

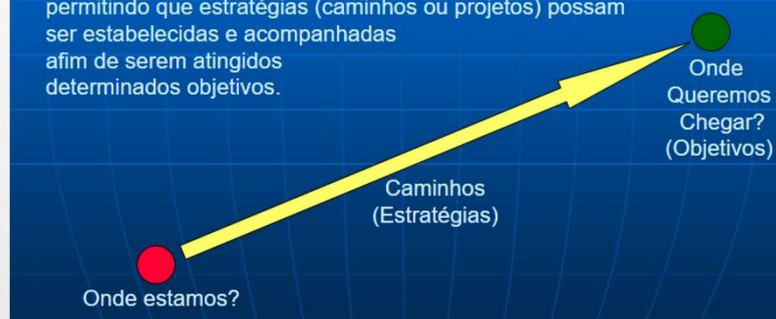
# ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO



AULA 9 – INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

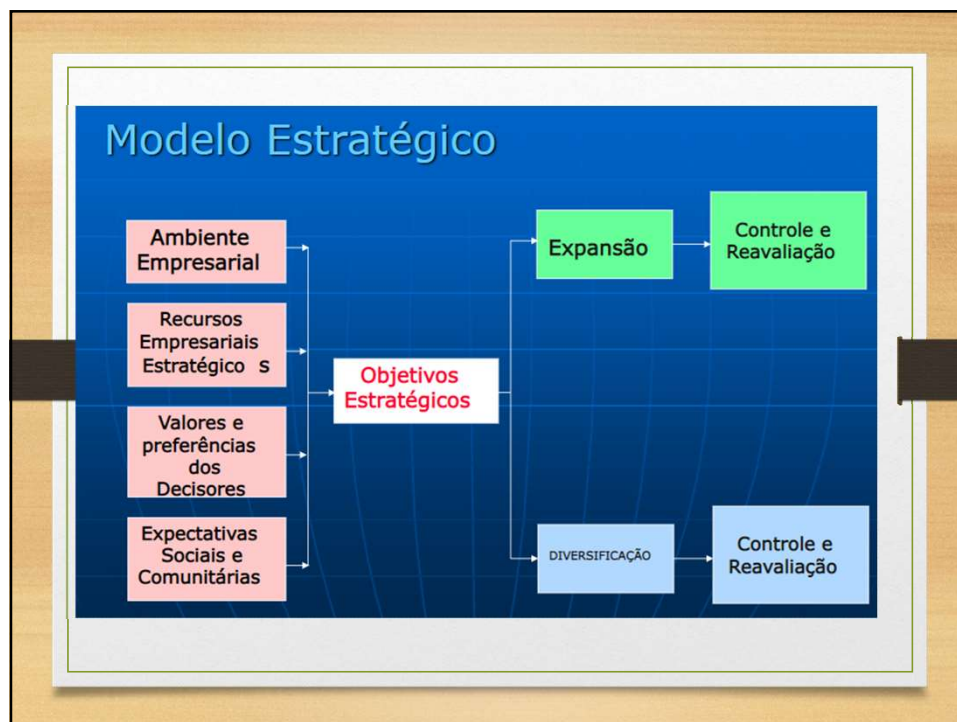
## Definição de Planeamento Estratégico (PE)

Metodologia adotada de forma a se estabelecer um plano de ações permitindo que estratégias (caminhos ou projetos) possam ser estabelecidas e acompanhadas afim de serem atingidos determinados objetivos.

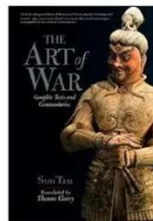


## ESTRATÉGIA: O QUE É?

Conjunto de decisões e acções  
da empresa que, de uma forma consistente, visam  
**proporcionar aos clientes**  
**mais valor**  
**que o oferecido pela**  
**concorrência.**



## As Barreiras à Implementação Estratégica



## Estratégia é...

Sun Tzu (544-496 a.C.): Estrategista de guerra, general do Rei Hu Lu e filósofo chinês. Deixou um tratado militar escrito durante o século IV a.C. com o título "A Arte da Guerra".

*É possível evitar a guerra desenvolvendo uma estratégia correta antes de começar a batalha.*

1688

### STRATEGIA

Generalato, comando do general

a arte de comandar o exército

*"E estratégia é quando você está sem munição, mas continua atirando para que o inimigo não saiba."*  
General San Martín (1778 ~1850)







### Estratagemas:

*Ardil utilizado para burlar o Inimigo.*

- astúcia, manha, sutileza...

*“...quando não se tem superioridade absoluta, deve-se produzir superioridade relativa, por meio do uso habilidoso dos recursos disponíveis”.*

(Clausewitz, 1780 ~ 1931)



## ESTRATÉGIA - FOCALIZAR

- Nenhum caçador dispara indiscriminadamente na expectativa de que uma presa possa cruzar-se com o projectil.
- Primeiro avista a peça de caça, depois faz pontaria e, só então, dispara. Mesmo assim, muitas vezes falha ... e as munições são caras e, frequentemente, escassas!
- Também nas organizações as “munições” são escassas; não permitem visar muitos alvos em simultâneo.
- É imprescindível, por isso, ter claro:
  - que tipo de “presas” podemos apanhar (e porquê)?;
  - quais tentaremos “caçar” (e porquê)?;
  - como vamos actuar?
- **OU SEJA, A INOVAÇÃO TEM DE SE ENQUADRAR NA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO!**

## Será que...



- *as estratégias são sempre planejadas?*
- *devo pensar estrategicamente apenas mediante situações difíceis ou problemas?*
- *o mais importante é saber administrá-las?*
- ...
- *eu nada sei (mesmo?! ) sobre estratégia (ou sobre porque nos importamos com isso)?..*

## ANÁLISE ESTRATÉGICA:

- **O que podemos fazer e porquê?**
- **Quais as nossas competências (pontos fortes e fracos)?**
- **Quais as oportunidades (desafios) e ameaças?**
- **Qual o rumo pretendido?**

## ESCOLHA ESTRATÉGICA

- Que oportunidades escolher e porquê?
- São compatíveis com a estratégia global da organização?
- São congruentes com os recursos disponíveis ou mobilizáveis (através de alianças ou *outsourcing*, por ex.)?
- Há competências na empresa para dar resposta às oportunidades escolhidas?
- São compatíveis com a cultura organizacional?

## TRÊS MANEIRAS DE IMPLEMENTAÇÃO





## CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

### Visão

Inspiração da estratégia para todos os membros da organização

### Missão

Declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais

Definição do motivo da existência da organização

### Objectivos

Metas quantificadas e enquadradas no tempo

### Negócios

Áreas de efectiva actuação da organização

## PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO



## TIPOLOGIA Urban e Hauser

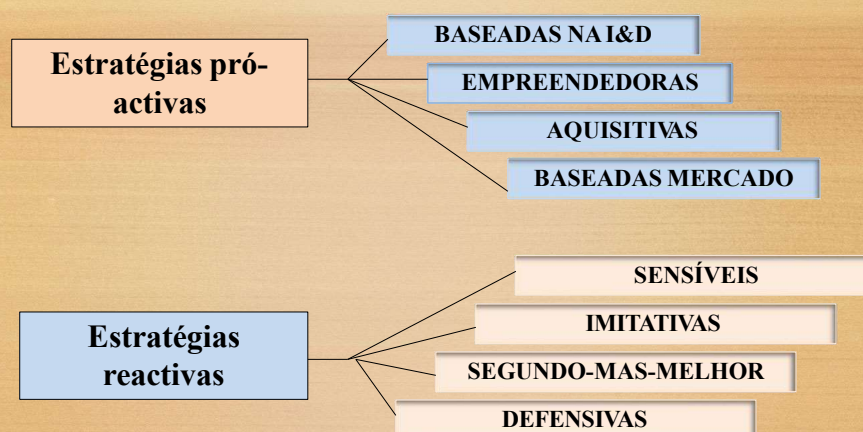
- **ESTRATÉGIAS PRÓ-ACTIVAS**

A inovação **visa antecipar e intervir nas tendências de negócio** para colocar a empresa numa posição competitiva mais favorável

- **ESTRATÉGIAS REACTIVAS**

A empresa responde às necessidades dos clientes e às atividades dos concorrentes. Serve apenas **para defender a empresa de pressões externas e para preservar o nível relativo de competitividade**

## TIPOLOGIA URBAN E HAUSER





## ESTRATÉGIAS PRÓ-ACTIVAS

**Baseadas na I & D** – através de um esforço sistemático e continuado em I & D a empresa visa assegurar a liderança tecnológica desenvolvendo novos produtos, processos ou serviços. Ex. empresas de química e farmacêutica; EIBT (empresas Inovadoras de base tecnológica)

**Empreendedoras** – Através da identificação e aproveitamento de **novas oportunidades** a empresa, pela **capacidade de antecipação**, garante a competitividade no mercado.

**Aquisitivas** – A empresa **adquire ou** associa-se a entidades detentoras de Know-How considerado relevante para os projetos de inovação planeados. Ex: PT e o sapo; Kyocera ao adquirir a Yashica...

**Baseadas no Mercado** – Através da **autonomização de novos negócios** para prosseguir projetos inovadores, ou através de **estratégias agressivas de marketing**. Ex: empresas de comunicações móveis (MEO; Vodafone; ZON)

## ESTRATÉGIAS REACTIVAS

**Sensíveis** – Quando a empresa **REAGE DIRECTAMENTE** às exigências dos clientes

**Imitativas** – em que a empresa **REAGE À INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS PELOS CONCORRENTES**, antes de estes se terem afirmado no mercado

**Segundo-mas-melhor** – a empresa **DESENVOLVE E APERFEIÇA AS INOVAÇÕES DOS CONCORRENTES LÍDERES**

**Defensivas** – em que a **REAÇÃO** da empresa aos desafios de inovação da concorrência **É A DE MODIFICAR DE ALGUM MODO UM DOS SEUS PRODUTOS**, em vez de desenvolver um produto inteiramente novo

## TIPOLOGIA FREEMAN

Identificou 6 estratégias para a inovação tecnológica:



- Considera-as como estratégias alternativas, que devem ser encaradas como um leque de possibilidades e não como formas puras, claramente definidas.
- Apesar de algumas empresas seguirem visivelmente uma ou outra destas estratégias, podem mudar de uma estratégia para outra e podem mesmo adoptar diferentes estratégias em diferentes sectores do seu negócio.
- Freeman ligou estas estratégias às capacidades científicas e técnicas internas da empresa

## ESTRATÉGIA OFENSIVA

Estratégia delineada para atingir a **LIDERANÇA TÉCNICA E DO MERCADO**, pelo facto de estar à frente dos concorrentes na introdução de novos produtos.

**É uma estratégia que se deve basear:**

- numa "relação especial" com parte do mundo do sistema de Ciência & Tecnologia, ou
- numa **I&D forte e independente**, ou
- numa mais rápida exploração de novas possibilidades

A "**RELAÇÃO ESPECIAL**" pode envolver o recrutamento de indivíduos-chave, consultoria, contratos de investigação, bons sistemas de informação, laços pessoais, ou uma mistura destes.



## ESTRATÉGIA OFENSIVA

### Factores críticos de sucesso:

**Liderança Técnica** - O DEPARTAMENTO DE I&D TEM UM PAPEL-CHAVE - deve gerar a informação científica e técnica que não está disponível do exterior;

**Engenharia de *design* e investigação aplicada** - Uma empresa que deseje ser a primeira a introduzir um novo produto ou processo no mercado deve TER UMA CAPACIDADE MUITO FORTE DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO *DESIGN*, CONSTRUÇÃO E TESTE DE PROTÓTIPOS.

**Esforço educacional e de formação** - numa fase inicial de lançamento de uma nova tecnologia, a empresa inovadora PODE PRECISAR DE DAR FORMAÇÃO TANTO AOS SEUS CLIENTES COMO AO SEU PESSOAL.

## ESTRATÉGIA OFENSIVA

### Factores críticos de sucesso (Cont.):

**protecção de patentes** - São empresas que dão uma importância considerável à protecção de patentes

**Vigilância tecnológica activa** – empresas que têm sistemas de informação muito desenvolvidos

**Planeamento de longo prazo** – empresas que NÃO CONCENTRAM GRANDES RECURSOS NA DESCOBERTA DE NOVO CONHECIMENTO E NA SUA TRANSFORMAÇÃO em novos produtos, serviços ou processos, virados para o futuro



## ESTRATÉGIA DEFENSIVA

- Esta estratégia **NÃO IMPLICA AUSÊNCIA DE I&D**; pelo contrário, a política "defensiva" pode ter uma investigação tão intensiva como a política "ofensiva"
- A diferença reside **NA NATUREZA E TIMING DAS INOVAÇÕES**
  - **NÃO PRETENDEM SER OS "PRIMEIROS DO MUNDO", MAS TAMBÉM NÃO QUEREM SER "DEIXADOS PARA TRÁS", PELO QUE TENTAM ALCANÇAR UMA BOA POSIÇÃO NO MERCADO;**

### As empresas que adoptam esta estratégia podem:

Não querer correr os pesados riscos de serem os primeiros a inovar, tentando beneficiar dos erros dos primeiros inovadores e da sua abertura do mercado;

Não ter capacidade para os tipos mais originais de inovação e sobretudo, faltar-lhes laços com a investigação básica;

Ter particular força e capacidades na engenharia de produção e no marketing;

## ESTRATÉGIA DEFENSIVA

- Especial preocupação pelo **DESENVOLVIMENTO EXPERIMENTAL E PELO DESIGN** - se desejam obter ou manter uma "fatia" importante do mercado, têm de desenhar modelos pelo menos tão bons como os dos primeiros inovadores e, preferencialmente, incorporando alguns avanços técnicos que diferenciem os seus produtos, a um custo mais baixo;
- pela **RAPIDEZ NA TOMADA DE DECISÕES**, uma vez que a sua sobrevivência e crescimento irão depender bastante do *timing*.

## ESTRATÉGIA IMITATIVA

As empresas que adoptam estratégias "imitativas" CONTENTAM-SE EM SEGUIR ATRÁS DOS LÍDERES das tecnologias que se encontram já estabelecidas.

### Características:

- Apoiam a sua atividade "inovadora" através da **aquisição de know-how e de licenças** a outras empresas;
- Dedicam alguns recursos aos serviços técnicos e de formação, mas estes assumem muito menos importância do que para as indústrias inovadoras;

Os "imitadores" possuem geralmente algumas vantagens:

- Custos de energia,
- custos dos materiais,
- eficiência de gestão ou,
- custos mais baixos de mão-de-obra

## ESTRATÉGIA DEPENDENTE

Uma estratégia de tipo "dependente" pressupõe a aceitação de um PAPEL essencialmente de SATÉLITE ou de subordinado em relação a outras empresas mais fortes.

Estas empresas caracterizam-se por falta de iniciativa no design de produtos e pela ausência de desenvolvimento de I&D.

### São em geral empresas:

- que não tentam iniciar (nem sequer imitar) mudanças técnicas nos seus produtos, exceto como resultado de pedidos específicos dos seus clientes;
- Que TÊM NOS SEUS CLIENTES a principal fonte de ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS para novos produtos,

Muitas das grandes empresas dos países industrializados têm à sua volta um certo número de "empresas-satélite" que lhes fornecem componentes ou diversos serviços. É o caso, por ex., das empresas que fornecem componentes para a indústria automóvel.



## ESTRATÉGIA TRADICIONAL

As empresas "tradicionais" diferem das "dependentes" quanto à natureza do seu produto:

- o produto fornecido pela empresa tradicional sofre poucas alterações. A empresa tradicional não vê qualquer motivo para o alterar porque o mercado não exige uma mudança e a concorrência não a força a fazê-lo.
- Encontra-se limitada a adoptar inovações de processo, geradas noutra local e igualmente disponíveis a todas as empresas do sector em que se inscreve.

Características:

- A sua vantagem reside normalmente em capacidades artesanais tradicionais;
- Consideram as atividades científicas e técnicas como exteriores à sua infraestrutura;

Esta estratégia é adotada, nomeadamente, a nível de atividades de artesanato, restaurantes e decoradores.

## ESTRATÉGIA OPORTUNISTA

A estratégia "oportunistista" ou de "nicho" consiste na identificação de uma nova oportunidade num mercado em mudança rápida, que pode não exigir I&D interno à empresa, ou um *design* complexo, mas que permitirá à empresa prosperar através da descoberta de um nicho importante de mercado, fornecendo um produto ou serviço que os clientes precisam, e que mais ninguém pensou em providenciar.

**APROVEITA OPORTUNIDADES DESPREZADAS PELOS LÍDERES  
DE MERCADO**

Própria de gestores ou empresários imaginativos atentos a novas  
oportunidades de mercado

**Normalmente vendidas quando entram em  
fase de estabilidade.**



# PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS EM INOVAÇÃO

## Resumo estratégias Freeman

Quadro 1 - ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

Estratégia	Funções técnicas e científicas dentro da empresa									
	Investigação básica	Investigação aplicada	Desenvolv. experimental	Engenharia de Design	Engenharia de produção - Controle de Qualidade	Serviços técnicos	Patentes	Informação científica e técnica	Educação e formação	Previsão de longo prazo e planejamento do produto
Ofensiva	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
Defensiva	2	3	5	5	4	3	4	5	4	4
Imitativa	1	2	3	4	5	2	2	5	3	3
Dependente	1	1	2	3	5	1	1	3	3	2
Tradicional	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
Oportunista	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5

Legenda: 1 - 5 indica fraco (ou inexistente) a muito forte