

Guia de Inovação



Índice

Conceito de Inovação	4
01. Alinhamento Estratégico	10
02. Vigilância Tecnológica	15
03. Processo de Inovação	20
04. Cultura de Inovação	27
05. Campeões de Inovação	33
06. Implementação	38

Conceito de Inovação





Conceito de Inovação

O que é?

O termo **Inovação** refere-se ao resultado de um **processo contínuo** orientado à **criação de valor**, que torna uma **ideia em valor para o cliente e em lucros** para a empresa.

Segundo o Manual de Identificação e Classificação de Atividades de IDI da COTEC, **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.

Na realidade, existem muitas definições de Inovação, mas o que deve estar na base deste conceito é que a **Inovação** é uma **mudança economicamente útil** para a organização.

Porque é que é importante?

O mundo está a mudar de uma forma acelerada. O contexto competitivo mudou e o modo de inovar também está a mudar.

Embora os decisores empresariais 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 se

basear em processos transversais, com impacto na estratégia, na estrutura organizacional e na cultura, entre outros.

Por que falha a Inovação?

Apesar das vantagens conhecidas, a Inovação não resulta de fórmulas simples, de uma metodologia ou de um único fator.

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

Razões porque falha a Inovação

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 o modo como as coisas são feitas. Não dão espaço ao erro e à experimentação.

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, 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 outro modo e com outro resultado.

Pressão operacional

A pressão pelo desempenho operacional e dos resultados imediatos é um dos fatores que mais condiciona o desenvolvimento da inovação numa empresa.

3

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 maneiras de trabalhar estranhas à organização sem o devido enquadramento.

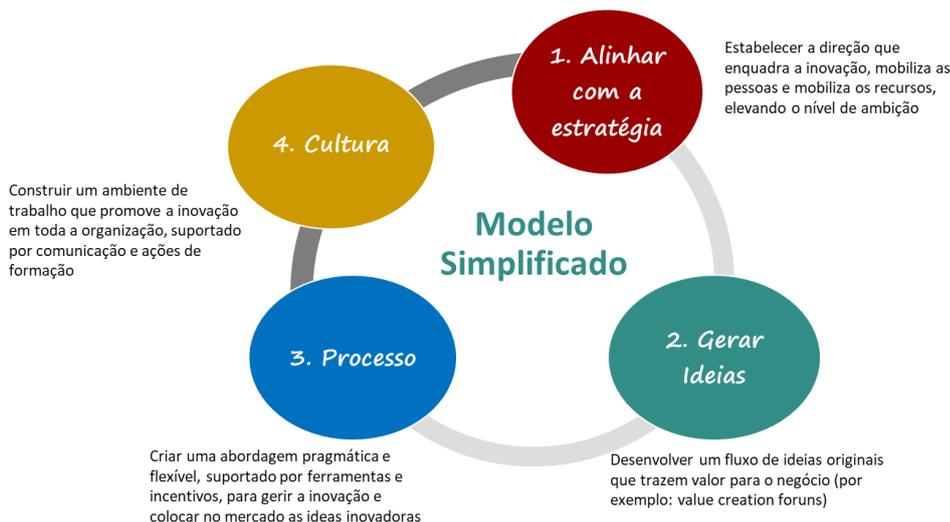
Como implementar?

Há muitos modelos de Inovação, que vão desde os mais simples e ágeis aos mais complexos ou burocráticos. Todos os modelos são válidos e trazem benefícios às organizações, a questão é saber qual o que melhor se aplica à realidade da sua empresa em concreto.

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. Se a empresa ainda tem pouca maturidade em processos de Inovação recomendamos que comece por adotar um modelo simples, baseado em quatro vertentes de atuação e ir aprendendo, fazendo.

Modelo Simples



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 algumas situações, não dando a atenção devida à componente da qualidade da inovação.

O **modelo de inovação estratégica** é o que permite conceber 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. 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.

Se a empresa já tem algum nível de maturidade e experimentação em processos de Inovação, sejam eles de produto, de serviço, ou organizacionais, então pode arriscar na implementação de um modelo mais complexo e que incrementará o valor que conseguirá retirar desse processo.

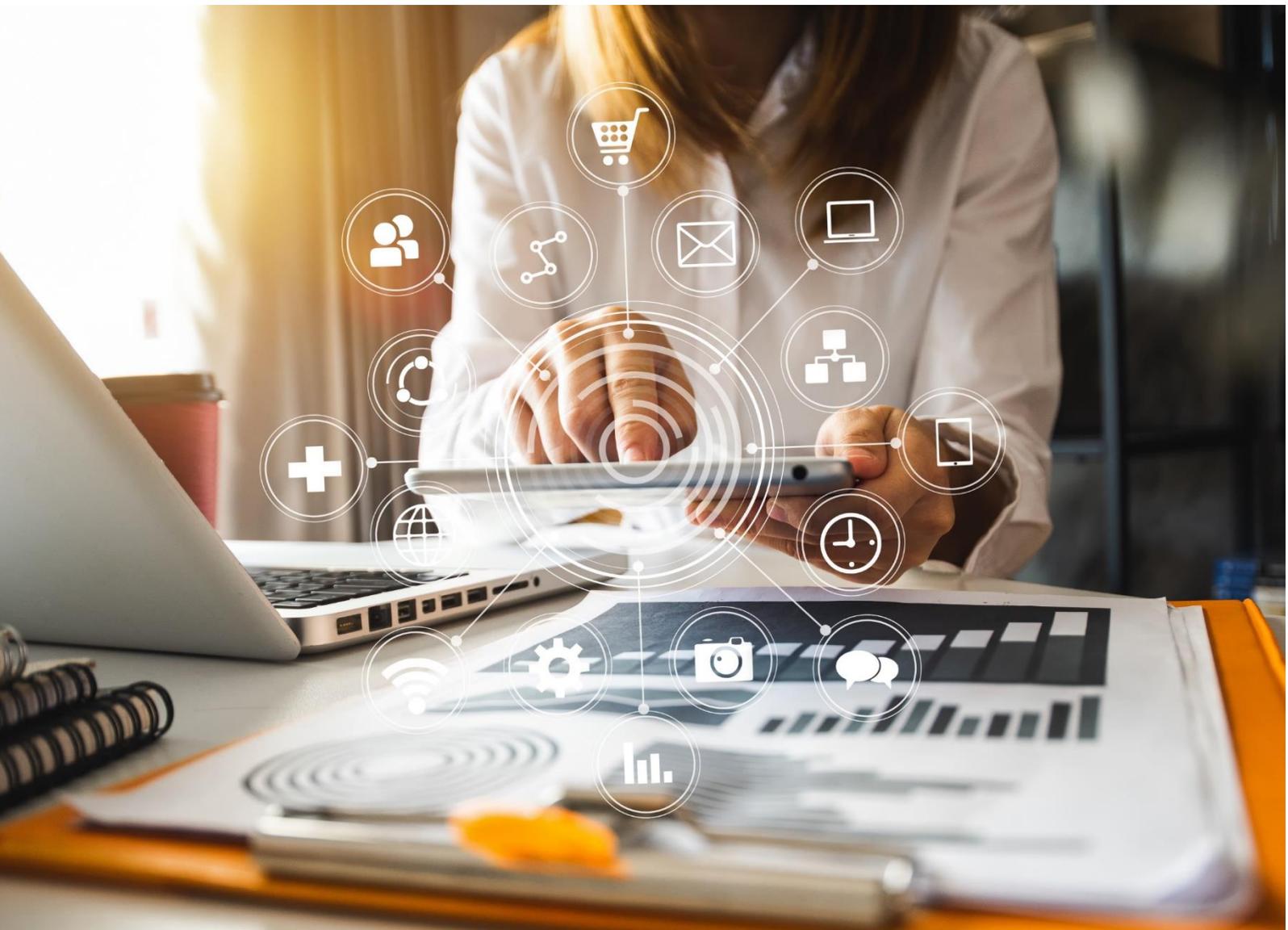
Neste Guia, orientamos as empresas para o Modelo Estratégico de Inovação da LBC, baseado na criação de valor, que assenta em **seis componentes essenciais**: (1) Alinhamento Estratégico; (2) Vigilância Tecnológica; (3) Processo de Inovação; (4) Cultura de Inovação; (5) Campeões de Inovação; e (6) Implementação.

Modelo Estratégico de Inovação da LBC



O presente Guia procura orientar de forma pragmática as empresas a trabalharem nas seis componentes que compõem o modelo de inovação e dessa forma, desenvolverem o seu próprio modelo e processo de inovação interno.

01. Alinhamento Estratégico





01. Alinhamento Estratégico

O que é?

A inovação não é criatividade, que trata de processos cognitivos (ideias), nem é invenção, que trata de processos tecnológicos (tecnologia). Ambos são críticos para a inovação, mas não são inovação. **A inovação é estratégica e trata de processos de negócio (mercado).**

Neste sentido, quando falamos em Inovação temos obrigatoriamente que falar em alinhamento estratégico, porque qualquer ideia tem de ser devidamente enquadrada do ponto de vista daquilo que são os objetivos de negócio da organização.

Porquê que é importante?

Muitas empresas deixam que os seus processos de inovação se distanciem da sua dimensão estratégica fundamental, que é criar valor para o cliente e lucros para a empresa.

Ainda hoje, muitos modelos de inovação distraem-se com a criatividade, a tecnologia e as idiosincrasias dos agentes de inovação, que são instrumentos e não fins em si mesmo. A única medida de sucesso da inovação são clientes/utilizadores satisfeitos e lucros/benefícios para a empresa.

Como implementar

O alinhamento estratégico passa por 3 passos fundamentais: i) criar uma visão inovadora perfeitamente alinhada com a estratégia da empresa, ii) focar nas necessidades do mercado e dos clientes, e iii) assegurar o alinhamento organizacional em torno da visão e da estratégia.

Passos

1

Crie uma visão inovadora para onde a empresa deverá caminhar

- Reveja os seus objetivos estratégicos
- Defina mercados e clientes importantes
- Veja o que a concorrência está a fazer
- Construa uma visão de futuro para o negócio
- Se necessário, traduza essa visão em novos objetivos estratégicos

2

Foque nas necessidades do mercado e dos clientes

- Defina necessidades e oportunidades de mercado/ cliente
- Promova o conceito de criação de valor para o cliente
- Desenvolva processos de geração de ideias
- Promova uma cultura de inovação: experimentação, risco, incentivo
- Nunca se esqueça de manter o foco nas necessidades do mercado e dos clientes!

3

Assegure o alinhamento organizacional

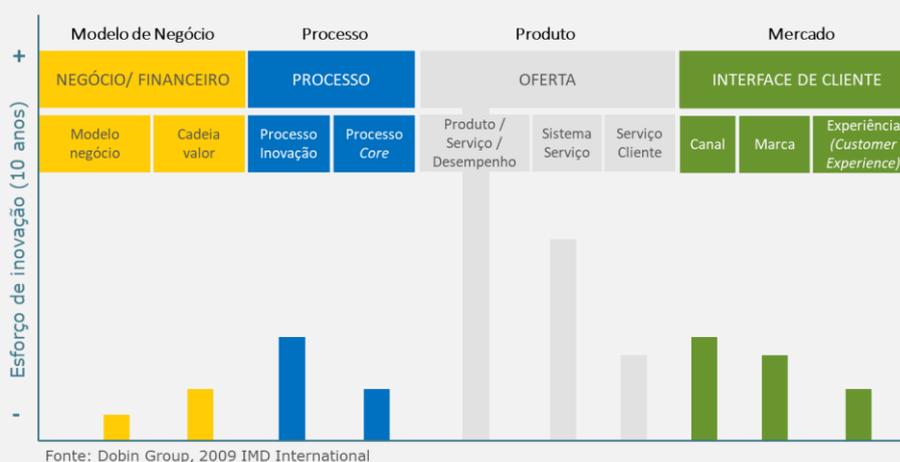
- Discuta a visão e a estratégia com as várias áreas da empresa e obtenha os seus inputs
- Mantenha todos informados e “onboard”

Impacto no negócio

As empresas tendem a focar-se na inovação de produto, mas muitas vezes a criação de valor está em outras áreas, como a transformação do modelo de negócio, os próprios processos internos ou questões relacionadas com os canais de distribuição ou com a experiência proporcionada ao consumidor final.

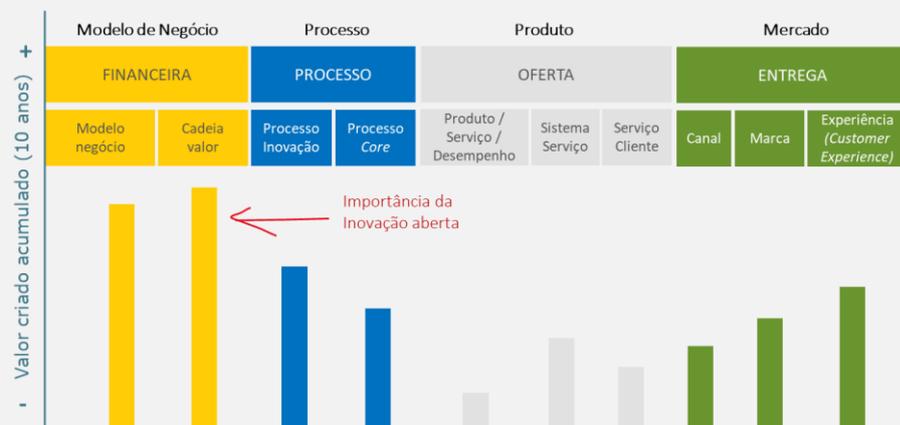
Abaixo, podemos observar como o investimento das empresas, em termos de esforço de inovação, nos últimos 10 anos tem-se focado no desenvolvimento do produto ou serviço.

Esforço de Inovação das Empresas nos últimos 10 anos



Contudo, em termos de valor criado, apercebemo-nos que esse retorno do investimento surge noutras áreas.

Valor Criado Acumulado das Empresas nos últimos 10 anos





Sabia que...?

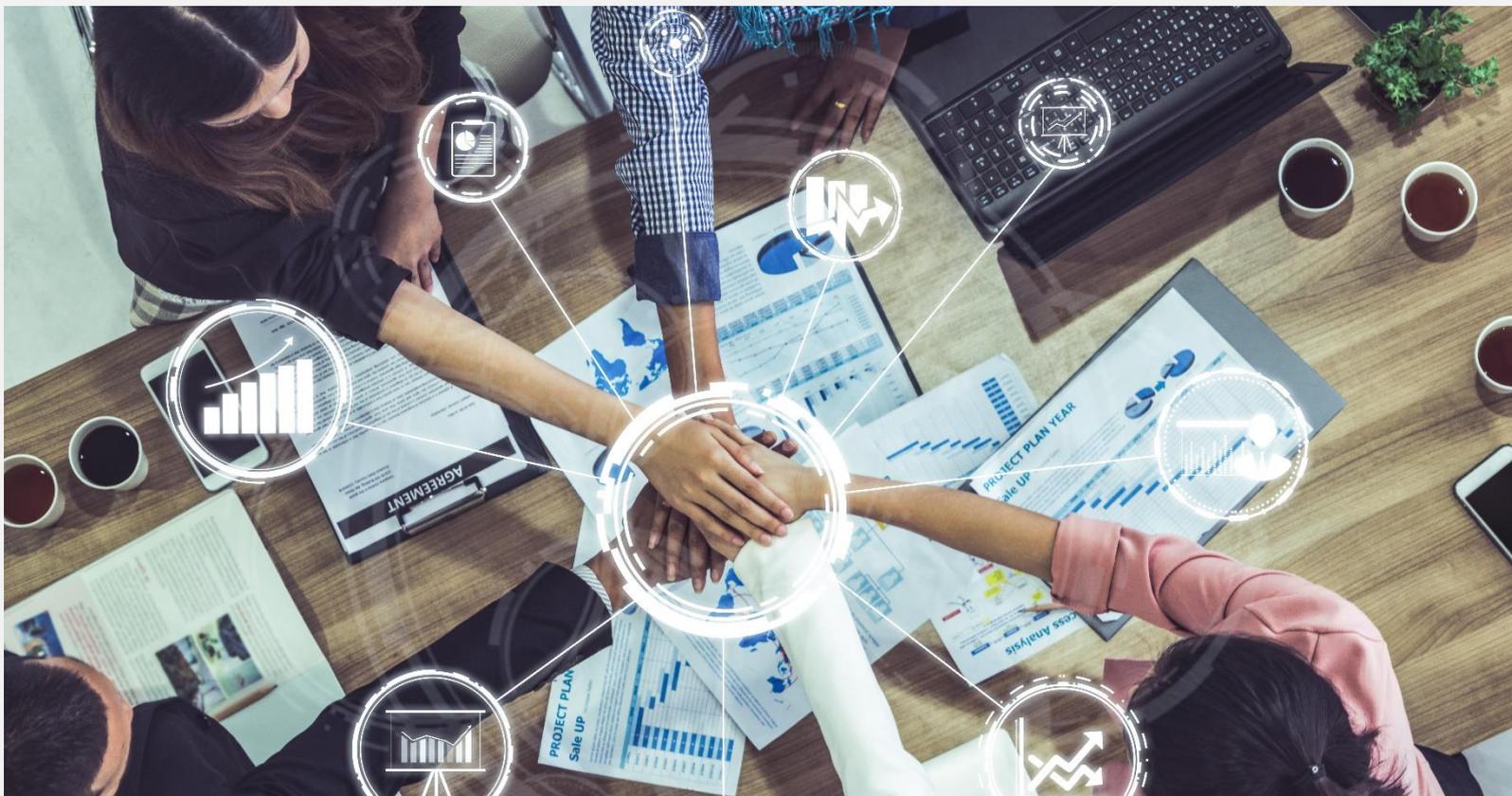
Inovar rapidamente ou... desaparecer.

No passado, a inovação 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 empresas mundiais não existiam há 20 anos. Algumas novas empresas com modelos inovadores crescem de forma exponencial e não de forma aritmética, como no século XX. Este movimento é mais evidente nos EUA 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 criadas para serem boas executoras 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 desaparecerem rapidamente e regiões a entrarem 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.

02. Vigilância Tecnológica





02. Vigilância Tecnológica

O que é?

No processo de Inovação, as empresas têm de criar uma consciência interna em torno da tecnologia disruptiva, isto é, têm de explorar e compreender a disrupção tecnológica que um conjunto de tecnologias emergentes estão a introduzir quer nos sistemas de produção, quer nos modelos de negócio das empresas, quer nos próprios mercados ao nível da tipologia dos serviços e produtos disponíveis.

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 combinado destas tecnologias tem um efeito ainda mais disruptivo.

Porquê que é importante?

Além do impacto já registado da Internet, do móvel e das redes sociais, um vasto conjunto de tecnologias emergentes – como o big data, a cloud, o 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.

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.

As fintech estão a desafiar a banca tradicional; os carros autónomos irão transformar o setor automóvel e as cidades.

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.

Como implementar

A inovação disruptiva está a criar oportunidades, mas apenas para aqueles que conseguem acompanhar o ritmo ou reinventar-se para prosperar.

Novas tecnologias e novas formas de fazer negócios surgem a cada momento. Num ambiente tão disruptivo, é preciso abraçar a inovação ou correr o risco de ficar para trás.

Palavras como Automação, Conectividade, Inteligência Artificial ou *Machine Learning* entraram no nosso léxico para não sair tão cedo.

Passos

1

Defina uma Estratégia Tecnológica e de IDI¹

- Faça uma auditoria tecnológica aos seus Sistemas e Equipamentos
- Informe-se sobre as soluções de mercado e tendências nacionais e internacionais. Fale com pares e com os seus próprios fornecedores. Mas não se limite, nem se iniba de consultar outros fornecedores!
- Defina o Plano Estratégico de Desenvolvimento Tecnológico e de IDI
- Defina o Plano Operacional com ações devidamente calendarizadas, orçamentadas e com responsáveis atribuídos

2

Automatize os Sistemas Produtivos

- Investigue novas soluções de automatização de processos de fabrico
- Projete e desenvolva, juntamente com os seus fornecedores, equipamentos e ferramentas de produção inovadoras, que dê resposta aos seus requisitos
- Avalie os ganhos da robotização de operações de fabrico e de movimentação
- Invista em soluções de visão industrial para inspeção, medição e garantia da qualidade

3

Invista em Tecnologias e Processos Avançados de Fabrico de Metais

Consiste no desenvolvimento e otimização de processos avançados de fabrico de componentes metálicos, com base na especialização científica e tecnológica, na utilização de ferramentas avançadas de engenharia de processo (incluindo simulação computacional) e na capacidade de construção e experimentação das soluções em ambiente laboratorial e industrial. Uma parceria com um Centro de Investigação desta área e uma Universidade pode acelerar bastante este processo!

4

Assegure a Conectividade

- Avalie sistemas de sensorização, IoT e outras soluções de conectividade
- Equacione a otimização e controlo de processos de fabrico com recursos a inteligência artificial
- Retire o máximo partido dos dados de processos e equipamentos que dispõe e monte um sistema de análise
- Investigue soluções de otimização e autorregulação de processos

5

Desenvolva Sistema Cognitivos

A ascensão da inteligência artificial está a impulsionar avanços na computação cognitiva, desde análises avançadas, reconhecimento de imagem e machine ou deep Learning, para personalização em massa e otimização da cadeia de valor. Esteja atento às melhores práticas e

— não se deixe ficar para trás!

¹ IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

03. Processo de Inovação





03. Processo de Inovação

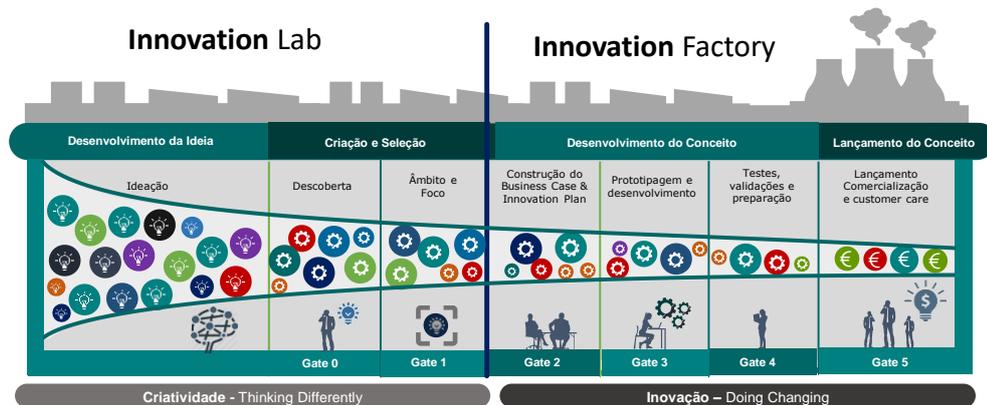
O que é?

A Inovação requer um processo estruturado, disciplinado e formalizado – um framework de referência – de geração, promoção, teste, aperfeiçoamento e introdução no mercado de novas ideias alinhadas com a estratégia da empresa, dentro de um modelo consensualizado.

O importante é que o processo assuma a forma de um “Funil da Inovação”, em que no início é promovida a geração de muitas ideias, ideias essas que depois começam a ser exploradas, aprofundadas e selecionadas, ficando cada vez menos as que passam à fase de desenvolvimento de conceito e business case, e depois ainda menos as que passam para a fase de prototipagem e teste, até chegarem um pequeno conjunto à fase de lançamento no mercado ou na organização.

Cada empresa deve definir e adaptar o seu “Funil de Inovação”, isto é, deve definir as várias fases ou estágios de aprovação e critérios de seleção das ideias ao longo do processo.

Abaixo, como ilustrativo, apresentamos um Processo de Inovação com 4 fases e 7 etapas de inovação, desde a ideação ao lançamento no mercado de um produto/serviço.



Porquê que é importante?

A maioria das empresas tem dificuldade em gerir o processo de inovação porque não tem 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. E não precisa de ser nada de muito complicado ou complexo. Um modelo simples irá sinalizar uma intenção a toda a organização e irá permitir um processo de aprendizagem e de melhorias que deve ser orientado mais pela prática subsequente no dia a dia do que por modelos teóricos complexos.

Como implementar

Para a construção de um Processo/ Framework de Inovação propomos a execução de 4 passos:

Passos

1 **Defina um Processo do tipo “Funil” com estágios de aprovação**

Segmente a Inovação em estágios, isso irá ajudar a focar os recursos e simplificar a gestão do ciclo de inovação, proporcionando pontos de decisão claros e facilitando o controlo do processo.

Tenha em consideração que a qualidade das inovações resulta diretamente da qualidade do processo de gestão da inovação e não apenas da criatividade dos colaboradores.

2 **Defina o Problema e Critérios de Seleção**

“Enquadrar o problema certo é a única forma de criar a solução certa.” Tendo esta frase como mote, é importante que para chegar a boas soluções, tenha em atenção os seguintes aspetos:

- Foque e enquadre devidamente o problema/ desafio da organização;
- Inspire a equipa;
- Defina critérios para avaliação de ideias concorrentes;
- Confira poder à equipa para que esta tome decisões de forma autónoma e independente;
- Evite o desenvolvimento de conceitos e ideias que abrangem tudo e todos.

3 **Promova a Geração de Ideias**

O processo de ideação fornece o combustível e a matéria prima para construir protótipos e conseguir soluções inovadoras, com valor, para os clientes. Para promover a geração de ideias:

- Garanta um ambiente descontraído e sem preconceitos, onde as ideias não sejam julgadas nem consideradas descabidas;
- Promova a geração do máximo de ideias possível, o objetivo é gerar um leque alargado de possibilidades que possam ser discutidas e analisadas (Divergir primeiro para depois Convergir);
- Promova o desenho e a construção de “mapas” ou “percursos” da

experiência dos clientes, isso ajuda a identificar potenciais “dores” para as quais podem surgir soluções;
Promova a partilha, a iteração e a construção sobre as ideias dos outros, muitas vezes é dessa iteração que surgem as melhores ideias e soluções.

4

Construa Protótipos e Teste o mais possível

“Construir para pensar e testar para aprender”

- Construa Protótipos: O protótipo é a geração de artefactos destinados a responder a questões e que nos aproximam da solução final. Pode ser qualquer coisa, desde um storyboard, a uma maquete, algo que permita o utilizador **experienciar** o produto.

Podemos prototipar com múltiplos objetivos: para melhor idear e construir a solução, para testar possibilidades, para comunicar o produto, para interagir com o cliente, para falhar de forma rápida e barata.

- Teste, teste, teste: Com o teste vem a iteração e o teste é mais uma oportunidade para reforçar a aprendizagem da solução e do cliente.

O teste permite afinar protótipos e soluções, aprender algo mais sobre o utilizador e afinar o problema ou desafio endereçado.

Como é que procuro novas ideias?

O processo de ideação nem sempre é fácil e nem sempre está associado à criatividade. Aliás, a maioria das vezes é 80% de trabalho árduo (pesquisa, investigação, análise) e apenas 20% de inspiração.

Abaixo deixamos, algumas dicas que nos prepararam para o processo de ideação:

- Explorar tecnologias existentes ou emergentes no mercado
- Pesquisar mercados potenciais
- Investigar a concorrência
- Analisar ameaças e oportunidades
- Utilizar ideias de stakeholders

E, se mesmo assim, não tenho novas ideias! O que devo fazer?

- Mudar a perspectiva
- Explorar as causas do problema
- Redefinir o problema
- Brainstorm com outros
- Pensar fora da caixa
- Forçar associações/ ligações aleatórias



Sabia que...?

Design Thinking

O modelo de *design thinking* é utilizado em vários domínios de negócio para o desenho de soluções inovadoras. É um processo de pensamento centrado no utilizador que abrange análise de contexto e enquadramento de problemas, geração de ideias e soluções, e pensamento criativo.

No contexto da I4.0, a ferramenta de *design thinking* permite um entendimento mais aprofundado do contexto do utilizador, fazendo com que as soluções oferecidas por cada empresa sejam desconstruídas a partir do final da cadeia de valor e até ao desenho do produto, e não ao contrário.

A metodologia *design thinking* segue 5 passos:

- Empatizar** Entender o utilizador nas suas necessidades e preferências, sendo necessária a sua colaboração para recolher informação, fazer perguntas, e entender a razão para efetuarem uma determinada ação
- Definir** Decompor o problema em partes para depois construir uma afirmação focada, com significado e orientada para a ação, uma perspetiva e um ponto de vista para o desafio a endereçar
- Idear** Geração de ideias através de discussões de ideação divergente e convergente, para que se possam construir protótipos e conseguir soluções inovadoras com valor para os clientes. Idear não é sobre criar a melhor ideia, mas sim sobre gerar um leque alargado de possibilidades
- Prototipar** Geração de produtos que se aproximam da solução final. Pode ser qualquer coisa, desde um storyboard, a uma maquete, algo que permita o utilizador experienciar o produto
- Testar** Oportunidade para reforçar a aprendizagem da solução e do cliente/utilizador, constituindo mais uma oportunidade para os conhecer e continuamente melhorar o produto

A metodologia *design thinking* deve-se aliar à recolha de dados do utilizador, auxiliando as empresas a melhor entender os seus clientes, para permitir criar produtos e soluções personalizadas que lhes acrescentam valor.

04. Cultura de Inovação





04. Cultura de Inovação

O que é?

A existência de um ambiente indutor de geração e implementação de novas ideias é fundamental para o sucesso da inovação.

Os planos de inovação e as ações isoladas (os jogos da moda) secam rapidamente se não houver uma cultura que estimule cada colaborador a ser inovador no dia a dia, por iniciativa própria e no âmbito da sua atividade normal.

É preciso definir e promover os valores e os comportamentos que geram a inovação independentemente da existência de normas e regras. Adicionalmente, os incentivos da organização têm de ser consistentes com essa cultura.

De acordo com o futurista Gerd Leonhard, o sucesso das empresas e das organizações no futuro será mais determinado por traços humanos (como a criatividade, a imaginação, intuição, emoção e ética) do que pela tecnologia.

Para vencer na inovação é preciso ir além da tecnologia e centrar-se nas pessoas e no ambiente que as torna mais inovadoras. A inovação faz-se de pessoas, para as pessoas e por pessoas.

Porquê que é importante?

Muitos decisores empresariais e públicos consideram que o elemento mais importante para a inovação é a tecnologia. É natural. A tecnologia transforma cada vez mais as nossas vidas.

No futuro, uma grande parte da nossa vida estará digitalizada, conectada, automatizada, robotizada. Adicionalmente, as decisões associadas ao desenvolvimento ou compra de tecnologia são visíveis, diretas, mensuráveis. Mas a essência do sucesso na inovação está na cultura. **Uma cultura de inovação é uma vantagem estratégica nos dias de hoje.**

Nas empresas inovadoras os inovadores são mais valorizados que as próprias inovações. E como a inovação é feita por pessoas, voltamos ao conceito cultural e à responsabilidade individual que cabe a cada um assumir na sua organização.

A inovação sem uma cultura organizacional que a incentive não se concretiza. A inovação implica um **equilíbrio entre criatividade e disciplina**: criatividade para pensar diferente e encontrar novas soluções; disciplina para fazer, errar, persistir e refazer até chegar à solução geradora de valor. Para que isso aconteça são necessários incentivos a determinados comportamentos e atitudes.

Como implementar

Promover uma cultura de inovação é o desafio de grande parte das organizações.

A cultura organizacional é uma estrada de dois sentidos. Por um lado, está fortemente condicionada pelas dinâmicas com origem na base da pirâmide hierárquica, em sentido bottom-up. Por outro lado, podem – e devem – ser criadas as condições que incentivem os traços culturais que se pretendem implementar, e nesse sentido é top-down.

De uma forma muito pragmática, e a partir de casos das empresas inovadoras de maior sucesso, sugerem-se oito passos:

Passos

1

Crie um espaço físico estimulante

Um espaço que promova a criatividade e um estado mental positivo e descontraído. Pequenas mudanças podem ter um grande impacto.

2

Estabeleça o traço definidor da cultura de inovação da sua empresa

Em alinhamento com o negócio, isto é, com as necessidades do cliente ou do utilizador final. A cultura deve reforçar os diferenciadores da empresa.

Identifique o seu diferenciador, partilhe com a organização e promova o debate e a criatividade sobre o traço definidor.

3

Crie um sentido de responsabilização nas pessoas

Enquanto líder em inovação, deve criar um sentido de responsabilização nas pessoas criativas em termos dos objetivos da organização, das áreas de enfoque core, das principais capacidades e dos compromissos com os stakeholders

4

Defina e comunique as atitudes e os comportamentos desejados

Distinga «erros operacionais» de «tentativas de inovação sem sucesso». Comportamentos reiterados levam a hábitos de trabalho. Recompense e incentive aqueles que deseja ver na sua organização

5

Promova um clima de novas ideias

Quer dentro quer fora da empresa, e dê tempo e recursos para que sejam apresentadas, analisadas e debatidas.

Promova o debate de ideias e workshops. A **Inovação Aberta** é um dos melhores canais de inovação e frequentemente com custos mais reduzidos. Ver capítulo “06. Implementação”.

6

Empodere campeões da Inovação

Dê-lhes autonomia, tempo delimitado e responsabilidade para desenvolverem as boas ideias.

Recompense os sucessos e divulgue.

Ver capítulo “05. Campeões de Inovação”.

7

Incentive a Inovação

Mude os incentivos se sentir que não estão adequados. Por vezes, o incentivo não está no valor mas no reconhecimento interno.

Valorize e festeje.

Comunique os sucessos, por mais pequenos que possam parecer.

Forneça um Framework/ Processo de Inovação

8

Forneça o Framework/ Processo e as ferramentas que facilitem o processo de inovação. A inovação não ocorre simplesmente porque se deseja. É o resultado de um processo que envolve riscos, incertezas, e precisa de gestão cuidada do equilíbrio entre a criatividade e a disciplina.

Ver capítulo “03. Processo de Inovação”.

Impacto no negócio

A cultura de inovação é uma vantagem estratégica nos dias de hoje, que permite às organizações antecipar, criar e gerir a mudança.

Uma organização pode ter diversas iniciativas formais e organizadas de promoção da inovação. Estas resultam da estratégia formal, dos objetivos definidos. Mas no dia a dia, fora dessas iniciativas, como se faz a inovação? O que acontece quando ninguém está a olhar? Fora desse controlo existem valores, relacionamentos, comportamentos e atitudes que condicionam a atuação e os resultados organizacionais.

A inovação deve ser uma responsabilidade de todos, a todos os níveis da organização. Não é exclusiva de um departamento de inovação nem da equipa de gestão, é partilhada a todos os níveis, por todas as funções, e incorpora competências e responsabilidades específicas. A inovação faz-se no dia a dia, a todo o momento e por toda a organização.

Da nossa experiência de trabalho em mais de 900 empresas em várias partes do mundo e de quase uma década de interação direta e de trabalho com inovadores como Steve Blank, com universidades como Stanford ou com as empresas líderes em Silicon Valley, **identificámos os traços característicos de uma cultura de inovação:** i) valores partilhados; ii) crenças; iii) hábitos e rotinas; e iv) comportamentos.



VALORES PARTILHADOS

- Curiosidade
- Assunção de riscos
- Respeito pelos outros
 - Colaboração
 - Mente aberta
 - Confiança
 - Curiosidade



CRENÇAS

- Otimismo
- Erro é parte do processo
- Autonomia individual, responsabilidade coletiva
 - Partilha é a alma do conhecimento



HÁBITOS E ROTINAS

- Experimentação e iteração
- Aprendizagem pelo erro
- Reconhecimento e recompensa
- Celebração de vitórias
- Melhoria contínua



COMPORTAMENTOS

- Falar menos, fazer mais, «*show, don't tell*»
- Valorizar a velocidade
 - Assumir responsabilidades
 - Julgar menos, ganhar mais
 - Adotar comportamentos éticos



05. Campeões de Inovação





05. Campeões de Inovação

O que é?

O sucesso da inovação requer **liderança** por um conjunto de **elementos-chave em cada um dos estágios do processo**.

A liderança pelo topo é fundamental para definir uma visão, mas a **liderança operacional** é fundamental para que algo aconteça. Na maior parte dos casos, os campeões estão dentro da empresa e precisam de ser identificados e empoderados.

Porquê que é importante?

Perceber a importância dos Campeões da Inovação é o mesmo que perceber qual o seu papel no processo de Inovação. De forma resumida, podemos enunciar 7 responsabilidades essenciais do Campeão de Inovação, a saber:

1. Assume a **liderança da identificação das necessidades** que vão ser endereçadas
2. **Cria a visão** geral do projeto
3. **Promove as interações** para melhoria da **proposta de valor**
4. Promove o **elevator pitch** ou a **comunicação da proposta de valor**
5. **Forma e motiva as equipas** de inovação

6. **Inclui *stakeholders*** importantes nos processos de inovação (colegas, clientes, fornecedores, etc.)
7. **Comunica continuamente** a visão, os objetivos e aquilo que já foi atingido

Como implementar

Neste caso em concreto, o “Como implementar” é o mesmo que dizer “Como identificar um Campeão de Inovação na organização?”

Abaixo, deixamos algumas dicas que devem ser seguidas na identificação e empoderamento dos Campeões da Inovação

Passos

1

Identifique os Campeões da Inovação no seio da sua organização

Para proceder a essa identificação, tenha em consideração que eles podem ser encontrados a qualquer nível da organização e podem não ser eles a ter as ideias inovadoras, têm é de ter paixão pelas ideias e pelo projeto.

Considere também as seguintes características típicas de um Campeão da Inovação:

- Combina **boas capacidades de criatividade e orientação para o cliente**, mercado e estratégia da empresa
- **Sabe quando ser perseverante** e quando não dar continuidade ao projeto
- Tem **capacidade de construir equipa**, motivar e partilhar visão e de contribuir para que a equipa alargue os seus horizontes
- **Encoraja a inovação** nos dois sentidos:
 - **Bottom up innovation** – projetos que se iniciam com uma boa ideia das equipas técnicas
 - **Top down innovation** - projetos que decorrem da visão e da estratégia de inovação do topo e é apoiada pelos colaboradores

2**Empodere os Campeões da Inovação**

Depois de os identificar é importante que estes sejam conhecidos pela organização e tenham uma certa autonomia para conduzir os projetos de inovação internos. Por esse motivo, não se esqueça de:

- Nomeá-los formalmente
- Definir as suas responsabilidades no processo de inovação
- Definir KPI's de execução é uma boa prática
- Dar autonomia para que conduzam os projetos de inovação de acordo com o Framework definido



Sabia que...?

10 Faces da Inovação

Segundo os autores do Livro “The Ten Faces of Innovation”, Tom Kelley e Jonathan Littman, existem 10 *personas* de inovação, cada uma com o seu papel, que têm funções diferentes e complementares no processo de inovação. Existem *personas* que têm a capacidade de aprender, essencialmente entendendo as necessidades do cliente, os que organizam os recursos, planeiam e garantem os processos e os que constroem e conseguem que as ideias sejam executadas.

10 FACES DA INOVAÇÃO



Traços em comum das Personas de Inovação



Personas que Aprendem

- **Criadores** de novas ideias, humildes e **dispostos a aprender**
- **Tentam entender as necessidades** do cliente
- **Desenvolvem modelos e protótipos**, fazem **associações** entre diferentes saberes e fazem conexões
- **Observadores, intuitivos, curiosos e rápidos** a conceber soluções

Antropólogo
Experimentador
Polinizador



Personas que Organizam

- Reúnem e **organizam os recursos para a inovação acontecer**
- **Superam obstáculos e planeiam** o caminho a seguir
- **Garantem os processos** que permitem as ideias avançar.
- Reconhecem o processo de **orçamentação e alocação** como complexo xadrez e **jogam para ganhar**

Saltador de obstáculos
Colaborador
Diretor



Personas que Constroem

- **Conseguem** que as coisas sejam feitas
- **Canalizam o poder dos papéis que organizam para fazer a inovação acontecer** no nível do cliente
- **Projetam experiências atrativas**, gerem o relacionamento com o cliente e **constroem narrativas convincentes**
- **Têm grande visibilidade** na organização

Arquiteto de experiências
Cenógrafo
Cuidador
Narrador (de histórias)

06. Implementação





06. Implementação

O que é?

A fase de implementação consiste em criar as condições necessárias para despoletar e gerir os ciclos de inovação de forma orgânica e sustentável.

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.

No passado a Inovação tinha lugar essencialmente dentro da empresa. Hoje a inovação tem lugar mais fora do que dentro da empresa. A este fenómeno denomina-se “Inovação Aberta” que consiste na utilização de fluxos de conhecimento para fora e para dentro da entidade com o intuito de acelerar a inovação, expandir mercados e melhorar resultados.

Porquê que é importante?

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 grandes mudanças na forma de atuar, onde os colaboradores ficam como espectadores de um filme glamoroso.

Finda a sessão, tudo regressa 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 auscultação, de envolvimento, de suporte e de medição do desempenho.

Por outro lado, é preciso tomar consciência de que 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 – o “**everyday innovation**”.

Adicionalmente, 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.

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.

Como implementar

Chegados aqui, não se esqueça das dimensões e dos passos anteriores. No entanto, é importante assegurar as condições para que o pipeline de inovação seja permanentemente alimentado e os ciclos de inovação sejam cada vez mais rápidos indo ao encontro das necessidades e exigências do mercado e dos clientes.

Passos

1

Disponibilize os recursos e as ferramentas necessárias

Várias empresas investem em planos ambiciosos mas depois negligenciam a alocação dos recursos necessários ao processo de inovação, sendo um deles a disponibilização de **tempo a certos colaboradores**.

As empresas têm inúmeras ferramentas de gestão mas negligenciam **ferramentas de inovação**. “Se fizer o que sempre fiz, vou alcançar o que sempre alcancei.”

2

Promova e consolide o “Everyday Innovation”

As empresas que vencem no mercado têm um ambiente organizacional que inspira e impele cada colaborador a estar desperto para oportunidades de inovação a qualquer hora do dia, quando ninguém está a ver (fora dos eventos de inovação e de apresentação de plano estratégico e de inovação), e a implementar inovações que fazem sentido para a organização.

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 complexa.

3

Lance a Inovação Aberta

Está provado que 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 empresas reconhecidas como inovadoras adquirem a maior parte da sua inovação fora, através de aquisições de startups 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.

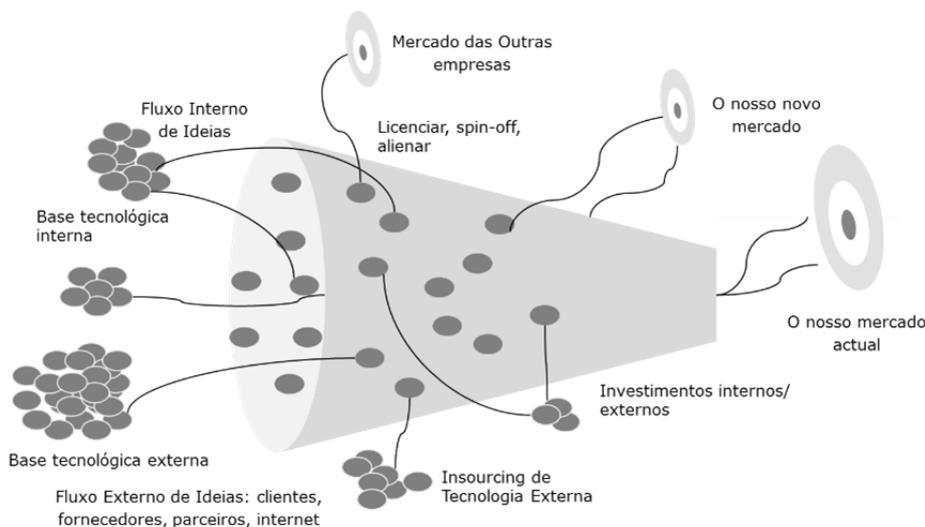
Conceito do “Everyday Innovation” ou Inovação Orgânica

A base deste conceito do “Everyday Innovation” ou Inovação Orgânica é que a Inovação deve ser uma responsabilidade de todos, a todos os níveis da organização. Não é exclusiva de um departamento de inovação nem da equipa de gestão, é partilhada a todos os níveis, por todas as funções, e incorpora competências e responsabilidades específicas. A inovação faz-se no dia a dia, a todo o momento e por toda a organização.



Conceito da Inovação Aberta

A Inovação Aberta é um processo para gerar inovação (interna e externa) suportada em novas formas de colaboração, transparência e cooperação. Pelo facto de ser impulsionado pela mudança de cultura, é um “mindset” e não um tipo ou categoria de inovação.



Melhores Práticas

No final deste Guia, não podíamos deixar de enunciar um conjunto de aspetos referidos ao longo do Guia e de melhores práticas que não devem ser descurados, nomeadamente:

1. O processo de inovação necessita de um **enquadramento estratégico** para objetivar e focar os esforços e os recursos.
2. A inovação deve estar orientada para a identificação e a satisfação das necessidades (“dor”) ou aspirações dos **clientes**.
3. **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.
4. A qualidade das inovações resulta diretamente da qualidade do **processo de gestão da inovação** e não apenas da criatividade dos colaboradores.
5. 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.
6. A introdução de vários pontos de **experimentação e prototipagem rápida** – esquema ou desenvolvimento, teste, feedback, aperfeiçoamento – aumenta a eficácia do processo.
7. A inovação nunca é um ato isolado, mas sim o resultado de **múltiplas interações** funcionais, internas e externas, e de pessoas com diferentes perspetivas.
8. 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.

Guia de Inovação

Outubro 2021