

Inovar não é fácil – porque é um sistema. Você precisa saber onde e como inovar, mantendo-se com disciplina no caminho certo

Por Hitendra Patel*

Todo CEO reconhece a importância e a necessidade de inovar. Para satisfazer as expectativas de acionistas, eles precisam cumprir e exceder continuamente suas metas. A cada trimestre, porém, fica mais difícil alcançar as metas lançando mão somente de recursos existentes – como a redução de custos, as melhorias de processo e ajustes nos negócios. Com declínio do crescimento, os CEOs buscam internamente por novas oportunidades de crescimento. Daí a importância da inovação. Mas o que eles frequentemente descobrem nessa hora é que estão desfalcados. Ou, ainda, que direcionaram pouco investimento aos seus negócios e meios de inovação. É justamente esse tipo de consciência que CEOs como Stephen Elop, da Nokia, enfatizam na hora de desenvolver uma capacidade de inovação duradoura – e suprir suas lacunas de crescimento.



Infelizmente, as pesquisas realizadas por consultorias, como o BCG, Monitor Group, ADL e IXL, revelam que as organizações lutam com dificuldade para manter níveis satisfatórios de inovação – mesmo quando inovar é a prioridade do CEO. Até aquelas empresas que parecem ter descoberto o mapa da mina, como Motorola, Sony, GM e Kodak, depois de um tempo, acabam passando por uma inevitável regressão. Esses resultados geram as seguintes perguntas: quais são as barreiras para a inovação – e para a geração de capacidade com base na inovação? Como podemos superá-las e tornar a inovação sistemática e sustentável?

Depois de prestar serviços de consultoria e de auxiliar no fomento à inovação em empresas de diferentes setores e locais – incluindo Braskem, Natura e Bunge –, por muitos anos, observamos que as organizações precisam promover três coisas para poder inovar de forma sistemática e sustentável:

Definir onde inovar

Três barreiras costumam surgir na hora de decidir onde inovar: 1) Não há uma definição comum sobre o que é inovação; 2) Não há um consenso claro que justifique o porquê da inovação; 3) É difícil chegar a um consenso sobre para onde direcionar as ações de inovação. Na minha visão, a definição mais poderosa para gerar ação é: “Nos negócios, a inovação é a criação e captura de novos valores, de novas formas”. As organizações precisam pensar a inovação de forma mais aberta. Ela não tem departamento certo, tampouco é responsabilidade de uma única pessoa. A mensagem da inovação precisa ser disseminada não só dentro da organização, mas também entre parceiros e interessados em toda a cadeia de valor – para que todos possam contribuir para o sucesso das iniciativas.

Saber como inovar

As iniciativas de inovação podem falhar mesmo naquelas empresas que têm uma compreensão clara sobre o que significa inovar. Isso porque há pelo menos três grandes barreiras à execução da inovação dentro das organizações: 1) Não há um processo claro de inovação; 2) A organização não tem as pessoas e equipes certas; ou 3) Não há recursos suficientes alocados para os projetos de inovação. Para inovar, é essencial um processo que não só gere mais ideias, mas também melhore ideias e um sistema capaz de conectá-las. Muitas empresas pensam que a primeira ideia é a inovação. Poucas lançam um olhar mais aprofundado antes de gerar as ideias. E só as melhores conseguem ligar os pontos para construir ideias a partir de diferentes insights, tornando-os maiores e mais exequíveis.

Ter um processo ajuda – mas, sem as pessoas e equipes, a inovação não acontece. Para obtermos mais ideias, precisamos de mais pessoas. Para obtermos ideias melhores, precisamos de pessoas com profundo conhecimento. Para ligarmos os pontos e formar novas ideias a partir de diferentes ideias, precisamos de pessoas com diferentes backgrounds, do marketing à fabricação. É a soma dos indivíduos que gera uma ideia maior, mais ousada e mais praticável. Mas é também a unidade da equipe que permite executar a ideia. A inovação precisa ser gerenciada como um sistema com processos que focam em todas as dimensões. Habilidade e ferramentas essenciais podem ajudar uma organização a se alinhar, obter resultados melhores e maiores – além de fazer tudo isso mais rápido e a um custo menor.

Disciplina para continuar inovando

A inovação não é um evento isolado. Para uma empresa crescer continuamente, a inovação precisa ser sustentada. Se já é difícil gerar uma ideia inovadora, criar um fluxo dessas ideias é dez vezes mais difícil. Há barreiras que cercam diferentes áreas da empresa: 1) A liderança e a dificuldade de manter a inovação em pauta; 2) A dificuldade de manter uma cultura de inovação em meio a outras prioridades; ou 3) A falta de sistemas de recompensa e reconhecimento para os esforços de inovação.

A liderança precisa oferecer suporte e, ao mesmo tempo, ter pulso para manter as coisas no caminho certo. As próprias equipes de inovação precisam encontrar novas e melhores formas de trabalhar. Isso significa aprender a utilizar as redes de inteligência e parceiros para agir com rapidez. Elas precisam, ainda, saber trabalhar nas coisas certas – e não nas mais fáceis. Já vi muitas equipes de inovação que passavam tempo demais criando apresentações de slides

para conferências em vez de sair para criar recursos ou conversar com clientes e desenvolver parcerias. Os melhores e mais interessantes insights são gerados pela criação de coisas, e não pela rigidez de processos. Para continuarem inovando, os CEOs precisam manter o foco nos alvos e criar métricas que levem à colaboração e à execução de sucesso.

* Diretor do Center for Innovation, Excellence and Leadership, em Cambridge (EUA), e autor do livro 101 Inovações Revolucionárias