

Os grandes negócios não nascem de ideias fora da caixa

Alan Ivy, consultor do The Boston Consulting Group, explica como se acende a 'lâmpada' para chegar "à próxima grande ideia"

Durante três décadas, a francesa BIC não foi mais do que uma fabricante de canetas de plástico. Simples, baratas e descartáveis. O dia chegou em que foi preciso diversificar os produtos, porque era preciso fazer crescer o negócio. E o que seria o caminho provável para uma fabricante de canetas — oferecer uma panóplia de esferográficas para vários segmentos, de várias cores, feitiços e materiais — tomou uma direção diferente quando a empresa percebeu que, afinal, não era uma produtora de canetas mas, antes de mais, uma fabricante de objetos de plástico. E que, por isso mesmo, podia lançar no mercado um isqueiro ou uma lâmina de barbear. Mais uma vez simples, baratos e descartáveis.

"Pensamos que ser criativo significa ter novas ideias, nunca antes realizadas. Mas já há muito boas ideias por aí, basta aproveitá-las. Frequentemente, quando vejo as empresas a lançarem algo considerado inovador, não se trata de novas invenções, de ideias completamente novas. São ideias que já existem à mão de semear. Só tem de saber-se aproveitá-las e isso passa por, nas nossas empresas, mudarmos a caixa mental em que vivemos. Foi o que a BIC fez, há mais de 40 anos, quando lançou o isqueiro. Se estivermos disponíveis para mudar a forma como olhamos para o que fazemos, para os nossos clientes e concorrência, para mudar uma ou outra das nossas caixas mentais, os resultados podem ser tão poderosos como se tivéssemos lançado uma grande invenção", explica Alan Ivy, consultor do The Boston Consulting Group (BCG), autor com outro colega da consultora, Luc de Brabandere, do livro "A New Paradigm for Business Creativity: Thinking in New Boxes" (em tradução livre, "Um novo paradigma para a criatividade nos negócios: Pen-

sar dentro de novas caixas").

Na obra, este especialista em criatividade e inovação defende que não faz sentido aquela expressão que se tornou numa máxima da Gestão nestes tempos modernos: "Pensar fora da caixa". Porque, na verdade, uma 'caixa', nas palavras de Ivy, não é mais do que o modelo mental — que contém as nossas crenças e constrangimentos (ou as da nossa empresa) — através do qual vemos e analisamos o mundo: "Pensar fora da caixa não é suficiente, porque raramente uma grande ideia nasce do nada. Todos nós já passámos pela experiência

de sermos convocados para um *brainstorming* (reunião criativa), em que nos dizem 'vamos lá pensar fora da caixa e ter ideias completamente disruptivas', e os resultados acabam por ser frustrantes: há ideias, sim, mas a maioria (se não todas) não são concretizáveis. Simplesmente, porque não têm uma ligação concreta com a realidade vivida por aquela empresa", explica Alan Ivy.

Em vez disso, é preciso compreender as 'caixas' existentes (percebermos quais são e porque numa empresa se pensa e

executa da maneira 'X'), analisar outros dados (tendências, novas tecnologias, contexto económico, perspetivas demográficas, etc.) e, a partir daí, de forma consciente e deliberada, perceber o que podemos mudar: ou seja, criar novas caixas, e pensar dentro delas. "Uma ideia nasce de constrangimentos, de noções preconcebidas. Se trabalhasse na cadeia de cafetarias Starbucks e propusesse aos meus colegas lançarmos algo completamente novo, acredito que não iríamos muito longe. Contudo, se lhes pedisse para definirem o que é a Starbucks sem poderem dizer a palavra 'café', esse já seria um desafio plausível. Provavelmente, iria ouvir coisas como 'é o maior escritório do mundo' ou 'é a casa-mãe da geração dos *millennials*' [já que muitos consumidores fazem destas cafetarias o seu local de trabalho, sobretudo os mais jovens]. Então, isso já nos permitiria olhar para novas oportunidades de negócio: porque não instalarmos impressoras ou criarmos, nas traseiras destas lojas, pequenas salas de reuniões?", questiona o especialista em criatividade empresarial.

Operacionalizar é preciso

A criatividade e a inovação são dois "conceitos completamente distintos", embora igualmente importantes. "Se apenas tiver criatividade mas não for inovador, então terei apenas um rasgo de uma boa ideia, mas não chegarei a lado nenhum, pois aquilo que é criativo não chegará a ser operacionalizado. Para lá chegar, é preciso estar focado na inovação, ter pessoas e departamentos preparados para o fazer, que tenham capa-

cidade e força de vontade para tornar as ideias criativas em algo concretizável", acrescenta Alan Ivy.

Não foi mais do que isso o que a Apple fez. A empresa mais valiosa do mundo não inventou nada, nem MP3, nem telemóveis ou computadores portáteis. "Simplesmente, tiveram a enorme disciplina de olharem de forma criativa para algo que já existia e conseguiram concretizar as suas ideias, tornando-as num negócio muito rentável. A magia da Apple é a operacionalização rigorosa de boas ideias que já existem", refere.

O consultor conversou com o Expresso aquando da sua última passagem por Portugal, onde costuma fazer cursos, junto de empresas clientes, sobre o tema da criatividade, aplicando o seu método (ver caixa ao lado). Desta vez, esteve reunido com uma "grande empresa portuguesa" que, por questões de sigilo profissional, não pôde mencionar. "Nos últimos anos, perdeu 30% do negócio e, agora, pretende dar o salto para uma nova área de negócio e para a internacionalização", conta. O seu papel, diz, tem sido ajudar a perceber quais as "novas caixas" em que esta companhia lusa pode inovar. "Existe nos portugueses a presunção de que as suas empresas são cinzentas, muito conservadoras. Discordo totalmente. Há ideias criativas e inovações portuguesas que me têm inspirado. O número de *start-ups* que nasceram na crise são um bom exemplo disso."

JOANA MADEIRA PEREIRA
jmpereira@impresa.pt

5 PASSOS PARA A 'GRANDE IDEIA'

1 Duvidar de tudo

Procure e analise as 'caixas' (modelos mentais) da sua empresa e recolha a informação que puder sobre o negócio, as tendências do mercado, os clientes, a concorrência. Coloque-a em causa

2 Investigar o possível

Olhe para a informação recolhida de forma renovada: pense no que irá acontecer no seu mercado, a que novos clientes pode chegar. Defina objetivos

3 Divergir

A melhor forma de ter uma boa ideia é ter muitas ideias. Crie várias hipóteses e conceitos de negócio ou produtos. Confronte-os

4 Convergir

É nesta fase que se testam as ideias, eliminando aquelas que não são concretizáveis. Reduza a lista de ideias até, eventualmente, chegar a uma

5 Reavalie sempre

Nenhuma ideia é boa para sempre. Volte novamente ao primeiro passo



O ESPECIALISTA EM CRIATIVIDADE DO BCG

Alan Ivy, 37 anos, é o especialista em criatividade e cenários do The Boston Consulting Group. Já passou várias vezes por Portugal para ministrar cursos em empresas sobre como realizar sessões de 'brainstorming' eficazes e chegar a ideias criativas e concretizáveis — sem termos de pensar 'fora da caixa'

FOTO LUCÍLIA MONTEIRO