



Institucionalizando a inovação

por Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield

RESUMO: As empresas que têm sucesso merecem respeito e admiração. Contudo, mesmo recorrendo à inovação, o desafio permanece. Criar uma matriz ganhadora exige que os gestores articulem o que a organização «quer ser» e consigam alocar os recursos para concretizar essa visão. Se a gestão não criar um ambiente favorável e não souber liderar pelo exemplo, os esforços para inovar falharão.

Palavras-chave: Inovação, Estratégia, Visão, Liderança

TITLE: Institutionalizing innovation

ABSTRACT: The companies that get it right deserve respect and admiration. However, with innovation, the challenge continues. Creating blueprints requires managers to articulate what the organization “wants to be” and allocate resources to achieve that vision. Unless management creates supportive climate and leads by example, efforts to achieve innovation can still fall short.

Key words: Innovation, Strategy, Vision, Leadership

Muitos dos casos que descrevem a forma como as empresas estabelecidas criaram novos negócios centram-se num único sucesso. As empresas que conseguiram ter êxito – como a ING Groep NV, com o seu modelo de banca *online*, e a Procter & Gamble, com a criação de categorias de produtos, como o Febreze e o Swiffer – sem dúvida que merecem respeito e admiração. Os gestores das grandes empresas sabem bem como é difícil para os líderes de mercado criar novos negócios inovadores com potencial de crescimento.

O maior «castigo» acerca da inovação é que a prova nunca acaba. Um inovador cria um novo mercado, e logo outras empresas surgem para o inundar. Consegue desviar-se de uma ameaça, e logo surge outro atacante, cobiçando avidamente o seu negócio principal.

Em suma, o êxito exige que uma empresa seja capaz de ir para além de actos isolados de sucesso, desenvolvendo competências profundas que permitam, de um modo repetido, desarmar ameaças disruptivas e agarrar novas oportu-

nidades de crescimento. Exige saber fazer descolar novos negócios com potencial de crescimento ano após ano, constantemente.

O maior «castigo» acerca da inovação é que a prova nunca acaba. Um inovador cria um novo mercado, e logo outras empresas surgem para o inundar. Consegue desviar-se de uma ameaça, e logo surge outro atacante, cobiçando avidamente o seu negócio principal.

No livro **The Innovator’s Solution**, os autores Clayton M. Christensen¹ e Michael E. Raynor discutem precisamente as formas como institucionalizar a inovação. Argumentam que as empresas devem começar por planeá-la muito antes de necessitarem dela, começando por nomear um gestor sénior para superintender o processo de alocação de recursos, criar um grupo de *movers and shapers*² e formar pessoal que saiba identificar ideias disruptivas³.

Este artigo baseia-se nessas ideias e incorpora as nossas próprias conclusões a partir do trabalho que fizemos com diversas empresas no tema da inovação nos últimos cinco anos. (Veja a caixa «Sobre esta Investigação»). As empresas que criaram matrizes de crescimento ganhadoras, construindo motores de inovação e alimentando-os com sistemas e paradigmas correctos, conseguem criar condições favoráveis para uma inovação substancial.

Apesar da institucionalização da inovação ser um trabalho muito duro, as empresas que conseguem edificar e manter esta capacidade geram riqueza substancial para os accionistas e diferenciam-se dos concorrentes.

Criar uma matriz de crescimento

O primeiro pilar para criar uma competência focalizada em gerar novos negócios implica saber articular o que a organização «quer ser» com uma correcta alocação dos recursos para concretizar essa visão.

A equipa de gestão sénior deve definir as metas estratégicas e os seus limites enquadramentos e saber criar um portefólio de oportunidades de crescimento que reflectam essa estratégia.

Os líderes empresariais, por vezes, são extremamente cépticos acerca da necessidade de voltar a definir metas estratégicas e o seu enquadramento, por acharem que a estratégia está muito bem definida há muito e que é sobejamente conhecida na organização. Inclusive argumentam que «re-

Sobre esta investigação

Os resultados descritos neste artigo provêm de três fluxos da nossa investigação.

Primeiro, realizámos entrevistas em profundidade em mais de 40 organizações representativas de um muito diversificado leque de sectores, incluindo retalho, química, serviços financeiros, telecomunicações, embalagem de produtos de consumo e alta tecnologia. O objectivo destas entrevistas era perceber como as organizações se estruturavam e apoiavam a inovação.

Em segundo lugar, em colaboração com a IBM e o Centro Americano para a Produtividade e a Qualidade, desenvolvemos um inquérito muito detalhado junto de gestores envolvidos em actividades de inovação em 100 organizações de 14 países, o que nos forneceu uma rica informação sobre métricas e práticas de inovação. Os seus resultados estão disponíveis em «Innovating on your own terms», da autoria de George Pohle e Steve Wunker, e pode ser consultado na Web em <http://www.innosight.com>.

Finalmente, sintetizámos a nossa experiência dos últimos cinco anos junto de mais de 50 empresas, incluindo nomes como Aetna, Nokia, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Dow Corning, Wacker, Syngenta, Time Warner e E.W. Scripps.

Scott D. Anthony é o presidente da administração da Innosight, uma consultora sediada em Watertown, Massachusetts, nos EUA. Mark W. Johnson é o co-fundador e o presidente da empresa. Joseph V. Sinfield é um dos consultores e é professor assistente de Engenharia Civil na Universidade de Purdue. São co-autores do livro *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*, a publicar em Julho de 2008 pela Harvard Business School Press. Os autores podem ser contactados através do e-mail: inquiries@innosight.com.

Scott D. Anthony is the president of Innosight, an innovation consulting firm in Watertown, Massachusetts, USA. Mark W. Johnson is the firm's co-founder and chairman. Joseph V. Sinfield is a partner with Innosight and an assistant professor of civil engineering at Purdue University. They are the co-authors of The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work, to be published in July 2008 by Harvard Business School Press. Contact the authors through inquiries@innosight.com.

Traduzido e adaptado de «Institutionalizing Innovation», de Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield, *MIT Sloan Management Review* (Inverno 2008, vol. 49, n.º 2, pp. 45-53), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

Translated and adapted from «Institutionalizing Innovation», of Scott D. Anthony, Mark W. Johnson e Joseph V. Sinfield, MIT Sloan Management Review (Winter 2008, vol. 49, no. 2, pp. 45-53), authorized by the editor. Translation by Groupadventus.

Copyright © 2008 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

mover os limites» enquadreadores até poderá ser a melhor forma dos gestores identificarem oportunidades de crescimento. Contudo, é muito útil para os gestores chegarem a um consenso sobre dois tópicos: os objectivos estratégicos e as opções em cada caso que devem considerar ou rejeitar para atingir esses objectivos.

A primeira parte dessa discussão implica articular o resultado desejado para os esforços de inovação da empresa com os 'sítios' em que se espera descobrir oportunidades de crescimento. Em termos gerais, o crescimento ocorre de duas formas: ou através de esforços orgânicos (internos) ou por aquisições de empresas. Estas duas vias expandem os negócios principais, levam a empresa a migrar para mercados adjacentes ou criam inclusive negócios inteiramente novos. As empresas devem, ainda, possuir uma estimativa, mesmo que grosseira, das metas financeiras e de quanto esperam crescer em cada caso.

Desenvolver estimativas precisas é difícil – mas, mesmo, estimativas grosseiras são úteis. Vejamos um caso de uma grande empresa de produtos de consumo.

Os executivos dessa empresa estimaram o crescimento que esperavam do seu negócio principal e dos produtos que tinham em desenvolvimento, e ficaram chocados com o que constataram: mesmo, no cenário mais optimista, a firma necessitava ainda de gerar mais mil milhões de dólares em novas oportunidades para atingir as metas estratégicas a dez anos. Antes de terem feito este exercício, eles tinham uma vaga ideia de quão importante era a inovação. Depois das estimativas, a inovação tornou-se mesmo a prioridade das prioridades. O exercício ajudou a dar a devida importância à inovação e permitiu agrupar os gestores em posições chave no sentido de passarem a encarar a inovação de um modo diferente.

A segunda parte da discussão permite determinar que estratégias a empresa deve – e não deve – considerar para atingir os seus objectivos de crescimento. As empresas têm de construir um consenso sobre o que é «desejável», o que é «discutível» e o que é absolutamente «impensável» num conjunto de dimensões estratégicas. (Veja a caixa «Dimensões Estratégicas que afectam a inovação»).

O nosso trabalho de campo ensinou-nos várias lições que passamos a expor pela positiva e pela negativa:

- **Em geral reina o não alinhamento.** Mesmo organizações que desenvolvem intensivamente grandes planos estratégicos, que definem uma visão para a empresa e

Paradoxalmente, definir limites enquadreadores pode ser libertador. Os inovadores que sabem o que a empresa quer (as metas) e o que não quer (o que está para lá das fronteiras definidas) conseguem focalizar os seus esforços criativos.

que proclamam alto e bom som declarações de missão, encontram, depois, internamente grande desalinhamento. À pergunta clássica «Qual é o vosso negócio?», não é raro surgirem as respostas mais díspares, e por vezes contraditórias, por parte de membros da mesma equipa de gestão⁴. Um exemplo: alguns dirigentes de uma grande empresa do sector químico viam-na como um negócio de especialização, enquanto outros encaravam-na como «fornecedora de matérias-primas para indústrias de valor acrescentado na fase final do processo produtivo». Esta dicotomia pode levar a estratégias e caminhos completamente desarticulados.

- **Ajuda começar sempre pelo centro.** Delegar a definição de metas e de limites enquadreadores às unidades de negócio, sem que haja um contexto forte a nível central, pode conduzir a uma dispersão em muitas direcções e arrisca-se a minar os objectivos. Comunicação insuficiente entre a administração e as unidades de negócio pode gerar o problema. As empresas primeiro do que tudo devem definir as metas e as suas fronteiras ao nível da administração. Estas condições servirão, depois, como linhas de orientação para metas mais estritas a nível das subunidades da empresa.
- **Os limites podem ser libertadores.** Os gestores frequentemente acreditam que deixando o caos reinar, isso pode libertar a energia inovadora da empresa. A lógica desta assumpção aconselhará, assim, a que se removam os limites enquadreadores como ajuda para que os gestores consigam descobrir ou criar novos negócios inovadores com potencial de crescimento. Contudo, as empresas acabam por verificar que ter uma folha em branco acaba por, surpreendentemente, tornar a vida muito difícil para os gestores. Como disse ironicamente um gestor sénior de uma empresa no sector de produtos de saúde de grande consumo: «Quais são as nossas hipóteses de sucesso se tentarmos pescar por arrasto uma baleia?». Pior ainda é ter uma equipa durante meses tentando «escavar» à volta de uma estratégia que a empresa jamais abraçará em qualquer cenário. Deste modo, para-

doxalmente, definir limites enquadramentos pode ser libertador. Os inovadores que sabem o que a empresa quer (as metas) e o que não quer (o que está para lá das fronteiras definidas) conseguem focalizar os seus esforços criativos.

- **Gerir o equilíbrio é crítico.** Definir os limites requer em particular achar um equilíbrio delicado. Se as fronteiras são definidas de um modo vago, os gestores podem perder o norte. Se são definidas de um modo excessivamente estreito, podem gerar o célebre dilema do inovador⁵ – em que se perdem os novos negócios que transformarão a indústria em que se está. Quando os limites são definidos correctamente, as equipas devem ser encorajadas a abrir caminho e a revisita-los regularmente em quaisquer circunstâncias.
- **Um porta-fólio equilibrado.** Os bons investidores sabem o valor de alinhar o seu porta-fólio com os seus objectivos estratégicos. Por exemplo, uma estratégia agressiva de crescimento pode alocar 50% dos recursos financeiros em acções de pequenas empresas, 40% em acções de grandes empresas e 10% em títulos. Num dado ano, o porta-fólio pode perder dinheiro, mas, no longo prazo, produzirá um crescimento forte. Para minimizar o risco, o porta-fólio poderá aplicar menos em acções e mais em títulos. Ainda que o resultado final possa ser inferior, as probabilidades de perder dinheiro em cada ano são, também, inferiores.

Ora, as empresas devem abordar a questão do crescimento do mesmo modo, com uma mistura de projectos que satisfaça os seus objectivos de crescimento. Ironicamente, as organizações descobrem imensas vezes que a sua alocação de recursos não «casa» com as estratégias pretendidas. Por exemplo, muitas vezes, a maioria dos investimentos centra-se em melhoria incremental, sendo muito poucos os que se possam classificar como iniciativas de crescimento. Ainda que não haja uma fórmula mágica, uma divisão em 50/30/20 pode ser uma abordagem razoável – ou seja, 50% em melhorias do negócio principal, 30% em extensões lógicas dele, e 20% em novas iniciativas de crescimento. Contudo, este equilíbrio poderá não ser conseguido em todas as unidades de negócio numa grande organização e conseguir uma mistura através de toda a empresa poderá implicar investimentos desproporcionados num caso em relação a outros.

É importante recordar que não basta dizer que um porta-fólio é equilibrado. As empresas têm de alocar os recursos

de um modo apropriado em direcção a diferentes tipos de inovação. Na verdade, a estratégia não determina como as empresas devem alocar os recursos – pelo contrário, a forma como, na prática, procedem à alocação dos recursos determina a estratégia⁶. Por isso, as empresas têm de ter a certeza que colocam de lado recursos – quer pessoas como fundos – para diferentes tipos de iniciativas de inovação de uma forma que seja consistente com os seus objectivos estratégicos.

As empresas que colocam todos os recursos de inovação num único pote acabam por descobrir que as iniciativas de baixo risco (e de baixo retorno) ligadas ao negócio principal acabam por expelir borda fora investimentos de maior risco que levariam mais tempo a resultar, mas que ofereceriam um potencial de crescimento maior.

Assim, criar – e proteger – separadamente fundos de recursos é vital. As empresas que colocam todos os recursos de inovação num único pote acabam por descobrir que as iniciativas de baixo risco (e de baixo retorno) ligadas ao negócio principal acabam por expelir borda fora investimentos de maior risco que levariam mais tempo a resultar, mas que ofereceriam um potencial de crescimento maior.

No princípio de uma nova iniciativa, o investimento mais importante é o tempo e não o dinheiro. Na verdade, é mesmo perigoso investir demasiado capital muito cedo. A investigação de campo revela que as novas iniciativas têm menos de 10% de hipóteses de se iniciarem com uma estratégia correcta. A pior coisa que se pode fazer, nestas circunstâncias, é aprisionarmo-nos prematuramente numa estratégia imperfeita. A melhor abordagem é «investir pouco para aprender o máximo». Deste modo, investir relativamente pequenos montantes no princípio pode ser suficiente – desde que haja obviamente gestores encarregados especificamente de descobrir e alimentar novos negócios com potencial de crescimento⁷.

Em claro contraste com a célebre regra dos 15% da 3M – encorajando os seus cientistas a gastar 15% do seu tempo em projectos de seu interesse pessoal –, nós achamos que as empresas que procuram criar novos negócios inovadores farão melhor em alocar totalmente um pequeno grupo, do que muitos a tempo parcial. Isto é particularmente verdade quando a meta é desenvolver ideias que estão claramente

afastadas do negócio central. Se criar novos produtos é encarada como uma tarefa de segundo plano, muitos gestores terão tendência a prosseguir abordagens que funcionaram no passado, em vez de legitimarem novas.

Sem dúvida que se exige muita disciplina para manter separadamente envelopes financeiros e equipas de pessoas para diferentes tipos de iniciativas. Se o negócio central entra em turbulência, há uma tentação avassaladora para ir logo buscar recursos que a empresa alocou a projectos mais hipotéticos. No curto prazo isto pode fazer todo o sentido, mas no longo prazo pode ser desastroso.

A melhor altura para começar a investir em novos negócios de crescimento é quando a empresa, aparentemente, não precisa deles. Quando o negócio central adoece, as empresas ficam no fio da navalha para desenvolver novos negócios rapidamente.

Esta tentação é uma das razões porque é importante manter o negócio central saudável tanto quanto possível. De facto, a melhor altura para começar a investir em novos negócios de crescimento é quando a empresa, aparentemente, não precisa deles. Quando o negócio central adoece, as empresas ficam no fio da navalha para desenvolver novos negócios rapidamente. A pressão do momento pode precipitar um complexo de decisões que impedirão os esforços em direcção ao crescimento – por exemplo, pode levar a definir como alvos mercados já povoados por competidores fortes ou forçar uma tecnologia a ir para o mercado antes mesmo de estar pronta⁸.

Veja-se o caso da Delta Air Lines. Como o seu negócio central se deteriorou em 2005, para arranjar dinheiro decidiu trazer de volta ao seu negócio principal o seu serviço de baixo custo, a companhia Song⁹, e vendeu as suas operações regionais. Infelizmente, o negócio central não era suficientemente saudável para gerar «cobertura aérea» para novas iniciativas de crescimento.

Crie um motor de inovação

De acordo com a nossa experiência, as duas componentes mais importantes na criação de qualquer motor de crescimento são: a existência de um processo de filtragem e desenvolvimento separado que se focaliza em reduzir o nível de incerteza; e uma estrutura de inovação gerida por uma direcção própria que ajuda a superintender projectos com grande grau de incerteza.

Se estes dois elementos não estiverem no terreno, as novas ideias tendem a ser modificadas para se parecerem com coisas que a empresa já fez no passado, minando a capacidade de prosseguir novas estratégias altamente diferenciadas¹⁰.

• **Filtragem e desenvolvimento.** As empresas têm de tratar de modo diferente distintos tipos de oportunidades de inovação. Apesar dos gestores, por rotina, até abordarem de um modo diferente problemas distintos, as empresas, por seu lado, têm a tendência para meter tudo o que diz respeito ao crescimento no mesmo saco e gerir com uma única métrica. O que não faz muito sentido. Por exemplo, uma melhoria incremental num mercado já existente não pode ser avaliada, monitorizada e gerida como se fosse uma estratégia radicalmente nova num mercado emergente. Prosseguir oportunidades fundamentalmente diferentes do mesmo modo é caminho seguro para que uma delas seja suboptimizada.

De um modo geral, as iniciativas de crescimento têm de passar por um processo de desenvolvimento mais iterativo, em que o enfoque é identificar e abordar as principais assumpções e riscos.

As métricas apropriadas para uma nova ideia com potencial de crescimento não podem ser indicadores clássicos, como o valor líquido actual ou o retorno do investimento, que fornecem pistas sobre a *performance* do negócio central existente. Pelo contrário, naqueles casos, as empresas devem usar indicadores qualitativos que se relacionem com o sucesso no mercado alvo.

As empresas não têm de descartar os processos de inovação existentes. Devem seguir caminhos diferentes para distintos tipos de inovação em cada uma das fases do processo – particularmente nas etapas em que testam e moldam ideias. Na medida em que o processo iterativo de desenvolvimento vai eliminando os riscos nas novas oportunidades, os novos negócios podem ir transitando gradualmente para uma capacidade central de lançamento. Esta transição marca a formalização de um novo negócio que um dia se pode tornar parte integrante do negócio central da empresa. A excepção ocorre quando a nova iniciativa se baseia num modelo de negócio que o negócio central vê como não atractivo. O peso da evidência histórica diz-nos que os negócios que são disruptivos em relação ao negócio central precisam de uma autonomia organizacional muito ampla.

Um caso muito citado é o do sector retalhista. No início dos anos 1960, havia centenas de retalhistas generalistas. Muitos deles falharam a transição para o retalho de desconto, mas a Dayton-Hudson, de Mineápolis, foi uma excepção notável: lançou uma subsidiária designada por Target. Hoje em dia a maioria das pessoas está familiarizada com esta marca subsidiária e não com a casa-mãe. Outro líder sectorial como a Hewlett-Packard e a IBM seguiram abordagens similares na criação de negócios disruptivos de sucesso¹¹.

Quando as iniciativas são disruptivas no plano interno, Vijay Govindarajan, professor de Negócios Internacionais na Tuck School of Business, de Dartmouth, aconselha a não se pedirem «emprestados» activos ligados ao negócio central da empresa. Porquê? Porque, em geral, são portadores do tipo errado de «ADN», que limitará o grau de liberdade ou afastará a equipa do seu curso disruptivo¹². Por exemplo, pedir emprestada uma marca do negócio central pode reduzir, no início, as despesas de marketing, mas pode obrigar a nova iniciativa a moldar-se demasiado segundo os padrões tradicionais da marca-mãe. Um vendedor treinado no estilo do negócio central da empresa pode apoiar-se excessivamente nos clientes que já conhece em vez de ir à procura de novos clientes, que necessitará de cultivar para que o novo negócio singre.

• **Organizando para o sucesso.** É difícil para as novas iniciativas ter sucesso sem um apoio estrutural.

Por exemplo, no início de 2006, Mark Contreras, vice-presidente do grupo Scripps Newspapers, destinou mais de um milhão de dólares para um fundo dirigido a propostas que não se enquadrassem nas linhas de actividade principais dos seus negócios na imprensa. Para o gerir nomeou Bob Benz, o director-geral para a área dos negócios interactivos. Benz, Contreras, mais dois representantes do grupo e três pessoas de fora foram escolhidas para governar o fundo. O grupo reuniu regularmente para avaliar as novas ideias e acompanhar o progresso das já financiadas. Os gestores do grupo que pretendiam submeter ideias tinham de escrever um «resumo da ideia», que fornecesse uma visão básica, a razão pela qual valeria a pena ser financiada e as questões críticas que deveriam ser resolvidas. Benz e a sua equipa realizaram *workshops* regulares nos 14 títulos do grupo no sentido de desencadear o tipo de ideias financiáveis. Até Outubro de 2007, a equipa avaliou 100 propostas, financiou 15 e encontrou 4 negócios com real potencial de crescimento. Como Benz explica: «Estes investimentos não

são grandes apostas. São pequenos desembolsos destinados a testar os argumentos centrais das ideias que são submetidas. (...) Se falharmos, pretendemos que toda a gente aprenda com os erros. E, quando temos sucesso, queremos garantir que todos os nossos jornais podem alavancá-lo. (...) Não creio, de modo nenhum, que tenhamos todas as respostas. Mas acreditamos que vamos na direcção certa»¹³.

A metodologia do grupo Scripps ao criar um fundo é apenas uma das vias de estruturar a inovação. **(Veja a caixa «Estruturas de Inovação»)**. Independentemente da abordagem, a criação de um pequeno grupo de supervisão – designado, muitas vezes, por «comissão de iniciativas» ou «conselho de crescimento» – pode ser a cola que junta diferentes esforços de inovação numa empresa. Pode supervisionar a identificação e o desenvolvimento inicial de novas oportunidades de crescimento. Este conselho pode ser uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento de novos negócios e para inserir os gestores seniores nas fases iniciais do processo de inovação.

Apoio ao motor do crescimento

Para gerir a inovação é preciso muito mais do que uma estratégia claramente definida, recursos devidamente alocados e um motor novo de crescimento. Se os gestores não criarem um clima de apoio e não derem o exemplo, os esforços podem ir por água abaixo rapidamente.

As empresas que conseguem ter sucesso nesta área dispõem de gestores seniores que activamente se envolvem na filtragem e no desenvolvimento de ideias, que partilham uma linguagem comum de inovação, que se apoiam em contribuições externas substanciais e que criam políticas e incentivos que encorajam os colaboradores a assumir riscos controlados.

Vejamos, então, esses três aspectos.

• **Envolvimento profundo dos gestores seniores.** Uma dinâmica de inovação e crescimento sistemático necessita do apoio do topo da gestão. Os gestores seniores têm de comunicar claramente a importância estratégica da inovação. O seu empenho tem de ir muito para além das palavras – tem de incluir uma participação activa nas acções de promoção da inovação dentro da organização. Também, têm de mudar o estilo de interacção com as equipas de projecto – em muitos casos, são relações conflituais. Uma coisa é os gestores seniores actuarem como «advogados do diabo» e «caçadores» de pontos fracos

Estruturas de inovação

Não há uma única receita para estruturar a inovação. Descrevemos, de seguida, quatro modelos diferentes.

1. Formar equipas para estimular a inovação

As empresas que seguem este modelo acreditam que a sua organização dispõe de uma infra-estrutura básica para apoiar a inovação. Contudo, reconhecem também que os gestores e as equipas talvez necessitem de resolver problemas práticos de inovação, desenvolvendo novos paradigmas ou ganhando exposição a importantes desenvolvimentos externos.

As unidades de formação na área de inovação ajudam a desenvolver uma cultura e competências disruptivas específicas. Metodicamente treinam as competências e mudam os paradigmas do pessoal-chave no sentido de alimentar a inovação interna. Por exemplo, a unidade de aprendizagem e desenvolvimento da Syngenta AG, um gigante agroquímico, desenha e executa cursos de formação que fomentam entre o seu pessoal qualidades de inovação e de liderança.

A formação pode também vir de fora. Infineum, uma *joint-venture* entre a ExxonMobil e a Shell, criou um pequeno conselho em 2007 para ajudar a «drenar» tendências externas. Essa comissão inclui o CEO, líderes das unidades de tecnologia, responsáveis pelas áreas funcionais de propriedade intelectual, cadeia de fornecedores e recursos humanos, bem como consultores externos. A comissão desenvolve um diálogo semiestruturado trimestralmente com os líderes das iniciativas de crescimento da Infineum.

2. Financiar e supervisionar mecanismos para dirigir a inovação

As empresas que descobrem que os seus inovadores internos ficam «encalhados» podem defender os esforços de inovação e remover os obstáculos que, de outro modo, limitariam o potencial para as ideias inovadoras terem sucesso. Equipas internas como no caso do grupo Scripps financiam o apoio à alimentação e salvaguarda dos esforços inovadores, mas continuam a contar com a gente comum para levar avante iniciativas individuais. No caso da GE, o CEO Jeff Immelt criou um Conselho Comercial, uma equipa com 12 executivos seniores. Todos os meses conferenciam à distância e trimestralmente reúnem para discutir propostas de inovação e estratégias de crescimento apresentadas pelos líderes das áreas de negócio.

3. Incubadoras para acelerar ideias

Por vezes, financiar não chega. Grupos de incubação dedicados podem apreciar ideias toscas e com relativa rapidez transformá-las em algo maior, melhor, mais barato e mais rápido. Tendo as ideias recebido um «empurrão», poderão ser reabsorvidas no núcleo central da organização.

A Shell criou um programa designado por «Game Changer», no sentido de definir prioridades e encorajar ideias novas. Ao lançá-lo, a Shell referiu que «reconhece que um veio muito rico de ideias inovadoras atravessa a Shell Chemicals, mas que são necessárias novas vias para fazer emergir estas ideias, para tomar em linha de conta influências externas e para providenciar financiamento apropriado e por etapas para o seu desenvolvimento». Esta unidade da empresa empenha-se em desenvolver negócios bem reais que estejam «fora e entre» as linhas de negócio existentes, seguindo um processo que está «fora dos constrangimentos e das prioridades do dia-a-dia da Shell»¹⁴.

4. Grupos autónomos para lançar novos negócios

Finalmente, as empresas que procuram lançar novos negócios que são marcadamente distintos das suas linhas de negócio centrais, podem criar grupos autónomos para identificarem e desenvolverem conceitos que não se encaixem nas actividades principais. Tipicamente, estes grupos dispõem de um orçamento seguro e de autonomia para a decisão.

No caso da Dow Chemical, um grupo autónomo, devidamente separado, identifica e desenvolve conceitos não relacionados com os negócios centrais e explora inclusive ideias fora da tradicional zona de conforto. Dispõe de um pequeno grupo de generalistas da inovação dedicados a tempo inteiro a que se junta outros líderes de alto potencial vindos dos negócios centrais, que, rotativamente, participam por períodos de um ano ou mais. O grupo também conta com a alocação parcial de especialistas funcionais da organização central. Um orçamento modesto permite-lhe rapidamente iterar soluções, transmitir ideias para o negócio central ou procurar recursos adicionais da parte do CEO para o lançamento de novos negócios.

As empresas não necessitam de apostar numa só estrutura para apoiar a inovação. A Procter & Gamble, por exemplo, usa diversas estruturas em simultâneo. Ao nível da administração central, o grupo de inovação autónomo chama-se FutureWorks e está dedicado à «construção das marcas do futuro»¹⁵. Dentro das suas unidades de negócio, a empresa dispõe de grupos de desenvolvimento que incubam novas ideias. Em 2005, a empresa criou ainda uma unidade de formação constituída por uma espécie de «guias» que apoiam os grupos de projecto que trabalham em ideias disruptivas. O director de tecnologia, por seu lado, gere um Fundo de Inovação que financia ideias que não se encaixam no processo normal de prioridades da empresa. Finalmente, muitas das marcas centrais da empresa também recorrem a comités externos de aconselhamento para se manterem a par dos desenvolvimentos científicos chave.

durante a fase de planeamento. Outra coisa, é quando a empresa se empenha numa nova direcção, então, os gestores seniores têm de passar a ajudar a resolver problemas, e não andar à procura deles para os apontar a dedo.

Uma coisa é os gestores seniores actuarem como «advogados do diabo» e «caçadores» de pontos fracos durante a fase de planeamento. Outra coisa, é quando a empresa se empenha numa nova direcção, então, os gestores seniores têm de passar a ajudar a resolver problemas, e não andar à procura deles para os apontar a dedo.

Uma maneira útil de entender o papel dos gestores seniores é perceber a diferença entre estar a ver televisão e trabalhar num computador. Ver televisão implica aprender sobre o passado a partir da visão (*learning back*), enquanto usar o computador envolve aprender para interagir (*learning forward*). Os gestores seniores podem aprender «para trás» e rever as melhorias que ocorreram, mas têm, sobretudo, de aprender «para a frente» e arregaçar as mangas para trabalhar nas iniciativas de crescimento.

A P&G é das empresas que incorpora este princípio. Vejamos algumas das suas práticas. O seu director-geral, A.G. Lafley, visita regularmente os consumidores em sua casa; gestores seniores participam em sessões de *brainstorming* com consumidores; os tecnólogos de topo da empresa passam muito tempo nos laboratórios interagindo com os cientistas. O objectivo é desenvolver conhecimento e compreensão sobre onde poderão surgir oportunidades de crescimento na próxima década e depois.

- **Uma linguagem comum.** As empresas que têm uma linguagem comum conseguem evitar algumas das armadilhas mentais que dificultam a inovação. Entre estas armadilhas contam-se: prosseguir a perfeição quando «suficientemente bom» chega perfeitamente; sobrestimar o conhecimento sobre o novo mercado e fazer grandes apostas quando é preferível começar com mais pequenas.

Tanto os gestores seniores como os intermédios necessitam de ultrapassar este tipo de armadilhas. Os gestores intermédios, em particular, tomam muitas das decisões do dia-a-dia. Mesmo sendo bens intencionados acabam por manter um comportamento tradicional, habituados que estão a fazer as coisas como sempre fizeram, quando um pensa-

mento mais fresco seria necessário. Por seu lado, um gestor sénior que não compreendeu o assunto pode destruir uma abordagem altamente inovadora, colocando as perguntas erradas no momento errado. Ora, uma linguagem comum sobre a inovação pode ajudar as empresas a evitar estas armadilhas.

Há um exemplo em que a questão da linguagem desempenhou um papel central num dos casos mais conhecidos de disrupção de mercado – a resposta da Intel a ameaças concorrenciais no segmento de baixo valor do negócio dos microprocessadores durante o final dos anos 1990. Naquela altura, Clayton Christensen orientava um conjunto de cursos de formação na empresa. Pelas suas contas, deve ter feito umas 20 visitas durante este período, formando centenas de gestores da Intel nos princípios e na linguagem da inovação disruptiva. Na sequência, a empresa lançou em 1998 o que viria a ficar conhecido como o processador Celeron, um *chip* mais económico para concorrer nos segmentos menos exigentes da indústria. O novo processador arrefeceu também os avanços de atacantes disruptivos como a AMD e a Cyrix e acabou por se transformar num negócio substancial¹⁶.

Christensen acredita que a educação jogou um papel crítico na formulação e execução da resposta da Intel às ameaças concorrenciais: «No final, eu estava a falar com Andy Grove [o então CEO] e ele disse-me: ‘Veja bem, o modelo não nos deu nenhuma resposta a qualquer dos problemas, mas forneceu-nos uma linguagem comum e uma via para enquadrar o problema, de modo a podermos obter um consenso à volta de caminhos contra-intuitivos para a acção’. «Sem isso,» continua Christensen, «a única forma de obter consenso é quando os números falam por si, [mas] esses dados só existem sobre o passado.»¹⁷

- **Informação externa intensiva.** Nos últimos cinco anos, as empresas começaram a compreender o que Henry W. Chesbrough, da Haas School of Business, da Universidade da Califórnia em Berkeley, designa por «inovação aberta»¹⁸. O caso da P&G é ilustrativo. Historicamente, a empresa gozava de uma reputação de ser extremamente fechada; contudo, há alguns anos, Lafley avançou com um desafio: em 2010, 50% das inovações deveriam envolver alguma forma de conexão externa. Desde então, a P&G aumentou as suas capacidades em investigação & desenvolvimento com uma competência nova: «conectar e desenvolver». A meta da empresa é

mudar o seu paradigma interno do clássico «não foi inventado aqui» para «orgulhosamente descoberto algures»¹⁹.

Em termos gerais, as empresas têm de descobrir formas de trazer para dentro do processo de inovação as perspectivas externas. Isto implica ter caminhos bem definidos para interagir rotineira e repetidamente com os principais clientes, aprender com os não-clientes, monitorizar experiências em curso no sector, sondar tecnologias emergentes e importar inclusive ideias de outras indústrias. Criar vias regulares para captar estímulos externos – incluindo ter, por exemplo, nas administrações das novas iniciativas peritos não filiados – pode facilitar a visualização de oportunidades de inovação previamente invisíveis.

• **Políticas de recursos humanos (RH) adequadas.** As empresas têm de redesenhar as suas políticas, incentivos e desenvolvimento de carreiras para serem consistentes com o seu apetite pela inovação. Em vez de procurarem pelos gestores «certos» que tiveram sucesso em anteriores missões nos negócios centrais, devem procurar por gestores que frequentaram as «escolas de experiência» certas. Em muitos casos, isso pode passar por contratar pessoal fora, pois, mesmo os mais aptos internamente podem nunca ter lidado com desafios relacionados com a criação de novos negócios com potencial de crescimento²⁰.

Em vez de procurarem pelos gestores «certos» que tiveram sucesso em anteriores missões nos negócios centrais, devem procurar por gestores que frequentaram as «escolas de experiência» certas.

Colocar no terreno os incentivos adequados para a inovação é claramente uma grande dificuldade para as empresas estabelecidas. As jovens *start-up* podem com facilidade distribuir acções da empresa de modo a que os gestores partilhem o potencial ascendente da iniciativa. Ora, no caso de uma empresa estabelecida, criar incentivos com real significado requer criatividade. As empresas têm de arranjar uma ligação entre um risco gerido e estruturas de renumeração, de prémios ou de progressão na carreira. Sem dúvida que os intra-empresendedores não terão as mesmas recompensas que os empresários, mas também terão menos risco. Muitas das novas iniciativas certamente falham – mas, no caso de uma iniciativa interna, os gestores tenderão a cair de pé sem ter de ir à procura de um emprego totalmente novo.

As empresas necessitam de desenhar trajetórias de desenvolvimento que encorajem os trabalhadores de alto potencial a dedicarem tempo a iniciativas de crescimento. Trabalhar em iniciativas de risco pode mesmo ser um bom campo de treino para líderes emergentes. Muitos dos desafios que as novas iniciativas defrontam são problemas de gestão geral.

Na medida em que as empresas desenvolvam estruturas de RH viradas para apoiar as metas de inovação, necessitam de definir para os empregados mais promissores novas formas de resolver problemas e de tomada de decisão. Uma das formas de conseguir esta exposição é a rotação de pessoal por uma variedade de funções. Idealmente, a formação permitir-lhes-á tornarem-se líderes eficazes para os novos negócios centrais do futuro.

Contudo, a criação de uma competência para gerar um fluxo de negócios inovadores com potencial de crescimento não sucede de um dia para o outro. As empresas podem começar por realizar uma auditoria às suas capacidades de inovação e desenvolver um plano para lidar com os pontos fracos detectados. Mudar a cultura de uma organização e construir novas estruturas e sistemas pode parecer desencorajador. No entanto, as empresas que consigam desenvolver uma visão partilhada sobre o destino final, que encetem alguns primeiros passos mais modestos e que se mantenham firmes para fazer os ajustamentos à medida que verifiquem o que funciona e o que não serve, darão passos de gigante. ■

NOTAS

1. Foi co-fundador da consultora Innosight, a que pertencem os autores do artigo. (N.T.)
2. Expressão do *management* para distinguir numa organização os que inspiram dos que moldam. (N.T.)
3. CHRISTENSEN, C.M., e RAYNOR, M.E. (2003), **The Innovator's Solution**, Harvard Business School Press, pp. 278-283.
4. LEVITT, T. (1960), «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, n.º 38, Julho-Agosto, pp. 24-47. Levitt referia, já na altura, muitos exemplos de como a incompreensão dentro das empresas sobre em que negócios realmente estavam resultava na perda de oportunidades. Por exemplo, empresas que julgavam que estavam apenas no negócio dos comboios – e não dos transportes ou da mobilidade – perderam oportunidades de se expandir para a aviação, a navegação e a logística.
5. O dilema do inovador foi explicado por Clayton M. Christensen no seu livro com o mesmo título: **The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Harvard Business School Press, 1997. Paradoxalmente, em certas circunstâncias, seguir cegamente os interesses dos clientes pode ser fatal. (N.T.)
6. BOWER, J.L. e GILBERT, C.G. (2005), **From Resource**

Allocation to Strategy, Oxford University Press. Este livro é um excelente compêndio sobre o processo de alocação de recursos.

7. BHIDE, A. (2000), **The Origin and Evolution of New Businesses**, Oxford University Press; CLAYTON, J., GAMBILL, B. e HARNED, D. (1999), «The curse of too much capital building new businesses in large corporations», *McKinsey Quarterly*, n.º 3, pp. 48-59.

8. Esta patologia está descrita com pormenor em **The Innovator's Solution**, capítulo 9.

9. Criada em 2003 deixou de operar sob cores próprias em Abril de 2006. Operava mais de 200 voos diários. Era uma típica companhia *low cost* criada pela Delta para um mercado regional turístico de baixo preço. (N.T.)

10. Como exemplos, vejamos os seguintes casos: o esforço fracassado da Wal-Mart para criar uma rede social; as linhas aéreas de baixo custo dentro de linhas aéreas tradicionais como os casos da Song Airlines no grupo Delta e da Ted Airlines no grupo United Airlines; a máquina fotográfica digital profissional da Kodak cuja versão original custava 30 mil dólares; os sítios na Web de jornais que são cópia das edições em papel; o telemóvel e consola de jogos da série N-Gage da Nokia. Todas estas abordagens pareceram sofrer de uma insuficiente separação em relação ao negócio principal e aos processos centrais da empresa, conduzindo a soluções de compromisso.

11. **The Innovator's Dilemma**, particularmente o capítulo 5, intitulado sugestivamente: «Atribua responsabilidade para as tecnologias disruptivas a organizações cujos clientes precisam delas».

12. GOVINDARAJAN, V. e TRIMBLE, C. (2005), **Ten Rules for Strategic Innovators: From Ideas to Execution**. Harvard Business School Press.

13. «Voices of Disruption: Bob Benz», *Strategy & Innovation*, volume 4, n.º 4, Julho-Agosto 2006.

14. Documento da Shell (2003), «Delivering in our commitment to sustainable development», Shell Chemicals, Londres.

15. LAURIE, D., DOZ, Y. E SCHEER, C. (2006), «Creating New Growth Platforms», *Harvard Business Review*, n.º 84, Maio, pp. 80-90.

16. O presidente da Intel, Andrew S. Grove, recordou algumas das suas reflexões sobre as ideias que respigou das suas conversas com Clayton numa intervenção apresentada à sessão anual de 1998 da Academy of Management norte-americana (realizada em San Diego, Califórnia, em Agosto) e no artigo de T. Mack, «Danger, Stealth Attack», publicado na *Forbes* (25 de Janeiro de 1999).

17. CHRISTENSEN, C.M. (2003), «Disrupting and Avoiding Commoditization», apresentação no workshop sobre 'New Market Growth Innovation', em Chatham, Massachusetts. 12-13 de Novembro.

18. É, aliás, o título do livro de Chesbrough, **Open Innovation**, editado pela Harvard Business School Press, em 2003. (N.T.)

19. HUSTON, L., e SAKKAB, N., (2006), «Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation», *Harvard Business Review*, n.º 84, Março, pp. 58-66.

20. McCALL, M., (1998), **High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders**, Harvard Business School Press, Boston.

EDIÇÃO DA ISCTE BUSINESS SCHOOL – N.º 1 DE 2008

Economia Global e Gestão

Global Economics and Management Review



DISTRIBUIÇÃO BERTRAND

EM DESTAQUE

The two oldest matrixes of world discoveries

JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

O investimento directo do estrangeiro em Portugal

– Uma perspectiva histórica

ANTÓNIO CARRIZO MOREIRA E AMÉRICO F.A. DIAS

O uso da econometria na cooperação internacional

SANDRINA BERTHAULT MOREIRA

Moçambique na geoeconomia do gás natural

JOSÉ MANUEL ROLO E ADÉLIO FERREIRA TSCHANZE

Factores determinantes da internacionalização das redes de «franchising» ibéricas

ISABEL PEDRO, JOSÉ ANTÓNIO FILIPE E ELIZABETH REIS