



# Como estruturar a inovação?

É consensual que as empresas têm de inovar rapidamente e que têm de mobilizar e envolver o maior número de colaboradores possível no processo de inovação. É também conhecido que uma grande parte dos esforços de inovação – ideias e planos – falha.

Por onde se deve começar e como se deve estruturar o processo de inovação numa empresa? Este artigo aborda questões importantes no processo de estruturação da inovação numa empresa, sem definir um modelo concreto em detalhe.

# 1. Institucionalizar a inovação

A maioria das empresas tem dificuldade em gerir o processo de inovação, porque... não têm um processo de inovação institucionalizado. Falam de inovação, discutem a inovação, geram e desenvolvem novas ideias, mas não têm modelos formais para pensar e implementar a inovação, partilhados e adotados por toda a organização.

A verdade é que não há um modelo superior a todos os outros que sirva de referência. O modelo deve ser desenvolvido conforme o setor, o negócio e estágio da empresa, os produtos e serviços, as pessoas chave, a evolução dos concorrentes e dos clientes, entre outros fatores.

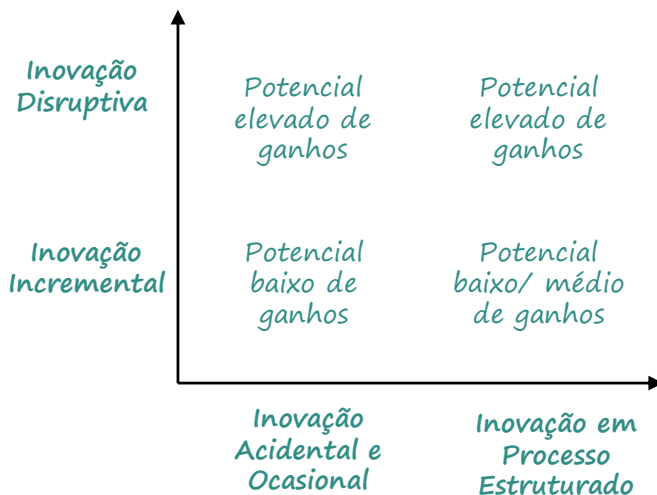
O que é realmente importante é a empresa ter um framework ou metodologia de abordagem e um plano de ação que seja consistente e coerente entre todos os seus elementos. Mas a maior parte das empresas simplesmente não tem um processo de negócio para a inovação que esteja formalizado. Muitas outras têm um documento ou um processo definido algures, mas que poucos na empresa conhecem e menos ainda usam.

A evidência mostra que um denominador comum entre os líderes de inovação é a existência de um processo formal e disciplinado de gestão da inovação, desde a ideia até ao lançamento no mercado, gerindo cada estágio de forma rigorosa e medindo os fatores críticos de sucesso em cada estágio.

Por isso, uma grande parte do desafio da inovação começa a vencer-se quando se adota um framework de trabalho, se institucionaliza um processo, e de facto se implementa o processo. Não precisa de ser nada de muito complicado. “Uma viagem de mil milhas começa com um passo”. Este modelo inicial irá sinalizar uma intenção a toda a organização e irá permitir um processo de aprendizagem e de melhoramento que deve ser orientado mais pela prática subsequente no dia a dia do que por modelos teóricos complexos.

## 2. Apostar na inovação estratégica

A evidência mostra que os líderes em inovação associam o seu processo de inovação ao processo estratégico, e desafiam a organização a olhar para além dos limites do negócio e dos modelos mentais existentes e a participar na geração de novas possibilidades. Focar na inovação incremental e no curto-prazo, ter apenas por objetivo “crescer o negócio”, é positivo, mas gera resultados limitados. A inovação disruptiva que desafia o modelo de negócio da empresa e do setor tem o potencial de gerar ganhos significativos e de gerar também inovações incrementais.



A inovação estratégica é focada na geração de oportunidades de crescimento através de novos produtos, serviços, processos e modelos de negócio que geram valor significativo para os clientes e a empresa.

### **3. Criar condições de sucesso**

Em muitos casos, a gestão de topo introduz um modelo de inovação sem criar as condições de sucesso. Adota-se muito facilmente uma abordagem “bold stroke”, uma apresentação para impressionar, com grandes ambições e com grandes mudanças na forma de atuar, onde os colaboradores ficam como espectadores de um filme glamoroso. Finda a sessão, tudo volta à vida normal.

Mais uma vez, criar as condições de sucesso difere de caso para caso, mas são comuns elementos como: sensibilizar para a urgência e importância da inovação, informar e envolver toda a empresa, mobilizar patrocinadores e aliados a vários níveis da organização, definir uma ambição clara e KPI (Key Performance Indicator) operacionais, formar as pessoas na inovação e nas novas ferramentas, definir novos incentivos e introduzir mecanismos de escuta, de envolvimento, de suporte e de medição do desempenho.

Adicionalmente, importa analisar quais as barreiras concretas à inovação e trabalhar objetivamente para as remover ou mitigar.

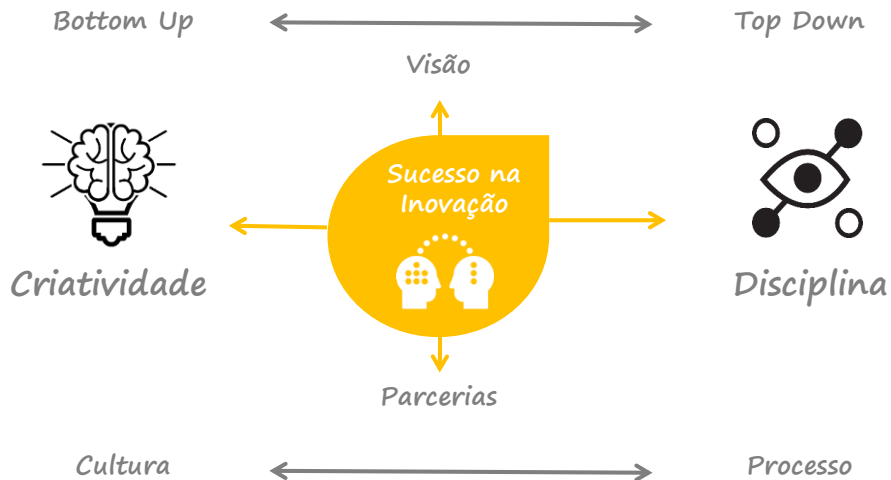
## 4. Escolher o modelo

Cada empresa é mesmo única, e o modelo de inovação deve ser construído de forma customizada, a partir de modelos de referência. Múltiplos fatores influenciam a definição do modelo de cada empresa.

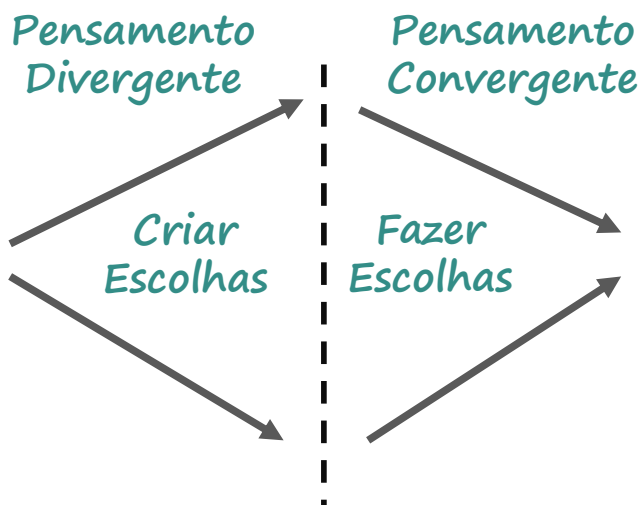
Os modelos de inovação têm evoluído bastante nas últimas décadas. Os primeiros eram lineares. Os mais recentes são modelos de network.

A primeira vaga correspondeu a modelos de push tecnológico, partindo de uma invenção científica, para um correspondente desenvolvimento tecnológico, para um processo de industrialização, seguido de push de marketing, concluindo-se com vendas. A segunda vaga correspondeu a um modelo de push de mercado, partindo de necessidades de mercado, para o desenvolvimento, industrialização e vendas. A terceira vaga integrou os dois anteriores e introduziu feedbacks no processo. O Stage-Gate Model de Cooper é o mais conhecido, tem várias vantagens e ainda é relevante e aplicado hoje, se integrado com novas vertentes de inovação aberta. A quarta vaga é um modelo interativo que integra, em simultâneo, várias funções dentro da empresa – marketing, desenvolvimento de produto, etc., de que é exemplo representativo o MIRP (Minnesota Innovation Research Program). A quinta vaga corresponde a modelos de network que tentam abarcar a complexidade do processo de inovação promovendo as ligações internas e externas da empresa, de que é exemplo o Creative Factory Systems Innovation Model. A sexta geração de modelos de inovação é a de inovação aberta, conceito concebido recentemente por Chesbrough, em que a inovação vem de mecanismos colaborativos internos e, acima de tudo, externos à empresa. O foco já não é a empresa, mas sim o ecossistema em que esta se insere.

Pela sua importância, destacam-se dois elementos fundamentais. Qualquer que seja o modelo adotado, deve assegurar as duas componentes essenciais da inovação: a criatividade e a disciplina. A criatividade resulta de processos bottom-up e de uma cultura de criatividade. A disciplina resulta de processos top-down e bem definidos, compreendidos e aplicados por todos na empresa. É preciso exercitar e aperfeiçoar estas duas pernas para correr competitivamente e chegar antes da concorrência.



Adicionalmente, o modelo precisa de assegurar que o pensamento convergente dominante na gestão e na engenharia é complementado com ferramentas de pensamento divergente (de criação de novas possibilidades) que enriqueçam o processo de inovação. É neste contexto que se torna importante introduzir ferramentas como o design thinking, o customer journey, value creation forums (pitching interno estruturado), prototyping, entre outros, e abrir a empresa a fontes externas de inovação, especialmente a interações com start-ups e a soluções colaborativas com parceiros.



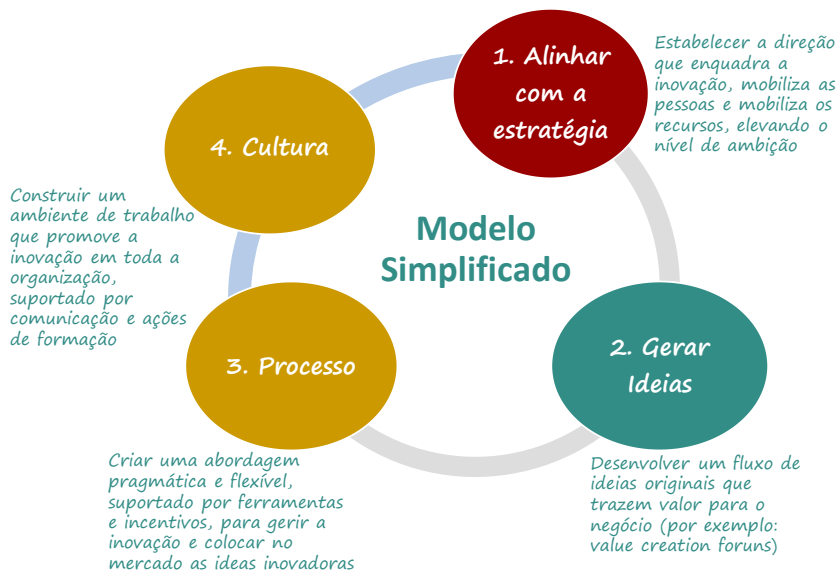
O que é importante salientar desta análise é que um bom modelo deve adotar os seguintes princípios:

- O processo de inovação necessita de um enquadramento estratégico para objetivar e focar os esforços e os recursos.
- A inovação deve estar orientada para a identificação e a satisfação das necessidades (“dor”) ou aspirações dos clientes.
- Segmentar a inovação em estágios ajuda a focar os recursos e simplifica a sua gestão, proporcionando pontos de decisão claros e facilitando o controlo do processo de inovação.
- A qualidade das inovações resulta diretamente da qualidade do processo de gestão da inovação e não apenas da criatividade dos colaboradores.
- A criatividade não é tanto um ato de inspiração, mas essencialmente um processo de abrir o campo de possibilidades através de pensamento divergente, que não deve ser abafado pela cultura, a hierarquia e as regras da empresa.
- A introdução de vários pontos de interação e prototipagem rápida – esquema ou desenvolvimento, teste, feedback, aperfeiçoamento – aumenta a eficácia do processo.
- A inovação nunca é um ato isolado, mas sim o resultado de múltiplas interações funcionais, internas e externas, e de pessoas com diferentes perspetivas.
- É importante não negligenciar a análise da concorrência. Para além da preocupação de criação de valor, é preciso também garantir a captura do valor criado.

# 5. Modelos relevantes

Dos inúmeros modelos existentes, vale a pena referenciar três tipos: o simples, o modelo normativo e o estratégico.

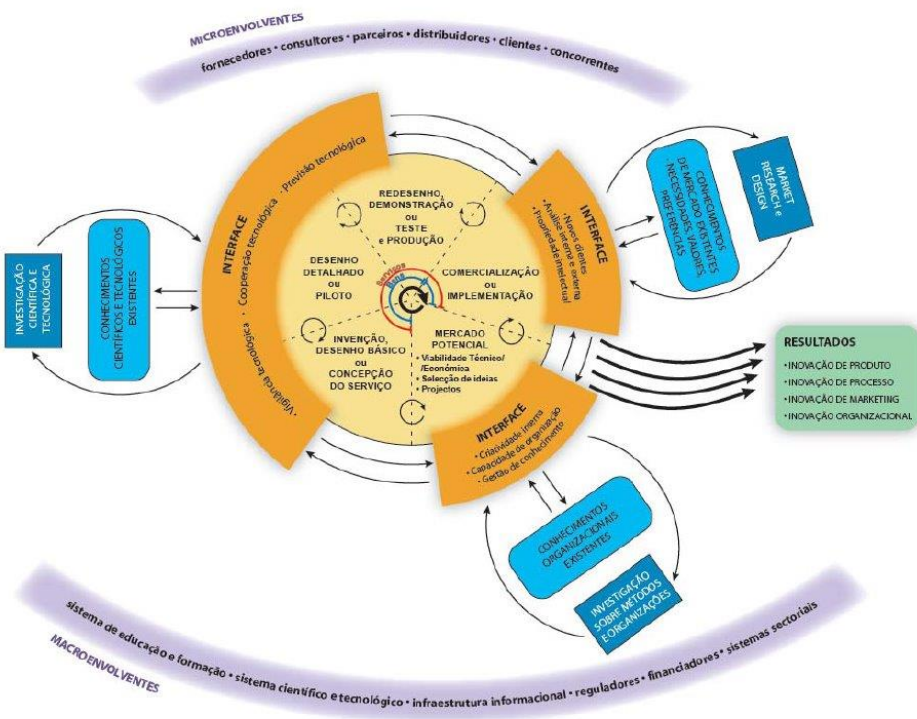
O **modelo simples** tem a vantagem de ser fácil de implementar. Consiste em definir quatro vertentes de atuação e ir aprendendo, fazendo.



Certas empresas optam **pelo modelo normativo**, com o objetivo de obter a certificação da inovação (Referência Normativa – Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento Inovação: NP 4456:2007 – Terminologia e definições das atividades de IDI; NP 4457:2007 - Requisitos do sistema de gestão da IDINP: 4458:2007 – Requisitos de um projeto de IDI).

Este modelo é simples de montar porque está normalizado e testado, e impõe disciplina no processo de inovação. No entanto, há uma grande diferença entre a burocracia da inovação e a gestão da inovação. Em alguns casos, as empresas preocupam-se mais com a componente do cumprimento formal, que pode ser pesado em alguns casos, não dando a atenção devida à componente da qualidade da inovação.





O **modelo de inovação estratégica** é o que permite desenhar uma solução mais adaptada a cada empresa, por envolver uma abordagem que é essencialmente estratégica, totalmente focada na criação de valor para o cliente e de lucros para a empresa. O essencial deste modelo é correr um checklist estratégico que pode ser mais simples ou mais denso conforme a dimensão, ambição e recursos da empresa, e que pode resultar num modelo simples ou num modelo mais complexo, e que por este motivo não tem uma representação gráfica neste artigo.

No essencial, este modelo conjuga ferramentas do processo estratégico tradicional com ferramentas de inovação focadas no cliente e na criatividade. Os passos de construção do modelo são: 1. Diagnóstico (de ameaça estratégica, de cultura de inovação, de processos internos, etc.). 2. Definição e alinhamento estratégico da inovação. 3. Definição dos objetivos, do processo e do plano de inovação. 4. Criação de condições de sucesso. 5. Implementação focada em novos produtos, serviços, processos e modelos de negócio.

São componentes importantes deste modelo a promoção de uma cultura de inovação em toda a empresa; a introdução ou reforço de processos de compreensão das necessidades dos clientes; a identificação exigente das necessidades e oportunidades do mercado; o desenvolvimento de campeões e de equipas de inovação; a introdução e formação em novas ferramentas de inovação; a vigilância tecnológica e concorrencial; um processo sólido de geração, filtragem e condução de ideias até ao mercado; a adaptação dos incentivos da empresa; o estabelecimento de parcerias e de interação com entidades fora da empresa; a alocação de recursos fundamentais e a medição permanente de resultados.

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](mailto:info@lbc-global.com) para obter assistência.

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