



# Estudo KPMG de inovação 2016

Em associação com:

**EXAGO**

Innovation with a purpose

Outubro 2016

---

[kpmg.pt](http://kpmg.pt)



# Agradecimentos

**Gostaríamos de agradecer a todos os que participaram, pelas respostas criteriosas e pela disponibilidade.**

# Introdução

Num contexto em que muitos sectores atingem níveis de maturidade elevados, a Inovação assume um papel crescente na criação de valor para as empresas e para a sociedade em geral. Com este contexto em mente, a KPMG promoveu um inquérito global, com o objectivo de perceber as tendências nos processos de Inovação e a percepção das empresas sobre o seu próprio estágio de desenvolvimento nesta matéria.

Este trabalho procurou perceber a nível nacional, as diferenças mais significativas na gestão da Inovação entre Portugal e os restantes países europeus participantes, por forma a poder apoiar o tecido empresarial nacional a evoluir neste campo.

Não é incomum ouvirmos mensagens, por vezes dissonantes, relativamente ao estado da Inovação em Portugal. Se, por vezes, algumas opiniões defendem que o nosso país tem um atraso estrutural face à realidade dos países mais desenvolvidos, não raras vezes se aponta o nosso país como uma referência ao nível do empreendedorismo e um candidato a ser o “*Silicon Valley* da Europa”. A presença do Web Summit em Lisboa, do qual a KPMG é parceira, a partir de 2016, é uma excelente prova deste magnetismo. As respostas a este estudo, apesar de indicarem uma percepção positiva das empresas portuguesas quando comparadas com os restantes participantes, não deixam de revelar esta dicotomia. Vejamos, por exemplo, os dados relativos a *engagement* da liderança, *Time to Market* ou o cumprimento de *targets* definidos:

nestes campos, Portugal encontra-se muito bem posicionado demonstrando uma dinâmica e capacidade de adaptação que, embora por vezes reconhecidas, não devem deixar de ser enaltecidas e potenciadas como base de crescimento e criação de valor.

Há, no entanto, campos onde as empresas nacionais têm ainda um longo caminho a percorrer no sentido da convergência com as melhores práticas internacionais. Exemplos disso são a falta de experiência e processos, adequação de modelos de gestão de inovação mais pró-activos e o próprio sucesso comercial (ou falta dele). Nesses vectores, existe ainda um *gap* em relação aos países melhor posicionados e exigirá um esforço muito relevante nos próximos anos.

Na KPMG trabalhamos diariamente com clientes de diferentes indústrias e com níveis de maturidade distintos, com o objectivo de maximizar o impacto que o *know-how* da nossa rede global pode ter na realidade das empresas portuguesas.

É desta forma – bem como através da produção e disseminação de trabalhos como este – que pretendemos contribuir para o desenvolvimento do potencial do tecido empresarial nacional.

Acreditamos que a capacidade de inovar será um factor crítico do sucesso das nossas organizações e da nossa economia, num contexto internacional e de mercado que é cada vez mais complexo, competitivo e desafiante.



**Nasser Sattar**  
KPMG em Portugal  
Partner, Head of Advisory

# Índice

Sumário executivo	4
Sobre o inquérito	6
<hr/>	
Gestão de inovação	8
Como está estruturada a gestão da inovação?	
<hr/>	
A importância da colaboração	14
Porque é necessária a colaboração?	
<hr/>	
Foco na inovação	18
Onde é que as empresas concentram os seus esforços de inovação, de que forma os financiam e quais os seus principais desafios?	
<hr/>	
Orientação para a inovação	24
De que forma estão as empresas a responder aos <i>drivers</i> da inovação e a posicionar a sua estratégia de inovação?	
<hr/>	
Capacidades de inovação	30
O que separa os “bons” dos “maus” inovadores?	
<hr/>	

# Sumário executivo

1

## A colaboração é essencial para o sucesso

As empresas que procuram sistematicamente oportunidades de colaboração obtêm uma maior taxa de produtos de sucesso e quase o dobro do crescimento das receitas.

2

## A construção de capacidades de inovação mais abrangentes exige um processo de transformação complexo

Apesar das evidências que apoiam o foco nos esforços de colaboração, apenas um pequeno número de empresas usufrui de boas colaborações, uma vez que estas requerem um processo de transformação complexo a nível cultural e operacional.

3

## A inovação do modelo de negócio oferece oportunidades significativas num mundo dominado por produtos inovadores

Em todas as indústrias, o principal foco de inovação é o desenvolvimento dos produtos e melhoramento dos processos de desenvolvimento dos mesmos. No entanto, a criação de novos canais de vendas, de modelos alternativos de receitas e a descoberta de necessidades novas ou por satisfazer podem ter tanto impacto como a inovação das principais funções e do próprio produto.

4

## A guerra por profissionais com talento está em curso

Na maioria das vezes, o desafio que as empresas enfrentam em termos de inovação está relacionado com a falta de pessoas dentro da empresa com as competências e a experiência necessárias.

5

### Os bons inovadores têm uma política de gestão da inovação implementada

As empresas que implementam processos de gestão e modelos de governo inovadores, desfrutam de uma elevada taxa de produtos de sucesso e obtêm grande parte das suas receitas a partir de produtos lançados nos últimos três anos. No entanto, apenas 16% das empresas utiliza esta abordagem na gestão do seu programa de inovação.

6

### Apesar da importância do prazo de comercialização, é no cumprimento de prazos que a maioria dos projectos em desenvolvimento falha

O cumprimento de prazos no cronograma do projecto é o principal desafio dos projectos em desenvolvimento, com cerca de 30% dos projectos a atrasarem significativamente em relação à calendarização. A rapidez no prazo de comercialização é particularmente importante, uma vez que pode gerar vantagem competitiva.

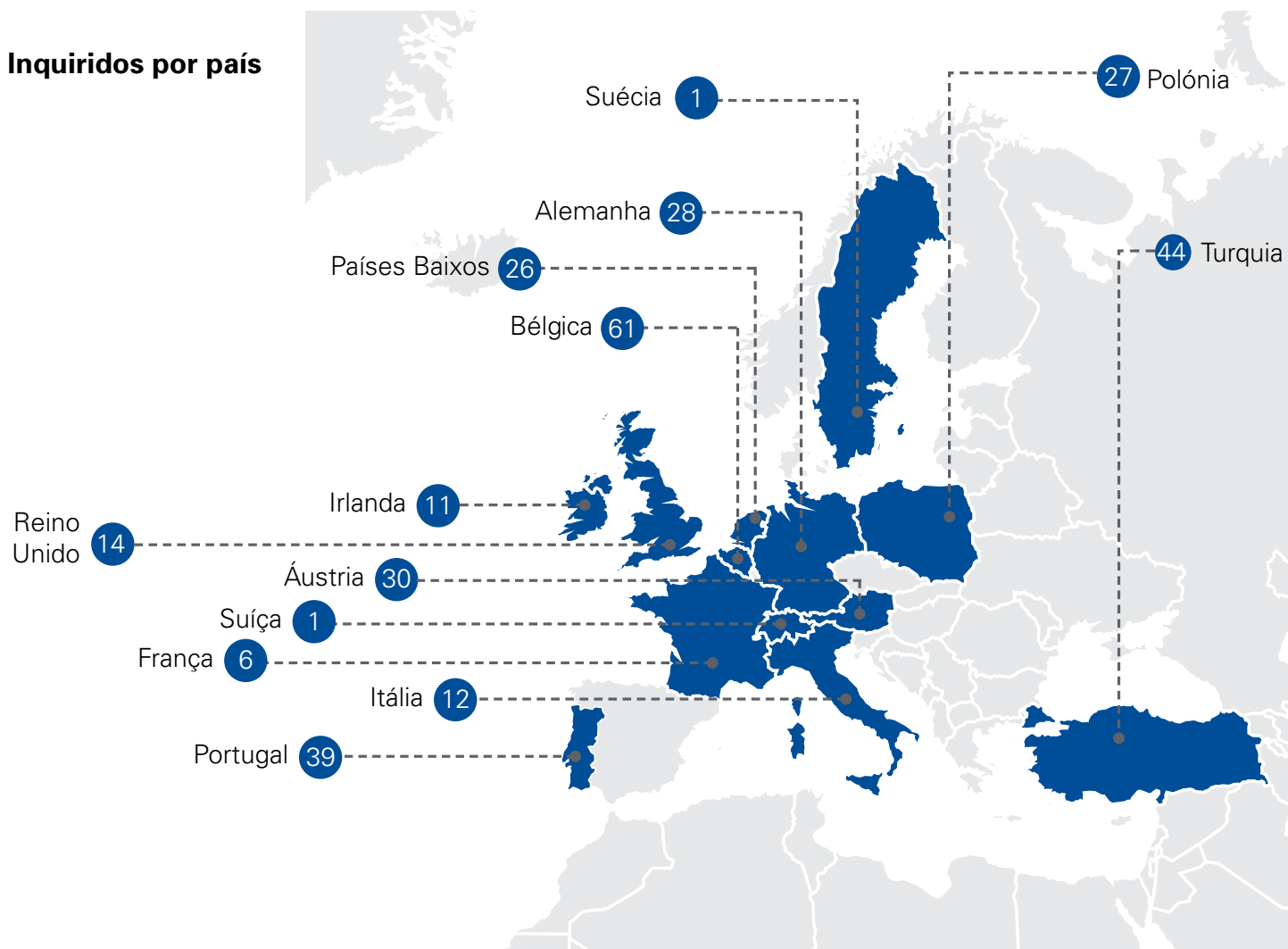
7

### A colaboração está ancorada à sua zona de conforto

As colaborações para fins de *Research and Development* (R&D) são bastante importantes, mas ainda se encontram muito limitadas a parceiros de negócio. A colaboração com universidades, *start-ups* e incubadoras é ainda menos comum. Diferentes tipos de parceiros de colaboração têm diferentes pontos fortes e contribuem com diferentes tipos de capacidades e recursos. Por esse motivo, diversificar os parceiros de colaboração oferece mais oportunidades do que manter uma colaboração com apenas um tipo de parceiro.

## Sobre o inquérito

### Inquiridos por país



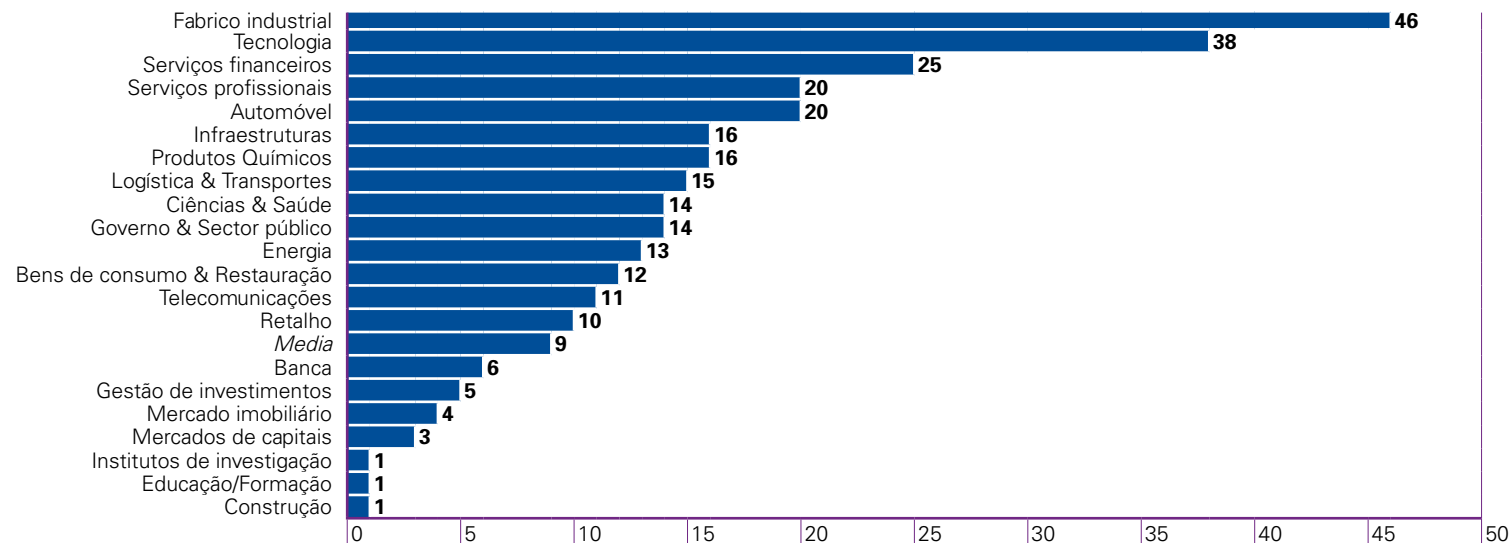
**Em Portugal, a iniciativa contou com o apoio da Exago, empresa especialista em soluções de Gestão da Inovação, na divulgação e análise no mercado nacional.**

O estudo global contou com cerca de 300 participantes europeus. Portugal registou uma adesão muito positiva no universo global com 39 participantes.

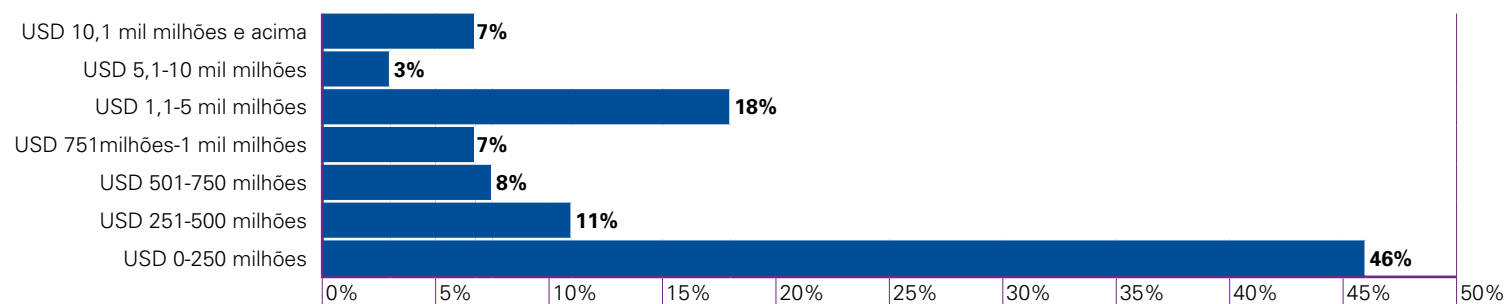
Os dados em seguida apresentados foram tratados confidencialmente de modo a preservar a identidade dos participantes.

## Sobre o inquérito

### Inquiridos por sector a nível global



### Inquiridos por receitas da empresa a nível global



# Gestão da Inovação

## Como está estruturada a gestão da Inovação?

Uma estratégia bem planeada e um processo bem estruturado são cruciais para obter retorno da inovação. A inovação é um processo complexo, que inclui incertezas significativas; assegurar a eficácia é desafiante mas é necessário para avaliar a performance.

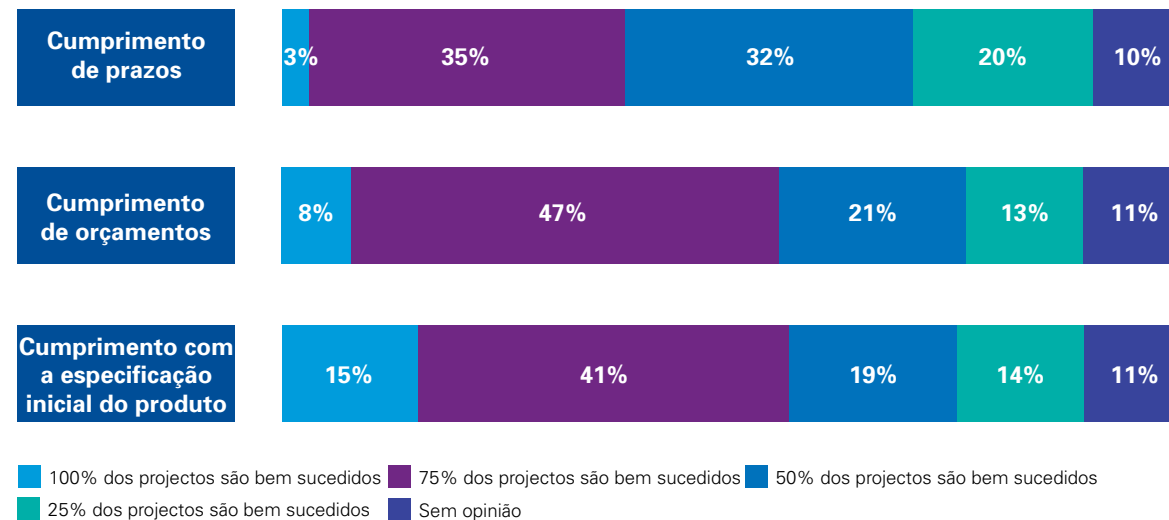
As pesquisas demonstraram que os projectos de desenvolvimento do produto sofrem mais com os atrasos do que com o cumprimento do orçamento ou com problemas de qualidade do produto. Esta é uma conclusão interessante, uma vez que o prazo de comercialização é cada vez mais importante para atingir os objectivos comerciais dos novos produtos.

A gestão de ideias e as estratégias de inovação são comuns a todas as indústrias. No entanto, o afinilamento, os orçamentos e os comités de inovação, são aspectos menos comuns. Além disso, apenas 16% dos inquiridos aplicam métodos e práticas eficientes em simultâneo, tais como a gestão de ideias, estratégia de inovação, orçamento de inovação, gestão de funil de inovação e comité de inovação.



# As grandes organizações têm uma boa performance em projectos de R&D, mas têm dificuldade em acompanhar o ritmo de organizações mais pequenas e agéis.

## Quão bem sucedidos são os seus projectos de desenvolvimento de produtos?



## Resultados do inquérito

A maioria dos inquiridos afirma que as suas organizações são bem sucedidas na gestão dos projectos de desenvolvimento do produto em termos de cumprimento com o orçamento e com a especificação inicial do produto (três em quatro dos projectos observados estão acima dos 50% em termos de cumprimento com o orçamento e com a especificação inicial do produto). O estudo demonstra que o cumprimento de prazos é um grande desafio dos projectos de desenvolvimento, com cerca de 30% dos projectos a sofrerem atrasos significativos. Na realidade portuguesa, os inquiridos portugueses revelaram-se mais optimistas do que os seus parceiros internacionais

no que diz respeito ao cumprimento de objectivos no lançamento de produtos. No caso de Portugal, os resultados são melhores em termos de prazos com 46% dos participantes a indicarem que pelo menos 75%, senão todos os seus projectos, terminam dentro dos prazos. Em relação ao cumprimento de orçamentos e especificações, os valores estão muito próximos da restante realidade europeia, com 49% dos participantes a cumprirem os orçamentos de pelo menos 75%, dos seus projectos desenvolvidos, e 49% dos participantes a cumprirem as especificações iniciais de pelo menos 75%, dos seus projectos.

## Ponto de vista da KPMG

O estudo indica que as organizações maduras se consideram eficientes na gestão dos tradicionais projectos de R&D.

Isto acontece devido ao nível de maturidade da organização, aos recursos financeiros, recursos com *know-how*, à gestão de risco e a experiências passadas.

Por outro lado, as grandes organizações são menos propensas a desenvolver inovações disruptivas e pioneiras e, em muitos casos, são ultrapassadas por organizações mais jovens, mais rápidas nas tomadas de decisões e na procura de soluções a potenciais necessidades dos clientes.



## Gestão da Inovação

### **Jerzy Kalinowski**

*Partner, Digital Change, KPMG na Polónia*

#### **A introdução de novas tecnologias e de soluções inovadoras requer uma abordagem estratégica bem estruturada.**

As organizações com maior nível de maturidade já têm desenhadas estratégias de inovação que definem claramente o tipo de inovações necessárias, como deverão ser criadas, desenvolvidas e eventualmente comercializadas, com base em métricas para avaliar a eficiência da gestão de inovação

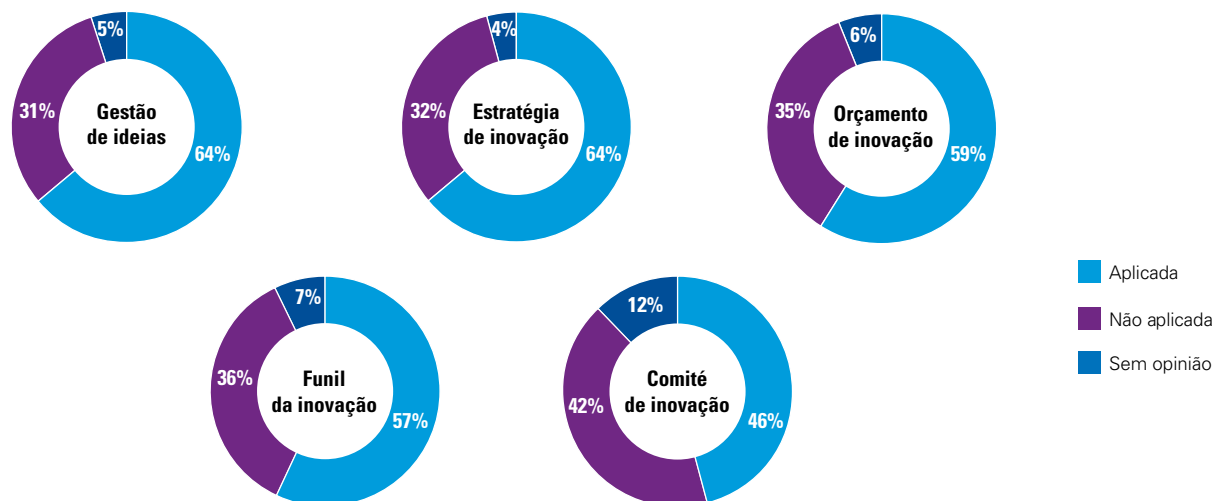
Muitas organizações têm a consciência da necessidade de procurar ideias criativas externamente. Assim, o conceito de Fundo de Capital de Risco ganha uma relevância cada vez maior. Esta modalidade de investimento é reconhecida como um veículo eficiente para ambos os intervenientes no acréscimo de valor, desenvolvimento de novos produtos, serviços e soluções, que irão, finalmente, resultar numa geração de receita, criação de uma posição competitiva no mercado e redução de custos.

A análise da KPMG demonstra que mais de 30% dos projectos numa dimensão global de hoje em dia são financiados por Fundos de Capital de Risco.



# Da ideia à implementação - os mecanismos do sucesso

## As abordagens mais utilizadas na gestão da inovação



## Resultados do inquérito

Cerca de 2/3 dos inquiridos confirmou que as suas organizações aplicaram uma Gestão de Ideias e uma Estratégia de Inovação. O orçamento de inovação, funil de inovação e comité de inovação são abordagens de gestão menos utilizadas pelos grandes grupos de indústrias. A percentagem de inquiridos que aplica simultaneamente todos os cinco aspectos da gestão de inovação é de apenas 16%. No contexto português, a gestão de funil, que recolhe, avalia e exclui ideias para moldá-las a conceitos e testá-las antes do lançamento final de produtos, está amplamente integrada à

semelhança do restante universo. Porém, os modelos mais refinados e pró-ativos na criação e gestão de ideias ainda não têm tração em Portugal, tendo conquistado já quase um quinto das empresas no estrangeiro. Pouco mais de metade das empresas em Portugal (56%) acreditam ter uma estratégia de inovação; 51% alocou um orçamento específico a estas atividades; 77% das empresas ainda não têm um Comité de Inovação nomeado.

## Ponto de vista da KPMG

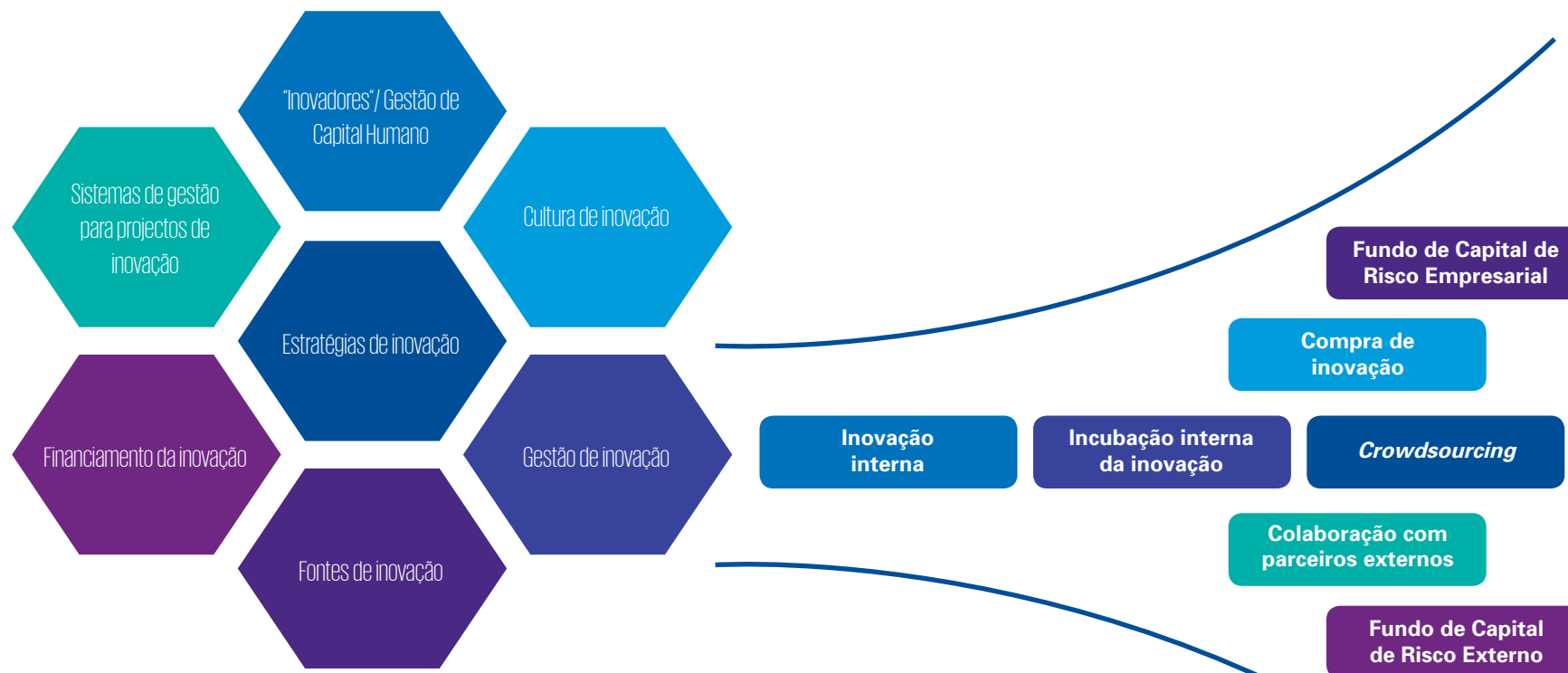
Os grandes negócios tentam muitas vezes inovar. Muitos estão culturalmente estruturados para suportar a conversão de ideias para valiosas propostas de negócio, especialmente quando essas ideias são disruptivas e inovadoras/pioneiras.

A análise indica que existe uma tendência para enriquecer os ecossistemas de inovação das empresas com recursos externos, trazendo às organizações ideias e soluções inovadoras.

A pesquisa demonstra que as organizações com uma abordagem inovadora mais abrangente têm um melhor desempenho no desenvolvimento e comercialização da inovação.

# Desenvolvimento de um ecossistema de inovação - onde começar?

## As componentes de um ecossistema eficaz de apoio à gestão de inovação



- ✓ Defina objectivos de inovação através do desenvolvimento de **estratégias de inovação**, alinhadas com a estratégia corporativa;
- ✓ Defina quais as **fontes de inovação** mais eficazes para atingir os seus objectivos estratégicos,
- ✓ Assegure o **financiamento** interno e externo para projectos de inovação, tirando partido dos subsídios e ajudas disponíveis;
- ✓ Defina o processo de **gestão de inovação**;
- ✓ Desenvolva uma **cultura organizacional** mais inovadora.

## Áreas da Inovação onde o *sourcing* faz mais sentido

<b>Compra de inovação</b>	Aquisição de inovação (licenciamento de produtos/soluções inovadoras) a terceiros.
<b>Inovação interna</b>	Uma fonte natural de ideias e potencial inovação está dentro da própria organização: convidar os colaboradores a serem criativos e a participarem no desenvolvimento de soluções criativas.
<b>Colaboração com parceiros externos</b>	Colaboração com entidades externas (centros de R&D e outras empresas), com recursos específicos e competências viradas para a criação de novas soluções.
<b>Incubação interna da inovação</b>	Estabelecer um ambiente e infra-estrutura com objectivos, que apoiará o desenvolvimento de projectos inovadores (muitas vezes dentro de uma incubadora dedicada), especialmente numa fase inicial de desenvolvimento.
<b>Crowdsourcing</b>	Construir uma comunidade interna e/ou externa para investigar e avaliar novas ideias e soluções.
<b>Fundo de Capital de Risco Empresarial</b>	Estabelecer um Fundo de Capital de Risco Empresarial enquanto entidade separada que investe em organizações inovadoras para criar novos produtos e serviços que podem ser utilizados para implementar a inovação na organização.
<b>Fundo de Capital de Risco Externo</b>	Co-financiamento de um Fundo de Capital de Risco Empresarial que garanta a prioridade dos investimentos que melhor se adaptam à organização.

# A importância da colaboração

## Porque é necessária a colaboração?

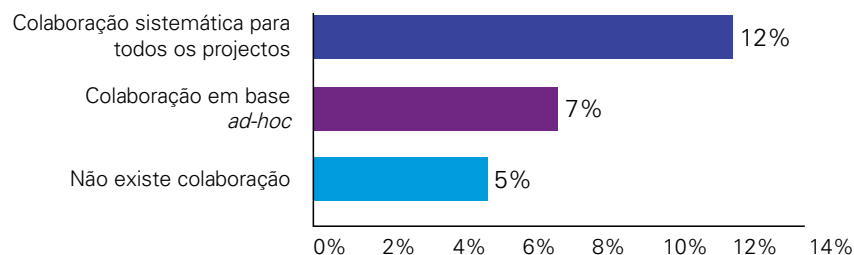
O aumento da procura com maior exigência e a redução dos ciclos de vida dos produtos impõe às empresas um maior peso sobre a inovação. À medida que os portfólios de produtos necessitam de ser expandidos e os mercados exigem cada vez mais produtos novos, o R&D e a inovação requerem mais recursos e exposição aos riscos. Para abordar este desafio, a colaboração entre R&D e inovação emerge enquanto recurso estratégico.

O inquérito revelou que as empresas que procuram constantemente oportunidades de colaboração têm uma taxa significativamente mais alta de sucesso comercial no lançamento de produtos e quase duas vezes mais crescimento nas receitas. No entanto, apenas 7% das empresas está a adoptar esta abordagem em relação a esforços de inovação e de R&D.

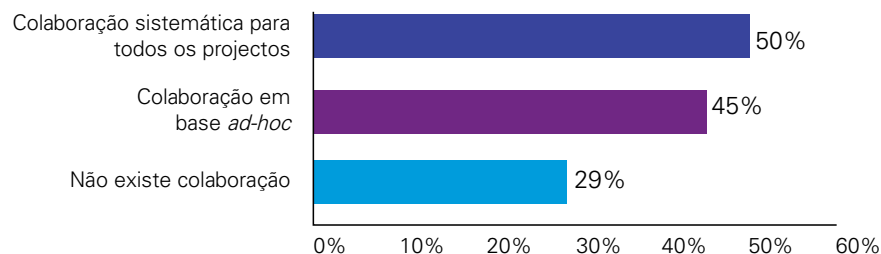
As respostas demonstraram que a maior parte das actividades de colaboração acontece com parceiros de negócio existe uma lacuna notória entre este grupo e o grupo da Universidade. Isto representa que a colaboração em investigação para fins de R&D não seja uma prioridade/ tópico na agenda de muitas empresas.

# A colaboração acelera o crescimento

## Crescimento da receita média acumulada nos últimos três anos



## Percentagem de produtos de sucesso



## Resultados do inquérito

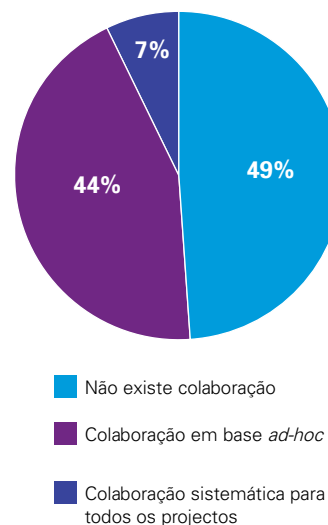
Os resultados do inquérito indicam que as empresas que procuram sistematicamente oportunidades de colaboração têm uma taxa mais alta de produtos de sucesso e quase o dobro do crescimento nas receitas.

Apenas 7% dos inquiridos colabora sistematicamente com entidades externas em todos os projectos de R&D e de inovação. 44% colabora em base *ad-hoc* e 49% não tem qualquer tipo de colaboração.

Numa análise aos resultados dos inquiridos portugueses, observamos que seguem a mesma linha dos parceiros

Europeus no que diz respeito à colaboração com entidades externas, com apenas 8% sem qualquer tipo de colaboração, 77% colaboram *ad-hoc* e apenas 13% recorrem sistematicamente e de forma contínua em todos os processos. Este enviesamento positivo em Portugal para colaboração *ad-hoc*, principalmente com parceiros institucionais, decorre possivelmente dos crescentes programas de incentivos à inovação desenvolvidos.

## Distribuição da Amostra



## Ponto de vista da KPMG

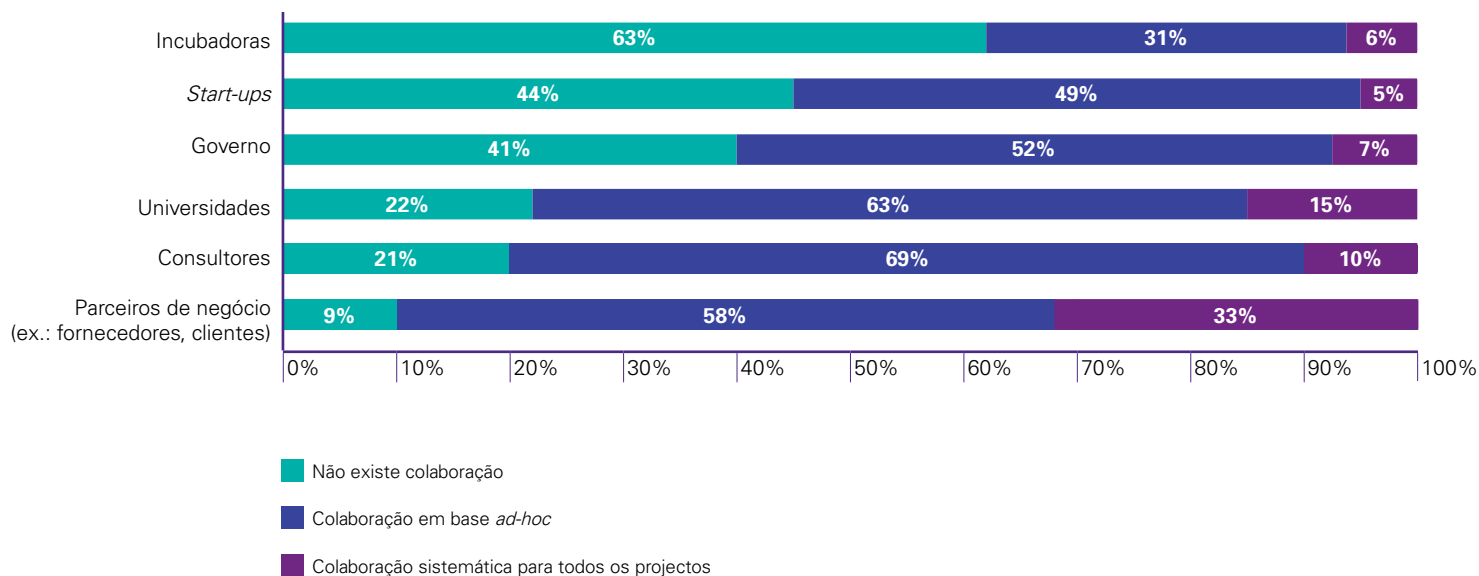
O nosso estudo fornece evidências de que as empresas que procuram sistematicamente colaborações para R&D e inovação crescem mais depressa e obtêm alvos comerciais de novos produtos com maior taxa de sucesso. Apesar das evidências que apoiam um maior enfoque na colaboração, esta é procurada apenas por uma minoria de empresas. Talvez a principal razão seja o facto de as colaborações requererem um processo de transformação cultural e operacional complexo.

Uma organização convencional de R&D está estruturada no pressuposto de que todas as actividades de R&D e inovação são feitas *in-house*. Assim, para muitas empresas, a colaboração com partes externas requer a re-organização e criação de novos processos de modo a abordar novos requisitos funcionais.

De modo a impulsionar as actividades de colaboração, os parceiros precisam de avaliar a compatibilidade, alinhar objectivos e investir adequadamente o seu tempo e recursos, uma vez que uma colaboração efectiva se apoia na compatibilidade e alinhamento entre parceiros, e ambos requerem um investimento mútuo de tempo e recursos para serem bem sucedidos.

# Diversificar os parceiros de colaboração

## Tipos de parceiros de colaboração



## Resultados do inquérito

O inquérito demonstra que 91% dos inquiridos colabora com os seus parceiros de negócios e 33% colabora sistematicamente com parceiros de negócios em todos os projectos de R&D e de inovação.

15% dos inquiridos colabora sistematicamente com as universidades; um decréscimo significativo neste tipo de parceiro em relação ao grupo dos parceiros de negócios. Numa perspectiva portuguesa a tendência mantém-se, com 92% dos participantes nacionais a colaborarem com os seus

parceiros, embora apenas 18% o faça sistematicamente em todos os projectos. Assim, destaca-se a colaboração *ad-hoc* de 74% dos participantes com parceiros de negócios.

Finalmente, é de salientar a menor participação nacional em projectos conjuntos com o Governo, com o qual 54% dos participantes nacionais não têm qualquer colaboração. Este é um ponto em que poderá haver evolução, com o advento do Programa 2020 e o impacto expectável da presença do Web Summit em Lisboa a partir de 2016.

## Ponto de vista da KPMG

Diferentes tipos de parceiros de colaboração têm diferentes pontos fortes e contribuem com diferentes tipos de recursos. Por esse motivo, diversificar os parceiros de colaboração oferece oportunidades que não podem ser exploradas ao restringirem-se a um único tipo de parceiro.

Por exemplo, os departamentos de investigação das universidades estão estruturados para produzir excelência na investigação científica: uma proposta atractiva para o sector privado, que pode não ter essa capacidade *in-house*. Por sua vez, a inovação do sector privado é largamente baseada na comercialização e tem as competências e os recursos necessários para financiar os resultados da investigação académica.

Nestes casos, os objectivos a longo-prazo da empresa e da universidade devem estar alinhados, sendo apoiados por um modelo de governo flexível.



# Importância da colaboração



## **Diana Neves de Carvalho**

CEO, Exago Portugal  
dnc@exago.com

### **Em mercados cada vez mais competitivos, a colaboração converte-se em necessidade e abre novas portas.**

Os resultados do presente inquérito são, de resto, claros: as empresas que colaboram com outras, de forma sistemática, têm receitas e taxas de sucesso comerciais mais elevadas. Ainda assim, apenas 7% dos respondentes dizem, de facto, colaborar com parceiros externos nas suas actividades de R&D, de maneira estruturada. Quase metade não desenvolvem qualquer tipo de colaboração.

A sobrevivência de empresas de todas as dimensões parece depender cada vez mais de novas soluções, nas intersecções entre áreas de actuação e de negócio, entre pessoas e a sua experiência, competências e visões distintas. As plataformas de gestão de ideias têm vindo a ganhar tracção precisamente pela capacidade de ajudar a estruturar e motivar estes processos de inovação, em que muitas empresas dizem sentir fragilidades, dentro e para lá das fronteiras organizacionais.

À luz dos dados recolhidos, percebemos que há ainda um caminho a fazer, sobretudo no que respeita às pontes com o mundo académico. A decisão parece racional, mas nem sempre fácil de fazer cumprir. Sendo importante colaborar dentro e para lá das fronteiras corporativas para otimizar e alavancar recursos, existem lógicas e heranças internas que levam muitas empresas a fecharem-se nos seus procedimentos e formas de operar.

Mas colaborar é cada vez menos opção, cada vez mais imperativo. Daí o crescimento de iniciativas de inovação aberta, que mobilizam colaboradores, parceiros, fornecedores, consumidores, comunidade científica e técnica. Mais do que nunca, é preciso reunir esforços, criar sinergias para encontrar soluções e produtos, com a vantagem de se diminuir e repartir a exposição ao risco. As empresas verdadeiramente equipadas para o século XXI serão aquelas capazes de abraçar a inovação colaborativa, de diversificar o portefólio de parceiros e de aprender a estabelecer pontes com os seus clientes de hoje e de amanhã.

# Foco da inovação

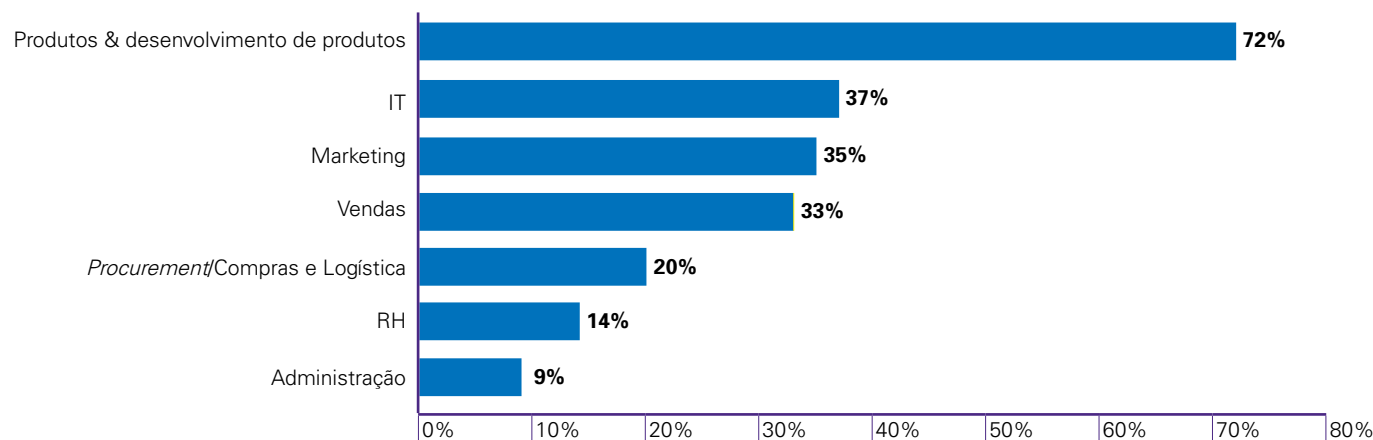
**Onde é que as empresas concentram os seus esforços de inovação, de que forma os financiam e quais os seus principais desafios?**

Em todas as indústrias, grande parte das empresas foca-se na inovação e nos processos de desenvolvimento dos produtos. A maioria gere e financia internamente os projectos orientados para a inovação e, muitas vezes, sofrem com um desafio em comum: falta de recursos humanos com capacidades e experiência necessária para a gestão da inovação.

Cerca de 70% das empresas foca os seus esforços de inovação nos seus produtos e processos de desenvolvimento de produtos. Um terço das empresas foca-se nos departamentos de IT, reflectindo a relevância das novas plataformas de IT, *software* e soluções. Sectores como o dos Transportes & Logística ou o dos Serviços Financeiros, que enfrentam a forte competição ou a pressão de custos, mostram esforços de inovação mais diversificados do que os outros sectores. Em termos de gestão e financiamento de projectos orientados para a inovação, as empresas recorrem maioritariamente a recursos internos ao invés da procura de oportunidades de colaboração. No entanto, certos sectores, como o sector automóvel, estão a começar a trabalhar com parceiros externos de forma a oferecerem tecnologias e serviços inovadores. Em contraste, o investimento em fundos ou incubadoras externas são parceiros de colaboração menos comuns. Quando as empresas têm dificuldades com a inovação, raramente isso se deve à falta de ideias inovadoras ou a financiamento insuficiente. De facto, o desafio mais comum entre todos os sectores é a escassez de pessoas com capacidades e experiência relevantes para gerir a inovação. A falta de um processo estruturado de comercialização é o segundo problema mais comum.

# A inovação no modelo de negócio oferece oportunidades significativas num mundo dominado pelas inovações de produtos

## Onde se foca a inovação?



## Resultados do inquérito

Em todas as indústrias, o principal foco de inovação é o desenvolvimento de produtos e melhoria do seu processo de desenvolvimento. Mais de um terço de todas as empresas alarga o seu foco de inovação também ao IT, marketing e vendas, enquanto a *procurement/compras* e logística, os RH e a administração são as áreas menos comuns de enfoque. Da mesma forma, no contexto português os resultados são semelhantes ao restante universo, com 67% dos

inquiridos nacionais a indicarem o foco da inovação ao desenvolvimento de produtos, 44% focados no IT, 44% também focados nas vendas e 28% focados no Marketing. Os resultados são bastante semelhantes aos do restante universo sendo na área de Vendas onde que se verifica uma maior diferença entre os resultados nacionais e globais: face aos 81% em Portugal, apenas 32% das empresas no restante universo dizem colocar foco na inovação nesta área.

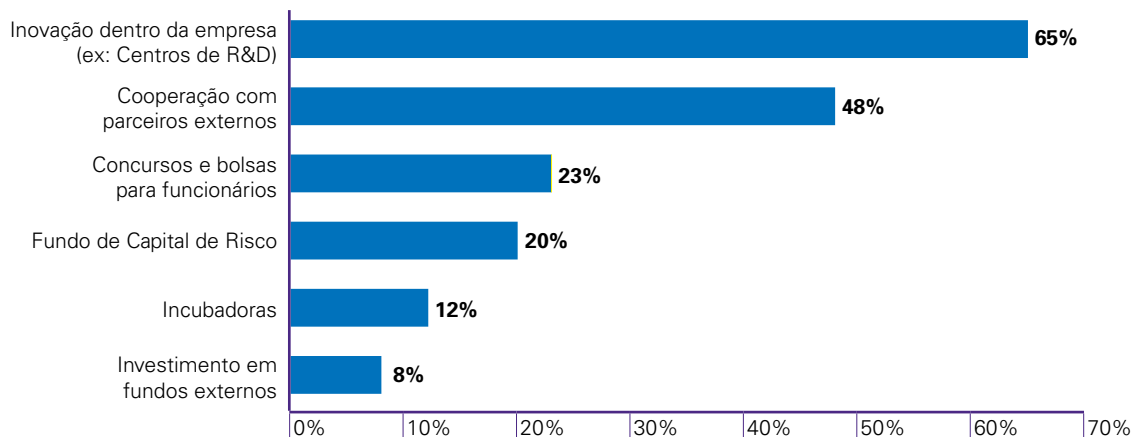
## Ponto de vista da KPMG

Não é surpresa que o desenvolvimento de produtos esteja no topo da lista no que toca ao foco da inovação. No entanto, é surpreendente que o marketing e, em especial, as vendas tenham sido proporcionalmente classificados bem mais abaixo. Hoje em dia, a inovação em actividades como a criação de novos canais de vendas, modelos de receitas alternativas ou a descoberta de necessidades novas ou insatisfeitas, podem ser tão eficazes como inovar no produto ou nas suas funções-chave. A inovação do modelo de negócio não só é necessária como é também uma oportunidade, num mundo dominado pelas inovações de produtos. Surpreendentemente, 37% das organizações concentra-se em inovações de IT. Isto reflecte a importância das tendências tecnológicas nos dias de hoje, tais como sistemas *Cloud* e a Internet.

As inovações noutras áreas, como a área de *Procurement/Compras* e Logística não costumam estar em destaque, mas isto pode variar conforme a indústria.

# O financiamento da inovação requer diversidade

## % de empresas que gerem e financiam projectos orientados para a inovação, através das respectivas medidas



## Resultados do inquérito

Cerca de dois terços das empresas gerem e financiam projectos orientados para a inovação, dentro da própria empresa. Adicionalmente, cerca de uma em quatro empresas (23%) organiza concursos e bolsas para os funcionários.

Quase metade das empresas colaboram com parceiros externos. O investimento em Fundos de Capital de Risco ou noutros fundos externos e incubadoras são métodos menos comuns para gerir e financiar projectos orientados para a inovação. Os respondentes portugueses dizem gastar uma maior percentagem das suas receitas em inovação face ao

que os seus parceiros internacionais gastam.

A totalidade dos respondentes nacionais refere concursos e bolsas para colaboradores como fontes de inovação, ao invés do restante universo. Esta diferença advirá provavelmente de questões culturais, sendo Portugal um país onde o empreendedorismo sempre foi central no desenvolvimento do tecido económico.

Outro factor provavelmente muito afectado pela Cultura prende-se com a cooperação com parceiros externos: tal fonte não é mencionada pelos respondentes em Portugal, mas ocupa lugar de relevo nas respostas do restante universo.

## Ponto de vista da KPMG

As empresas podem considerar estratégias orgânicas (internas) ou inorgânicas (externas) para gerir ou financiar projectos orientados para a inovação, parecendo haver uma clara preferência pelo primeiro tipo.

Os inquiridos demonstraram uma maior preferência pela estratégia orgânica para gerir e financiar as inovações dentro das suas empresas (ex.: centros R&D, unidades digitais, laboratórios internos de inovação). No entanto, as empresas deveriam utilizar os concursos e as bolsas para os funcionários com maior frequência, de modo a potenciar fontes orgânicas de inovação. A estrutura deve ser desenhada de forma a ultrapassar o pensamento limitado aos próprios departamentos e utilizar a experiência dos funcionários. Estabelecer o contacto entre pessoas para criar ideias, não só apresenta resultados mais inovadores, como também dá um maior apoio na execução e entrega do projecto. A conclusão bem sucedida de um desafio de inovação recompensa os funcionários e a organização para futuros desenvolvimentos e implementações.

## Foco da Inovação



### **Dr. Simone Sandkühler**

*Senior Manager, Management Consulting, KPMG na Áustria*

### **O futuro será desenhado pelos que inovarem hoje**

A pressão para inovar vai aumentar em praticamente todos os sectores devido a várias razões: o avanço da tecnologia, modelos de negócio novos e disruptos, aumento da pressão sobre os custos, a redução nos ciclos de vida dos produtos, novas necessidades de clientes e novos competidores.

Enquanto uma maior pressão para inovar possa ameaçar o actual modelo de negócio, também cria oportunidades a curto e longo prazo para aquelas empresas que facilmente aderem à mudança. Entender o impacto da mudança no modelo de negócio de uma empresa a todos os níveis, incluindo produtos, serviços, canais e clientes, e também o desenvolvimento de uma estratégia de negócio são os primeiros passos. É útil efectuar esta análise considerando as “mega-tendências” como a continuidade da digitalização, o aumento da individuação/individualismo ou a mudança do clima. Assim, o foco estará não só num conceito de inovação incremental, mas também numa inovação mais estratégica e moldada ao mercado.

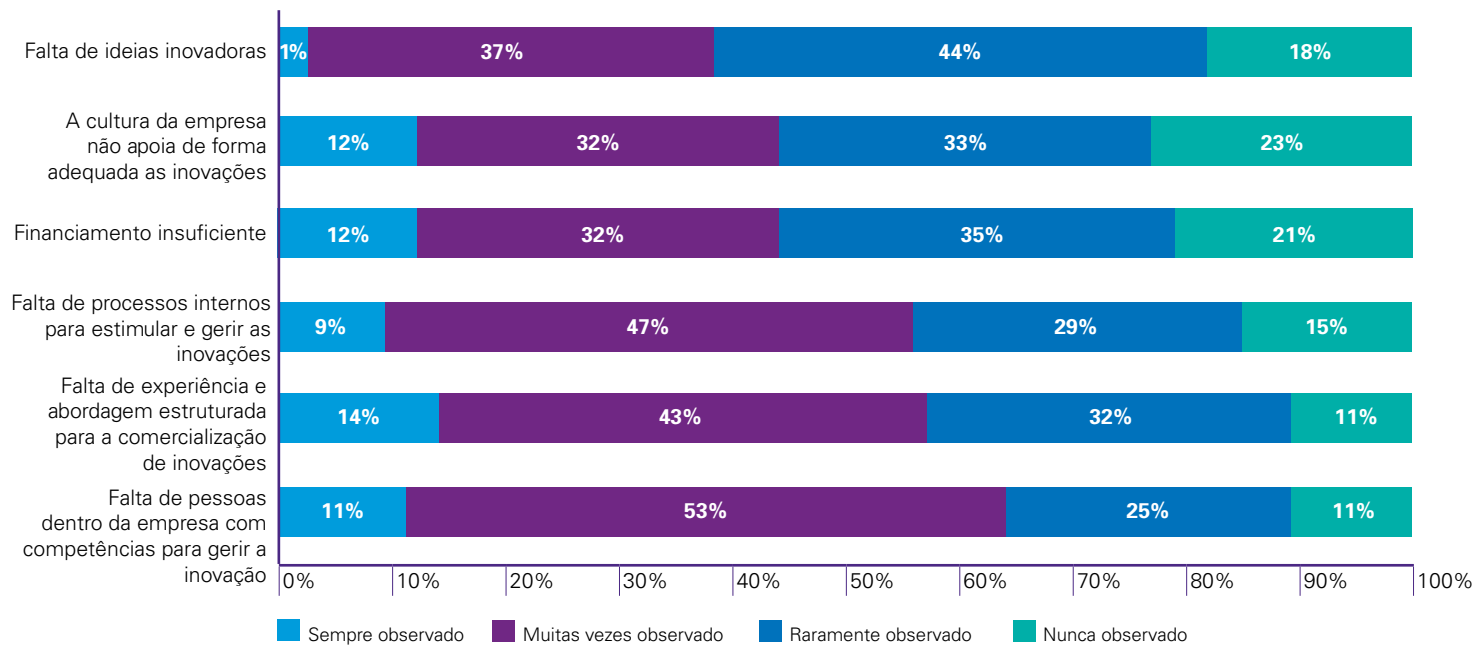
Desenvolver actividades de R&D *in-house*, capacidades de inovação e investir em competências de inovação, como por exemplo, a aquisição de *start-ups*, representam passos integrantes no processo.

A inovação pode ser estabelecida através de novas parcerias, alianças e *joint-ventures* que podem ser criadas para gerar uma vantagem competitiva contra os concorrentes e novos competidores. Assim, a rapidez é um factor crucial neste processo para garantir que a vantagem competitiva é retida.

Organizações que alocam recursos suficientes para uma cultura de inovação e investimento flexível e dinâmica, têm uma maior hipótese de assegurar sucesso a longo prazo.

# A falta de pessoas dentro da organização com competências para gerir a inovação é o desafio mais observado

## % de como as empresas, em todas as indústrias, experienciam os seis desafios mais comuns em relação à inovação



## Resultados do inquérito

Os resultados indicam que cada um dos seis desafios mais comuns que as empresas enfrentam em termos de inovação, dizem respeito a empresas de todas as indústrias. O desafio mais comum é a falta de pessoas dentro da organização que possuam as competências certas para gerir a inovação, seguido da falta de experiência e da falta de uma abordagem estruturada para comercialização. Por outro lado, a cultura da empresa é o desafio menos comum. No caso português, a falta de experiência ganha proeminência

à semelhança do observado com os parceiros internacionais, adicionada da falta de processos e de financiamento. Nos resultados a nível nacional, a falta de pessoas e a falta de experiência tem um peso um pouco superior ao registado a nível internacional, com apenas 8% dos participantes a indicarem não ter falta de pessoas com as competências adequadas à gestão da inovação e apenas 5% a indicarem que a falta de experiência não é um problema.

## Ponto de vista da KPMG

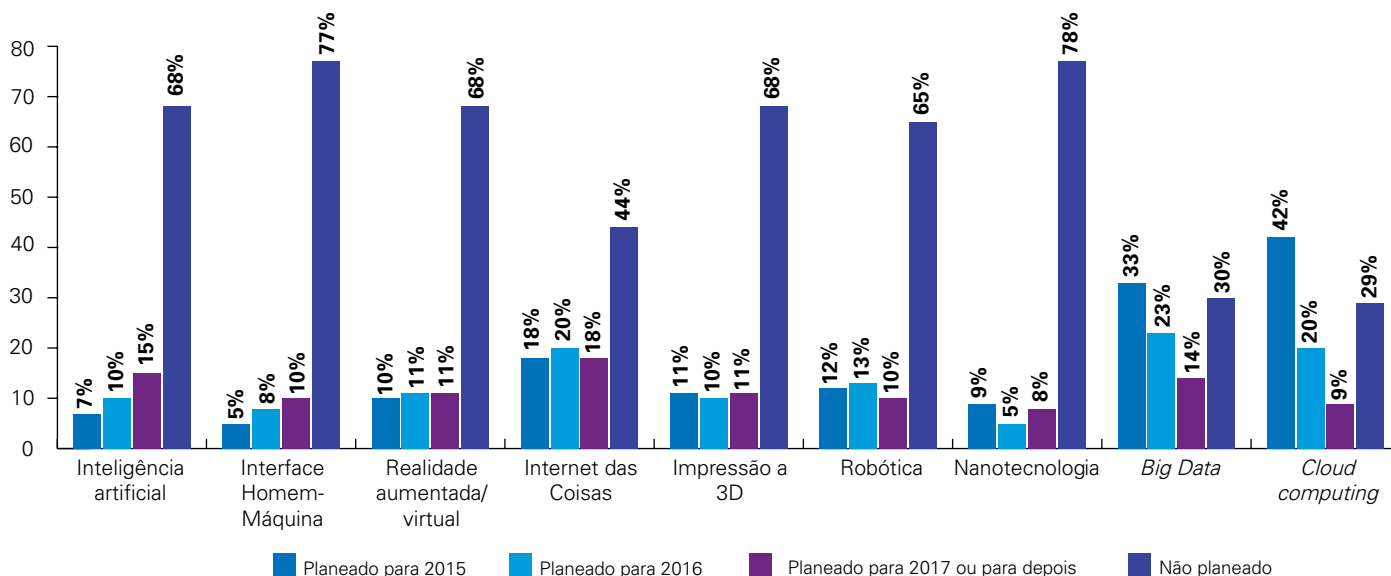
O desafio mais comum que as empresas observam com mais frequência, em termos de inovação, está relacionado com a falta de pessoas dentro da empresa com competências para gerir a inovação.

As parcerias (ex.: com universidades ou outras terceiras partes) são um factor de sucesso crucial, mas necessitam de ter as estruturas, os modelos e infraestruturas certos para criar valor acrescentado.

As iniciativas futuras que as empresas podem desenvolver de modo a aumentar o número de pessoas qualificadas para gerir a inovação, podem passar pelo recrutamento de colaboradores qualificados, formações direccionadas para competências de processos de inovação, o desenvolvimento de centros de inovação ou ter colaboradores exclusivamente dedicados à inovação. Para isto, é crucial o enfoque numa combinação equilibrada de capacidades, competências e capital para impulsionar, de forma sustentável, a inovação.

# Tememos aquilo que não conhecemos

## % das firmas que planeia implementar tecnologias emergentes



## Resultados do inquérito

Quando perguntámos às empresas quais as tecnologias que planeavam implementar nos próximos anos, ficou claro que *Big Data* e *Cloud* são os temas mais quentes. Mais de 30% das empresas já trabalhavam com *Big Data* em 2015, enquanto mais de 40% estavam também focadas na *Cloud*. Na outra ponta do espectro, mais de 70% das empresas não está a considerar o uso de Nanotecnologia, Inteligência Artificial ou Interface Homem-Máquina nos seus negócios, apesar de estar planeado para o futuro um maior ênfase nestas áreas. A Internet das coisas (IoT) é actualmente (e continuará a ser) importante: as empresas de tecnologia estão já a investir na IoT, enquanto os *players* dos sectores de Serviços

Financeiros, da Produção Industrial, da Restauração e do retalho preveem também um aumento do uso da Internet

para conectar dispositivos entre si e ligá-los à *Cloud*.

Enquanto as opiniões em relação às tecnologias emergentes são largamente homogéneas por toda a Europa, existem claras diferenças quando se comparam empresas mais antigas com empresas mais jovens. As empresas mais antigas, com mais de 20 anos de experiência, estão focadas na Robótica e na Impressão a 3D, enquanto as empresas mais jovens estão a investigar as oportunidades na *Cloud* e da Inteligência Artificial.

Na realidade portuguesa, a tendência mantém-se com 77% das empresas com iniciativas planeadas para explorar oportunidades na *Cloud*, 67% das empresas com planos referentes a *Big Data* e 36% das empresas a considerar já as oportunidades inerentes à Internet das Coisas.

## Ponto de vista da KPMG

Os resultados do inquérito mostram uma clara evolução no uso de *Big Data*. As empresas demoraram anos a implementar sistemas de IT e a recolher dados e estão agora a focar-se no uso destes dados históricos, de modo a melhorar os actuais métodos de trabalho e a melhor compreender os seus activos e clientes. Para recolher, analisar e armazenar quantidades massivas de dados, as empresas já não apostam em servidores privados mas sim em aplicações *cloud*, que fornecem uma maior flexibilidade. Por outro lado, as impressões a 3D têm ainda um longo caminho a percorrer, uma vez que apenas uma pequena percentagem de empresas implementou ou planeia implementar esta tecnologia.

Outras tecnologias, como a Realidade Virtual e a Inteligência Artificial, estão ainda numa fase inicial de desenvolvimento, mas prevê-se um aumento acentuado no interesse nestas tecnologias assim que demonstrarem o seu potencial em termos de negócio.

# Orientação para a inovação

**De que forma  
estão as  
empresas a  
responder aos  
*drivers* da  
inovação e a  
posicionar a sua  
estratégia de  
inovação?**

Conseguir uma abordagem equilibrada no que toca à inovação é fundamental, mas decidir a proporção e o enfoque da inovação pode ser um pouco como olhar para uma bola de cristal e tentar adivinhar o futuro. Com a inovação no topo das agendas empresariais nos últimos anos, olhamos para as abordagens estratégicas que muitas empresas usam para gerir os seus esforços de inovação a curto, médio e longo prazo.

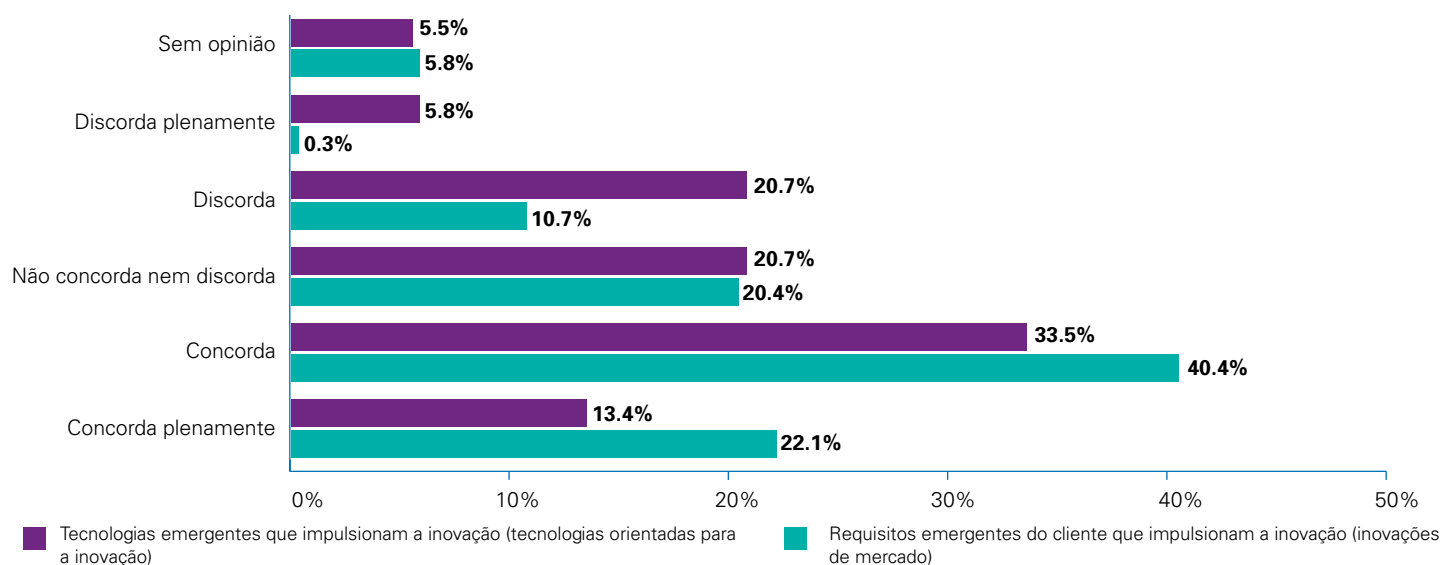
Apesar da ideia de que a inovação é um mecanismo de poupança através da melhoria na eficiência e na tecnologia, especialistas por toda a Europa estão a deixar para trás a redução de custos e a tornar prioridade o crescimento de primeira linha enquanto estratégia ou caminho a seguir para a inovação. Isto acontece especialmente através de inovações “incrementais”, com um forte enfoque no desenvolvimento de inovações de “descoberta”, algo que terá impacto no modelo de negócio e nos clientes.

A orientação para a inovação é muitas vezes incompreendida. Muitas empresas descrevem os seus produtos e serviços como “inovadores”, mas de que forma estas inovações se encaixam na abordagem e direcção estratégica de inovação dentro da empresa? Nesta secção, iremos examinar o *mindset* das empresas no que toca ao seu *roadmap* de inovação: quer vejam a inovação como um mecanismo de poupança ou um catalisador para novas receitas; quão avançadas estão as empresas no planeamento do seu centro de inovação; se as empresas se estão a focar nos ganhos a longo prazo ou nas vitórias a curto prazo; e o que está a levar a maioria das empresas a inovar.



# A necessidade do mercado é o principal factor da abordagem de inovação, mas as novas tecnologias têm também uma influência significativa

## O que impulsiona a inovação?



## Resultados do inquérito

A maioria dos especialistas de inovação apreciam claramente as oportunidades de mercado e de tecnologia no que toca à sua abordagem de inovação. No entanto, é claro que as necessidades de mercado são vistas como essenciais para as abordagens de inovação em quase todas as empresas, com apenas 2% a afirmar que a tecnologia é o único factor principal de inovação na empresa, contra 16% a apontar as necessidades de mercado como a única razão para inovar. 35% afirmou que, quer o mercado quer a tecnologia eram *drivers* na sua abordagem à inovação, enquanto 11% não tinha a certeza ou não tinha opinião. Curiosamente,

6% discordam que a sua abordagem de inovação tenha sido impulsionada pelas novas necessidades de mercado e pelas novas tecnologias, afirmando que existem outros factores a incentivar as empresas a investir na inovação. As empresas nacionais estão mais divididas em relação à tendência que impulsiona a inovação. Enquanto 49% concordam ou concordam plenamente que a estratégia deverá estar mais vocacionada para as necessidades de mercado, 36% apontam para as tecnologias orientadas para a inovação, o que implica a sua empresa seguir uma estratégia mais vocacionada para colmatar necessidades dos clientes.

## Ponto de vista da KPMG

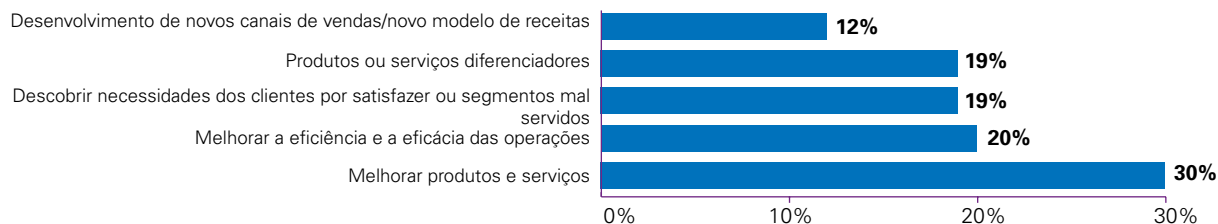
Os resultados do inquérito demonstram que, apesar das necessidades de mercado e a introdução de novas tecnologias serem vistas como a principal razão para as empresas inovarem, existem outros incentivos.

É provável que exista um conjunto de razões específicas: novas receitas através do desenvolvimento do negócio, eficiências nos processos e na tecnologia, resposta a concorrentes disruptivos, aproveitar operações e activos para criar propostas de valor inovadoras para diversos *stakeholders*. Todos estes motivos podem ser potenciais factores.

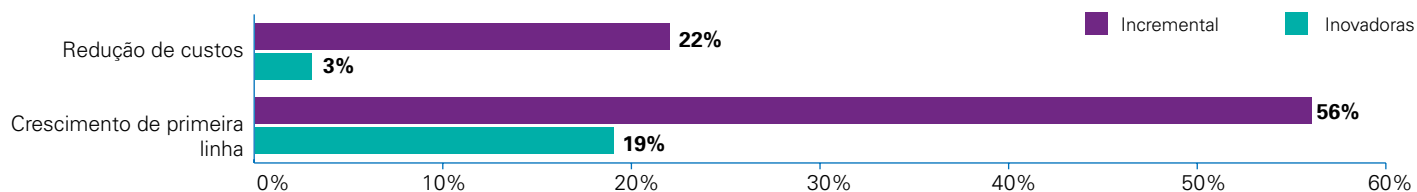
Pode ser surpreendente para alguns o facto de a tecnologia não ser o factor principal entre a maioria das respostas. Isto pode ser explicado pelo surto de mudança no comportamento dos consumidores e do mercado, devido às ofertas móveis e digitais, provocando uma mudança no enfoque desde o *boom* da tecnologia no início dos anos 1980, fins de 2000.

# A inovação foca-se no crescimento das receitas e não na eficiência

## O que melhor define os seus esforços de inovação?



## Para onde estão direccionados os seus esforços de inovação?



## Resultados do Inquérito

A maioria das empresas procura melhorar os seus produtos e serviços (30%), aumentar a eficiência (20%), produtos ou serviços diferenciadores (19%) e descobrir necessidades por satisfazer dos clientes (19%). Esta última sugere um movimento em direcção à concentração de esforços em inovações “inovadoras”, em conjunto com 12% dos inquiridos que evidenciou a sua intenção em explorar novos canais de vendas e novos modelos de receitas. Apenas 1% das empresas não partilhou nenhuma opinião em relação ao enfoque dos seus esforços de inovação. Melhorar produtos e serviços foi a resposta predominante entre empresas com mais de 20 anos de negócio, enquanto a diferenciação é o

principal objectivo de negócios mais jovens, seguido por um ênfase equilibrado em relação à eficiência, à melhoria, novas correntes de receitas e necessidades por satisfazer dos clientes.

O mesmo comportamento foi registado nos respondentes portugueses. O crescimento de primeira linha é prioridade para 72% dos inquiridos, dos quais 79% preveem este crescimento de forma incremental. No entanto, o crescimento em primeira linha representa uma prioridade a longo prazo, enquanto a redução de custos é vista como um esforço a curto e médio prazo.

## Ponto de vista da KPMG

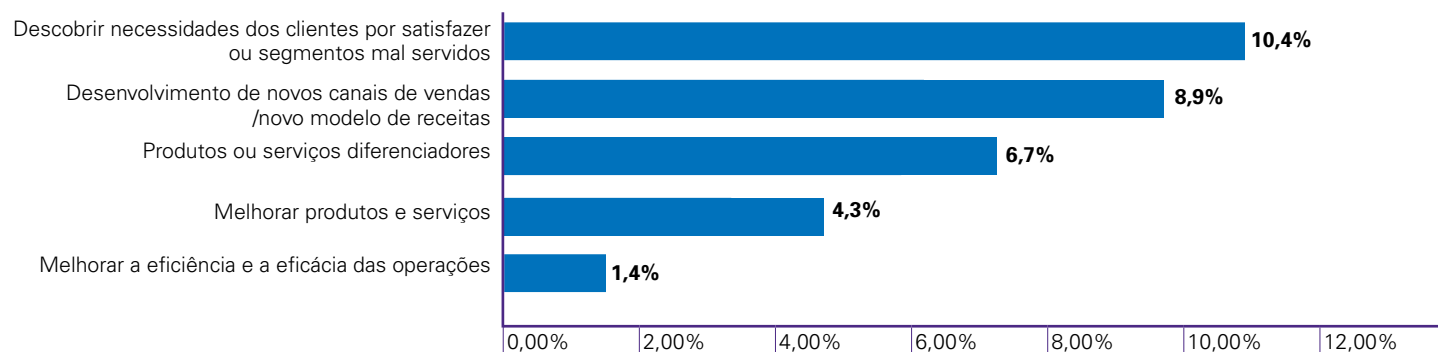
Os resultados do inquérito demonstram que o crescimento das receitas está na liderança enquanto principal objectivo de investimento na inovação. A eficiência continua a ser um factor essencial, mas talvez em menor dimensão do que no passado.

A diferenciação da oferta de produtos e serviços e a descoberta de novos segmentos de mercado estão muito próximo da relevância dada à eficiência das operações, associando assim as abordagens estratégicas e a relevância dada à continuidade da inovação.

Considerando a opção com menor número de respostas (mas ainda assim com um número rezoável) existe uma visão mais a longo-prazo referente ao desenvolvimento de novos canais de vendas e modelos de receitas. Isto poderia ser o resultado de muitos factores relacionados com a competição, lucro, regulamentos, mas também com novas oportunidades internas identificadas como resultado da gestão da inovação. É interessante analisar que todos os inquiridos partilham os mesmos esforços de inovação, significando assim que todos reconhecem a importância da inovação.

# Focar a inovação nas novas exigências é o que mais compensa

## Enfoque da inovação e Crescimento das vendas como Taxa Cumulativa de Crescimento Médio dos últimos três anos



## Resultados do Inquérito

O inquérito demonstrou que as empresas que focam maioritariamente os seus esforços de inovação em encontrar e explorar necessidades por satisfazer dos clientes têm a maior taxa de crescimento. Este grupo teve, em média, uma taxa cumulativa de crescimento médio de 10,4% nos últimos três anos.

Em termos da taxa de crescimento, este grupo é seguido de empresas que procuram o desenvolvimento de novos canais de vendas e modelos de receitas. As empresas que focam os seus esforços de inovação na eficiência operacional têm a menor taxa de crescimento dos últimos três anos.

## Ponto de vista da KPMG

Focar os esforços de inovação na procura e satisfação de necessidades dos clientes é algo que está a levar a mercados incontestáveis. Não é surpresa que as empresas que se focam maioritariamente na recolha de novas exigências tenham a maior taxa de crescimento.

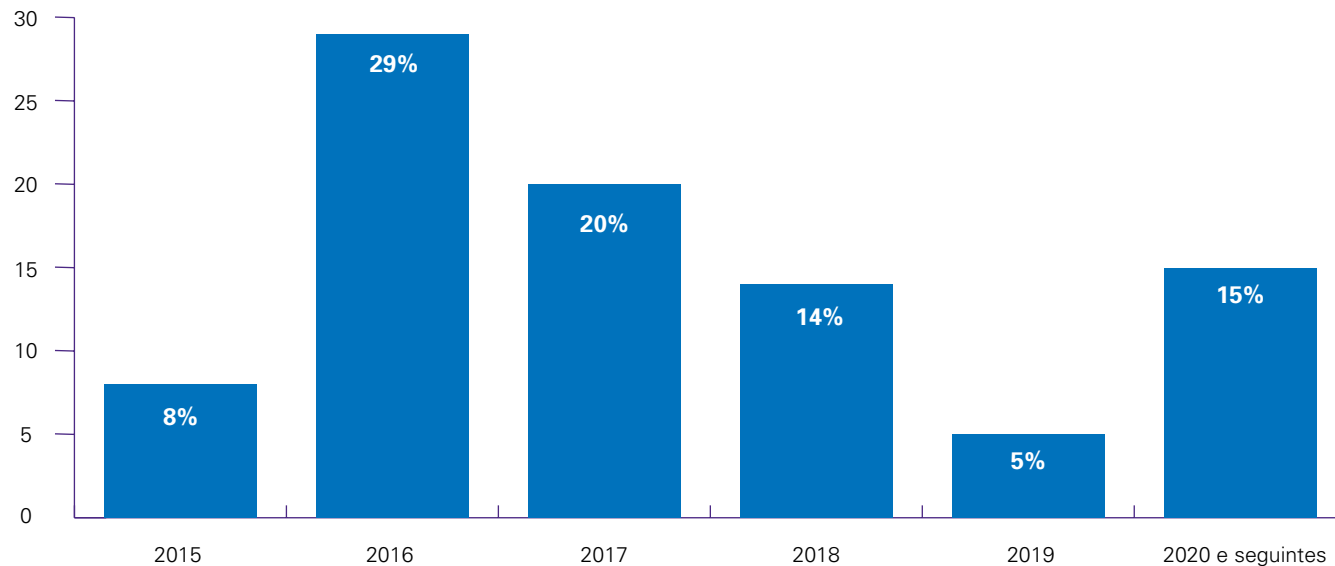
Da mesma forma, inovar no modelo de negócio através do desenvolvimento de novos canais de venda e modelos de receitas, oferece melhores perspectivas de crescimento. Tal como a nossa pesquisa também revelou, a maioria das empresas foca os seus esforços de inovação no produto, sendo a inovação no modelo de negócio menos comum.

Os mercados maduros ou em declínio obrigam muitas vezes as empresas a competir no que toca à eficiência e impõem contextos de sobrevivência. A resposta mais comum a este tipo de contexto é o foco dos esforços de inovação no melhoramento da última linha (com menor saída).

No entanto, uma abordagem de mente aberta pode negar as condições impostas por um mercado estagnado e optar por procurar oportunidades em mercados adjacentes que ofereçam um maior potencial de crescimento. Adicionalmente e aliado ao facto de os mercados maduros serem mais susceptíveis a disrupções, as tecnologias emergentes poderão oferecer melhores soluções.

# Orientação a longo prazo de R&D e da inovação

## Distribuição dos inquiridos de acordo com o futuro mais distante para o qual estão neste momento a planear o lançamento de um produto



## Resultados do Inquérito

No final de 2015, quando foi realizado este estudo, uma proporção considerável de inquiridos (8%) estava a planear o lançamento de produtos isto pode estar relacionado com uma actividade de consumo mais elevada nos períodos de Novembro e Dezembro. A maioria dos participantes indicou que podem ter intenções de lançar um novo produto nos próximos quatro anos até 2020 a maior parte (29%) em 2016, 20% em 2017 e 14% em 2018. A resposta cai, em 2019, para 5% antes de subir para 15% em 2020 e seguintes. 3% dos inquiridos não tem opinião e 6% afirma não ter qualquer

projecto a decorrer que possa resultar no futuro lançamento de um produto.

Portugal segue a mesma linha dos restantes inquiridos europeus, 5% encontrava-se a planear o lançamento de produtos ainda em 2015, 38% com planos de lançamento para 2016, 31% com planos para 2017, 8% com planos para 2018 e 5% com foco em 2019. Curiosamente, nenhuma das empresas portuguesas apontou lançamentos de produtos a partir de 2020.

## Ponto de vista da KPMG

Os resultados mostram que a grande maioria dos inquiridos têm uma estratégia de lançamento de um novo produto nos próximos anos; isto está alinhado com as nossas expectativas quando relacionado com a nossa questão relativamente à descrição dos seus esforços de inovação, sejam "incrementais" ou "inovadores".

A nossa expectativa é que a maioria das empresas tenha mais certezas relativamente ao *pipeline* de lançamentos para os próximos dois a três anos, e menos certezas após esse período. É também nossa expectativa que a maioria das respostas seja categorizada como "incremental" no curto prazo.

Existe uma proporção significativa de empresas a investir esforços em inovações "inovadoras", a maioria das quais irá ser lançada ou em 2016 ou em 2020 e seguintes. Isto sugere que talvez algumas empresas estejam a chegar ao fim do seu "ciclo de inovação", enquanto outras estão na fase inicial. Surpreendentemente, alguns inquiridos afirmaram não ter projectos a decorrer, indicando porém que os seus esforços estão concentrados em inovações "incrementais". Estas podem não ser classificadas como projectos inovadores, mas talvez o marketing/vendas leve ao lançamento de produtos que possam vir a ser "inovadores".

# Orientação para a Inovação



## Saip Eren Yilmaz

*Director, Management Consulting, KPMG na Turquia*

### O equilíbrio entre curto e longo prazo

O equilíbrio na optimização de um portfólio de R&D a curto ou longo prazo é altamente dependente do seu contexto e envolve um conjunto de variáveis únicas a cada portfólio. No entanto, existem princípios fundamentais que deveriam ser aplicados.

Primeiro que tudo, a duração do ciclo de vida de um produto desde a ideia à sua retirada do mercado orienta este equilíbrio. Para algumas indústrias, a orientação a longo prazo é essencial devido a longas fases de desenvolvimento exigidas, como é no caso dos bens industriais complexos e também no caso de indústrias que requerem muita investigação, como as farmacêuticas e materiais avançados.

O segundo princípio foca-se na composição do portfólio. No caso de existirem tecnologias emergentes ou invenções científicas que possam estar sujeitas a uma mudança drástica na arquitectura do produto, ou a possíveis alterações significativas que melhorem as suas características técnicas, é aconselhável adicionar ao portfólio outro tipo de produtos a desenvolver em paralelo.

Por último, o terceiro princípio centra-se numa escolha estratégica: seguir ou liderar. Geralmente, ser pioneiro na introdução de algo inovador tem muitas vantagens. Contudo, é necessária uma estratégia sólida para criar barreiras a novos entrantes e, é também necessário, criar um *roadmap* tecnológico para que seja definido um plano que permita garantir a superioridade tecnológica.

# Capacidades de inovação

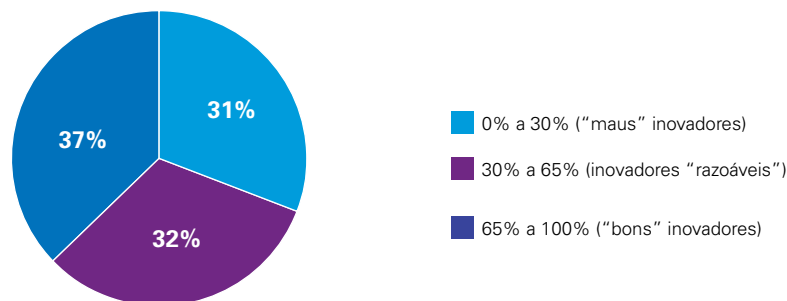
## O que separa os “bons” dos “maus” inovadores?

Ao longo dos anos, todos afirmam ser inovadores, mas os resultados dos esforços de inovação diferem largamente. Alguns obtêm 10% das suas receitas com novos produtos e lançam, ano sim ano não, novos produtos de sucesso. Mas como é que o fazem? Quais as suas práticas?

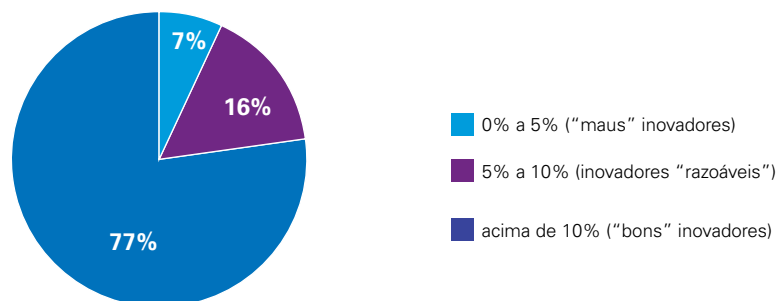
Através dos dados separamos os “bons” dos “maus” inovadores, olhando para os seus retornos financeiros obtidos através da inovação: a percentagem de receitas de novos produtos e a quantidade de novos produtos que são lançados com sucesso. Esta separação leva a opiniões sobre a forma como estes “bons” inovadores gerem a inovação. Verificamos que é mais provável que estes “bons” inovadores tenham uma estratégia de inovação, um funil de gestão e uma gestão de ideias em progresso. A sua inovação é apoiada por um orçamento, por um compromisso de liderança e pelos seus colaboradores. Isto confirma a nossa crença de que os “bons” inovadores se organizam para a inovação: a inovação precisa de criatividade, mas também de uma estrutura.

## "Bons" vs. "maus" inovadores

### Percentagem de novos produtos de Sucesso



### Peso das receitas de novos produtos (produtos com menos de três anos)



## Resultados do inquérito

Quando olhamos para a percentagem de novos produtos considerados de sucesso, vemos uma distribuição quase equilibrada nas percentagens.

No entanto, em relação ao peso das receitas de novos

produtos (que é também um indicador do sucesso da inovação) este muda para 77% de inovadores que afirmam que o peso das receitas de novos produtos é maior que 10%.

## Ponto de vista da KPMG

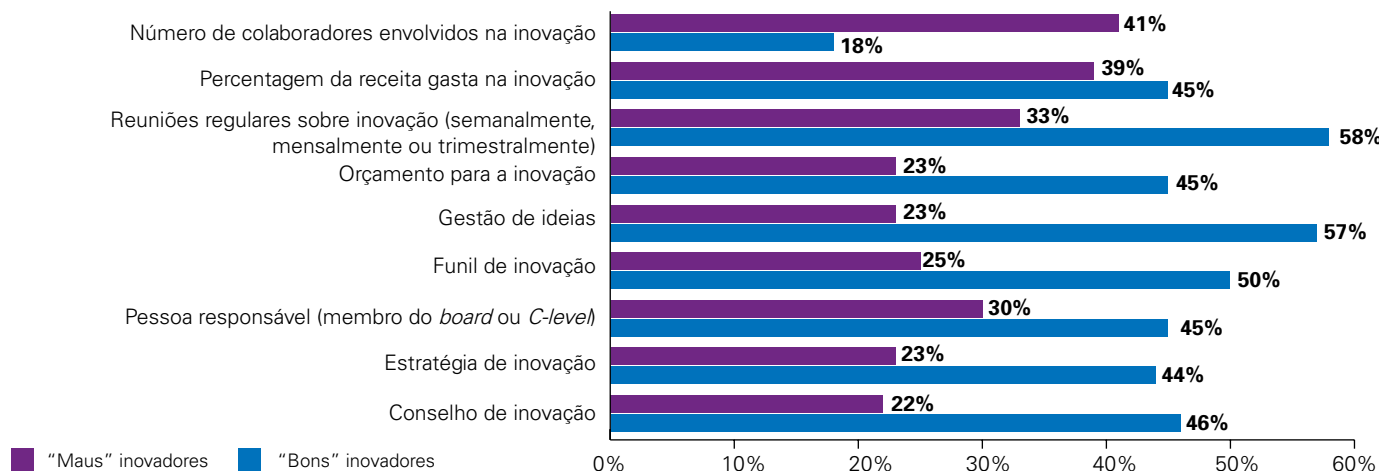
Na nossa opinião, a percentagem de novos produtos de sucesso e o peso de receitas desses mesmos produtos, são os principais indicadores (quantitativos) do sucesso de inovação e, por isso, aquilo que separa um bom de um mau inovador. Nos dados, é demonstrada esta definição: os bons inovadores têm 65-100% de novos produtos de sucesso e >10% de receitas de novos produtos. Esta distinção vai levar a uma futura discussão sobre o que separa estes "bons" inovadores dos "maus" e dos "razoáveis".

No entanto, é importante afirmar que o peso das receitas de novos produtos é altamente dependente da indústria, uma vez que algumas indústrias como a FDCG (*Food Drink and Consumer Goods* - bens de consumo) têm mais introduções de produtos do que, por exemplo, a indústria petrolífera.

Assim, deve ser também sublinhado que os critérios para ser um "bom" inovador devem abranger mais do que métricas financeiras.

# Capacidades dos “bons” inovadores

## Capacidades de gestão da inovação: “bons” vs. “maus” inovadores



## Resultados do inquérito

Quando se define “bons” inovadores como empresas que desenvolvem novos produtos e serviços que são comercialmente bem sucedidos e têm uma percentagem de mais de 10% no total das receitas, é interessante ver aquilo que estes “bons” inovadores têm em comum. Com base nesta definição, vamos observar as características de um “bom” e de um “mau” inovador.

Os “bons” inovadores têm a gestão da inovação sob controlo quando apresentam:

- uma estratégia para guiar a sua inovação;
- um conselho que supervisiona os esforços de inovação;
- a responsabilidade da inovação é deste conselho ou *C-level*;
- um orçamento de inovação, que constitui mais de 2% das receitas;

- um funil de inovação e uma gestão de inovação;
- ter mais de 5% dos colaboradores envolvidos na inovação.

Os “maus” inovadores são menos bem sucedidos em todos os aspectos. Pode-se dizer que ter uma gestão de inovação pode levar a uma inovação mais bem sucedida, e como vimos, os “bons” inovadores dizem ter estes aspectos em ordem duas vezes mais do que os “maus” inovadores. Existem dois factores que se destacam: em primeiro uma grande parte de todos os inquiridos (71%) gasta mais de 2% da sua receita em inovação e, em segundo, 42% de todos os inquiridos indicou que 5% ou mais dos seus colaboradores estão envolvidos na inovação.

## Ponto de vista da KPMG

Este inquérito demonstra que existe uma boa relação entre “bons” inovadores e ter uma gestão da inovação. No entanto, é difícil identificar relações causais entre os aspectos da gestão (tais como a estratégia e o funil) e o sucesso de inovação.

Todos os elementos mencionados pelos “bons” inovadores são parte do ponto de vista da KPMG sobre o que deve estar implementado para uma gestão da inovação eficiente. Nos nossos clientes, descrevemos os elementos cruciais como:

- estratégia de inovação;
- gestão do portfólio (definição de orçamento e gestão de funil);
- processo de inovação (ex.: gestão de ideias);
- cultura e organização (ex.: governação e o envolvimento do resto da empresa na inovação).

Não é surpresa que os “bons” inovadores afirmem ter todos estes elementos implementados, enquanto vemos que a organização para a inovação é crucial para se retirar o máximo partido dos seus esforços de inovação.



# Capacidades de Inovação



## **Diogo Eloi de Sousa**

*Partner, TMT Management Consulting, KPMG em Portugal*

### **Capitalizar em novas fontes de receita**

É do conhecimento comum que as empresas têm uma tendência para sobrestimar (ou por vezes medir incorrectamente) a taxa de sucesso dos esforços relativos à Inovação. Apesar de frequentemente esta abordagem ser o que lhes permite continuar com o Investimento em Inovação.

A chave para garantir a valorização máxima dos esforços relativos à inovação está no alinhamento do incentivo: se os gestores têm uma tendência para sobrestimar, a camada de gestão abaixo deveria elevar os incentivos de modo a orientar correctamente ao caminho da inovação. Existem diversas formas de o fazer: ajustar os KPIs de sucesso, adoptar uma cultura amigável de “insucesso” olhando para os resultados mais negativos como oportunidades de melhoria, ou definir critérios rigorosos para o lançamento de projectos e ideias.

Queremos com isto dizer que a Inovação não deverá estar limitada apenas a um departamento de Inovação, mas sim resultar de um *mindset* cultural e transversal a toda a organização, quer através da participação de todos os membros nos respectivos processos, quer através da atribuição de orçamento específico e devidamente patrocinado pelas comissões executivas. Só assim será possível aumentar a probabilidade de sucesso na comercialização dos novos produtos, aumentar a eficiência nas actividades inerentes, minimizar custos de produção e entrega, e por fim rentabilizar as receitas.

Uma vez que todos os casos são diferentes, trabalhamos em conjunto com os nossos clientes para definir soluções customizadas orientadas à maximização do seu valor.





## Contactos:

### **Diogo Sousa**

*Partner*

KPMG em Portugal

dsousa@kpmg.com

### **Raquel Santos**

*Senior Manager*

KPMG em Portugal

rhsantos@kpmg.com

**kpmg.pt**

A informação contida neste documento é de natureza geral e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica.

© 2016 KPMG Advisory - Consultores de Gestão, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.

O nome KPMG e logótipo são marcas registadas ou marcas registadas da KPMG International.