d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

≫ Os modelos de inovação na nova economia

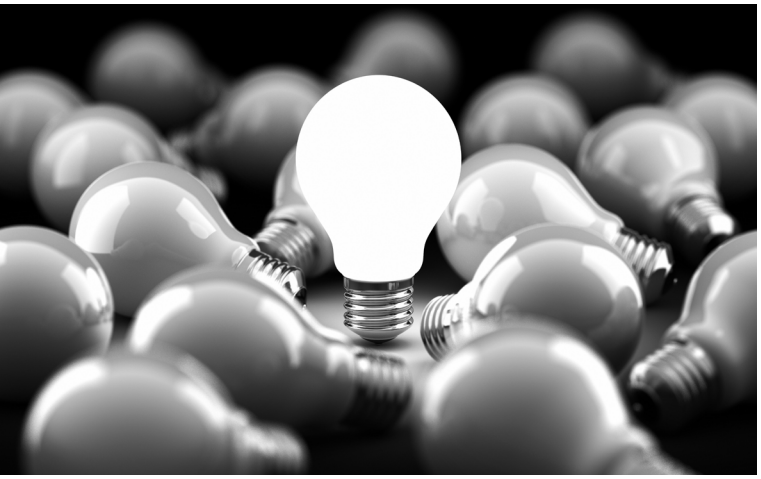
Barcelona ≫ 03 ≫ 2017

IMERSOS NA NOVA ECONOMIA

É uma realidade que a iminente vaga da Internet e o surgimento de tecnologias sem precedentes levaram ao colapso dos sistemas económicos tradicionais, com o aparecimento, nos últimos anos, de renovados **modelos de negócio**. O turismo, a comunicação, os transportes, o comércio, entre outros setores, sofreram um impacto transversal como resultado do advento da **economia digital**.

Estas formas de negócio deram lugar a conceitos inovadores sobre a oferta e a procura, a novos objetivos na conquista de mercados e a **maneiras diferentes de abordar o cliente**. Este fenómeno teve um efeito de rutura nos sistemas económicos tradicionais, circunstância que coloca desafios significativos para os antigos agentes económicos.

Falamos de uma realidade empresarial que passa pela utilização intensiva da Internet aplicada aos negócios e pela criação de um mercado cujas ações são avaliadas segundo parâmetros intangíveis como o **conhecimento e a inovação**. Uma economia em que o talento se aplica à criação de produtos, o que implica a utilização de tecnologias, num contexto de **Transformação Digital.**



DA "INOVAÇÃO ABERTA" À "START-UP TEAM"

A inovação é uma alavanca para a evolução e a transformação das organizações. Um processo de trabalho criativo e em equipa que deve ser incorporado no ADN da empresa para o seu completo desenvolvimento.

Este paradigma é construído em torno das experiências de utilizador. **O foco não se encontra no produto mas sim nos clientes**. Analisam-se os objetos que as pessoas utilizam, o que fazem, os seus comportamentos, as suas atividades, necessidades e motivações.

Podemos hoje verificar e evidenciar até que ponto a informação, transformada de forma sistemática em conhecimento, constitui um fator de criação de riqueza para as pessoas, as empresas e a sociedade como um todo. Em torno deste processo, as **novas tecnologias** contribuem para a geração de conhecimento, tendo-se convertido em **aceleradores do processo de inovação,** o que tornou possível que as empresas adotem modelos de trabalho que integrem a geração de conhecimento como parte fundamental da sua produção.

Foi assim que em 2000 surgiu o conceito de **Inovação Aberta**, cunhado por Henry Chesbrough (Diretor Executivo da Haas School of Business de Berkeley), que apostou num modelo em que as paredes da empresa sejam permeáveis ao exterior, adotando e valorizando tecnologias desenvolvidas por terceiros, mas permitindo também que algumas tecnologias ou descobertas próprias sejam exploradas por outras empresas. Desta forma, as empresas podem criar mais valor e explorar melhor os seus processos de inovação se incorporarem como parte destes o conhecimento desenvolvido externamente. Trata-se de **aproveitar o talento de parceiros e colaboradores mais pequenos** para dinamizar os processos de I+D

da própria empresa. A colaboração proporciona à grande empresa uma flexibilidade e uma minimização dos riscos que de outro modo não teria, ou seja, uma associação win-win.

O impulso da Inovação Aberta criou novos perfis e ambientes de trabalho, como o que denominamos start-up teams. As **start-up teams**, surgem como células de inovação no interior das grandes empresas. Trata-se de equipas de trabalho que adotam os modelos das melhores start-ups do mercado, assumindo e desenvolvendo internamente os valores e métodos num modelo baseado na **prototipagem rápida, na medição, na interação, na validação e em experiências-piloto**. O que não funciona é descartado rapidamente e coisas diferentes são testadas de seguida.

O surgimento deste ecossistema de empreendedorismo e start-ups alterou o panorama económico e está a agitar a cultura das grandes empresas. É o conceito conhecido como **Intraempreendedorismo ou Corporate Entrepreneurship.**

EM QUE HORIZONTE SE SITUAM AS EMPRESAS??

Tendo analisado o cenário da economia e a evolução registada no processo de inovação no atual ecossistema empresarial e tecnológico, abordamos agora os **tipos de inovação** em que as empresas participam. Neste sentido, distinguimos três horizontes:

- **Horizonte 1. Inovação incremental.** Desenvolver o negócio atual.
- **Horizonte 2. Inovação emergente.** Adaptar o negócio às tendências emergentes.
- **Horizonte 3. Inovação disruptiva.** Procurar vias de negócio alternativas.

Considera-se **inovação incremental** quando se cria valor num produto já existente, introduzindo melhorias. Este modelo parte de uma base conceptual já existente, e introduz algumas alterações. Geralmente trata-se de pequenas modificações que melhoram o produto de alguma forma: pode ser uma melhoria da sua imagem, uma evolução das suas funcionalidades, do desempenho...

Oposta à **inovação incremental,** encontramos a inovação disruptiva. Esta ocorre quando se introduz no mercado um produto ou serviço que em si mesmo é capaz de criar uma categoria anteriormente desconhecida, provocando alterações revolucionárias na tecnologia, «destruindo» o paradigma anterior. Representa um ponto de inflexão, uma vez que se baseia num conceito absolutamente novo.

> "Os modelos de inovação permitem-nos aplicar uma metodologia para o desenvolvimento de uma ideia, que nos conduz a uma oportunidade de negócio"

Um exemplo muito significativo de inovação disruptiva é o lançamento pela Apple, em 2007, do primeiro iPhone, o primeiro smartphone que competiu com os anteriores telemóveis do mercado.

E um exemplo de inovação incremental centrar-se-ia na evolução das diferentes versões do iPhone em que são incorporadas funcionalidades inovadoras e melhorias na imagem, vídeo, capacidade, usabilidade, etc. E é aqui que incorporamos o segundo horizonte de inovação, que se situa entre os horizontes descritos anteriormente. Falamos do modelo **de inovação emergente**, um foco intermédio que permita adaptar a organização a tendências emergentes em torno da sua atividade atual. Ou seja, procurar elementos diferenciadores apoiando-se em avanços tecnológicos que permitam criar um espaço e um posicionamento no mercado, como o que a Nintendo conseguiu com o lançamento da Wii. Criou um espaço que obrigou os concorrentes (Sony, Microsoft) a construir as suas próprias soluções.

Em muitas ocasiões, as **empresas consolidadas** são mais conservadoras e concentram-se em incorporar novas funcionalidades ou em introduzir melhorias contínuas nos seus produtos para satisfazer os seus clientes, e até mesmo para os surpreender. No entanto, o risco que correm é reduzido, uma vez que não se trata de uma transformação radical de um produto. Normalmente, são os **empreendedores** que se lançam a desenvolver produtos ou serviços disruptivos.

E é aqui que uma empresa deverá questionar-se sobre o **horizonte em que pretende situar-se**, uma vez que o risco que as grandes empresas correm é o de se concentrarem apenas nas inovações incrementais.

É aconselhável promover a inovação exponencial e de experiência do consumidor, além da evolução do dia a dia já realizada pela organização (produto, canal, preço, ...). Colocar o foco nos horizontes de inovação 2 e 3 para a organização se poder adaptar às tendências emergentes em torno da sua atividade atual e novas vias de negócio que potenciem a mudança disruptiva na organização.

NOVOS MODELOS

Os modelos de inovação permitem-nos aplicar uma metodologia para o desenvolvimento de uma ideia, que nos conduz a uma oportunidade de negócio. Por esta razão, estes modelos caraterizam-se por nos proporcionarem instrumentos e passos para avançar nesse processo, ao mesmo tempo que definem a relação entre os diferentes intervenientes envolvidos na inovação. Importa, assim, ter em consideração que a inovação, por constituir um

processo criativo, propõe uma abordagem incerta e que coloca questões sobre o problema a resolver, permitindo avaliar cada um dos componentes do processo até à solução final.

O modelo de Tom Kelley, diretor-geral da IDEO, concentra-se num tipo de inovação que parte da observação profunda do segmento de mercado e das suas motivações. O seu objetivo é identificar novas formas de servir e apoiar as pessoas na identificação de necessidades latentes, comportamentos e desejos. No seu livro As Dez Faces da Inovação, identifica dez papéis organizados em três grupos – papéis de aprendizagem, papéis de organização e papéis de construção. Todos eles se complementam ao longo do processo de inovação e qualquer empresa os pode adotar com o objetivo de inovar em diferentes situações.

O seu modelo baseia-se nos seguintes princípios:

- Não manter mais do que uma conversação de cada vez. Prestar atenção à pessoa com quem estamos a trabalhar.
- Focarmo-nos no nosso objetivo, não sair do âmbito onde queremos inovar.
- Criar um ambiente de inovação e colaboração que estimule ideias inovadoras, «fora da caixa».
- Não se apressar a descartar novas ideias.
- Trabalhar com espírito de colaboração, todas as opiniões são boas. Partilhar e basear-se nas ideias dos outros.
- Num processo visual, utilizar o lápis e o papel, fazer esquemas, croquis, desenhos que ajudem a desenvolver a criatividade.
- As ideias não são o objetivo, são apenas o meio. Quanto mais ideias forem lançadas mais opções teremos para encontrar o nosso caminho.

Vijay Kumar, professor do Institute of Design de Chicago, propõe uma «caixa de ferramentas para planear a inovação» e esclarece que, embora os passos estejam organizados segundo uma ordem determinada, a sequência nem sempre é linear.

No seu modelo, Kumar organiza o processo em sete passos:

- Definir claramente o objetivo do projeto de inovação para iniciar a sua compreensão.
- Estudar o contexto. Existem muitos elementos no contexto que podem ser fonte de inspiração, pelo que não nos devemos centrar unicamente nos utilizadores ou nos clientes a quem a nova solução se destina.
- Conhecer e investigar os utilizadores para identificar as suas necessidades.
- Reunir e estruturar a informação obtida sobre o contexto, os utilizadores e as necessidades. Procurar as questões mais relevantes que possam ser transformadas em insights.
- A partir de sessões de criatividade explorar novos conceitos baseados no trabalho prévio de investigação.
- Utilizar os novos conceitos para a construção de protótipos. Avaliar e testar os protótipos em ambientes próximos da realidade.
- Trabalhar no modelo de implementação dos protótipos desenhados.

Elaine Dundon, fundadora da The Innovation Group Consulting Inc, e autora do best seller The Seeds of Innovation, destaca que inovar vai muito para além de nos limitarmos a esperar que «as ideias surjam». Neste sentido, é fundamental converter a inovação numa atividade essencial da organização, e esta deve estar preparada para conviver com a mudança. Para este fim, é necessário lançar as sementes da inovação no solo fértil de uma organização decidida e preparada para a mudança.

Elaine Dundon recomenda:

- Experimentar coisas novas.
- Procurar respostas alternativas à «resposta correta».
- Respeitar e não controlar os pontos de vista e as opiniões dos outros participantes no processo.
- Esquecer algumas das velhas regras e formas de fazer as coisas.
- Aceitar que o fracasso é sempre possível.

Cuadro resumen de conceptos de los modelos de innovación analizados:

TOM KELLEY:	VIJAY KUMAR	ELAINE DUNDON
1. Entender	1. Detectar oportunidades e observar tendências	1. Entender
2. Observar	2. Observar o segmento de mercado	2. Criar
3. Criar e visualizar	3. Observar o contexto	3. Atuar
4. Avaliar e aperfeiçoar	4. Criar	
5. Implementar		

O que todos estes modelos têm em comum é a necessidade de traçar um modelo progressivo e em rede onde a ideia possa ir escalando etapas ao evoluir em cada uma delas. Mas superar etapas não implica necessariamente um risco, uma vez que, em função do resultado de cada fase, por meio de testes junto do mercado e dos utilizadores, é possível suspender o processo, experimentá-lo ou melhorá-lo.

Em conclusão, hoje em dia, nas empresas, a inovação afeta tudo e é fundamental para a adaptação e transformação que permite fazer face aos desafios que se deparam a todos os setores produtivos em torno das oportunidades da nova economia.

É necessário consolidar um modelo de inovação que ordene o processo criativo associado à identificação de ideias e de novos produtos e que permita gerir, de uma forma eficiente e metódica, todos os recursos envolvidos.

As mais recentes tendências de gestão estão a fornecer novas visões sobre estes modelos que dão resposta a um cenário dinâmico e em mudança. A chave para selecionar e implementar na nossa empresa o melhor modelo é a identificação de diferentes alternativas, o desenho e a personalização com base na nossa própria identidade, cultura corporativa e sua execução, e modelo de governação.

Víctor Espinosa é consultor para a área das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e Chefe de Projeto Sénior (PMP®, ITIL®). Soma 30 anos de experiência em Comunicação e Reputação Corporativa em diversas empresas multinacionais e funções executivas. É responsável por múltiplas iniciativas de negócio em ambientes audiovisuais e da Internet, é cofundador e sócio da empresa beQbe Internet S.L. Formou-se engenheiro de Telecomunicações por La Salle – URL e cursou no Programa Executivo em Liderança e Gestão de Equipas pela ESADE. É também coordenador e professor de Gestão da Inovação e de Direção de Projetos na Empresa em La Salle Barcelona – URL.

vmespinosa@salleurl.edu

Sergio Cortés é sócio da LLORENTE & CUENCA e fundador e presidente da Cink. Empreendedor de referência no segmento de empresas de tecnologia, é especialista em inovação digital, prototipagem e transformação digital. É também responsável pelo desenvolvimento e gestão de projetos de elevado impacte estratégico para as organizações através da assistência técnica e execução desses projetos no âmbito da inovação e da comunicação. Atualmente colabora também como consultor em diferentes organizações. É engenheiro industrial, com estudos na ESADE. Além disso, concluiu o Executive Program for Growing Companies na Universidade de Stanford, na Califórnia, e é pós-graduado pelo Entrepreneurship Center do MIT (Massachussets).

scortes@cink.es

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desenvolvendo-ideias.com
www.revista-uno.com.br