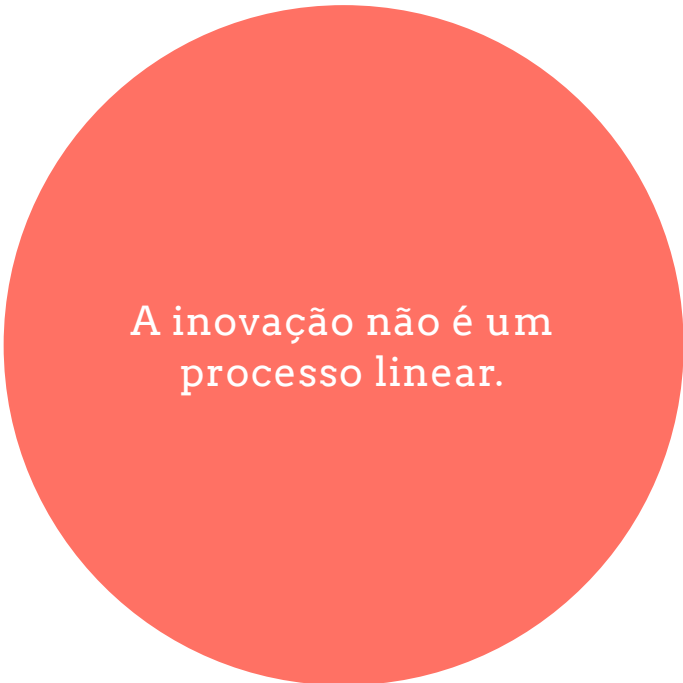


A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO



A inovação não é um
processo linear.

Ficha técnica

Título

Estudo — A importância da inovação
CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

Textos

Carlos Pereira da Cruz e Justa Oliveira - Estratégia Crucial

Projecto gráfico e paginação

André Oliveira

Maio 2018 . TODOS OS DIREITOS RESERVADOS



1. Introdução – A importância da inovação

A inovação não é um processo linear.

Há incerteza. Ninguém pode assegurar com certeza absoluta se um dado projecto vai resultar ou não. Adicionalmente, há algum tempo a mediar a aplicação dos recursos num projecto de inovação e a obtenção de resultados, positivos ou negativos.

Por que há incerteza, por que há um tempo mais ou menos longo entre a tomada de decisões e a avaliação dos resultados, é fundamental medir avaliar os esforços e os resultados dos esforços de inovação.

“A razão pela qual uma medição é importante para uma empresa ou órgão do governo é por causa da existência de risco. Sem risco, as informações literalmente não teriam valor para a tomada de decisões.

...

se uma medição é importante, é porque ela deve informar alguma decisão que é incerta e

tem consequências negativas se for errada”⁽¹⁾

(1) - “How to Measure Anything - Finding the Value of “Intangibles” in Business” de Douglas Hubbard

Há quem defenda que toda a inovação é estratégica e fundamental para o futuro das organizações. Assim, a medição da inovação é, também, uma actividade estratégica, ou uma actividade que alimenta processos de monitorização e decisão estratégica.

Como a inovação é, literalmente, como as organizações criam o seu próprio futuro, a inovação como um processo e uma prioridade organizacional não pode ser separada do desenvolvimento e implementação da estratégia. Portanto, o desenvolvimento de uma capacidade de inovação altamente eficaz é uma das prioridades estratégicas mais importantes para qualquer organização. Ao mesmo tempo, toda inovação deve ser guiada por prioridades e intenções estratégicas. ⁽²⁾

(2) - Permanent Innovation - The Definitive Guide to the Principles, Strategies, and Methods of Successful Innovators de Langdon Morris



2. A minha empresa é inovadora?

Será que a minha empresa é inovadora?

Será que a minha empresa é reconhecida como inovadora?

Será que a minha empresa recolhe os frutos da inovação?

Por exemplo, uma empresa que fabrica solas e lança 20 solas novas por ano no mercado é inovadora? E é muito ou pouco inovadora?

Não há forma de dar uma resposta universal sem ter em conta o que fazem as outras empresas no mesmo mercado. E se uma empresa concorrente lança todos os anos 40 solas novas, será que podemos dizer que a primeira é muito inovadora?

20 solas novas, 40 solas novas, será que a quantidade de novos produtos é sinónimo de sucesso inovador? E essas solas novas que vendas geram ao fim de 2 ou 3 anos? Desenvolver muitos produtos novos que não vendem pode ser um custo demasiado elevado para a sustentabilidade

de financeira de uma empresa.

E qual a rentabilidade adicional que os novos produtos permitem atingir? Desenvolver novos produtos e não conseguir praticar preços mais altos do que os praticados com os produtos maduros é um mau sinal. É sinal de que o investimento feito nesses novos produtos dificilmente será recuperado. Por isso, há que perguntar: quanto é que a minha empresa investe em inovação e qual o retorno desse investimento?

Assim, a pergunta “A minha empresa é inovadora?” Permite tirar duas conclusões:

- O maior ou menor esforço de inovação de uma empresa é sempre relativo, há que ter em conta o que as outras empresas do mesmo espaço competitivo estão a fazer;
- É fundamental calcular e analisar indicadores relacionados com a inovação que permitam medir até que ponto o esforço de inovação se traduz em vendas e, em margem superior, ou seja, em melhores preços, para poder calcular o retorno da inovação.



3. Inovação e rentabilidade

“a inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva (ou simplesmente a manutenção da competitividade) por meio da mudança da curva da procura dos seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores), ou da sua curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção, compras, distribuição ou transacção), ou pela melhoria da capacidade de inovação da empresa (por exemplo, aumentando a sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos)”⁽³⁾

(3) - “Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition

Inovação bem-sucedida, no limite, traduz-se em resultados financeiros

Os resultados financeiros podem decorrer de dois vectores:



Os **esforços de inovação** podem contribuir por duas vias para o **aumento da rentabilidade** das empresas.

A inovação bem-sucedida aplicada a produtos ou serviços, traduz-se no aumento das vendas de novos produtos ou serviços. A inovação bem-sucedida aplicada a produtos ou serviços, permite colocar no mercado produtos ou serviços diferenciados que podem ser vendidos com um preço superior, ou seja, com uma margem maior. O que se traduz num aumento da produtividade.

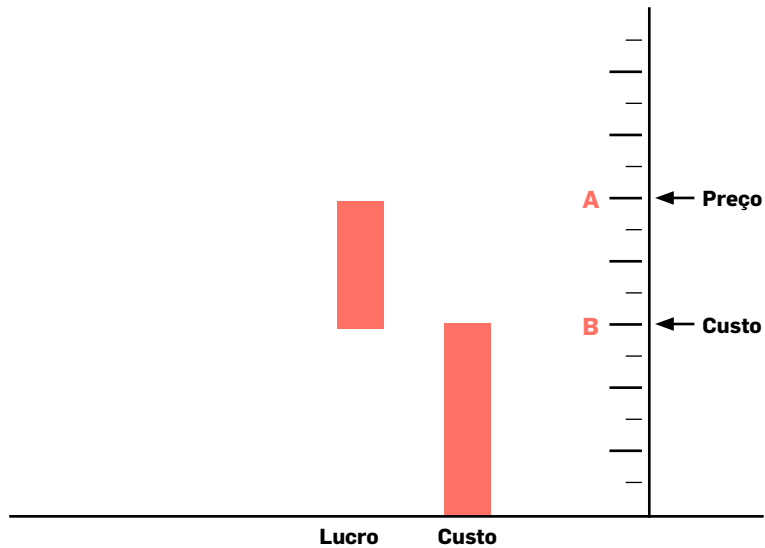
Nota sobre a produtividade

A produtividade pode ser vista como o resultado do rácio entre a margem gerada e os custos incorridos:

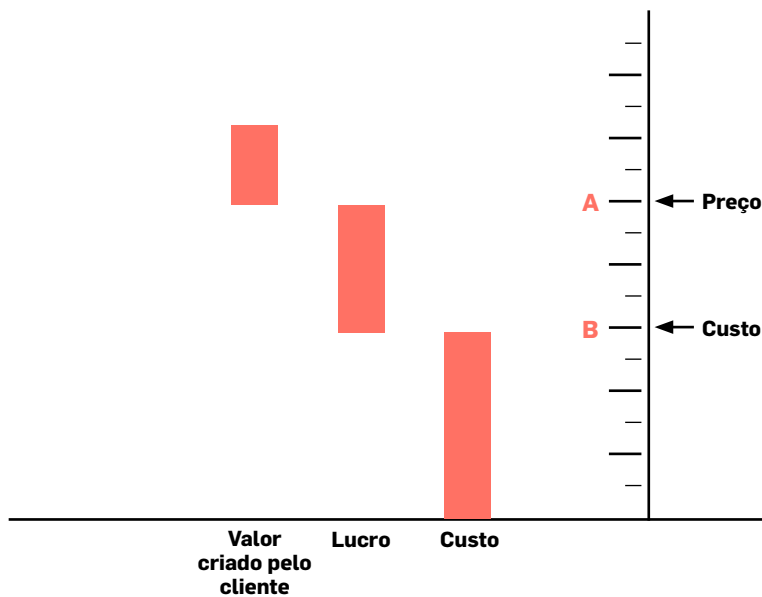
$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Margem gerada}}{\text{Custos incorridos}}$$

Assim, se a margem crescer mais do que os custos, a produtividade aumenta.

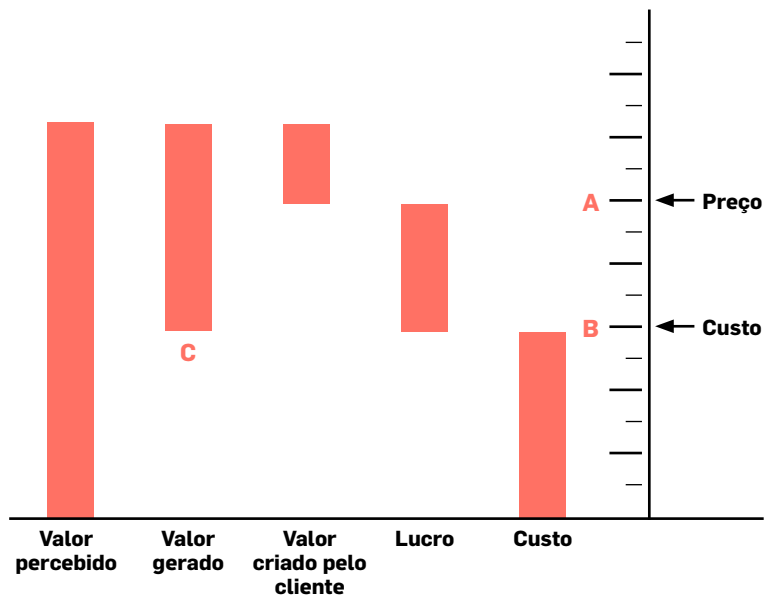
Consideremos a seguinte forma de olhar para a influência da inovação no preço.



Uma empresa desenvolveu um produto ou serviço e coloca-o no mercado por um preço A. Como o preço A é superior ao custo B da sua produção e comercialização a empresa consegue capturar uma margem, um lucro.

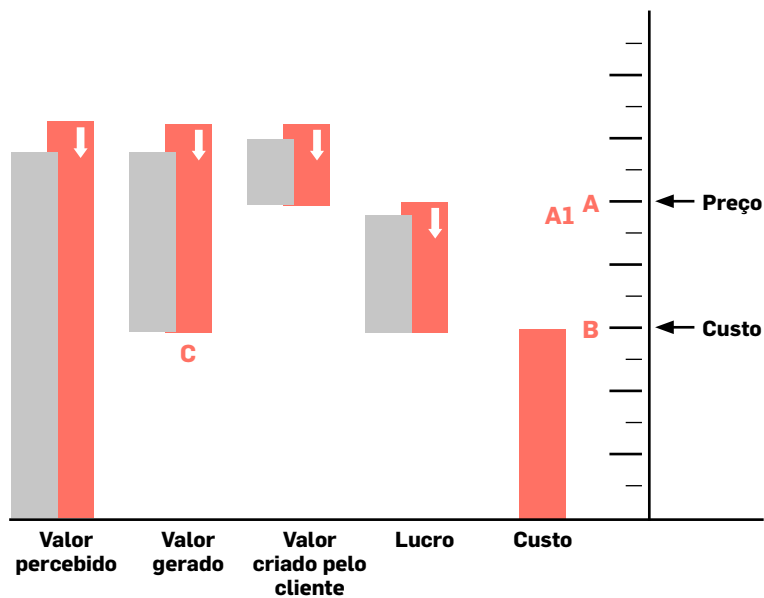


Se olharmos para a transacção do ponto de vista dos clientes eles pagam um preço, mas recebem em troca algo que lhes permite criar um valor que procuram e apreciam.

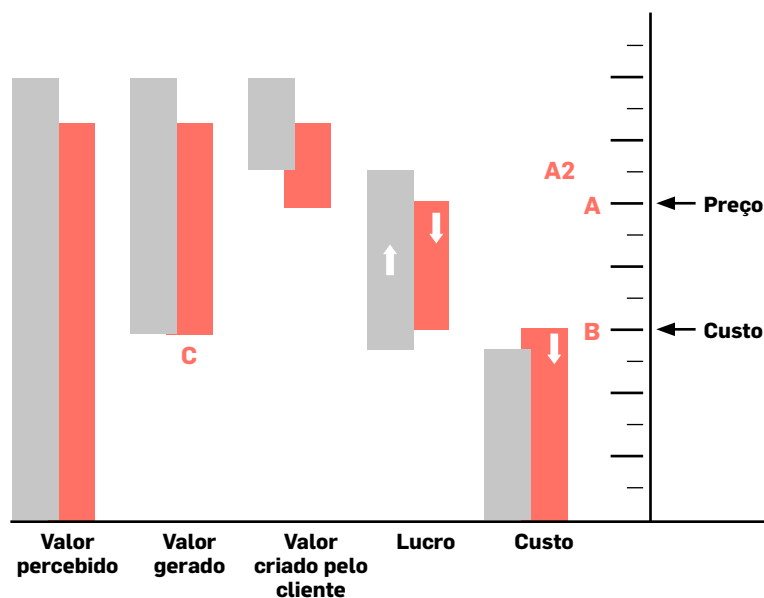


A figura retrata uma transacção num dado momento no tempo.

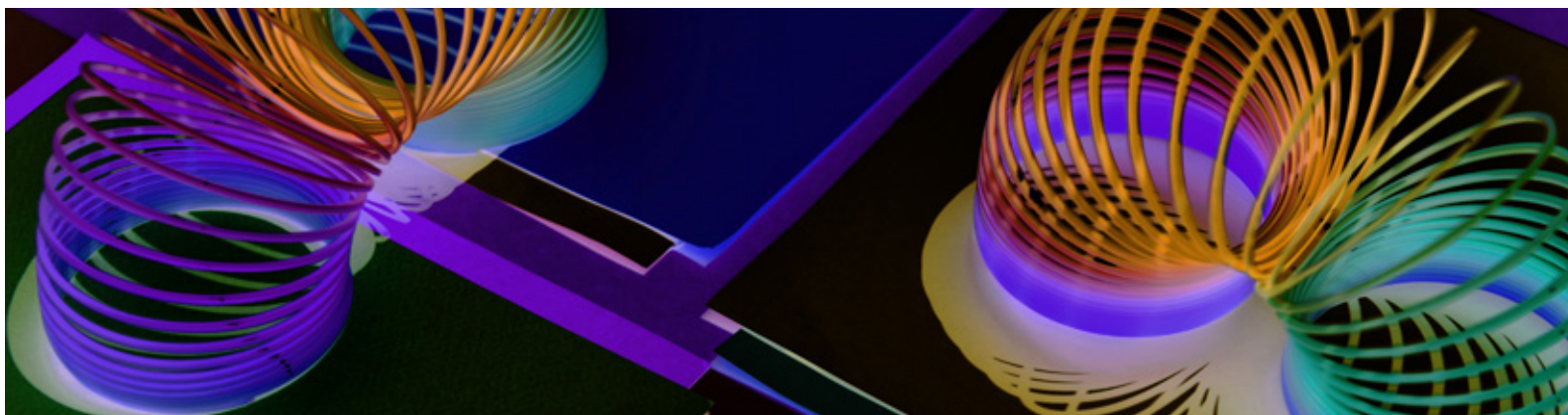
Nesta transacção há um certo valor gerado C. Uma parte é capturada pelo cliente e outra pela empresa produtora ou prestadora do serviço.



A verdade é que com a passagem do tempo, o que era novidade, o que era escasso, o que era diferente deixa de o ser. Assim, por saturação da procura, ou por aparecimento de alternativas mais interessantes, o “valor percebido” tem tendência a baixar se não for contrariado, e o preço vai atrás, A1, juntamente com o valor criado pelo cliente.



Por forma a contrariar esta evolução as empresas apostam na inovação. A aposta pode ter uma maior ênfase na eficiência para reduzir os custos, ou pode ter uma maior ênfase no produto ou serviço de modo a manter ou reforçar o valor criado pelo cliente, para conseguir aumentar o preço para A2.



Com a passagem do tempo, as empresas têm a obrigação de aumentar a eficiência da sua produção ou prestação. Dessa forma os custos têm tendência a baixar, mas atenção, em ambientes de inflação elevada, ou de taxas de câmbio manipuladas, ou perante concorrentes low-cost, a redução interna de custos pode ser insuficiente.

Por outro lado, para manter ou aumentar a parcela do valor percebido que é capturada pelas empresas é fundamental a aposta na inovação do produto ou serviço, para reforçar a novidade, a escassez, a atractividade do que é diferente.

Em condições competitivas, é fácil ver o chamado “Red Queen effect” em acção. Se uma empresa ficar parada, fazendo o que sempre fez:

- O valor percebido vai baixar;
- Alguns concorrentes vão baixar os custos numa dimensão tal, que permitirá baixarem o seu preço, aumentando o “valor criado pelo cliente” sem pôr em causa o seu “lucro”. Ou seja, tornando a sua oferta mais interessante.

O que faz uma empresa que não evolui?

Uma empresa que não desenvolve novos artigos, ou não muda a sua apresentação ao mercado vê:

- O valor percebido a baixar

Uma empresa que não aumenta a sua eficiência o suficiente para compensar o esforço de concorrentes de outros países:

- Os custos ou sobem, por causa do aumento dos factores de produção e da carga fiscal, ou não acompanham a pedalada de abaixamento dos concorrentes low-cost.

Nestes casos o lucro vai baixar cada vez mais. Que futuro pode ter uma empresa assim?

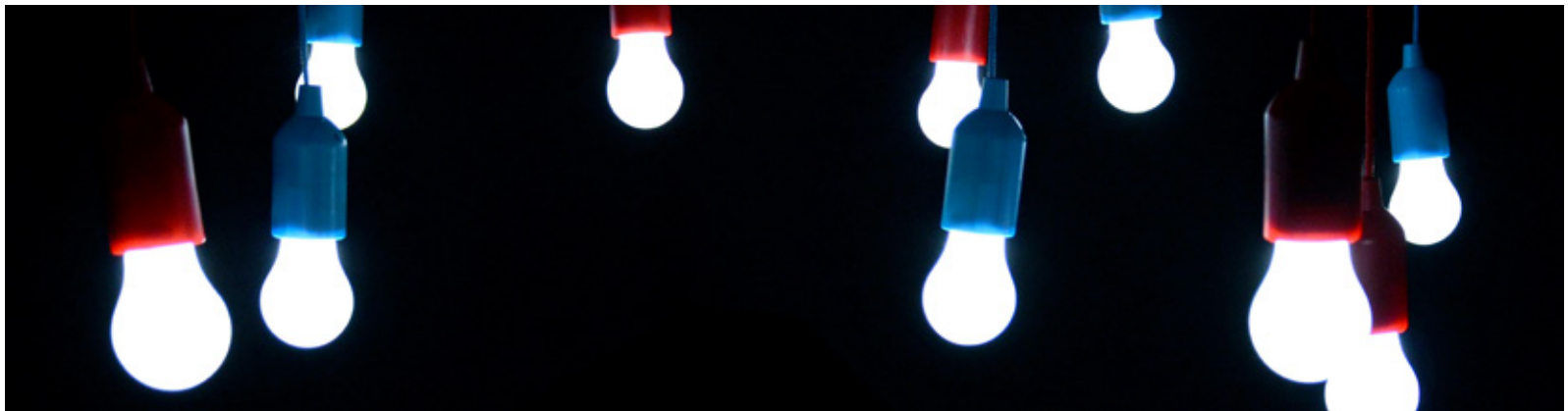
Inovação bem-sucedida aplicada a produtos ou serviços aumenta o valor gerado e permite uma maior captura da parcela da empresa através do preço.

Inovação bem-sucedida aplicada a processos traduz-se na redução dos custos e, na capacidade de baixar preços sem prejudicar a margem ou, na capacidade de aumentar a margem sem mexer no preço. Ambos os tipos de inovação contribuem para o aumento da produtividade.

Como é que a sua empresa encara o desafio da inovação? É uma necessidade reactiva, para defender o posicionamento actual e evitar perder mercado, ou é uma postura proactiva para subir na escala de valor e liderar o esforço de diferenciação?

“A Inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objectivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar a performance, ou o conhecimento.” ⁽⁴⁾

(4) - Manual para Identificação e Classificação de Actividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) – COTEC Portugal



4. Inovação não é um evento

A inovação sustentada não é um evento que surge do nada por inspiração divina, é o resultado dum trabalho sistemático que pode ser aperfeiçoado e monitorizado e, um trabalho sistemático desenvolvido no âmbito de uma determinada cultura organizacional.

Empresas que apostam na inovação normalmente permitem uma cultura de tentativa e erro e, acreditam que a centralização é inimiga da criatividade para a experimentação. Assim, se uma empresa é conhecida por ter regras rígidas ou ser muito centralizada, dificilmente poderá vingar a nível da inovação.



Uma abordagem possível é a de olhar para a inovação das empresas como o resultado de um conjunto de quatro processos que interagem entre si.

Qual o propósito de cada um destes processos?

Com o processo **1. Gerar oportunidades** pretende-se antecipar necessidades dos clientes, antever tendências de mercado, identificar situações de potencial melhoria interna, e seleccionar oportunidades de inovação.

Com o processo **2. Gerir portfolio** pretende-se gerir os recursos, sempre escassos, entre um portfolio de projectos de inovação.

Com o processo **3. Desenvolver projecto** pretende-se executar cada projecto de forma eficiente, ou seja, cumprir o projecto no prazo e dentro do orçamento.

Com o processo **4. Lançar novo produto ou serviço** pretende-se chegar ao mercado, no caso da inovação de produtos ou serviços, ou implementar internamente as alterações, no caso



da inovação para melhorar a eficiência, e atingir resultados de vendas e ou margem.

Com esta sequência de quatro processos em sequência pretende-se conseguir um pipeline de inovações bem-sucedidas que contribuem para a vantagem competitiva da empresa, reforcem a sua rentabilidade e permitam entrar em novos mercados.

O que temos de fazer em cada um dos processos para cumprir o seu propósito?

4.1 Gerar oportunidades

O que é uma oportunidade de inovação? É uma ideia com potencial de valorização. Como se vai traduzir esse potencial de valorização?

- No aumento do preço médio?
- No acesso a novos clientes, ou mercados?
- No aumento da eficiência?
- Na redução da concorrência?

• Na preferência do cliente?

Quanto pode representar esse potencial de valorização?

Por exemplo, uma oportunidade de inovação pode passar por:

- Entrar num mercado novo que obriga a desenvolver artigos diferentes. Por exemplo, sapatos para companhias aéreas, sapatos para trabalhadores florestais ou sapatos para danças de salão;
- Começar a vender online com a possibilidade de alguma customização e entrega rápida;
- Alteração de métodos de fabrico ou modificação de lay-out que permitem aumentar a eficiência;
- Começar a usar materiais diferentes que permitam alguma diferenciação;
- Lançar uma linha nova de produtos ou serviços capaz de chegar a novos clientes, novas geografias e ou permitir praticar preços mais altos, ou seja, melhores margens.

Uma empresa deve ter um processo para promover, gerar, identificar e seleccionar oportunidades de inovação.

É mais fácil encontrar uma boa oportunidade de inovação no meio de 100 ideias do que no meio de 10. Assim, numa primeira fase é fundamental partir de uma base alargada de oportunidades.

Como é que uma empresa pode influenciar o número de oportunidades de inovação?

CULTURA

Como é a cultura da empresa? Existe uma cultura que fomenta a criatividade, que estimula a experimentação, que aceita o risco? Sem criatividade, sem experimentação e sem risco, as oportunidades que vão emergir serão em menor quantidade e mais “razoáveis”, mais “quadradas”, mais “dentro da caixa”. Empresas inovadoras normalmente são empresas mais descentralizadas e que permitem e premeiam a criatividade.



INTERACÇÃO

Steve Blank, um serial entrepreneur costuma usar com frequência a expressão “Get out of the building!”, para sublinhar que é fundamental ir para a rua, contactar com clientes ou potenciais clientes. Ir para a rua e contactar com fornecedores, clientes, potenciais clientes, não-clientes, instituições ligadas à ciência e ao desenvolvimento científico, é fundamental para polinizar e fecundar mentes o que se traduz na geração de oportunidades de inovação. A inovação tem por base algum tipo de conhecimento. Esse conhecimento pode estar descrito, codificado e ser acessível através da literatura, através de meios que não implicam relacionamento directo. No entanto, pode também estar por codificar e ainda estar no âmbito ou domínio do que costuma ser designado por conhecimento tácito. Nesses casos, o acesso a esse tipo de conhecimento implica interacção directa com quem o detém para o obter.

Por isso, uma empresa deve ter a funcionar mecanismos de geração e identificação de oportunidades de inovação.

- (a) Podem ser oportunidades mais viradas para os processos e para a sua eficiência,
- (b) podem ser oportunidades mais viradas para a melhoria de produtos ou serviços existentes, ou
- (c) podem ser oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Oportunidades do tipo (a) podem, por exemplo, surgir na sequência:

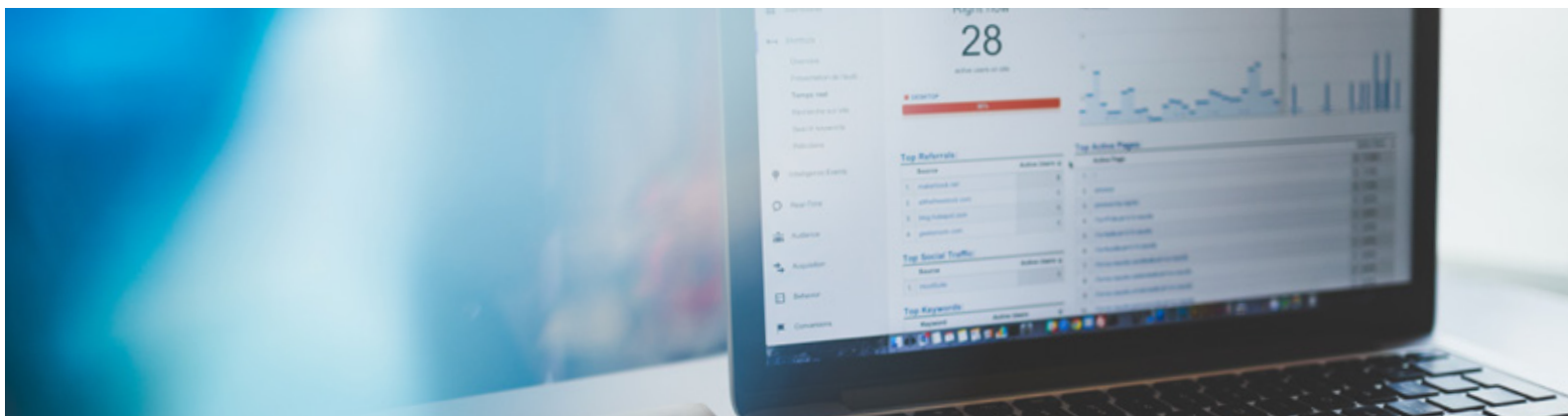
- da monitorização e avaliação de indicadores de desempenho;
- de informação fornecida por fornecedores;
- de conhecimento acedido via revistas técnicas, participação em conferências, seminários e acções de formação.

Ainda recentemente, numa empresa de calçado em que a Montagem era, e continua a ser, o gargalo da produção, uma conversa entre o gerente e o encarregado da Montagem levou a que experimentassem uma alteração do layout da Mon-

tagem. Aproveitaram um Sábado para mudar a configuração e na semana seguinte concluíram que a ideia permitia produzir mais 10 pares por hora. Num outro caso, uma empresa de solas, também testou uma nova organização da produção, mas aqui baseada em tamanho médio das encomendas, e dedicou máquinas a cada tipo de encomenda com um retorno positivo e rápido.

Oportunidades do tipo (b) e (c) podem, por exemplo, surgir na sequência:

- de sugestões recebidas de clientes actuais ou potenciais, por exemplo via grupos e fóruns na internet;
- de reclamações recebidas e tratadas;
- de monitorização da concorrência;
- de informação fornecida por fornecedores;
- de conhecimento acedido via internet, revistas técnicas, participação em conferências, seminários e acções de formação.



Por exemplo, por causa do acompanhamento da concorrência uma empresa passou a incluir nos seus serviços um tratamento ao calçado que nunca tinha feito. Graças ao sucesso dessa alteração, adquiriu o concorrente e grande parte da sua facturação actual está associada a esse tipo de serviço.

Oportunidades do tipo a) são mais fáceis de testar e de avaliar em termos de eficácia, de resultados. Além disso, trazem sempre menos riscos associados já que o insucesso de uma experiência pode ser ultrapassado sem grandes prejuízos.

A sua empresa tem este processo de geração de oportunidades de inovação montado?

- Que actividades desenvolve de forma sistemática para gerar estas oportunidades de inovação?
- Que radar tem montado para detectar estas oportunidades de inovação?

- Que comportamentos são fomentados para aumentar a curiosidade que leva à inovação, que leva a suspender o julgamento mais preocupado em encontrar problemas do que oportunidades nas novidades que são equacionadas?
- Que relações desenvolve com clientes, fornecedores e outros parceiros para fomentar este intercâmbio de ideias, sugestões, aspirações e dores.

Se o que a sua empresa pretende com este processo é gerar oportunidades de inovação, então, um dos indicadores que pode ser usado para medir o desempenho deste processo pode ser:

- O número de oportunidades de inovação identificadas por unidade de tempo.

Desdobrando podemos ter:

- Número de oportunidades de inovação de processos identificadas por unidade de tempo

- Número de oportunidades de inovação, de produtos ou serviços, identificadas por unidade de tempo
- Taxa de oportunidades que geram projectos
- Taxa de oportunidades que trouxeram benefícios

O que é que vai mudar ou potenciar na sua empresa para desenvolver esta actividade inovadora de forma sistemática?

A sua empresa nesta fase quer gerar o maior número possível de oportunidades de inovação, a qualidade ou o impacto dessas oportunidades vem depois. Primeiro, quer quantidade.



4.2 Gerir portfolio

Se no processo “1. Gerar oportunidades”, o propósito é o de gerar o maior número possível de oportunidades de inovação, no processo “2. Gerir portfolio”, a finalidade é a de seleccionar as oportunidades que, estando em linha com a orientação estratégica da empresa, geram o maior retorno relativamente ao esforço empregue.

Nem todas as oportunidades de inovação têm o mesmo potencial de retorno do investimento. Assim, como os recursos são escassos, há que ponderar quais as oportunidades de inovação:

- que merecem atenção e serem uma aposta da empresa;
- que serão desenvolvidas unicamente com recursos internos ou em parceria com outras entidades;
- que à luz de informação recente devem ser abandonadas.

Uma abordagem possível passa pela criação de uma ferramenta de selecção de projectos com base no seu potencial e que reduza a subjectividade da decisão. Perante uma oportunidade concreta pode-se equacionar um conjunto de factores que ajudem a qualificar uma oportunidade:

- até que ponto a oportunidade é tecnicamente factível (é fácil ou difícil de implementar? Uma escala de avaliação pode ser - 3 – Fácil de implementar; 2 – Problemática; 1 – Difícil)
- qual o retorno potencial da oportunidade (é alto ou baixo? Uma escala de avaliação pode ser - 3 - Elevado; 2 - Baixo; 3 - Negativo)
- a oportunidade facilita ou dificulta o trabalho (Uma escala de avaliação pode ser - 3 - Facilita; 2 - Neutro; 3 - Dificulta)
- como é que os trabalhadores vão reagir perante a oportunidade (Uma escala de avaliação pode ser - 3 - Motivadora; 2 - Neutra; 3 - Desencorajadora)

- e quanto ao impacte da oportunidade na imagem da empresa perante os clientes e outras partes interessadas relevantes (Uma escala de avaliação pode ser - 3 – Melhora a imagem; 2 – Pode melhorar a imagem; 1 – Irrelevante ou negativa)

Será que faz sentido dar o mesmo peso a todos os factores ou será mais razoável dar pesos distintos? Por exemplo: Uma abordagem possível passa por considerar que os 5 factores têm um peso total de 100% que se distribuem desta forma:

- Técnica – 20%
- Retorno – 40%
- Trabalho – 10%
- Trabalhadores – 15%
- Imagem – 15%

Consideremos alguns exemplos

Oportunidade 1	Técnica	Retorno	Trabalho	Trabalhadores	Imagem	Total	Obs.
Uso de uma matéria-prima com características inovadoras	3	2	2	3	3	2,5	---

Tecnicamente é uma oportunidade fácil de implementar (3)

O retorno económico da sua aplicação é baixo, mas positivo (2)

A oportunidade não tem impacte sobre o trabalho (2)

A oportunidade dá um sinal de saída do marasmo em que a empresa está há alguns anos, o que será motivador para os trabalhadores (3)

A oportunidade melhorará a imagem da empresa (3)

Oportunidade 2	Técnica	Retorno	Trabalho	Trabalhadores	Imagem	Total	Obs.
Lançamento de uma marca	2	2	2	3	2	2,1	...

Tecnicamente é uma oportunidade com alguns problemas de implementação dada a falta de experiência da empresa (2)

O retorno económico é um desafio, muitas empresas lançam uma marca e têm dificuldade em rentabilizá-la. O mais provável é passar uma espécie de travessia do deserto até dar resultados positivos, se os chegar a dar (2)

A oportunidade não tem impacte sobre o trabalho (2)

A oportunidade dá um sinal de saída do marasmo em que a empresa está há alguns anos, o que será motivador para os trabalhadores (3)

A oportunidade poderá contribuir positivamente para a imagem da empresa, mas não há certezas (2)



Pontuação mais elevada (total igual à soma das várias pontuações com os respectivos pesos) significa uma oportunidade que muito provavelmente merece ser agarrada e implementada.

No exemplo acima a oportunidade 1 parece muito mais interessante que a oportunidade 2.

O resultado deste processo é um portfolio de projectos de inovação. Convém que o portefólio inclua quer projectos relacionados com a melhoria de processos, quer projectos relacionados com a melhoria de produtos e serviços, quer projectos relacionados com novos produtos e serviços, quer projectos relacionados com o marketing e a apresentação da empresa ou dos produtos e serviços.

Como indicadores deste processo uma empresa pode ter:

- o número de projectos de inovação em curso/realizados; e
- o tipo de projectos de inovação em curso/realizados.

4.3 Desenvolver projecto

Um projecto é um plano sobre o **que** fazer, por **quem**, até **quando** e com que **recursos**, para atingir que resultado.

Uma vez escolhidos os projectos de inovação que têm mais potencial de retorno e que merecem avançar para a fase de desenvolvimento há que executar cada um desses projectos de forma eficiente.

Até que ponto existe em torno de cada projecto de inovação:

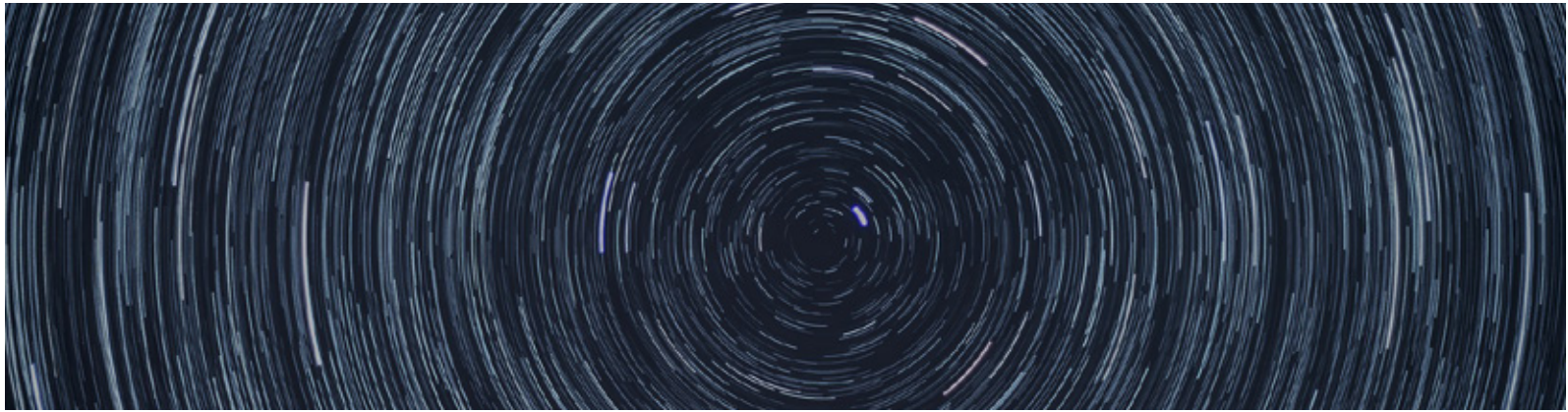
- um objectivo definido, os resultados que se pretendem atingir com o projecto. Pode ser uma redução de custos, pode ser um resultado de vendas num dado espaço de tempo após o lançamento. Algo que permita à posteriori medir a eficácia do projecto em termos de inovação.
- um plano, uma sequência de acções com responsáveis atribuídos e um calendário associado? Algo que oriente a equipa de inovação, permita monitorizar o ritmo de execução do

projecto, e permita à posteriori avaliar a eficiência do projecto

Empresas que trabalham a inovação a sério dão formação em técnicas de gestão de projectos, facilitam o acesso a legislação e normas relevantes para o âmbito dos projectos, e desenvolvem parcerias com entidades que podem facilitar/acelerar certas partes do projecto como a realização de estudos de mercado ou a realização de ensaios laboratoriais.

Indicadores relevantes para este processo podem passar por:

- número de projectos que transitaram de fase (algo que permita medir a evolução do projectos ao longo do calendário – até que ponto os **“que”** previstos foram executados nos **“até quando”** planeados);
- número de projectos concluídos dentro do prazo;
- taxa de cumprimento do orçamento de cada projecto,
- tempo médio de desenvolvimento de um pro-



jecto (diferentes tipologias de projectos terão tempos de desenvolvimento diferentes);

- custo de cada projecto
- somatório do custo dos projectos (investimento da empresa na inovação num dado período de tempo)

4.4 Lançar novo produto ou serviço

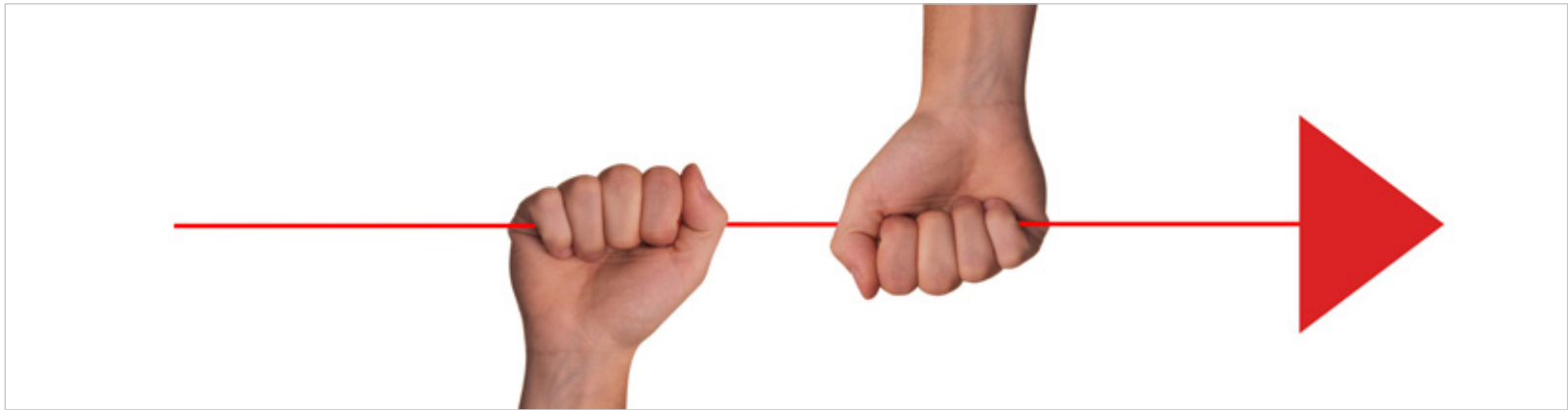
Uma vez concluído um projecto de inovação há que implementá-lo no terreno (no caso de um projecto de melhoria da eficiência), ou lançá-lo no mercado.

Podemos estar a falar da implementação de um novo layout na Montagem, podemos estar a falar da entrada numa nova área de negócio, podemos estar a falar da introdução de novos materiais, podemos estar a falar da introdução de uma nova tecnologia, podemos estar a falar do lançamento de uma marca.

Indicadores relevantes para este processo podem passar por:

- tempo desde a decisão à implementação;
- custo de produção real vs custo de produção planeado;
- poupança real vs poupança planeada;
- custo de reclamações e devoluções;
- número de reclamações;
- evolução da margem;
- evolução do preço médio;
- número de clientes ganhos com os novos produtos ou serviços;
- vendas dos novos produtos ou serviços.

No médio-longo prazo, uma empresa inovadora que não consegue traduzir, que não consegue converter os esforços de inovação em mais rentabilidade, em retorno positivo, é uma empresa que está a desperdiçar dinheiro.



5. Conclusão

Inovar a sério, inovar como opção estratégica, não é um evento, não pode ser fruto do caso. Tem de ser um processo trabalhado, acarinhado, suportado ao longo de cada uma das fases de um processo:

1. Gerar oportunidades



2. Gerir portfolio



3. Desenvolver projecto



4. Lançar novo produto ou serviço

Como a inovação lida com a novidade, lida por vezes com expectativas de potenciais clientes que não conhecemos, é actividade de risco muito elevado pois está carregada de incerteza.

Uma das formas de lidar com a incerteza passa por usar indicadores que permitem monitorizar e tomar decisões acerca da inovação que uma empresa desenvolve, quer a nível de processos (a nível da eficiência no uso dos recursos), quer a nível da eficácia (a nível dos resultados obtidos)

Uma empresa inovadora não vai em modas, sonha, mas é pragmática.

Não há pragmatismo sem indicadores:

- indicadores sobre as oportunidades de inovação – geramos oportunidades de inovação? Em número suficiente? Triámos bem o que interessa do que não interessa?
- indicadores sobre o portfolio de inovação – gerimos a quantidade de projectos que precisamos? Temos recursos e parceiros?

- indicadores sobre a capacidade e progresso no desenvolvimento dos projectos de inovação – gerimos bem cada um dos projectos de inovação? Somos eficientes no consumo de recursos? Cumprimos prazos?
- indicadores sobre os resultados da inovação no mercado – o mais importante no final de tudo! Lançamos no mercado produtos/serviços inovadores que se destacam pelo desempenho e pela novidade? E isso traduz-se em resultados financeiros? E isso traduz-se em margens superiores? E isso traduz-se em preços mais elevados? E isso traduz-se em diferenciação e distinção? E isso traduz-se em notoriedade?



**Centro Tecnológico
do Calçado de Portugal**

Sede

Rua de Fundões - Devesa Velha
3700 - 121 S. João da Madeira
Tel. (+351) 256 830 950
Fax (+351) 256 832 554

Extensão

Rua Dr^º Luís Gonzaga da
Fonseca Moreira
Margaride
4610 - 117 Felgueiras
Tel. (+351) 255 312 146
Fax (+351) 255 312 957