

Inovação revolucionária

Novembro 2013

Destaques

Quase metade dos entrevistados (43%) vê a inovação como uma necessidade competitiva para a sua organização. Em um horizonte de cinco anos, esse percentual sobe para 51%.

Somente 2% das empresas esperam um crescimento inorgânico (movido a fusões e aquisições). A grande maioria (93%) acha que o crescimento orgânico via inovação responderá pela maior parcela do aumento da receita.

As empresas mais inovadoras, que representam 20% do total das empresas sondadas, cresceram a um ritmo 16% superior ao das empresas menos inovadoras, que também representam 20% do total.

As campeãs de inovação entendem a importância de ter uma estratégia coerente nessa área: 79% disseram contar com uma estratégia bem definida, em comparação com apenas 47% das menos inovadoras.

A PwC realizou o maior e mais completo estudo sobre a inovação em escala global e multissetorial. Entrevistamos altos executivos de 1.757 empresas em mais de 25 países e 30 setores distintos — todos responsáveis pela supervisão de iniciativas de inovação em sua organização.

O estudo investigou o impacto da inovação no crescimento e mostra como as empresas líderes nesse quesito conseguem que a inovação renda frutos para a organização. O relatório explora três questões cruciais:

1. Como a inovação vem sendo usada para promover o crescimento em empresas e qual o retorno desse investimento?
2. Que mudanças estão ocorrendo na abordagem à inovação, sobretudo diante da tendência a uma inovação mais disciplinada?
3. Quais as melhores práticas na área e fatores cruciais para a geração de resultados tangíveis para o negócio?

A correlação entre inovação e crescimento é clara

O estudo revela que, nos últimos três anos, as campeãs da inovação cresceram a um ritmo 16% mais acelerado do que o do grupo menos inovador da amostra. A projeção das mais inovadoras é que sua taxa de crescimento nos próximos anos chegue a quase o dobro da média global — e mais do que o triplo da projetada pelas menos inovadoras. Na média, isso significa para a empresa US\$ 500 milhões a mais em receita no período de cinco anos.

A inovação é uma necessidade competitiva para toda empresa e devia estar produzindo um crescimento reiteradamente maior da receita. Se não estiver, a pergunta que se impõe ao executivo é o que fazer para melhorar o processo de inovação na organização sob seu comando. Além de contribuir para o crescimento rápido e rentável da receita, a inovação foi classificada pelos executivos entrevistados como um requisito fundamental para garantir o futuro da empresa a longo prazo.

Instantâneo

Os tipos de inovação

Inovação incremental

É a mudança em produtos ou serviços já existentes. Mudanças em tecnologias e modelos de negócio servem basicamente para proteger a participação de mercado e preservar margens. Em geral, a inovação incremental provoca uma resposta rápida de concorrentes.

Inovação revolucionária

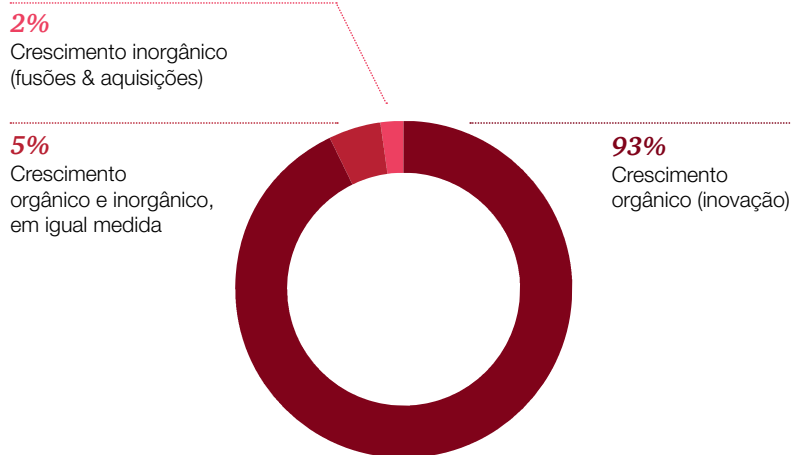
É a que altera tecnologias e modelos de negócio de modo muito mais expressivo. Por ter o potencial de mudar as regras do jogo, essa modalidade cria uma vantagem competitiva maior do que as inovações incrementais. É mais difícil, para a concorrência, reagir à inovação revolucionária. A empresa que consegue emplacar uma inovação dessas vê, portanto, receitas e margens subirem.

Inovação radical

Produz mudanças drásticas de um produto ou serviço no mercado — ou que dá origem a um mercado totalmente novo. Embora seja pouco frequente, a inovação radical pode gerar crescimento explosivo em novas categorias de produtos e serviços.

Inovar para crescer

De onde virá a maior contribuição para o crescimento da receita nos próximos cinco anos?



Para 43% dos entrevistados, a inovação é uma necessidade competitiva. Ao todo, 83% concordam que ela é importante para o sucesso de suas empresas. E em um horizonte de cinco anos, esses percentuais sobem para 51% e 88%, respectivamente. Não há dúvida, entre esses líderes, quanto ao papel fundamental da inovação para garantir o futuro da organização a longo prazo.

Crescer é prioridade para 80% das empresas sondadas. E suas metas são ambiciosas. Executivos estão buscando um crescimento de 35,4%, em média, ao longo do próximo quinquênio, o equivalente a 6,2% ao ano. Mais de um quarto (26%) desses executivos dizem estar buscando um “crescimento agressivo” nos próximos cinco anos.

Para cumprir metas tão ousadas, os entrevistados reconhecem que não poderão se limitar a vias convencionais de crescimento, como fusões e aquisições e atividades de pesquisa e desenvolvimento. Somente 2% das empresas esperam um crescimento inorgânico (movido a fusões e aquisições). A grande maioria (93%) acha que o crescimento orgânico via inovação responderá pela maior parcela do aumento da receita. Um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e volátil intensifica o apetite pela inovação orgânica.

Há uma clara correlação entre inovação e crescimento nas empresas. Descobrimos que as empresas mais inovadoras, que representam 20% do total das empresas entrevistadas, tinham crescido a um ritmo 16% superior ao das menos inovadoras. Seria o equivalente a dizer que cada campeã da inovação registrou, em média, US\$ 250 milhões a mais em faturamento nos últimos três anos.

E a projeção das mais inovadoras é que, em cinco anos, essa taxa de crescimento subirá para quase o dobro da média global — e mais de três vezes o registrado pelas menos inovadoras, que também representam 20% do total das empresas sondadas. As campeãs da inovação (359 empresas no total) preveem um incremento de US\$ 252 bilhões no faturamento ao longo dos próximos cinco anos, em comparação com US\$ 93 bilhões para as menos inovadoras (395 empresas). Essa diferença de US\$ 159 bilhões equivale, em média, a quase US\$ 500 milhões a mais em receita para as empresas mais inovadoras do estudo.

Empresas menos inovadoras precisam refletir sobre a receita que estão deixando de registrar e o impacto que isso terá sobre a cotação de suas ações e o retorno oferecido a investidores.

A lição das empresas mais inovadoras

Entender o que vem surtindo efeito (ou não) pode ajudar a melhorar a capacidade de inovação da organização. O que grandes inovadoras fazem é:

- inovar com propósito;
- traçar uma estratégia de inovação bem definida;
- adotar uma abordagem mais formal e estruturada à inovação;
- buscar uma proporção maior de inovações revolucionárias e radicais;
- planejar uma gama maior de inovações em modelos de negócio;
- explorar uma gama maior de modelos operacionais para a inovação; e
- promover muito mais iniciativas de colaboração do que as menos inovadoras e aumentar a parcela da receita gerada por novos produtos e serviços.

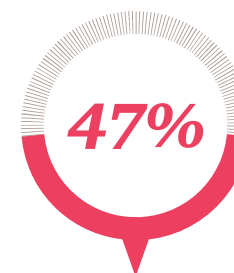
Todos os aspectos de um processo eficaz de inovação são, sem exceção, alvo da atenção de empresas. As mais inovadoras em nosso estudo estão mais interessadas em conceber a estratégia de inovação certa (32%, ante 27% da média global e 20% das menos inovadoras da amostra). Todas as empresas reconhecem a importância da execução para a inovação (27% no caso das campeãs da inovação, ante 29% de média global e 28% para as menos inovadoras).

E as campeãs da inovação entendem bem a importância de ter uma estratégia coerente nessa área: 79% disseram contar com uma estratégia bem definida, em comparação com apenas 47% das menos inovadoras.

As empresas mais inovadoras mostram nítida preferência por uma abordagem mais estruturada à inovação. A gestão do tema é informal em somente um quinto (21%) das mais inovadoras, em comparação com um terço (32%) das menos inovadoras. Nossa experiência revela que muitas líderes estão deixando de apostar exclusivamente em estruturas informais. Na última década, empresas resolveram provar novos modelos de inovação, incluindo inovação aberta, incubação e *design thinking*. A meta? Achar um jeito melhor de organizar e tocar a inovação voltada ao crescimento. Hoje, com a maturidade desses modelos, já é possível identificar práticas exemplares. As empresas mais inovadoras em nosso estudo, por exemplo, são duas vezes mais inclinadas a considerar uma prática como o *corporate venturing* para turbinar o crescimento.



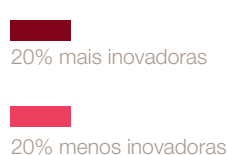
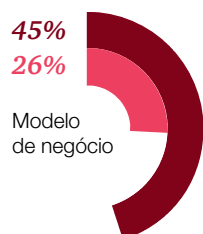
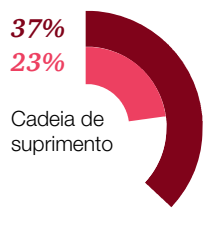
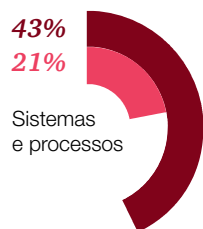
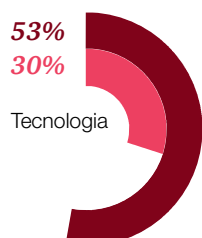
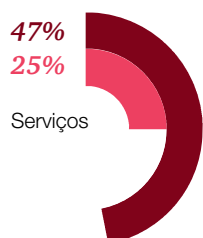
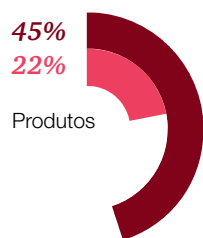
das mais inovadoras dizem ter uma estratégia de inovação bem definida



das menos inovadoras dizem ter uma estratégia de inovação bem definida

Inovações revolucionárias e radicais ganham importância

Quão importantes serão suas inovações nas áreas abaixo ao longo dos próximos três anos? (sempre considerando inovações “revolucionárias” ou “radicais”)



As campeãs da inovação buscam uma proporção maior de inovações revolucionárias e radicais, sobretudo em produtos, serviços, tecnologias e modelos de negócio. Em certas áreas, essa proporção é quase o dobro da observada entre empresas menos inovadoras. Essa é uma grande mudança em relação à abordagem tradicional à inovação. Antigamente, o peso de inovações incrementais na carteira de empresas era muito maior. Em certos casos, a empresa dedicava até 90% do investimento total a avanços incrementais. Ao dar mais ênfase a inovações revolucionárias e radicais, as empresas criam o cenário para taxas de crescimento mais elevadas.

A inovação já não se limita a produtos e serviços. Líderes nesse quesito estão usando a inovação para transformar o modelo de negócio que define o modo como operam. Empresas estão concebendo e comercializando novas propostas de valor ao cliente para oferecer soluções completas em vez de produtos ou serviços isolados, como antigamente. Algumas acham novos meios de levar produtos e serviços à clientela — caso do “software como serviço” e de experiências de varejo *omnichannel*. E muitas empresas estão buscando novas maneiras de monetizar o que oferecem, cobrando pela qualidade do resultado, não pelo produto. Ao lado da inovação tecnológica, essas inovações no modelo de negócio são fonte importante de crescimento.

As campeãs de inovação do estudo já percebem o valor da colaboração e estão buscando mais iniciativas do gênero. Nas mais inovadoras, a parcela de produtos e serviços criados em parceria com clientes é quase o dobro da registrada entre as menos inovadoras: 25,3% versus 13%. No caso de produtos e serviços criados em colaboração com outros parceiros externos, a diferença é ainda mais gritante: nas mais inovadoras, a frequência da colaboração é mais de três vezes superior à das menos inovadoras (34% versus 10%).

Nas empresas mais inovadoras, a parcela da receita gerada por novos produtos e serviços é maior. No estudo, 25% da receita das mais inovadoras vinham de produtos e serviços inovadores lançados no ano anterior. Nas menos inovadoras, em comparação, a parcela era de apenas 6,6%.

Como fazer a inovação render frutos para a empresa

Marco da Inovação da PwC

1. Metas de negócios e da inovação

2. Estratégia de inovação

Elementos do modelo operacional

- | | |
|----------------|----------------------------|
| 3. Liderança | 8. Portfólio |
| 4. Cultura | 9. Governança |
| 5. Talentos | 10. Organização |
| 6. Ecossistema | 11. Financiamento |
| 7. Processo | 12. Métricas e motivadores |

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

Os dois maiores desafios enfrentados por empresas são, primeiro, levar ideias inovadoras ao mercado de forma rápida e escalável (54%) e, segundo, encontrar e reter grandes talentos para que a inovação se materialize (53%). Outros desafios — instituir uma cultura interna de inovação, encontrar os parceiros externos certos e adotar os critérios adequados para medir o progresso e o ROI da inovação — vêm logo atrás.

Muitos desses desafios decorrem do modo como a inovação é administrada. Há um conflito entre, de um lado, modelos operacionais e critérios aplicados a atividades estabelecidas da empresa e, de outro, modelos e critérios necessários para fomentar a inovação. Nesse sentido, inovar pode ser doloroso. “Quando confrontados com uma inovação radical, os líderes de uma organização tentam conter seu avanço, por temer que ele acabe destruindo algo que já funciona”, diz Chris Wasden, líder global de inovação no setor de saúde da PwC.

O Marco da Inovação da PwC pode ajudar o líder a pensar no caminho certo para o crescimento fundado na inovação — da estratégia à execução disciplinada. Os dois primeiros elementos alinham a inovação à estratégia de negócios. Do terceiro ao sétimo, o foco é maximizar a capacidade da empresa de produzir ideias inovadoras. Os itens 8 a 12 abordam o aspecto operacional, incluindo maneiras novas de operar exigidas para garantir que tais ideias cheguem ao mercado. A empresa que fechar o foco nesses elementos centrais vai adquirir recursos de inovação capazes de gerar novos produtos, serviços e modelos de negócio.

Esse modelo da PwC busca reduzir a inovação a seus elementos fundamentais, o que redundaria em recursos mais simples e unificados — além de mais alinhados à estratégia geral da empresa e aos resultados do negócio. Executivos começam a lançar perguntas difíceis sobre a empresa — seus talentos, lideranças, processos e métricas — a fim de determinar se a infraestrutura existente realmente promove (ou dificulta) a inovação. E reconhecem que não há tempo a perder. A empresa que demorar a se adaptar estará em apuros. A inovação vai atrofiar, e o crescimento vai demorar a chegar ou arrefecer (ou ambos).

Como a PwC pode ajudar

Para obter assessoria e orientação sobre estratégias e processos de inovação, entre em contato com:

Federico Servideo

Sócio
PwC Brasil
Tel: +55 11 3674 3577
federico.a.servideo@br.pwc.com

Anderson Ramires

Sócio
PwC Brasil
Tel: +55 21 3232 6138
anderson.ramires@br.pwc.com

Compartilhe conosco o que você acha da série 10Minutos e quais temas gostaria de conhecer melhor.

Acesse: www.pwc.com.br/10minutosopiniao

Leitura relacionada:

Inovação revolucionária

.....
Siga-nos [Twitter@PwCBrasil](https://twitter.com/PwCBrasil)

facebook.com/PwCBrasil

