



Os principais bloqueios à inovação

Várias razões podem explicar porque há empresas que são inovadoras e outras que não são. E porque mesmo as inovadoras deixam de o ser em certo momento. Três das razões mais comuns são as seguintes.

1. Procurar modelos que são a antítese da inovação

Uma ideia vencedora no mercado é algo que tem de ser testado, experimentado, corrigido e aperfeiçoado. A maior parte das ideias que parece interessante não passa o teste da experimentação. Mesmo com a correta abordagem, as coisas podem falhar. E falham muitas vezes. A inovação envolve erro. Muito erro. É preciso criar uma cultura e um processo que promovam um grande número de ideias e a sua experimentação rápida, mantendo um investimento constante.

No entanto, muitos decisores procuram um modelo de inovação empresarial que faça exatamente o contrário – querem algo que lhes garanta que a melhor ideia é pensada, construída e implementada à primeira tentativa e de uma só vez, reduzindo erros e experimentação, dentro da estabilidade natural da empresa. Não dão espaço ao pensamento divergente e à possibilidade de se colocar em causa a forma como as coisas são feitas. Não dão espaço ao erro e à experimentação.

Por analogia, na área científica, o progresso faz-se testando todas as hipóteses e eliminando variáveis. No desporto, um atleta de alta competição desenvolve-se testando, experimentando, treinando, aperfeiçoando. Da mesma forma, um sistema de inovação empresarial é um processo de aperfeiçoamento de ideias que exige aceitação do erro e da experimentação. De forma contraintuitiva, pode-se afirmar que um bom sistema de inovação é aquele que acelera o processo de falhar e de evoluir para uma solução melhor.

2. Apostar em modas e fórmulas simples

A maioria das empresas aposta em fórmulas simplistas em vez de pensar e desenvolver um processo de inovação adequado à sua realidade.

Uma fórmula simplista é o modelo “estático”. Criar um departamento de inovação e aguardar que essa equipa produza uma estratégia e um plano de inovação, que é maquetado, publicado e anunciado internamente quando há espaço comunicacional. Na maior parte das vezes, a estratégia definida depara-se com muitos desafios de compreensão e de implementação por ter sido desenvolvida de forma isolada, sem envolvimento de potenciais campeões de inovação e por esbarrar com os vários silos organizacionais. Na maioria dos casos, este modelo tem um sucesso limitado, mas mesmo assim importante, de gestão de projetos de inovação formais com financiamento comunitário.

Outra fórmula simplista é o modelo “fontanário”. Identificação de algumas ações de modernização, como a introdução de novos sistemas de informação, ou de nova tecnologia, que servem de âncora a uma imagem de inovação, que é apenas superficial e associada a um ou dois projetos concretos.

Outra fórmula simplista é o modelo “jogos”, ou seja, o envolvimento da empresa em ações de mobilização associadas a ferramentas da moda. No passado, foi a introdução de plataformas de registo de ideias, na maior parte dos casos sem enquadramento estratégico, organizacional e operacional. No presente, a introdução de sessões de pitches internos e de design thinking, mas que não têm continuidade ou inserção no dia a dia das organizações. São mais ações de sensibilização e de formação do que ações de inovação real e sustentável. Enquadradas num processo de inovação formal seriam desenvolvidas de outra forma e com outro resultado.

3. Pressão operacional

A pressão pelo desempenho operacional e dos resultados imediatos é um dos fatores que mais condiciona o desenvolvimento da inovação numa empresa. A prática mostra que planos ambiciosos de inovação esbarram com a realidade do dia a dia. Poucas empresas têm formas de endereçar este dilema. Definem a estratégia, mas depois não têm mecanismos de gestão da inovação.



As limitações operacionais mais comuns são: reportes hierárquicos disfuncionais, a falta de tempo alocado à inovação, a ausência de recursos e de autonomia, incentivos e métricas focados apenas em resultados operacionais, introdução de formas de trabalhar estranhas à organização sem o devido enquadramento.

O Dia de Amanhã

A internet está repleta de casos estudos e de sites especializados que podem e devem servir de referencial para quem quiser desenvolver ou reforçar o seu modelo de inovação. Na era digital, nada como adaptar-se às novas oportunidades e tirar partido da maior base de informação e conhecimento do mundo.

A inovação na Brisa é um excelente exemplo de rápida adaptação às novas formas de abordar a inovação. A A-to-Be, empresa do grupo Brisa dedicada à inovação na gestão de mobilidade, é um dos casos mais bem desenvolvidos de inovação aberta em Portugal.

A-TO-BE, O MINDSET DE INOVAÇÃO ABERTA DA BRISA

Autor: Jorge Sales Gomes – Chief Technology Officer da A-to-Be



A Brisa constatou uma maior abertura da sociedade para colaborar em rede, refletindo dois fenómenos complementares: a crescente disrupção trazida por novos modelos de negócio e novas soluções pensadas por start-ups e o reconhecimento das empresas estabelecidas que para inovar de forma eficiente, mais do que utilizar recursos in-house, devem criar uma estrutura interativa e colaborativa, geradora de sinergias, de custos mais reduzidos e com uma capacidade de implementação mais célere.

A A-to-Be aplica o modelo de inovação aberta desde 2010, e sabe por experiência própria os ganhos reais que este modelo aporta – de que são exemplo as portagens eletrónicas. Tudo partiu de um desafio inicial: melhorar a cobrança e a segurança nas portagens. Ao invés de tentar resolver o problema internamente, a Brisa decidiu abrir as portas às universidades e, trabalhando em conjunto, encontraram as soluções de portagens que permitiram à companhia ser pioneira nas portagens eletrónicas.

O modelo de inovação aberta da A-to-Be coloca a organização no centro, articulando-se com os seus parceiros – universidades, instituições que apoiam a inovação e financiadores. Com esta relação de partilha aberta, a A-to-Be reduz os custos fixos e, simultaneamente, dá um contributo positivo à sociedade, tendo, fruto deste relacionamento sinérgico e aberto, criado sete start-ups até à data.



Adicionalmente, a A-to-Be responde à necessidade de inovar e aumenta a rentabilidade, através de uma rede de partilha de ideias estabelecida com as universidades, levando os alunos a trabalhar diretamente na empresa. Assim, a companhia não necessita de crescer verticalmente e torna-se mais ágil e competitiva, permitindo aos alunos ganhar em expertise e know-how, em contexto de trabalho real e com desafios concretos para solucionar.

A A-to-Bee continuamente gerida com um mindset colaborativo e interativo, almejando “quebrar os limites da mobilidade”.

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.