

PORQUE, ONDE E COMO INOVAR?

Felipe Scherer e Maximiliano Carlomagno



Porque, Onde e Como inovar?

Por

Felipe Scherer e Maximiliano Carlomagno



Copyright 2009 – Innoscience

Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução total ou parcial deste arquivo, bem como a reprodução deste artigo, de qualquer forma e por qualquer meio ou processo eletrônico ou mecânico, especialmente por sistemas gráficos, fotográficos, reprográficos, xerográficos, de fotocópia, fonográficos e de gravação, videográficos, sem permissão e consentimento dos autores.

É vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte da obra em qualquer sistema de processamento de dados.

A violação dos direitos autorais é punível como crime cf. Lei nº 6.895 de 17 de dezembro de 1980 (Código Penal), Artigos 184 e parágrafos 185 e 186. (Lei 5.988 de 14 de Dezembro de 1973).



O cenário atual

O ambiente de atuação das empresas tem sido caracterizado por complexidade, competitividade e incertezas crescentes. Mudanças de ordem macro-econômica, regulatória, competitiva e mercadológica criam continuamente uma nova realidade. O pós-crise ressalta fenômenos como a formação de novos mercados, surgimento de novos concorrentes e convergência entre setores. Também merece destaque a instabilidade política no Oriente, as pandemias, os avanços com a Internet e a consolidação da consciência ambiental.

O impacto decorrente do relacionamento desses fatores é amplificado, já que as empresas operam em um mundo em rede, onde a intensidade extrema de conexões entre os diversos agentes afeta sensivelmente a estabilidade do ambiente.

Esse cenário hipercompetitivo pode ser ilustrado com a análise de uma breve evolução do tempo de permanência das empresas no índice Standard & Poor's (S&P) das maiores empresas dos Estados Unidos. Criado em 1920 – o índice S&P – ainda em sua formação original com apenas 90 empresas, apresentava 65 anos de tempo médio de permanência das organizações que o compunham. Já em 1998, a média de permanência no expandido S&P 500 havia caído para 10 anos. Se a história for um guia, nos próximos 25 anos, somente um terço, das atuais 500 empresas, fará parte do índice. Torna-se cada vez mais difícil gerar e sustentar vantagem perante os concorrentes em intervalos maiores do que cinco anos, conforme pesquisa recente sobre o tema. Não gerando e mantendo vantagem fica impossível obter desempenho superior.

A competição moderna

Deixemos de pensar nos fenômenos que tornam o ambiente hipercompetitivo e passemos a olhar dentro da competição. Ficaram para trás os anos em que “fazer bem feito” era garantia de resultado. A década de 80/90 com o advento da gestão da qualidade elevaram as



empresas a um novo patamar de eficácia operacional. As diferentes e importantes técnicas como benchmarking, six-sigma e qualidade total colaboraram para a transformação da produção artesanal na operação global supereficiente.

Entretanto, analisando as estratégias das empresas é possível perceber como decorrência um processo de convergência estratégica em diferentes setores. Define-se um suposto “modelo ideal” e todos tendem a adotar tal estratégia. O instituto Gallup confirmou isso ao perguntar para mais de 500 CEO’s se as estratégias de seus principais concorrentes tornaram-se “mais semelhantes” ou “mais diferentes” das suas. A grande maioria respondeu que as estratégias de seus concorrentes estavam cada vez “mais semelhantes”.

Atuando com estratégias idênticas, as empresas optam apenas por melhorar sua eficácia operacional, muitas vezes, suportando uma estratégia fraca, o que não é suficiente para obter e sustentar desempenho superior.

Quando a eficiência operacional substitui a estratégia, o resultado é um jogo de soma zero com as pressões sobre o custo, comprometendo as margens e o investimento em longo prazo no negócio. A mudança dessa mentalidade de gestão passa por menor imitação da concorrência e atenção no uso do benchmarking. Uma orientação excessivamente concorrencial e a substituição da estratégia

Felipe Ost Scherer é Diretor da Innoscience, mestre em administração e professor da ESPM-RS. ***Maximiliano Carlomagno*** é Diretor da Innoscience, mestre em administração e professor de graduação e MBA do IBGEN. Ambos são autores do livro *Gestão da Inovação na Prática*, publicado pela Editora Atlas (www.inovacaonapratica.com.br).



inno < science

**Av. Plínio Brasil Milano 805, sala 804.
Bairro Higienópolis.
Porto Alegre - RS
Tel: 55 51 3335-1099**

**[@InnoScience_innoscience](http://twitter.com/InnoScience_innoscience)
[innoscience@innoscience.com.br](http://innoscience.com.br)
www.innoscience.com.br
www.innosciencblog.blogspot.com.br**

