



A inovação já não é o que era

Inovar a inovação

O mundo está a mudar de forma acelerada. O contexto competitivo mudou. É, pois, natural que a forma de inovar também esteja a mudar. Embora os decisores empresariais e públicos reconheçam a existência de um novo conjunto de oportunidades e ameaças, muitos não sabem por onde e como começar. Só terá sucesso quem estiver atento às mudanças na forma de inovar.

Adicionalmente, é necessário reconhecer à partida que a inovação é um desafio complexo, que só terá efeitos sustentáveis se envolver toda a empresa e se basear em processos transversais, com impacto na estratégia, na estrutura organizacional e na cultura, entre outros. Modelos simplistas – modelos “fontanários”, modelos “estáticos”, modelos “jogo”, entre outros – geram desilusão de expectativas nos decisores e nas organizações.



Este artigo aborda cinco de vários fatores determinantes do sucesso da inovação empresarial no presente. A abordagem não é exaustiva, por limitação de espaço. Nem sistematizada numa teoria de gestão da inovação, mas baseada na experiência pragmática de implementação de projetos ao longo dos anos nas empresas em Portugal e a nível internacional, bem como na interação direta regular com especialistas e líderes de inovação em Silicon Valley, nos EUA.

1. A inovação hoje

i) Inovar mais rápido

No passado, a inovação^{1 2} era quase opcional. Uma empresa poderia sobreviver no mercado por muitos anos sem inovar. Hoje, quem não inovar vai perecer muito mais rapidamente, pois a velocidade da mudança na sociedade e nos mercados empresariais foi acelerada pela revolução digital e pela globalização dos mercados. O prazo médio de companhias pertencentes ao Índice S&P 500 (as 500 maiores empresas registadas na maior economia mundial – EUA) caiu de 61 anos em 1958 para apenas 15 anos em 2017. A este ritmo, 75% da atual lista de empresas pertencentes à S&P 500 poderá ser substituída nos próximos... 10 anos. Sete das dez maiores companhias mundiais não existiam há 20 anos. Algumas novas empresas com modelos inovadores crescem de forma exponencial e não de forma aritmética como no séc. XX. Este movimento é mais evidente nos EUA

¹ A inovação pode ser definida de forma diferente a partir de várias perspetivas e modelos. A definição mais comumente aceite será a do designado “Manual de Oslo”, que a seguir se reproduz na adaptação feita pela COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação. “A inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa – novo produto/serviço, processo, método organizacional, marketing – com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar a performance ou o conhecimento”. COTEC, Manual de Identificação e Classificação de Atividades de IDI.

Em termos operacionais é relevante classificar, estruturar, implementar e avaliar a inovação em várias categorias, nomeadamente inovação disruptiva (altera o modelo de negócio) ou incremental (não altera o modelo de negócio). De igual forma, a inovação tem diferentes desafios e abordagens conforme seja inovação de modelo de negócio (interno ou na cadeira de valor), de processo (sistema, core ou simples), de produto (performance do produto/serviço, serviço ao consumidor, bundles de produtos/serviços), ou de mercado (canal, experiência do utilizador, marca/comunicação).

² Uma qualquer melhor forma de resolver um problema, satisfazer uma aspiração ou necessidade, de atingir um objetivo, vai ser rapidamente adotada pelas pessoas interessadas, sejam elas consumidores empresariais ou utilizadores de serviços públicos. Num contexto de economia aberta e competitiva, a inovação é o fator decisivo de criação de valor e de crescimento ou estagnação e morte das empresas. As empresas geram valor através da inovação, isto é, da geração e implementação de novas ideias de negócio, produtos, serviços e processos. Desta forma, estimulam o crescimento da economia e aumentam a qualidade de vida da sociedade.

do que na Europa. Mas as estatísticas são avassaladoras em qualquer parte do mundo.

É hoje reconhecido que as empresas estabelecidas, especialmente as maiores, têm imensa dificuldade em inovar. São construídas para serem boas executadoras do seu negócio, focadas na otimização operacional, e não para serem criativas e inovadoras.

Mesmo nos setores tradicionais, e nas PME, verificamos que há empresas a desaparecer rapidamente, e regiões a entrar em depressão económica por falta de inovação. Quantos não são os casos de empresas de base familiar bem estabelecidas, em que a primeira geração começa por construir uma empresa sólida em termos de oferta competitiva, clientes fidelizados, situação financeira robusta, e acaba por entregar à geração seguinte uma empresa sem competitividade e em grandes dificuldades financeiras.

A mensagem é clara: o jogo agora não é apenas inovar, mas sim inovar mais rapidamente ou... desaparecer.



Evolução em Portugal

Nos últimos 20 anos registou-se uma enorme evolução na inovação em Portugal, nas grandes empresas, em vários setores económicos, nas PME, nas universidades, no setor público e no ecossistema do empreendedorismo.

Nas empresas estabelecidas, temos já exemplos que são líderes mundiais no seu setor, como a EDP e a Brisa. Nas novas empresas temos também exemplos de destaque mundial, como a Outsystems, a Talkdesk e a Feedzai. Vários setores tradicionais inovaram substancialmente, assumindo liderança tecnológica mundial, como o calçado e os moldes.

Mas se compararmos essa evolução com a de outros países e, decisivamente, com os desafios, ameaças e oportunidades dos próximos anos, temos de acelerar ainda mais.

ii) Compreender a disrupção tecnológica

A revolução tecnológica, nomeadamente a revolução digital, está a acelerar e a aprofundar a mudança nas nossas vidas. Cada tecnologia por si tem um efeito altamente disruptivo. Mas o resultado combinatório destas tecnologias tem um efeito ainda mais disruptivo.

Para além do impacto já registado da internet, do móvel, das redes sociais e de um vasto conjunto de tecnologias emergentes – como o big data, a cloud, blockchain, a internet das coisas, a inteligência artificial, a robótica, a automatização do trabalho inteligente, a produção aditiva (incluindo impressão 3D), os materiais tecnologicamente avançados, os drones, os carros autónomos, novas formas de produzir e de armazenar energia – estão a virar do avesso muitos modelos de negócio. As fintech estão a desafiar a banca tradicional; os carros autónomos irão transformar o setor automóvel e as cidades. A indústria 4.0 vai fazer convergir o mundo físico com o mundo digital, onde os equipamentos e as máquinas irão autonomamente gerir e otimizar as operações, em toda a cadeia de valor. O BIM – modelagem da informação da construção – está progressivamente a digitalizar todas as infraestruturas físicas – prédios, estradas, casas, condutas, etc.

Esta revolução tecnológica alterou o desafio da inovação, que passou a ser mais disruptiva e a exigir muito mais de cada decisor e de cada organização em termos de prioridade estratégica, competências necessárias, esforço estruturado, recursos alocados e mentalidade.

A mensagem é clara: a inovação está mais complexa. E abordar a inovação de forma amadora ou como se fez no passado não vai funcionar.

iii) Assegurar que a inovação é estratégica

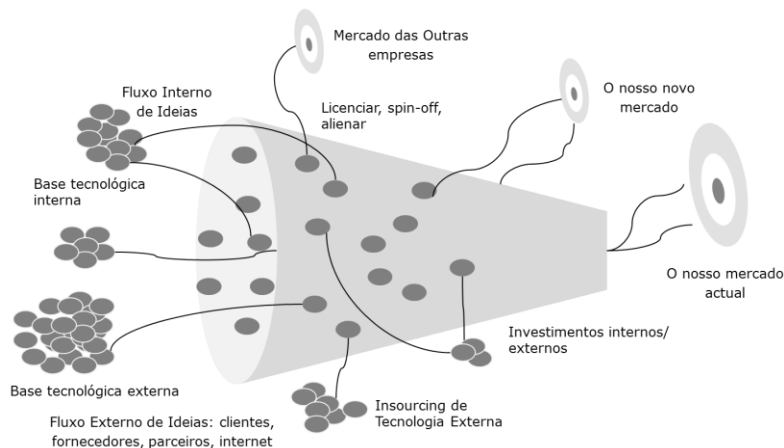
Muitas empresas deixam que os seus processos de inovação se distanciem da sua fundamental dimensão estratégica, que é criar valor para o cliente e lucros para a empresa. A inovação não é criatividade, que trata de processos cognitivos (ideias). A inovação não é invenção, que trata de processos tecnológicos (tecnologia). Ambos são críticos para a inovação, mas não são inovação. A inovação trata de processos de negócio (mercado). Ainda hoje, muitos modelos de inovação distraem-se com a criatividade, com a tecnologia e com as idiossincrasias dos agentes de inovação, que são instrumentos e não são fins em si mesmo. A inovação é um **processo contínuo** orientado para a **criação de valor**, que torna uma **ideia em valor para o cliente e em lucros para a empresa**.

A mensagem é clara: o esforço de inovação tem de ter um grande foco estratégico e ser uma mudança economicamente útil para a empresa. A única medida de sucesso da inovação são clientes/utilizadores satisfeitos e lucros/benefícios para a empresa.

iv) Desenvolver a inovação aberta

No passado a inovação tinha lugar essencialmente dentro da empresa. Hoje a inovação tem lugar mais fora que dentro da empresa.

“A inovação aberta é a utilização de fluxos de conhecimento para fora e para dentro da entidade com o intuito de acelerar a inovação, expandir mercados e melhorar resultados.” (Henry Chesbrough).



Não há tempo para esperar apenas por processos internos. Nem a criatividade interna consegue abarcar todos os grandes desafios que exigem respostas rápidas e complexas. Quanto mais depressa os decisores tomarem consciência deste facto mais rapidamente terão sucesso na inovação. Adicionalmente, as inovações que envolvem a cadeia de valor, o ecossistema empresarial onde a empresa se insere, têm muito mais impacto que as que são desenvolvidas apenas para a própria empresa.

As companhias reconhecidas como inovadoras adquirem a maior parte da sua inovação fora, através de aquisições de start-ups de talentos e de tecnologia, de colaborações com fornecedores e até concorrentes, de investigação realizada por universidades e centros de investigação especializados e do envolvimento direto com os consumidores.

De acordo com as estatísticas da plataforma Crunchbase, só a Google (Alphabet), a Amazon, a Apple, a Facebook e a Microsoft compraram em conjunto, em cada ano desde 2010, entre 50 e 70 empresas bem estabelecidas, fora as start-ups emergentes (só a Google adquiriu perto de 100 nos últimos cinco anos). Ainda segundo a Crunchbase, em 2017 a

Amazon gastou em aquisições 15 mil milhões de dólares. Segundo a CB Insights, estas mesmas cinco empresas adquiriram 35 empresas de inteligência artificial nos últimos cinco anos.

A mensagem é clara: a inovação terá maior impacto se for essencialmente colaborativa, dentro e fora da organização, e se estiver focada no ecossistema da empresa e não apenas na própria empresa.

Isto requer novos modelos de gestão de parcerias, de gestão comum de propriedade intelectual, de cultura colaborativa e comportamentos de confiança, aos quais as empresas nem sempre estão habituadas.

v) Massificar e acelerar os processos de inovação

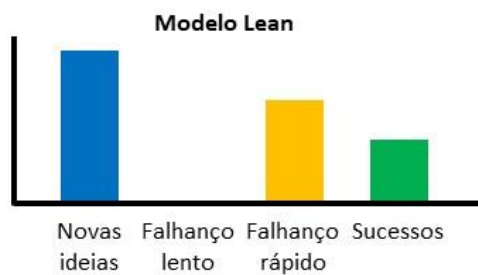
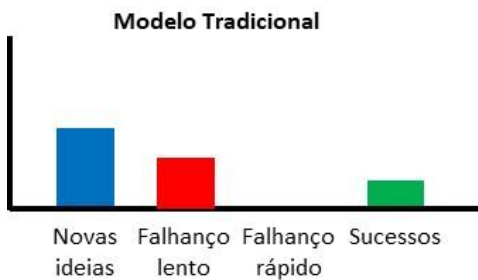
Anteriormente, o departamento de inovação tratava do essencial dos desafios de inovação de uma empresa. Hoje isso já não é suficiente. A inovação precisa de ser massificada por toda a empresa e de acontecer todos os dias. As ferramentas digitais internas e externas envolvem mais gente e requerem respostas, mudanças e novas soluções para clientes num tempo muito mais acelerado.

Se o desafio da inovação de produtos, serviços, processos e modelo de negócio já é complexo, a montagem e gestão de processos para o desafio do “everyday innovation”, é bem mais complexo.

A mensagem é clara: as empresas têm de estabelecer processos de inovação que envolvam toda a organização e todos os colaboradores no desenvolvimento da inovação. Ao mesmo tempo, são também precisos processos mais rápidos para desenvolver novas soluções.



As empresas de maior sucesso na inovação têm mostrado que falhar rápido (fail fast), baseado em modelos lean, é um modelo que reduz o desperdício de recursos, permite gerar mais ideias de modo mais rápido e aumenta a eficácia do processo de inovação.



A empresa Adobe desenhou uma estratégia de inovação que se baseou essencialmente na identificação e remoção dos bloqueios à inovação e no fail fast. Por exemplo, quem tinha uma ideia inovadora aprovada tornava-se o “CEO da sua ideia”, não tendo de justificar administrativamente o dinheiro que lhe era concedido nem como gastava o seu tempo. Ao mesmo tempo

democratizaram a inovação, fazendo um kit – o Adobe Kickbox – que proporcionava as ferramentas base a toda a organização. As alocações financeiras baixaram de poucos projetos com um elevado financiamento, para muitos projetos com baixo financiamento. Os resultados positivos obtidos foram muito positivos.



Dare to be **Innovative**

Embrace **Transformation**

and **Deliver** a better world

A LBC é uma empresa internacional de consultoria estratégica e de transformação digital com experiência em 18 países e um laboratório de inovação em Silicon Valley.

A LBC pode fornecer orientação a executivos desafiados pelo ritmo da rápida transformação e apoiar a implementação da transformação digital.

Contacte-nos em info@lbc-global.com para obter assistência.

LBC é uma marca registada da Leadership Business Consulting S.A.