

## A cadeia de valor da inovação

Em vez de imitar sem refletir práticas de inovação exemplares, a empresa deveria adotar uma abordagem integral e personalizada à geração, conversão e difusão de idéias.

**Morten T. Hansen e Julian Birkinshaw**

**E**XECUTIVOS DE GRANDES EMPRESAS com frequência se perguntam: “Por que não somos melhores na inovação?”. Afinal, não faltam bons conselhos sobre como melhorar: tenham idéias melhores. Busquem conceitos e parcerias fora da empresa. Criem mecanismos distintos de financiamento. Protejam projetos novos, radicalmente distintos, dos velhos. Afim a execução.

Essa orientação estratégica parte, contudo, da premissa de que toda organização enfrenta os mesmos obstáculos ao desenvolvimento de novos produtos, serviços ou linhas de negócios. Na realidade, os desafios da inovação variam de empresa para empresa — e conselhos comumente acatados podem, se aplicados à situação errada, ser inúteis, até nocivos.

Mick Wiggins

Vejamos como dois presidentes enfrentaram os desafios da inovação diante de suas empresas. Em janeiro de 2000, quando Steve Bennett entrou na Intuit, fabricante dos programas financeiros Quicken e QuickBooks, a empresa tinha muitas idéias — a maioria obtida fora da organização —, mas pouca disciplina para levar essas idéias ao mercado. “Boa parte de nossa energia era investida em aprender com os clientes”, recorda o presidente, “mas lutávamos para decidir que idéias teriam maior impacto.” Para sanar o problema, Bennett exigiu que se estabelecessem metas comerciais claras para idéias em desenvolvimento e passou a cobrar do pessoal seu cumprimento. Hoje, a Intuit é tão hábil na execução de idéias como em sua geração. A receita e o lucro da empresa subiram, respectivamente, 47% e 65% nos últimos três anos, em parte devido a essa campanha.

Na mesma época em que Bennett assumia o comando da Intuit, A.G. Lafley virava presidente da Procter & Gamble, empresa com forte tradição em lançar, no mercado, produtos desenvolvidos internamente. Uma debilidade persistente era a cultura insular da empresa. Lafley queria uma P&G mais capaz de cultivar idéias vindas de fora. Depois de cinco anos de investimento, a P&G hoje tem um processo moderníssimo para buscar idéias fora da empresa — o que inclui uma rede global de recursos e sites de troca de conhecimentos online. Esse processo complementa sua capacitação central na execução de idéias e ajudou a aumentar a receita e o lucro em 42% e 84%, respectivamente, nos últimos cinco anos.

Bennett e Lafley enfrentaram desafios de inovação distintos, que exigiam soluções distintas. A situação da Intuit e da Procter & Gamble hoje provavelmente seria pior se seus presidentes tivessem simplesmente importado o que então havia de melhor na gestão da inovação. Vejamos agora uma empresa que analisamos, de computadores. Seguindo o conselho da vez na inovação — gerar mais idéias —, os gerentes orga-

nizaram uma série de sessões de *brainstorming*. Só que o problema não estava na geração de idéias. A empresa tinha processos inadequados de triagem e custeio: um conceito não desabrochava, mas tampouco morria. O *brainstorming* só veio agravar a situação do processo de inovação, pois o pessoal passou a injetar mais e mais idéias num sistema já seriamente comprometido.

Nem uma dose cavalariço do melhor analgésico do mercado vai ajudar a curar um osso fraturado. Uma empresa tampouco pode curar seus males com a mera imitação da última palavra em inovação. Precisa, isso sim, avaliar seus processos correntes de geração de inovações, identificar seus desafios singulares e desenvolver meios para enfrentá-los. Neste artigo, apresentamos um marco abrangente — “a cadeia de valor da inovação” — para a execução dessa tarefa.

A cadeia de valor da inovação nasceu dos resultados de cinco grandes projetos de pesquisa sobre inovação por nós realizados na última década. Entrevistamos mais de 130 executivos de mais de 30 multinacionais da América do Norte e Europa. Ouvimos, ainda, 4 mil funcionários em postos não-executivos de 15 multinacionais e analisamos a eficácia da inovação em 120 projetos de desenvolvimento de novos produtos e em cem grupos internos de empreendedorismo.

Essa cadeia de valor apresenta a inovação como um processo sequencial em três fases envolvendo a geração de idéias, o desenvolvimento de idéias e a difusão dos conceitos desenvolvidos. Em todas as fases, cabe ao gerente seis tarefas cruciais: busca interna, busca em outras divisões, busca externa, seleção, desenvolvimento e disseminação da idéia para toda a empresa. Cada uma delas é um elo da cadeia. Na cadeia de valor da inovação, pode haver uma ou mais atividades em que a empresa se destaca — os elos mais fortes — ou, inversamente, em que a empresa patina — os elos mais fracos (veja o quadro “Cadeia de valor da inovação: um fluxo integrado”).

Nossa estrutura pede aos executivos que adotem uma visão integral de seus

esforços de inovação. Dissuade os gerentes de implantar sem refletir práticas de inovação que talvez se apliquem a uma parte da cadeia, mas não necessariamente àquela que a empresa mais precisa melhorar. Concentra a atenção deles nos elos mais fracos e leva esses executivos a serem mais seletivos quanto a práticas a aplicar na busca de melhor desempenho na inovação.

A cadeia de valor da inovação também ajudaria o gerente a perceber que uma suposta vantagem na inovação pode, na verdade, ser uma debilidade: quando se fixa apenas nos elos mais fortes da cadeia de valor da inovação — acatando conselhos populares para reforçar a capacitação central na geração ou difusão de idéias, digamos —, é comum o gerente debilitar ainda mais as partes

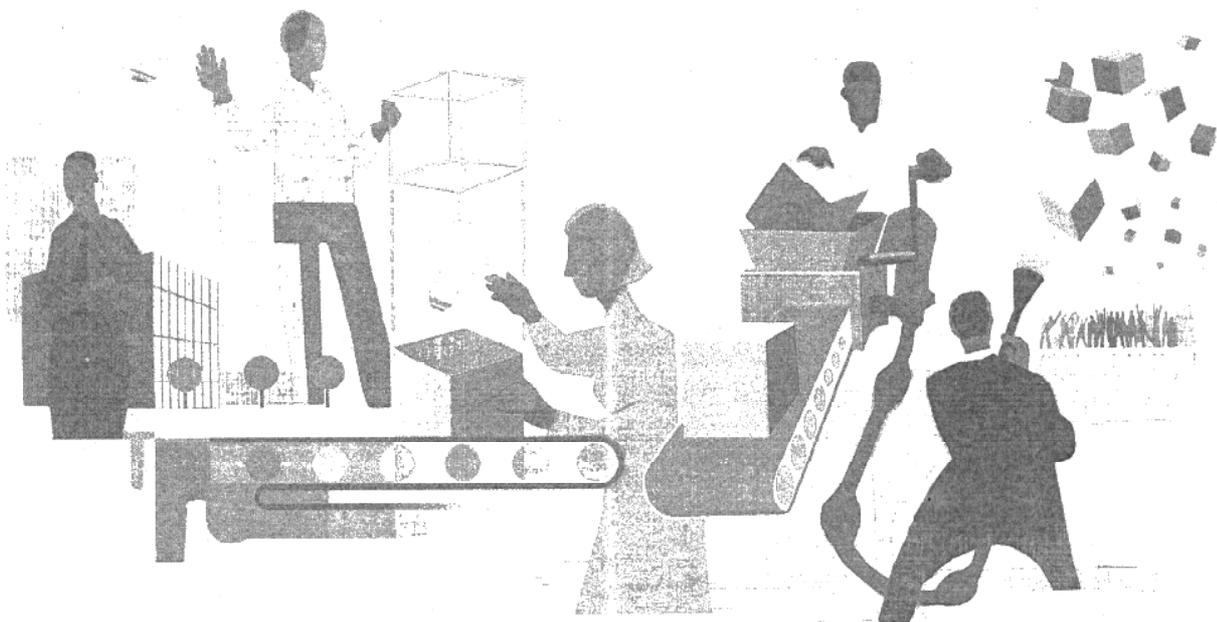
#### Resumo do artigo

Não há solução universal para organizações que querem melhorar sua capacidade de gerar, desenvolver e disseminar novas idéias. Aqui, cada empresa enfrenta os próprios desafios.

Todo gestor deve encarar o esforço de inovação de ponta a ponta, identificar suas debilidades específicas e ajustar melhores práticas conforme necessário para sanar tais deficiências.

A “cadeia de valor da inovação” oferece uma estrutura abrangente com essa finalidade. Divide a inovação em três fases (geração, conversão e difusão de idéias) e seis atividades cruciais (busca interna, em outras unidades e externa; seleção e desenvolvimento de idéias; e disseminação da idéia) executadas ao longo dessas fases.

Graças à cadeia de valor da inovação, um gestor pode identificar debilidades da empresa e, com isso, ser mais seletivo quanto a ferramentas e abordagens de inovação a utilizar. A cadeia também ajuda o gerente a perceber que concentrar recursos demais em supostos pontos fortes pode debilitar ainda mais os elos mais fracos da cadeia — e a capacidade geral de inovação da empresa.



mais fracas da cadeia, comprometendo toda sua capacidade de inovação.

### Como funciona a cadeia de valor

Para melhorar a inovação, é preciso encarar como um fluxo integrado o processo de transformar idéias em algo comercializável — algo como a cadeia de valor de Michael Porter para converter insumos em bens acabados. A primeira das três fases da cadeia é a da *geração* de idéias, o que pode ocorrer em uma divisão, em divisões distintas da empresa ou até fora dela. A segunda fase é a da *conversão* de idéias ou, mais especificamente, da escolha de idéias que serão financiadas e transformadas em produtos ou práticas. A terceira é a da *difusão* desses produtos e práticas. Examinemos atividades e desafios associados a cada uma delas.

**Geração de idéias.** Todo executivo sabe que a inovação começa com bo-

as idéias — mas onde encontrar um conceito desses? É natural que o gestor comece buscando a centelha criativa nos próprios grupos funcionais ou unidades de negócios; em geral, constata que tem uma boa noção daquilo que está ao alcance de suas mãos. Fagulhas maiores, conclui, resultam do encontro de fragmentos de idéias — quando gente de distintas unidades troca idéias ou quando a empresa busca conceitos junto a parceiros externos.

A colaboração entre unidades — combinar insights e conhecimentos de diferentes partes de uma mesma empresa para criar produtos e negócios novos — não se produz facilmente. Estruturas organizacionais descentralizadas e dispersão geográfica tornam difícil o trabalho de uma divisão ou unidade com outras. Gerentes do grupo alemão de comunicações Bertelsmann levaram

três anos para lançar uma livraria online em resposta à Amazon, em grande parte devido ao formato descentralizado da empresa. Autônomas, as editoras, os clubes de livros e discos e as divisões de distribuição e multimídia da Bertelsmann não tinham como colaborar (e não colaboraram) nessa nova oportunidade de negócios.

É preciso avaliar, também, se a empresa está obtendo um número suficiente de boas idéias fora da organização — fora até do setor. Ou seja, se está explorando insights e conhecimentos de clientes, usuários finais, concorrentes, universidades, empresários independentes, investidores, inventores, cientistas e fornecedores. Muitas empresas não são boas nisso, perdendo assim oportunidades e produtividade na inovação. A Sony, por exemplo, teve uma trajetória impressionante na década de 1980, criando produtos inéditos como o Walkman e o PlayStation. Já na década de 1990 houve um progressivo isolamento dos engenheiros da empresa. Como lembrou seu presidente, Howard Stringer, num artigo de 2005 na

Morten T. Hansen (morten.hansen@insead.edu) é professor de empreendedorismo e titular da cátedra André and Rosalie Hoffmann Chaired Professor of Family Enterprise no Insead, em Fontainebleau, França. Julian Birkinshaw (jbirkinshaw@london.edu) é professor de gestão estratégica e internacional na London Business School e *fellow* sênior do Advanced Institute of Management Research, em Londres.

## Cadeia de valor da inovação: um fluxo integrado

Encarar a inovação como um processo completo, de ponta a ponta — em vez de concentrar-se em uma parte —, permite ao gestor identificar os elos mais fortes e fracos da cadeia.

|                                      | GERAÇÃO DA IDÉIA   |  |  | CONVERSÃO   |  | DIFUSÃO  |
|--------------------------------------|--|--|--|---|--|--|
|                                      | INTERNA  | POLINIZAÇÃO<br>CRUZADA   | EXTERNA  | SELEÇÃO   | DESENVOLVI-<br>MENTO   | DISSEMINAÇÃO   |
|                                      | Criação dentro de uma unidade                              | Colaboração entre unidades                                     | Colaboração com parceiros de fora da empresa                     | Triagem e financiamento inicial                                   | Passagem da idéia ao primeiro resultado  | Disseminação por toda a organização  |
| PRINCIPAIS QUESTÕES                  | O pessoal de nossa unidade tem boas idéias sozinho?        | Temos boas idéias ao interagir com outras unidades da empresa? | Trazemos um número suficiente de boas idéias de fora da empresa? | Sabemos fazer a triagem e o financiamento de novas idéias?        | Sabemos converter idéias em produtos, negócios e melhores práticas viáveis?              | Sabemos difundir idéias desenvolvidas por toda a empresa?  |
| PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO | Número de idéias de alta qualidade geradas em uma unidade. | Número de idéias de alta qualidade geradas entre unidades.     | Número de idéias de alta qualidade geradas fora da empresa.      | Porcentagem de idéias geradas que são selecionadas e financiadas. | Porcentagem de idéias financiadas que geram receita; número de meses até primeira venda. | Porcentagem de penetração em mercados, canais e grupos de clientes desejados; número de meses até plena difusão. |

revista *The New Yorker*, os engenheiros começaram a sofrer da nociva síndrome do “não foi inventado aqui” — enquanto a concorrência lançava uma nova geração de produtos, como o iPod e o Xbox. Na crença de que idéias de fora não eram tão boas como as da casa, a Sony perdeu oportunidades em áreas como MP3 e TV de tela plana e lançou produtos que ninguém queria: câmeras incompatíveis com os tipos de memória mais populares, por exemplo.

**Conversão de idéias.** Gerar boas idéias em quantidade é uma coisa; como lidar com elas depois é outra, inteiramente distinta. Conceitos novos não prosperarão sem mecanismos fortes de triagem e financiamento. Em vez disso, vão apenas criar gargalos e dores de

cabeça organização afora. Em muitas empresas, a maioria das idéias originais é solapada por uma combinação de verbas escassas, raciocínio convencional e critérios de financiamento rígidos. O pessoal logo capta a mensagem, e o fluxo de idéias seca. Quando Stewart Davies assumiu a chefia de P&D da BT em 1999, o grupo inglês de telecomunicações enfrentava dificuldades financeiras. Ao analisar as operações da divisão, Davies lembra-se de ter ficado atônito com a inventividade — e a frustração — das pessoas que encontrou. Concluiu que não faltavam boas idéias na empresa. Mas, diante da inadequação da capacitação comercial e da escassez de capital inicial para projetos de alto risco, era difícil levar adiante idéias para no-

vas tecnologias.

Outras empresas têm o problema inverso: a gerência não faz uma triagem rigorosa o bastante. A organização ferrelha de projetos novos de qualidade diversa (em geral, com verba e pessoal insuficientes), mas não possui uma noção clara de como as iniciativas se inserem na estratégia maior. Em 1999, por exemplo, a empresa inglesa de mídia Emap separou cerca de £ 100 milhões para criar uma divisão digital para desenvolver produtos na internet para seus braços de revistas e rádio. Por receio de estar perdendo para a concorrência, investiu pesado em toda e qualquer idéia de negócio digital aventada, sem muita atenção à viabilidade comercial ou a orçamentos. Em 2000, a Emap tinha 43

operações distintas focadas em produtos de mídia online, com receita projetada de mais de £ 100 milhões. Na realidade, tal receita nunca passou dos £ 20 milhões. A maioria dos negócios foi fechada, e a divisão registrou perdas de £ 60 milhões em 2001 e de £ 17 milhões em 2002.

Por melhor que seja a triagem de idéias, ou seu custeio, ainda é preciso transformar o conceito em produtos, serviços e processos que gerem receita. Conceitos destacados para serem desenvolvidos muitas vezes não chegam a lugar algum, pois mofam numa parte da organização que está ocupada demais com outras coisas ou não consegue ver seu potencial. Para atender à crescente demanda de eficiência energética em sistemas de iluminação, calefação e eletrodomésticos, a General Electric investiu em uma pequena empresa de serviços de gestão energética no Canadá na década de 1990. Apesar do sucesso inicial na conquista de contratos e de certa fatia do mercado, não havia espaço natural para a operação na GE, focada em produtos. Peixe fora d'água, o negócio sobreviveu por alguns anos. Acabou fechado — e a GE perdeu a oportunidade de conquistar uma vantagem por ter sido pioneira num setor que crescia.

**Difusão de idéias.** Depois de localizado, avaliado, financiado e desenvolvido, o conceito precisa ainda ser endossado, e não só por clientes. A empresa precisa convencer instâncias relevantes da organização a apoiar e difundir a novidade (um produto, um negócio, uma prática) em localidades, canais e grupos de clientes desejáveis. Em empresas de grande porte, com muitas subsidiárias e organizações, essa difusão é longe de automática. Na Procter & Gamble na Europa, por exemplo, o foco, anos atrás, era o extenso teste de produtos e de mercados para comprovar um “valor total superior”, sendo que a autoridade suprema na decisão de lançar produtos novos cabia aos gerentes de marca nos países. Com essa política, um lançamento era de uma lentidão penosa. Devido ao rigor da P&G nos testes de mercado, os geren-

tes lançaram as fraldas Pampers na França cinco anos depois da estréia do produto na Alemanha. Nesse ínterim, vendo o sucesso da P&G na Alemanha, a Colgate-Palmolive lançou a própria linha de fraldas na França, conquistando ali uma fatia de mercado dominante dois anos antes de a P&G chegar com a Pampers no país.

### Atenção aos elos certos

Quando os executivos de uma empresa encaram seus processos de inovação como uma cadeia de valor e a analisam elo por elo, o que descobrem pode ser surpreendente. Os gerentes com quem trabalhamos se vangloriavam de seus pontos fortes na inovação: “Somos muito criativos”, ou “Somos mestres em desenvolver um produto rapidamente”. Talvez — mas essas supostas vantagens na inovação podem gerar desvantagens no processo se não forem complementadas por vantagens equivalentes em outras áreas. Voltemos à empresa de computadores citada lá atrás. Na empresa, havia sempre umas 50 idéias muito boas de novos produtos e negócios circulando. Mas, como a triagem das idéias não era muito boa — para investir nas melhores e abortar as demais —, poucas delas vingavam, e idéias novas não paravam de surgir. Os engenheiros da casa, vendo seu talento criativo desperdiçado, ficavam cada vez mais frustrados. As sessões de *brainstorming* que a cúpula gestora criara para apaziguar esse pessoal só tinham agravado o problema. Ao não reconhecer o elo fraco (a seleção das idéias) e investir mais tempo e recursos num elo já forte (a geração de idéias), a equipe gestora solapou o esforço geral de inovação da empresa.

Na mesma veia, a qualidade do processo de seleção de idéias de uma empresa de pouco serve se há apenas um punhado de conceitos bons a seu dispor ou se é fraco o processo subsequente de desenvolvimento. Contar com recursos de ponta para lançar produtos ou serviços quando não há nada digno de difusão também é perda de tempo e de dinheiro.

Em suma, os elos mais fortes na inovação de nada valem se levam a organização a gastar dinheiro sem muita esperança de retornos sólidos ou se a atenção a eles dispensada vem enfraquecer ainda mais outras partes da cadeia de valor da inovação. É preciso deixar de investir todo o esforço em melhorar os recursos centrais de inovação e buscar, antes, fortalecer os elos débeis. Com efeito, nossa pesquisa sugere que a capacidade de inovação de uma empresa é limitada pelo elo mais fraco de sua cadeia de valor da inovação (veja o quadro “Qual a estratégia de inovação ideal para sua empresa?”).

Em geral, uma organização se enquadra em um de três grandes cenários de “elo mais fraco”. O primeiro é o da empresa *fraca em idéias*, que gasta muito tempo e dinheiro desenvolvendo e difundindo idéias medíocres que resultam em produtos e retorno financeiro medíocres. O problema está na geração, não na execução, de idéias.

Já a empresa *fraca na conversão* tem idéias boas em profusão, mas seus gerentes não as filtram e desenvolvem adequadamente. Nessa empresa, as idéias perecem em processos orçamentários que privilegiam o incremental e o seguro, e não o novo. Ou então a gerência adota a abordagem das “mil flores”, deixando idéias florescerem sem nenhum processo de poda. Aqui, é preciso uma triagem melhor, e não melhores mecanismos de geração de idéias.

Por último, a empresa *fraca na difusão* tem dificuldade para monetizar suas boas idéias. Decisões sobre o que lançar no mercado são tomadas em âmbito local. A mentalidade reinante é a do “não foi inventado aqui”. Com isso, não há um lançamento adequado de produtos e serviços por entre localidades, canais de distribuição ou grupos de clientes distintos. Para tais empresas, a verdadeira vantagem está em monetizar agressivamente o que já foi desenvolvido — e não dar mais atenção à geração ou à conversão de idéias.

Passemos a uma análise mais detalhada dos três cenários típicos do elo mais

fraco e a certas práticas exemplares que um gerente poderia adotar.

### Fim da debilidade de idéias

Por que em certas empresas faltam idéias boas, novas? Nossa pesquisa mostra que isso se deve, em parte, a redes inadequadas. Um gerente não forja elos de qualidade com outros de fora da empresa. Ou as pessoas preferem falar com o colega do lado em vez de buscar sua contrapartida em outros departamentos ou divisões. Essas empresas precisam tecer *redes externas* — além de *redes internas interdisciplinares* — para gerar idéias a partir de contatos novos.

**Monte redes externas.** Há duas abordagens fundamentalmente distintas à montagem de redes externas, cada qual atendendo a objetivos distintos. A primeira é criar uma rede de soluções voltada à busca de respostas a problemas específicos. Foi o que A.G. Lafley fez na P&G. O pessoal interno de desenvolvimento de produtos traduz as necessidades do cliente em relatórios tecnológicos que incluem a descrição do problema a resolver. Esses relatórios percorrem a rede externa da empresa — que abrange olheiros de tecnologia, fornecedores, laboratórios de pesquisa e varejistas do mundo inteiro — para ver se alguém, em algum lugar, pode dar solução aos problemas expostos (para maiores detalhes sobre a rede externa de soluções da P&G, veja “Conectar e desenvolver: como funciona o novo modelo de inovação da Procter & Gamble”, de Larry Huston e Nabil Sakkab, HBR, março 2006).

Já a farmacêutica Eli Lilly foi a ponta de lança do InnoCentive ([www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)), um site de busca de soluções usado por ela, pela P&G e por outras empresas para achar respostas para problemas técnicos ou científicos específicos. Uma empresa lança uma questão — “Como evitar a oxidação de ácidos graxos?”, por exemplo — que qualquer um dos mais de 10 mil engenheiros, químicos e outros cientistas registrados no site podem tentar responder. O indivíduo ou o grupo que der a melhor solução acei-

tável recebe um prêmio em dinheiro; o vencedor do desafio dos ácidos graxos levou US\$ 20 mil.

A segunda abordagem é montar uma rede de *descobertas* voltada à revelação de novas idéias em vastos domínios de tecnologias ou de produtos. Foi o que fez a Siemens no Vale do Silício. Desde 1999 o grupo alemão de engenharia e eletrônica mantém uma divisão de 15 olheiros em Berkeley, na Califórnia. Integrantes do braço, o Technology-to-Business (TTB) Center, cultivam relações pessoais com cientistas, alunos de doutorado, capitalistas de risco e empreendedores, e ainda com laboratórios públicos e centros de pesquisa empresariais. Por meio dessas relações, ficam sabendo de novas tecnologias e idéias de negócios. Seu verdadeiro valor como olheiros, porém, está na capacidade

idéia dos programadores era observar donos de pequenas empresas, de uma ou duas pessoas: como, exatamente, essa gente gerenciava as contas? Como lidava com contas a pagar e a receber? A Intuit criou um processo para reunir dados: uma equipe de desenvolvimento de dez pessoas visitava pequenos empresários para conferir em primeira mão os problemas empresariais enfrentados por usuários. Sua constatação foi que muitos clientes não precisavam de certos recursos sofisticados no software (ou não queriam nada disso). Logo, a decisão foi simplificar o QuickBooks. Naquelas visitas, seis sucessivas versões simplificadas foram testadas antes de se chegar à edição Simple Start — que virou um campeão de vendas da Intuit.

Esteja montando redes de soluções ou redes de descobertas, o gestor pre-

## A capacidade de inovação de uma empresa é limitada pelo elo mais fraco de sua cadeia de valor da inovação.

de vincularem tecnologias emergentes a atividades específicas da Siemens. Por meio de um aluno de doutorado da Columbia University, o pessoal do TTB se inteirou, por exemplo, de uma tecnologia para otimizar a qualidade do serviço em redes de computadores. Essa informação foi transmitida a quem correspondia: primeiro, à divisão de telecomunicações da Siemens e, quando esse setor entrou em queda por outros motivos, à divisão de comunicação industrial. Esse grupo buscava atender à necessidade do cliente de garantir tráfego em tempo real por redes locais sem fio (WLAN). Graças à diversidade da rede externa do TTB, a Siemens conseguiu lançar o primeiro produto WLAN com garantia de tempo real e assumir um lugar de liderança no mercado.

Redes de descobertas deveriam ter como objetivo aprender, não ensinar. Vejamos como a Intuit criou, em 2003, a edição Simple Start do QuickBooks. A

cisa ter como principal parâmetro a diversidade, e não o volume, de contatos. A meta aqui deve ser explorar a maior quantidade possível de fontes singulares de informação e idéias, em vez de interagir com muitos contatos parecidos.

**Monte redes internas interdisciplinares.** Uma abordagem complementar ao uso de novas idéias geradas fora da empresa é criar redes internas transfuncionais na própria organização. Afinal, sem se conhecerem os funcionários não podem colaborar em idéias novas. E um *brainstorming* ocasional reunindo várias áreas não é solução — pois supõe, inevitavelmente, que pessoas sem familiaridade entre si poderão trabalhar juntas para gerar idéias por encomenda. O que é preciso é um diálogo e uma troca de conhecimentos constantes entre pessoas de distintas unidades.

É o que a P&G vem fazendo há anos, numa fertilização cruzada que gerou muitos produtos e negócios de êxito.

## Qual a estratégia de inovação ideal para sua empresa?

Há muitas perspectivas excelentes sobre a inovação, como indica essa pequena amostra de obras publicadas. A cadeia de valor da inovação dá ao gestor uma estrutura para definir que abordagens fazem mais sentido para sua empresa.

| Cadeia de valor da inovação |                           | Possível solução  |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| Geração de idéias           | Geração interna de idéias | "How to Kill Creativity", Teresa M. Amabile (HBR, September–October 1998)<br><i>Jamming: a Arte e a Disciplina da Criatividade na Empresa</i> , John Kao (Campus, 1997)   |
|                             | Polinização cruzada       | "Regras da colaboração", Philip Evans e Bob Wolf (HBR, Julho 2005)<br>"Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work", Kathleen M. Eisenhardt e D. Charles Galunic (HBR, January–February 2000)   |
|                             | Busca externa             | <i>Democratizing Innovation</i> , Eric von Hippel (MIT Press, 2005)<br><i>A Estratégia do Oceano Azul</i> , W. Chan Kim e Renée Mauborgne (Campus, 2005)<br><i>Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology</i> , Henry Chesbrough (Harvard Business School Press, 2003)          |
| Conversão                   | Seleção                   | "Bringing Silicon Valley Inside", Gary Hamel (HBR, September–October 1999)<br><i>Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm</i> , Zenas Block e Ian C. MacMillan (Harvard Business School Press, 1993)  |
|                             | Desenvolvimento           | <i>Os 10 Mandamentos da Inovação Estratégica: do Conceito à Implementação</i> , Vijay Govindarajan e Chris Trimble (Campus, 2006)<br><i>O Crescimento pela Inovação: Como Crescer de Forma Sustentada e Reinventar o Sucesso</i> , Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor (Harvard Business School Press, 2003) |
| Difusão                     | Disseminação da idéia     | <i>Payback: a Recompensa Financeira da Inovação</i> , Harold L. Sirkin, James P. Andrew e John Butman (Campus, 2007)<br>"Liderança no ponto de desequilíbrio", W. Chan Kim e Renée Mauborgne (HBR, Abril 2003)  |

Vejamos, por exemplo, como surgiu um produto da empresa, os lenços de limpeza Olay Daily Facials. A idéia era criar um creme para o rosto que fosse um excelente agente de limpeza e hidratação. Especialistas da P&G em produtos para a pele, lenços de papel, papel higiênico, sabão em pó e amaciantes se reuniram — e a combinação de seus conhecimentos sobre surfactantes, substratos e fragrâncias ajudou a empresa a criar e lançar um produto novo, de grande sucesso.

Uma colaboração dessas não acontece por acaso; resulta de mecanismos organizacionais bem estabelecidos. A P&G possui 30 comunidades de prática, cada qual com voluntários de diferentes partes da organização e montada em

torno de uma área de especialização (fragrâncias, alvejantes, química analítica, cuidados com a pele, cabelos). As equipes resolvem problemas específicos que lhes são trazidos e participam de reuniões de cúpula mensais de tecnologia com representantes de dez unidades de negócios da P&G. Além disso, a empresa criou em sua intranet um recurso de consulta usado por funcionários para descrever um problema ou necessidade de sua área. Essas dúvidas ou preocupações são divulgadas para 10 mil funcionários da P&G no mundo todo e, em última instância, canalizadas para quem possui tarimba relevante. Em outro nível, mais fundamental, a P&G promove internamente o pessoal e transfere gente

para outros países e divisões. Com isso, um profissional tece redes pessoais cujos tentáculos chegam a outras divisões.

#### Fim da debilidade na conversão

Por que a dificuldade das empresas de converter boas idéias em produtos e serviços? Na maioria delas, não faltam sistemas formais para gerenciar idéias. A quantidade e diversidade de pessoas envolvidas podem, porém, gerar um processo burocrático e refratário ao risco que emperra a execução. É como nos disse um executivo graduado de uma empresa de serviços financeiros: "Quando quero que uma idéia chegue logo ao mercado, assumo pessoalmente o controle e a conduzo pelos meandros

do sistema. Se quero liquidar uma idéia, submeto-a ao processo formal". Duas práticas de inovação podem ser muito úteis para enfrentar o problema da conversão de idéias — o financiamento multicanal e o porto seguro.

**Financiamento multicanal.** Em empresas fracas na conversão, a inovação emperra quando, digamos, o chefe implica com uma determinada idéia ou não a considera boa o suficiente para suplantá-la uma iniciativa existente já prevista no orçamento. Isso em geral é o fim da linha; o novo método ou linha de negócio potencial para melhorar o desempenho da empresa é descartado. Já o modelo de financiamento multicanal abre opções distintas fora da esfera imediata do chefe — de pequenas reservas discricionárias de capital inicial a fundos para projetos inteiros.

Vejamos o caso de uma unidade da Shell Oil, a GameChanger, criada em 1996 para custear o desenvolvimento de idéias radicais que poderiam gerar negócios inteiramente novos e que teve enorme sucesso nessa última década. Hoje, a GameChanger chega a todas as grandes divisões da Shell (exploração e produção, varejo, química) e tem uma verba anual para capital inicial de US\$ 40 milhões. Leo Roodhart, executivo da matriz, supervisiona a equipe de 25 pessoas. Funcionários da Shell dão suas idéias no site da GameChanger. Integrantes da unidade analisam todas as idéias — que, no prazo de seis meses a um ano, são submetidas a várias rodadas de avaliação, protótipo e custo. O pessoal usa parte de seu tempo para explorar mais as próprias idéias e é compensado pelo esforço. Quando uma proposta vira um plano de negócios, a pessoa pode receber entre US\$ 300 mil e US\$ 500 mil em capital inicial da GameChanger. Definem-se marcos formais para o projeto; em cada fase, há análises do progresso e cobrança de resultados. Projetos cujo conceito é comprovado (cerca de 10% das idéias apresentadas) são, nessa altura, transferidos do GameChanger. Vão para uma das divisões (caso da maioria) ou para a

Shell Technology Ventures, veículo interno de desmembramento de projetos.

Desde a criação da GameChanger, foram apresentadas cerca de 1.600 idéias. O fluxo de propostas é contínuo e a unidade tem um histórico de sucesso: 40% de todos os projetos de desenvolvimento no ramo de exploração e produção nasceram como projetos da GameChanger.

**Porto seguro.** Certas empresas são melhores que outras na criação de um abrigo para conceitos emergentes. Um porto seguro pode ser crucial para a triunfal conversão de boas idéias em produtos ou negócios rentáveis. Vejamos o caso de uma empresa inglesa de tecnologia que vamos chamar de Tenco. Frustrada pelo crescimento anêmico da receita, a empresa criou em 2000 uma unidade voltada apenas ao desenvolvimento de novas idéias de negócios que, embora

Tenco instalou os novos projetos em um local separado e conferiu a eles grande autonomia operacional. Para fomentar o espírito empreendedor, a Tenco desenvolveu um novo esquema de compensação (risco/recompensa) para gerentes de novos negócios. O salário fixo era relativamente baixo, comparado com o típico do setor, mas quem cumpria todas as metas tinha uma remuneração tão elevada quanto a de altos executivos da Tenco. A estrutura deu frutos: gerentes de projetos bem-sucedidos ganham relativamente bem e seguem fiéis à empresa.

### Fim da debilidade na difusão

Por que certas empresas têm tanta dificuldade em dar impulso a novas idéias? Em organizações descentralizadas, há gerentes com considerável autonomia, inclusive para dizer "Não, obrigado" a novas idéias. Mesmo quando seu con-

---

## Na maioria das empresas, não faltam sistemas formais para gerenciar idéias. A quantidade e a diversidade de pessoas envolvidas podem, porém, gerar um processo burocrático e refratário ao risco, o que emperra a execução.

---

obviamente relevantes para a estratégia geral da Tenco, podiam empacar na organização normal. Dos 13 projetos que a unidade abrigou, nove viraram negócios viáveis com receita anual combinada de mais de £ 100 milhões.

Para os executivos da Tenco, seu papel era proteger os novos negócios do raciocínio imediatista e das limitações orçamentárias vigentes no resto da organização, mas sem isolá-los. Por um lado, a equipe gestora montou uma estrutura de governança que mantinha os novos negócios próximos dos tradicionais. Um conselho com executivos de linha tarimbados supervisionava os novos projetos. Quando a equipe de um projeto desses buscava acesso a um canal de vendas existente na Tenco, um membro do conselho podia intermediar a transação, satisfazendo ambas as partes. Por outro lado, a

trole formal sobre que novas idéias serão implementadas é menor, esses gerentes ainda podem protelar ou sabotar projetos em que não acreditam. A difusão não se dá por decreto; um executivo não pode simplesmente ordenar que as idéias desenvolvidas sejam adotadas em toda a empresa; deve usar uma série de catalisadores para gerar burburinho em torno de novos conceitos. Um catalisador desses é o "evangelista da idéia" — alguém que prega as qualidades de um produto ou negócio emergente. Os melhores evangelistas fazem uso intenso de suas redes pessoais, profundas e de alto contato, para conscientizar melhor os funcionários e persuadi-los a adotar um novo produto ou conceito de negócio. Usam telefone, correio eletrônico, visitas de vendas e reuniões. Seus relacionamentos devem permear

## Que nota a cadeia de inovação de sua empresa merece?

Se quiser melhorar o desempenho da empresa na inovação, eis um bom ponto de partida. Peça a cerca de 30 funcionários (monte uma amostra representativa das distintas áreas da empresa) que respondam ao questionário abaixo. Calcule a nota média de cada atividade e concentre sua atenção nas duas de pontuação mais elevada. Aí estão seus elos mais fracos.

|  | Concordo | Concordo em parte | Discordo | Atividade                          | Fase   |
|--|----------|-------------------|----------|------------------------------------|--|
| Nossa cultura dificulta a apresentação de idéias originais pelo pessoal.   | 1        | 2                 | 3        | Geração interna de idéias          | Pontuação elevada indica que sua empresa pode ser <b>fraca em idéias.</b>    |
| Nossa unidade tem pouquíssimas idéias boas por conta própria.  | 1        | 2                 | 3        |                                    |  |
| Poucos de nossos projetos de inovação envolvem integrantes de equipes de outras unidades ou subsidiárias.  | 1        | 2                 | 3        | Polinização cruzada entre negócios |  |
| Nosso pessoal em geral não colabora com projetos de outras unidades, de outros negócios ou de outras subsidiárias.                                 | 1        | 2                 | 3        |                                    |  |
| Poucas das boas idéias para produtos e negócios novos são obtidas fora da empresa.   | 1        | 2                 | 3        | Busca externa de idéias            |  |
| Nosso pessoal costuma exibir a postura do "não foi inventado aqui" — ou seja, uma idéia de fora não teria tanto valor quanto a surgida na empresa. | 1        | 2                 | 3        |                                    |  |
| Temos normas rígidas de investimento em novos projetos — em geral, é difícil demais obter verba para idéias.                                       | 1        | 2                 | 3        | Seleção                            | Pontuação elevada indica que sua empresa pode ser <b>fraca na conversão.</b> |
| Temos uma postura avessa ao risco na hora de investir em novas idéias.   | 1        | 2                 | 3        |                                    |  |
| Projetos de desenvolvimento de novos produtos muitas vezes atrasam.  | 1        | 2                 | 3        | Desenvolvimento                    |  |
| É difícil, para gerentes, dar impulso ao desenvolvimento de novos negócios.  | 1        | 2                 | 3        |                                    |  |
| Demoramos muito para lançar novos produtos e negócios.   | 1        | 2                 | 3        | Difusão                            | Pontuação elevada indica que sua empresa pode ser <b>fraca na difusão.</b>   |
| Concorrentes rapidamente copiam nossos novos produtos e muitas vezes chegam antes de nós em outros países.   | 1        | 2                 | 3        |                                    |  |
| Não penetramos em todos os canais, grupos de clientes e regiões possíveis com novos produtos e serviços.   | 1        | 2                 | 3        |                                    |  |

diversas áreas da organização para haver difusão dentro e fora da empresa.

Vejam os lançamentos na Europa, no início da década de 1990, da linha de sabonetes e produtos para o banho Sanex, da Sara Lee. A Sanex surgiu na Espanha e logo assumiu a liderança em seu segmento como conceito de “pele saudável”. Entusiasmada com o sucesso regional da linha, a equipe executiva europeia da Sara Lee pediu a Martin Muñoz, presidente da divisão da empresa para o sul da Europa e criador da Sanex, que assumisse responsabilidade pessoal por coordenar o lançamento em toda a Europa. O único problema era a estrutura altamente descentralizada da Sara Lee, que dificultava tal lançamento. Cabeças de vários países já haviam dito que não apoiavam o produto. Muñoz saiu então em uma cruzada pessoal para conquistá-los. A seu favor, tinha os excelentes resultados na Espanha. Mas, como dizia: “Sucesso não basta”. Apesar da resistência dos gerentes de marketing do Reino Unido e da Dinamarca, Muñoz insistiu: visitou-os inúmeras vezes, trouxe-os a Barcelona para promover o conceito. Muñoz estava a par de mudanças internas e agiu rapidamente para visitar e obter o apoio de um novo gerente de marketing que acabara de substituir um dos céticos no Reino Unido. Sua tenacidade compenhou. Ao fim de dois anos, a linha Sanex fora lançada com sucesso em quatro países. No final, chegou a 29 países e durante anos foi a marca mais vendida da divisão de artigos para o lar e de cuidados pessoais da Sara Lee.

### Novos parâmetros, novos papéis

Se a empresa casar suas soluções aos problemas certos, um elo fraco na cadeia de valor da inovação se tornará, com o tempo, um elo forte — e aí uma outra parte da cadeia passará a exigir atenção. É preciso monitorar constantemente cada elo da cadeia para melhorar continuamente o todo.

Com efeito, para o gestor que adota a perspectiva da cadeia de valor da inovação, o modo como se conduz o negócio muda. Será preciso adotar indicadores de

desempenho novos, focados nos resultados específicos esperados de cada elo da cadeia. Se a empresa quiser melhorar a busca externa de idéias, por exemplo, um indicador básico seria o número efetivo de boas idéias obtidas fora da empresa (ou unidade) no ano anterior, em vez do número de parcerias estabelecidas com universidades. Ou, se a empresa quiser melhorar suas práticas de difusão, um bom indicador-base seria o percentual de penetração em mercados, canais e grupos de clientes desejados, mais o total de meses transcorridos até a plena difusão, em vez da fatia de mercado absoluta em cada país. Será preciso de-

do conselho de empreendimentos agem como defensores de projetos, criando um porto seguro para novos negócios e, com isso, conduzindo-os ao sucesso. E, por fim, indivíduos como Martin Muñoz, da Sara Lee, atuam como evangelistas internos, tentando fazer com que o resto da empresa adote novos produtos, conceitos e negócios. Com frequência, não são papéis de tempo integral; são tarefas comumente tocadas ao lado do serviço normal. É importante, porém, ter em mente a cadeia de valor da inovação — sobretudo elos fracos — ao definir a capacitação e a experiência que se busca do pessoal novo. Em empresas fracas na

---

**Se a empresa casar suas soluções aos problemas certos, um elo fraco na cadeia de valor da inovação se tornará, com o tempo, um elo forte.**

---

terminar o que constitui uma idéia “boa” versus uma trivial, o que constitui um fluxo ideal de conceitos trazidos de fora, a proporção entre idéias boas e todas as idéias (boas ou não) obtidas fora da empresa. São dados que a empresa talvez ainda não compile; talvez seja preciso começar por pesquisas internas e seguir acumulando informação à medida que se avança.

Ao adotar o prisma da cadeia de valor da inovação o gestor terá, também, de criar novos papéis para o pessoal. Integrantes da equipe da Siemens no Vale do Silício, por exemplo, atuam como olheiros externos, buscando boas idéias fora da empresa. Na Procter & Gamble, cientistas e criadores de produtos assumem o papel de corretores internos de idéias, falando com colegas de toda a empresa para identificar novas maneiras de mesclar tecnologias de distintas partes do grupo para desenvolver novos produtos e negócios. Na Shell, Leo Roodhart e a equipe da GameChanger atuam como capitalistas de risco internos, financiando e monitorando novas idéias por etapas, com graus crescentes de comprometimento. Na Tenco, membros

de conversão de idéias em novos produtos e negócios talvez seja bom, por exemplo, recrutar gente com experiência em capital de risco para incutir essa mentalidade na organização.

...

Um executivo interessado em melhorar seus recursos de inovação vai encontrar uma fartura de conselhos excelentes em livrarias e consultorias. Ao buscar respostas, porém, esse profissional deve lembrar que não há uma solução universal boa para todos. O uso inadequado de receitas de inovação populares pode, na verdade, tolher o esforço da empresa para melhorar. A cadeia de valor da inovação é uma abordagem customizada e sistemática para avaliar o desempenho da empresa na inovação e determinar quais melhores práticas, das muitas existentes, seria melhor adotar. A visão de cadeia pode ajudar o executivo a criar um fluxo de novos produtos e serviços. E, acima de tudo, pode ajudá-lo a finalmente fazer seus investimentos em inovação. ▢

Reprint R0706H-P

Para pedidos, veja página 35.