

Inovação em mercados emergentes

Henrique Machado Barros
Shih Chih Hsun

BERNARDES, Roberto; BORINI, Felipe Mendes; ROSSETTO, Dennys Eduardo; PEREIRA, Rafael Morais (org.). **Inovação em mercados emergentes**. São Paulo: Editora Senac, 2018. 367 p.

A obra revela uma iniciativa interessante dos organizadores que, a partir de amplo esforço coletivo, apresentam várias nuances da inovação. Os vinte e seis colaboradores, além dos quatro organizadores, viabilizaram uma iniciativa única no país e, provavelmente, no mundo. Notadamente, a obra mostra como o conceito de inovação pode ser (bem) mais amplo do que se imagina.

O título da obra indica bem o conteúdo esperado. Porém, não revela tudo. E assim não o faz porque, além de apresentar exemplos de inovação em mercados emergentes, o livro caracteriza a inovação e, em grande medida, a desmistifica. Além disso, a obra aborda alguns elementos de gestão que circunscrevem os vários tipos de inovação. Isso não significa que o título do livro esteja equivocado, mas, seguramente, não revela tudo que a obra “entrega” (e esta surpresa é boa!).

De forma análoga, o conteúdo extra sobre aspectos de gestão não significa que a obra seja destinada apenas a gestores e empreendedores (formados ou em formação). Muito pelo contrário; o foco do livro não é aprofundar a discussão sobre a gestão da inovação, mas, sim, mostrar as várias formas que a inovação pode tomar e derrubar o (provável) mito de que a inovação é apenas algo totalmente novo (e de conteúdo tecnológico complexo). Por isso, a obra pode ser do interesse de todos aqueles que querem conhecer mais sobre o “mundo da inovação”, já estando ou não envolvidos com “ele”.

O livro é dividido em duas partes: uma parte com os conceitos e nuances das inovações mais comumente apresentadas nos livros sobre inovação e uma parte com inovações mais típicas dos países emergentes. De certo modo, isso já nos revela que não é porque se trata de um país emergente que a inovação desenvolvida nesse país vai ter,

Recebido em: 15/05/2021
Aprovado em: 06/07/2021

Henrique Machado Barros
Centro Universitário FEI
Shih Chih Hsun
Centro Universitário FEI

obrigatoriamente, características totalmente diferentes daquelas geradas em países economicamente mais desenvolvidos. Ao mesmo tempo, a divisão adotada pelos autores ratifica que as condições dos países emergentes podem proporcionar o surgimento de inovações que dificilmente seriam desenvolvidas em países economicamente mais fortes.

A Parte I do livro começa explorando as inovações derivadas de esforços tecnológicos e de pesquisa e desenvolvimento. Nesta parte, o esforço inicial é para tipificar a inovação mais corriqueiramente presente ao longo do desenvolvimento da civilização industrializada, ou seja, a inovação de produto. A obra reconhece, porém, que um novo produto não se caracteriza apenas por ser totalmente diferente do que já existe. Um produto pode apresentar um grau menor de novidade. Isso, por si só, já é interessante pois reforça o entendimento que existe entre aqueles que “respiram” inovação, ou seja, de que uma inovação não se caracteriza apenas por ser radicalmente diferente do que já existe. As chamadas inovações incrementais são fundamentais para todas as organizações que querem se tornar inovadoras. Mesmo sem ter um apelo técnico tão encantador, é justamente a inovação incremental que permite a continuidade do aperfeiçoamento do que, outrora, se configurou como inovação radical. A obra, então, elabora sobre alguns aspectos da inovação de produto, desde a frequência com que as empresas manufactureiras se envolvem com a inovação de produto até a caracterização do portfólio de projetos de inovação de produto que as empresas mais inovadoras costumam ter, passando pelo próprio processo de desenvolvimento das inovações.

Após a boa caracterização da inovação de produto, o conteúdo seguinte delinea outro tipo de inovação: a inovação de processo. Já na discussão anterior sobre inovação de produto, o livro destacou a relevância da inovação de processo, especialmente para as economias emergentes. No entanto, é na parte dedicada à inovação de processo que a obra efetivamente qualifica o que é uma inovação de processo e mostra a sua real importância. O livro chama a atenção para o fato de a inovação de processo não ser limitada apenas ao processo produtivo de um bem tangível; novos métodos de distribuição também podem ser criados e implementados. Além disso, o texto destaca que a inovação de processo não se restringe à indústria de transformação e enumera alguns exemplos de inovação de processo na indústria de serviços. É verdade, porém, que o texto em sua parte inicial desta-

ca mais as inovações de produtos e de processos na indústria de transformação. Em grande medida, isso se deve à própria evolução da sociedade e do contexto industrial em que ela se desenvolveu. Porém, é verdade também que o livro, após lidar com esses tipos mais tradicionais de inovação, investe atenção na inovação em serviços.

O interessante do texto que trata da inovação em serviços está, justamente, na reflexão sobre o desafio para caracterizar tal inovação. Como observado na obra, um dos fatores que dificultam aquela caracterização é o fato dos serviços compreenderem simultaneamente tanto o produto (que é o resultado do serviço) quanto o processo (ou seja, a execução do serviço). O livro também explora outras nuances dos serviços que os distinguem do produto material e aborda algumas implicações para a definição da inovação em serviços. E da mesma forma que explorou o grau de novidade da inovação quando apresentou a inovação de produto, a obra revela os caminhos pelos quais a inovação em serviços ocorre e o grau de novidade envolvido. A discussão da inovação em serviços é concluída com a apresentação de seis dimensões que permitem a compreensão sobre como aplicar a inovação em serviços.

Para concluir o conteúdo inicial, o livro define, exemplifica e (por que não?) esclarece o que é inovação disruptiva. Esta parte do livro é particularmente interessante porque a conceituação desse tipo de inovação pode surpreender os leigos (teóricos). O fato é que a expressão inovação disruptiva “ganhou vida própria” no mercado (brasileiro e internacional) e isso contrasta bastante com a definição conceitual. O livro deixa isso claro e oferece também o entendimento sobre como o conceito de inovação disruptiva afeta as organizações e desafia a forma mais tradicional de se investir em inovação. Por fim, o conteúdo sobre inovação disruptiva aponta para o refinamento do conceito, destacando como a inovação disruptiva pode evoluir conforme a natureza do mercado (i.e., novos mercados vs. mercados existentes, mas menos atraentes).

Após apresentar as inovações derivadas de esforços tecnológicos e de pesquisa e desenvolvimento, o livro aborda as inovações menos clássicas, mas já tratadas há algum tempo pelos estudiosos no assunto. Essas inovações, porém, são mais evidentes aos leigos em tempos mais recentes, com a evolução das tecnologias de informação e comunicação. O livro denomina tais inovações como

orientadas para negócios e compreende as inovações em modelos de negócios, as inovações organizacionais e as inovações de Marketing. Assim, o livro avança no esclarecimento do que é um modelo de negócios e explica como a inovação pode ser integrada ao modelo de negócios. A obra aproveita para, nesse momento, apresentar os conceitos de inovação fechada e inovação aberta e, em seguida, pontuar algumas teorias sobre modelos de negócios.

Seguindo o fluxo de discussão sobre as inovações orientadas a negócios, a obra define e exemplifica as inovações organizacionais, as quais não se limitam às mudanças nas estruturas organizacionais. A partir da definição de inovação organizacional, o livro pontua as dimensões da inovação organizacional e lista os principais determinantes da inovação organizacional, elucidando como a liderança, as alavancas gerenciais e os processos de negócios induzem (ou inibem) a inovação organizacional. E continuando a discussão sobre inovações não derivadas das atividades de pesquisa e desenvolvimento, o livro caracteriza a inovação de marketing. A explicação da inovação em marketing passa pela apresentação das inovações em design e embalagem do produto, em posicionamento, em promoção e em preços. Cada dimensão foi qualificada e acompanhada de exemplos para ilustrar o conceito.

Em grande parte, a discussão do livro até este ponto teve como premissa que o processo de inovação deve ser uma atividade criadora de valor econômico. A obra, então, amplia o entendimento do conceito de inovação explicando o que são as inovações orientadas para as organizações públicas e para a sustentabilidade. A primeira raramente recebe atenção dos livros de inovação, normalmente mais interessados em explorar o contexto inovador do mundo corporativo. A segunda se torna cada vez mais relevante em função das crescentes restrições de recursos naturais.

A apresentação da inovação orientada às questões de sustentabilidade, também denominada de ecoinovação, é feita a partir da explicação do que é esse tipo de inovação. Em seguida, a obra apresenta os princípios que governam a ecoinovação e uma proposta de classificação encontrada na literatura especializada. Por fim, esta parte do livro se encerra com a apresentação de um exemplo de como a geração de energia foi afetada por esse tipo de inovação. A inovação na administração pública é caracterizada em seguida, em que o contexto da administração pública é apresentado, como seus propósitos e desafios. Sempre acompanhado

de exemplos, o texto também elenca os principais aspectos inovadores na administração pública assim como os princípios desse tipo de inovação. Diferentemente das apresentações anteriores, o conteúdo da inovação na administração pública aprofunda mais a discussão do contexto. Em grande medida, esse aprofundamento é decorrente da limitada discussão sobre esse tipo de inovação na literatura especializada de inovação. Interessante notar como a obra revela que o próprio objetivo da administração pública potencializa uma gama de oportunidades para o desenvolvimento de novas soluções.

A caracterização das inovações nesta parte do livro (Parte I) foi respaldada tanto por exemplos quanto por casos mais detalhados que possibilitam uma maior compreensão dos vários tipos de inovação e viabilizam uma reflexão mais aprofundada sobre o impacto da inovação nas organizações e na sociedade. A Parte II do livro é dedicada a explorar a inovação típica dos mercados emergentes, que ganha mais complexidade devido aos contextos locais que as empresas oriundas dos países desenvolvidos desconhecem. Diferentemente da primeira parte do livro, que descreve a manifestação de algumas práticas de inovação tradicionais em mercados emergentes, a segunda parte faz uma imersão nas inovações que surgiram em ambientes caracterizados por vazios institucionais, como o Brasil, a Rússia, a Índia e a China.

A Parte II se organiza e divide a tipologia pelos diferentes fluxos de inovação: dos mercados desenvolvidos para os emergentes (inovação reversa), de dentro das empresas para o mercado (inovações inside-out) e do mercado para as empresas (inovações outside-in). Ao avançar a leitura, o leitor mais atento perceberá que o “fluxo” reserva semelhanças com a “orientação” de inovação, que é a base da estrutura da Parte I. Nesse sentido, o fluxo de inovação não deve ser interpretado sempre na sua forma literal. Como a inovação é um fenômeno dinâmico, muitas vezes o critério de fluxo pode fazer com que uma estratégia de inovação tenha características de outra, que depende da perspectiva tomada. Ainda, diferentemente dos primeiros capítulos que se iniciam sempre com a definição da tipologia das inovações, a segunda etapa apresenta casos antes das explicações mais conceituais na maioria dos capítulos. Essa inversão requer igualmente certa atenção dos leitores.

A inovação reversa se caracteriza pela transferência das inovações inicialmente projetadas pelas especificidades dos mercados menos desenvolvidos para

os países desenvolvidos, adicionando-se adaptações para estes últimos. Como o fenômeno se inicia sobremaneira nas multinacionais em busca de novos mercados fora daqueles já saturados, os principais antecedentes são as necessidades de inovar para diferentes demandas em vários mercados. Isso implica uma evolução de estratégias por parte das multinacionais: a tradicional estratégia global (padronização global dos produtos) evolui para a estratégia multidoméstica (produtos globalizados adequados às necessidades locais) e, enfim, para a estratégia transnacional (padronizar onde for possível e adaptar onde for necessário).

Devido a diferentes contextos locais, é necessária uma mudança de foco da organização para enxergar as necessidades e preferências locais e, ao mesmo tempo, sem perder o alinhamento com a visão global. Uma incursão nos mercados emergentes pode despertar a concorrência inicialmente restritas a estes mercados. Por outro lado, uma vez bem-sucedida, a inovação reversa propicia uma oportunidade de capturar a vantagem competitiva sobre os concorrentes, além do crescimento da base de clientes. No entanto, historicamente as inovações reversas são raras e os casos de sucessos podem parecer o acaso. No caso de um aparelho portátil de eletrocardiograma na Índia citado no livro, a multinacional que o desenvolveu no princípio desconhecia que o produto inovador poderia representar posteriormente um sucesso também nos mercados desenvolvidos.

Para ocorrer a inovação reversa, o desafio existe desde a introdução do protótipo no mercado emergente muito antes de ele voltar para o mercado desenvolvido. Os produtos precisam ser adaptados às necessidades locais, tanto em atributos intrínsecos da sua funcionalidade quanto em atender aos requisitos técnicos locais para seu funcionamento. Além disso, ao lado do alinhamento global, os stakeholders locais precisam ser mapeados e que suas necessidades não podem ser resumidas apenas na redução dos custos em troca de menos funcionalidades, i.e., a estratégia de menos por menos.

As inovações inside-out contempladas no livro são a inovação frugal, a inovação em custos e a inovação shanzhai. Ao invés de tipologia específica de inovações, o livro as considera como as estratégias de inovar dentro das organizações. Essa perspectiva interna orienta a forma como os recursos estratégicos específicos são aproveitados para que, junto às capacidades dinâmicas, as firmas cresçam e obtenham um desempenho superior diante das ameaças do ambiente externo.

A inovação frugal remete a soluções e a produtos simples que trazem em seu conceito princípios de design apenas com elementos essenciais a sua funcionalidade, sem acessórios supérfluos. É uma estratégia que busca fazer mais com menos, oferecendo aos mercados emergentes os produtos acessíveis à população com menos recursos. Por ser inclusiva (fazer mais) e sustentável (por menos), a filosofia de Mahatma Gandhi é mencionada várias vezes como uma forma de caracterizar a inovação frugal. A inovação surge quando a “engenharia gandhiana” promove a construção de novas arquiteturas de produtos e novos modelos de negócios de tal forma que os custos desnecessários são eliminados e sem perder as funcionalidades mais importantes para atender as necessidades essenciais. Ela se diferencia da inovação em custo, o que significa oferecer funcionalidades similares às já existentes com custo inferior. O caso inicial do capítulo – dois modelos de impressora 3D no Brasil – ilustra como aliar o baixo custo com diferentes conjuntos de funcionalidades para atender as necessidades específicas de cada público.

As soluções características de inovações frugais são suportadas por três dimensões. A redução de custos precisa ser substancial, que pode envolver desde os atributos físicos, como matérias-primas, até os processos e novos designs. Para manter os custos em níveis baixos, os produtos precisam se prender às funcionalidades realmente essenciais, porém, sem sacrificar o desempenho. Por fim, a inovação precisa estar em sincronia com a sustentabilidade ambiental e social, como os materiais mais sustentáveis, e se inserir no ecossistema frugal, i.e., o relacionamento com os parceiros, concorrentes, fornecedores e clientes e outros fatores de produção típicos nos mercados emergentes. Visa-se assim, a readequação da organização para que a frugalidade esteja em todos os processos, abrangendo os produtos, soluções, a empresa e ao país emergente.

A inovação de custo é desenvolver e oferecer produtos de alta tecnologia, variedade e personalização, a preços menores do que os concorrentes já estabelecidos oferecem e, com isso, proporcionar melhor relação qualidade-preços aos clientes. Para viabilizá-la, a produção em massa é essencial que, por sua vez, está relacionada às três dimensões necessárias: alta tecnologia a baixo custo, a modularização da produção e a produção de nicho em alto volume.

Há várias pressões no mercado que impactam positiva ou negativamente as empresas conforme diferentes estratégias de inovação adotadas: a grande de-

manda dos mercados emergentes que muda o perfil do consumo, a mudança das rendas dos trabalhadores entre os mercados maduros e os em desenvolvimento e o poder das redes de varejistas globais que impõem a prática de preços baixos. Não à toa, todos os casos relatados no capítulo se referem à China, que sejam a produção em massa de laptops, o mix de produtos modulares relacionados a carrinhos de bebê e a massificação de adegas climatizadas.

A inovação shanzhai, ou a inovação baseada em imitação, tem grande potencial para a geração de riqueza segundo alguns estudos. Apesar da má fama levada pelos produtos “xing ling” citada no livro, ela pode ser uma grande força motriz de inovação se bem utilizada pelas empresas que não se limitam a apenas copiar e, de fato, se lançar para inovar usando a imitação como uma estratégia. A inovação shanzhai visa maximizar os benefícios de cluster industriais integrando os recursos internos e externos, além das cadeias de produção. Uma vez estabelecida no mercado, a empresa pode impor e reforçar a economia de recursos nas operações e no processo para desenvolvimento de novos produtos. Vista dessa perspectiva, todas as economias desenvolvidas já passaram pela fase de inovação shanzhai, como os EUA em relação à Europa e o Japão aos EUA.

O progresso de imitação para a inovação shanzhai segue algumas etapas. Na fase 1.0, o principal objetivo é a identificação de um conjunto interessante de características que possa ser copiado a baixo custo. Para isso, a capacidade de implementação e de gestão de negócios é fundamental. Na fase 2.0, inicia-se o aperfeiçoamento dos produtos para reduzir a lacuna de qualidade em relação aos originais copiados, incrementando-se camadas adicionais e modularização para ampliar os recursos e benefícios no produto imitado. Nessa fase, as capacidades de P&D começam a ser exigidas. Na fase 3.0, a empresa já dotada de experiência e capacidade de produção e de P&D passa a gerar e adicionar inovações aos produtos já existentes.

As decisões pela estratégia de inovação shanzhai precisam ser tomadas observando alguns direcionadores, que o autor denomina como 4 Fs: Fast (rápido, ou a velocidade da imitação), Frugal (econômico, ou atentar-se ao caráter essencialmente econômico e, portanto, baixo custo sem abrir a mão da qualidade), Fit (ajustado, ou adequar a oferta ao local, como o mercado e o público-alvo) e Fad (mania, aproveitar as tendências de mercado e de moda).

As inovações outside-in abordadas no livro são a inovação grassroots, a inovação jugaad e a inovação nativa. Este conjunto de estratégias de inovação está estreitamente ligado ao vazio institucional, e que se reflete em precariedade da infraestrutura e dos serviços públicos, à qual os cidadãos e as organizações civis se veem obrigados a enfrentar e criar soluções. Pela necessidade de viabilizar as ideias em soluções reais – que seja produtos ou serviços - muitas vezes as empresas são envolvidas nas iniciativas para prover os meios para a operacionalização. Este movimento da comunidade para as empresas é a origem das inovações outside-in, cuja orientação ao ambiente externo é análoga à inovação tradicional com foco voltado ao mercado. No entanto, as inovações outside-in dedicam mais recursos à estrutura dos produtos para a geração de conhecimentos e para o atendimento das necessidades do público-alvo, a comunidades e os cidadãos que a compõem.

A primeira das três estratégias elencadas, a inovação grassroots (pode ser traduzido como “de base” e “raiz” segundo Cambridge Dictionary, nota do autor) é definida como uma rede de ativismo e de organizações que geram soluções para o desenvolvimento sustentável e os problemas locais. Em primeiro momento, ela não possui motivação comercial e não depende de apoio governamental, de instituições públicas ou de empresas.

O processo da inovação grassroots se inicia com a identificação do problema por meio da organização social na busca da melhor solução, para depois treinar e desenvolver as pessoas para executar os projetos e replicá-los para outras localidades. Todas as etapas devem observar o tripé de sustentabilidade em desenvolvimento econômico, social e ambiental. Além dos casos de pequenos produtores de cajucultura no Nordeste do Brasil beneficiados pela estrutura da cadeia produtiva montada pelas organizações sociais e da rede de inovação Honey Bee formada por colaboradores e parcerias de dezenas de países, o livro apresenta um estudo de caso que curiosamente não preencha os requisitos de inovação grassroots.

O caso de “luz engarrafada” que inicia o capítulo da inovação jugaad permeia todo o texto e dá a tônica da estratégia que nasce da escassez de recursos característica dos mercados emergentes, o que demanda soluções práticas e baratas. De origem indiana, a expressão inovação jugaad remete à prática do improvisado para superar a adversidade, dispensando assim as grandes estruturas de P&D das inovações tradicionais. Apesar da mesma proposta de fazer mais com menos, ela

é mais do que a inovação frugal. Ela visa mais o bem coletivo do que os indivíduos. Representa um modo de pensar e agir, que pode ser assimilada pelas empresas para encontrar oportunidades na adversidade ao fazer mais com menos recursos, ser flexível para se adaptar ao contexto com velocidade, simplificar para atender mais pessoas focando nas necessidades delas ao invés dos desejos e incluir os excluídos. Ou seja, *jugaad* é um mindset que demanda capacidade de inteligência social e guia a motivação de inovar para atender os necessitados.

A inovação nativa (*indigenous innovation*) se refere a fluxos de transferência de conhecimentos ocorridos de países mais desenvolvidos para os mercados emergentes e beneficiando, assim, os empreendedores locais da base da pirâmide. No contexto de P&D, a transferência notadamente de tecnologias se dá, principalmente, entre as multinacionais localizadas em diferentes países, os mais e os menos desenvolvidos. Por envolver muitas vezes o investimento direto estrangeiro (IED) e *joint-ventures*, é relevante o papel das instituições públicas e privadas na captura do transbordamento dos conhecimentos oriundos de P&D das multinacionais para as empresas locais. Além disso, são necessários os investimentos em P&D no nível regional, setorial e no nível das empresas para fortalecer as capacidades de absorção por meio do capital humano. O objetivo final da inovação nativa é o crescimento econômico e social sustentável por meio da capacidade de inovação local e a extensão para o estabelecimento do sistema nacional de inovação.

A estratégia da inovação nativa parte do questionamento se o IED por si só possa de fato prover o desenvolvimento sustentável – além da concorrência com as empresas locais. Por isso, existe uma necessidade de promover a difusão das tecnologias e a adoção delas localmente para que o país emergente possa se desenvolver mais rapidamente. O transbordamento dos conhecimentos ocorre por várias vias, como a circulação de mercadorias, de capital, de pessoas, as parcerias entre os pesquisadores, a divulgação dos conhecimentos e a integração da cadeia global de valor. Para as multinacionais, uma vez bem-sucedida a inovação nativa, os resultados podem inclusive ser revertidos de volta aos mercados desenvolvidos, caracterizando assim a inovação reversa. Apesar de a China ser apontada como a possível origem desta estratégia, o capítulo relata o caso uma instituição brasileira de pesquisa agropecuária e o sucesso da transferência de conhecimento para o continente africano, com benefícios às nações em situações piores que as do Brasil.

A obra, como tal, é uma generosa contribuição ao entendimento das várias formas pelas quais a inovação se manifesta. Apesar da riqueza, sentimos falta de um pouco mais de elaboração em algumas partes. Por exemplo, muito embora o livro esclareça a diferença entre inovação radical e inovação incremental, podia ter explorado mais a importância da inovação incremental para as organizações (especialmente as de países menos desenvolvidos economicamente). Mais do que isso, podia ter apresentado uma reflexão da importância desse tipo de inovação para as organizações que querem começar a inovar. O livro também careceu de um melhor alinhamento conceitual para tratar o que seria inovação de ruptura e inovação disruptiva. Tal qual apresentado, o leitor pode se confundir e assumir que a discussão é sobre o mesmo tipo de inovação, quando não é. A inovação de ruptura (i.e., *breakthrough innovation*) pontuada pela obra, a partir do trabalho de Wheelwright e Clark (1993), está mais relacionada à inovação radical do que à inovação disruptiva (i.e., *disruptive innovation*), explicada e caracterizada por Christensen (1997).

Outro ponto que podia ter recebido um pouco mais de atenção é a explicação do paradigma de inovação aberta. Nem tanto pela explicação do paradigma em si, mas pelo momento em que aparece na obra. Explicar o paradigma da inovação aberta apenas quando se discute inovação em modelos de negócio sugere ao leitor a acreditar que o paradigma se estabeleceu no momento em que as organizações passaram a buscar inovações em seus modelos de negócios, quando, na verdade, não é exatamente esse o caso (ver CHESBROUGH, 2003). E ainda sobre modelos de negócios, o livro apresenta algumas teorias para explicar tais modelos, mas se equivoca ao pontuar fenômenos organizacionais como teorias. Por exemplo, o livro explica a relação entre alianças estratégicas e modelos de negócios quando está discutindo as teorias sobre modelos de negócios, sugerindo que as alianças estratégicas são teorias.

Sentimos falta também de uma discussão sobre o conceito de inovação digital. Apesar de ter se tornando mais popular recentemente, um olhar mais prospectivo já permitia uma elaboração sobre o assunto. O livro até pontua em algumas situações os efeitos das novas tecnologias digitais, mas não chega a se “debruçar” sobre as inovações no mundo digital. Há que se considerar que as inovações digitais podem ser mais próximas dos países mais ricos. Apesar disso, não dá para não dizer que ela não se manifesta nos países emergentes.

Por fim, a obra carece de um capítulo final articulando as interfaces entre os diferentes tipos de inovação discutidos e também uma análise crítica de toda essa busca por taxonomia na área de inovação. Será que o esforço crescente para se tipificar as inovações ajuda ou atrapalha o nosso entendimento desse fenômeno organizacional e societal? A crescente lista de nomenclaturas para as inovações é realmente necessária? Ou estamos apenas apresentando uma roupagem nova para um conceito já estabelecido? Por exemplo, a inovação nativa é realmente diferente da inovação de produto ou de processo? Uma reflexão crítica ajudaria o leitor a entender o que realmente importa e, mais do que isso, ter mais segurança de que, sim, inovar é possível, mesmo em países com menos recursos.

As limitações da obra, entretanto, não tiram o seu brilho. O seu conteúdo é singular e raramente a literatura sobre o tema vai apresentar um escopo tão amplo e rico. Com isso, voltamos à reflexão inicial desta resenha sobre o título adotado pela obra. Como dissemos, é um título consistente com o conteúdo, mas não seria nenhum exagero se o título fosse simplesmente “Inovação: de A a Z”. Sem dúvida, encorajamos aqueles que querem conhecer a inovação a se envolver com a obra assim como encorajamos os organizadores a, em futuro breve, empreender esforços para atualizar a obra que, aos nossos olhos, deveria ser leitura obrigatória nos cursos que querem formar profissionais capacitados para lidar com a inovação.

Boa Leitura!

Referências

- CHESBROUGH, H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Brighton: Harvard Business Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C. *The innovator's Dilemma*. Nova Iorque, NY: Harper Business Essentials, 1997.
- WHEELWRIGHT, S. & CLARK, K. *Creating Project Plans to Focus Product Development*, Boston, MA: Harvard Business School Pub, 1993.