

Por uma consciência inovadora

Mais do que lançar um produto por ano, inovar significa mudar radicalmente o pensamento. Os esforços são grandes, mas o resultado compensa. Por Thomas D. Kuczmariski

A inovação pode ser a arma competitiva mais poderosa da empresa, mas certamente não será se significar apenas o lançamento de um novo produto a cada ano. Ela deve encarnar um estado mental desenvolvido e alimentado por dirigentes e funcionários. Este artigo torna o “estado mental” mais palpável. Diz, por exemplo, que não se deve ter uma grande idéia e tentar achar um uso para ela no mercado. O caminho é o inverso: identificar as necessidades e os problemas do mercado e transformá-los em produtos que representem soluções. A instauração de uma cultura inovadora depende de quatro princípios básicos: acreditar firmemente nas equipes e nos gerentes designados para desenvolver novos produtos; reconhecer, respeitar, recompensar por isso; ser otimista, construtivo e participante; e jamais cortar recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento. A remuneração dos “criadores de produtos” também deve ser diferenciada para que a consciência inovadora prevaleça.

Até recentemente, as demissões davam o tom do dia-a-dia nas empresas. Hoje, o cenário já é outro. As vítimas do *downsizing* aparecem em novos empregos, quando não em novíssimos ramos de atividade. Os negócios parecem ter voltado ao normal, embora os sobreviventes continuem pagando o preço da sobrecarga de tarefas. Acabaram-se os dias em que as empresas norte-americanas perseguiram a saúde financeira pela reengenharia de custos e a compra de empresas menores.

As empresas perceberam que os benefícios do enxugamento são finitos. Elas já esgotaram seus recursos para reduzir mão-de-obra, cortar custos unitários e simplificar processos. Agora o desafio é maximizar os

■ *Thomas D. Kuczmariski, fundador da Kuczmariski & Associates, de Chicago, EUA, é estrategista de crescimento corporativo e autor do livro Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge (ed. NTC Business Books).*



lucros, aumentar a produtividade e garantir a satisfação de funcionários e acionistas. O segredo: criar uma consciência inovadora.

A inovação assusta a maioria dos CEOs por causa da proximidade com o risco. Se já invadiu o discurso, ainda não faz parte da prática da maioria das empresas, que hesitam em bancar o investimento agressivo e o compromisso contínuo que o processo demanda. Em vez disso, preferem brincar de inovação. Falam de inovação como sangue da casa, investem alguns dólares em pesquisa e elegem a inovação como tema de incendiárias reuniões de planejamento estratégico. No fim, encarregam um gerente ou um departamento qualquer de assumir a tarefa. E ponto. Enquanto isso, as empresas que transformam os seus negócios pela adoção de uma mentalidade realmente inovadora experimentam um crescimento extraordinário.

O que é inovação?

A inovação não tem cheiro, nem gosto, nem imagem, nem som, tampouco pode ser tocada. Mas,

mesmo assim, é possível senti-la. A melhor maneira de defini-la é como uma atitude que permite às empresas enxergar o presente pelo olhar do futuro. Thomas Edison e Cristóvão Colombo foram grandes inovadores do passado. Stan Gault, Anita Roddick e Howard Schultz são inovadores do presente. A lâmpada elétrica, o Novo Mundo, a Rubbermaid, a Body Shop e a Starbucks têm em comum o fato de resultarem de um processo de desenvolvimento e solidificação de uma consciência inovadora.

Inovar não se resume em lançar novos produtos. Muito menos em insuflar vida nova nos antigos. É, isto sim, a melhor maneira de vencer a concorrência, diferenciar-se do bolo das empresas de um setor e, principalmente, instilar novidades no mercado para aumentar os lucros e energizar as receitas.

A inovação e o acionista

Vários estudos indicam que o aumento do valor das ações tem uma relação direta com o número de lançamentos efetuados no

Deve-se acompanhar o desenvolvimento e o desempenho dos novos produtos por períodos longos, geralmente de cinco anos. Os bens de consumo muitas vezes levam anos para ser desenvolvidos – e mais alguns anos para se tornar rentáveis

mercado. De fato, as ações de empresas como 3M, Motorola, Amgen, Owens Corning, Rubbermaid e Pfizer – famosas pela profusão de produtos e serviços razoavelmente bem-sucedidos com que servem o mercado – sobem solidamente. Não é à toa que todas elas gastam mais de 4% de suas vendas anuais com pesquisa e desenvolvimento.

Em seu livro *Break the Wall Street Rule* (ed. Addison-Wesley, 1994), Michael Jacobs mostra que, sempre que as empresas divulgam aumentos substanciais de despesas com pesquisa, joint ventures e desenvolvimento de novos produtos, o valor de suas ações tende a subir. Se a tendência do acionista é comprar a inovação, parece lógico que as empresas se esforcem para mostrar aos investidores quanto estão inovando.

Começar e terminar pelo consumidor

É comum uma companhia ter uma “grande idéia” e tentar achar um uso para ela no mercado. Só a miopia administrativa justifica o erro de encarar o consumidor como mero repositório dos produtos de uma empresa. Por mais que isso funcione algumas vezes, a tática inovadora é identificar as necessidades e os problemas do mercado e transformá-los em produtos que representem soluções. A adoção de uma consciência inovadora ajuda a achar as idéias que o mercado necessita.

Como disse em meu livro *Innova-*

Calcule os custos da inovação

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Custos de} & & \text{Custos de} & & \text{Investimentos} & & \text{Custos de} \\ \text{pesquisa} & + & \text{desenvolvimento} & + & \text{em aumento de} & + & \text{pré-lançamento} \\ & & & & \text{produção} & & \text{e comercialização} \\ & & & & & & \text{inicial} \end{array}$$

Mesmo as companhias mais hábeis na tática de lançamentos sucessivos experimentam fracassos da ordem de 35% na comercialização de novos produtos. Os fracassos são inevitáveis e não é má idéia dar uma festa para celebrá-los

tion: Leadership Strategies for the Competitive Edge (ed. NTC Business Books, 1996), para determinar o potencial de uma idéia, devo fazê-la passar pelo crivo de uma análise em vários níveis. Essa análise levaria em consideração fatores estratégicos, mercadológicos e financeiros, tais como objetivos de longo prazo, força de trabalho, competitividade, necessidades do cliente e potencial de mercado.

É importante enfatizar o item “necessidades do cliente”. Uma forma de determiná-las, por exemplo, seria fazer uma triagem em duas fases. A primeira testaria o alcance de uma idéia (terá aceitação ampla ou

restrita? satisfaz uma necessidade expressa?); a segunda avaliaria o grau de oportunidade (preenche uma necessidade existente ou não atendida? está de acordo com uma convicção importante do consumidor?)

Inovar de cima para baixo

É preciso guindar a inovação à condição de protagonista do crescimento. As organizações de ponta compreendem a importância de instaurar uma consciência inovadora que permeie todos os aspectos de suas operações. Seus líderes sabem que, apesar de abstrata e intuitiva, a inovação precisa ser cultivada, e esse “cultivo” precisa começar por eles mesmos.

A instauração de uma consciência (ou de uma cultura) inovadora depende da aceitação e da afirmação cotidiana de quatro princípios básicos:

- **Acreditar firmemente nas equipes e nos gerentes designados para desenvolver novos produtos.** Uma vez formadas as equipes, confie no trabalho delas. Dê-lhes autonomia e mantenha o compromisso assumido com elas.
- **Reconhecer, respeitar, recompensar.** Reconheça o valor das contribuições

É importante criar medidas de quantificação da inovação, tais como índices de inovação da empresa, das equipes e de desempenho individual; índice de retorno sobre a inovação; taxa de sobrevivência dos produtos; e índice de eficácia de inovação em P&D

Teste sua consciência inovadora

Marque um x para as respostas afirmativas e confira sua pontuação abaixo.

- Tenho levado em conta a satisfação dos acionistas, dos funcionários e dos consumidores em meu planejamento?
- Uso o lançamento de novos produtos como arma para aumentar o preço das ações ou a rentabilidade de minha empresa?
- Já desenvolvi um modo de acompanhar novos produtos, considerando as expectativas de risco e classificando-os segundo o grau de novidade no mercado?
- Tenho conseguido transmitir à minha equipe de gerentes que a inovação deve ser encarada como oportunidade de investimento e não como pressão de custos sobre os resultados trimestrais?
- Já consegui implantar uma estratégia de inovação que combina a orientação para novos produtos com a estratégia de negócios de minha empresa e é amplamente aceita?
- Já consegui fazer com que meus funcionários abracem a inovação como uma perspectiva de carreira?
- Consigo receber os insucessos com o mesmo entusiasmo com que comemoro os sucessos?
- Consigo transmitir confiança às equipes de trabalho envolvidas com a inovação?
- Consegui instaurar um ambiente empreendedor ao implantar um sistema de remuneração baseado no desempenho?
- Consigo medir e transmitir à empresa todos os resultados obtidos com a inovação?
- Estou consciente do custo da inovação e consigo encará-la com expectativa realista?
- Tenho recompensado condignamente os participantes das equipes de desenvolvimento de produtos e permitido que invistam nos produtos que eles desenvolvem?
- Tenho designado as melhores pessoas para ativar o processo de novos produtos?
- Tenho certeza de que pesquisamos as necessidades do consumidor antes de embarcar em uma idéia?
- Estou consciente de que a geração de idéias deve estar vinculada a um esforço de solução dos problemas do consumidor?
- Consigo manter os fundos e recursos destinados à inovação, não cedendo à tentação de cortá-los depois de um trimestre ruim?
- Consigo aceitar que 40% a 50% de nossos lançamentos podem fracassar?
- Tenho garantido às pessoas que trabalham no desenvolvimento de produtos 15% de “tempo livre” para refrescar as idéias?
- Tenho uma estratégia tecnológica bem-articulada para dar apoio às iniciativas de inovação?
- Sempre ouço comentários a respeito de minha atitude positiva, entusiástica e atenciosa?

PONTUAÇÃO

Conte os x que você assinalou e multiplique por cinco. O total corresponde a sua pontuação.

- Acima de 80 – **EXCELENTE.**
Você já adquiriu uma consciência inovadora.
- Acima de 60 – **BOM.**
Você está a caminho de uma consciência inovadora.
- Abaixo de 60 – **SOFRÍVEL.**
Você está resistindo à inovação.

Fonte: *Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge*, de Thomas D. Kuczumski (NTC Business Books, 1996).

individuais para o projeto; respeite a dedicação, o empenho e o esforço extra que cada um venha a oferecer; e recompense financeiramente as equipes, de acordo com o êxito do produto desenvolvido por elas.

■ **Ser otimista, construtivo e participante.** Faça com que as equipes compreendam a dimensão do trabalho que fazem. Seja autêntico, sincero e faça críticas construtivas. Ajude cada indivíduo a perceber a importância de sua função para o sucesso do projeto.

■ **Jamais cortar fundos.** Recursos humanos, pesquisa e investimentos são uma necessidade. É preciso

que as pessoas acreditem que a inovação é uma aposta no futuro, não manobra do presente. A tônica deve ser: eis um investimento que não pode ser cortado.

Os executivos inteligentes sabem que os frutos da inovação só vêm depois de várias tentativas. Mesmo as companhias mais hábeis na tática de lançamentos sucessivos experimentam fracassos da ordem de 35% na comercialização de novos produtos. Os fracassos são inevitáveis e devem ser encarados como subprodutos naturais da implantação de uma cultura inovadora. Os CEOs de companhias como Microsoft, 3M,

Coca-Cola e General Electric criam ambientes que recompensam o risco, a criatividade e a invenção. Eles apostam nos benefícios a longo prazo e no potencial das rotas abertas pela inovação.

Os interessados em estimular a inovação no ambiente de trabalho precisam aprender a correr riscos e comemorar fracassos. Não é má idéia dar uma festa para os membros de uma equipe responsável por um fiasco e celebrá-lo com eles. E até aumentar o salário deles, porque foram capazes de ousar. Comemorar os insucessos é uma boa maneira de demonstrar que a empresa está



Uma forma de recompensar os inovadores são as “ações fantasmas” (a equipe investe e recebe um percentual dos lucros); outra são os bônus de longo prazo

preparada para assumir os altos e baixos do processo de inovação.

No entanto, para garantir que, no fim, os sucessos superarão os insucessos, é preciso acompanhar de perto, e por um bom tempo, o desenvolvimento e o desempenho dos novos produtos, geralmente por um período de cinco anos. Os bens de consumo muitas vezes levam anos para ser desenvolvidos – e mais alguns anos para se tornar rentáveis.

Essa demora, aliada à realidade de que até dois terços dos novos produtos podem fracassar, reforça a necessidade de fazer lançamentos regular e ininterruptamente. Seja

qual for o ramo de atividade, porém, uma empresa não pode esperar que a inovação traga bons resultados sem uma renovação constante, contínua e abundante dos produtos ou serviços.

Remuneração diferenciada

Para fomentar a inovação, é necessário que as empresas estimulem uma relação de risco e retorno semelhante à que os empreendedores enfrentam no mercado. Isto é, remunerar as pessoas de acordo com o desempenho dos produtos que elas desenvolvem.

Um estudo de 1993 da Kuczmar-

ki & Associates revelou que os membros das equipes de trabalho gostariam de participar mais diretamente dos resultados dos produtos que lançam – colhendo as recompensas e também arcando com os riscos do desempenho de sua “criatura” no mercado. Uma maneira de atendê-los seria a utilização das chamadas “ações fantasmas”, um sistema de remuneração pelo qual a equipe arca com parte dos custos de desenvolvimento como investimento próprio e recebe uma porcentagem proporcional dos lucros.

Outra opção possível são os bônus de longo prazo, segundo a qual bônus relativos ao desempenho do produto nos primeiros dois anos de vida seriam pagos à equipe responsável por ele no terceiro, no quarto e no quinto ano. Mas nem só de compensação financeira vivem os novos funcionários. Eles também querem receber bilhetes de “parabéns”, cargos de maior responsabilidade (inclusive orçamentária), prêmios e a oportunidade de ter

convívio social com a alta direção. Essa combinação de recompensas financeiras e extrafinanceiras ajuda a solidificar a consciência inovadora na empresa e fortalecer a motivação das equipes.

Medir a inovação

Para informar os investidores – e consequentemente contar com seu reconhecimento – e propiciar aos funcionários um parâmetro de avaliação de seus esforços, é impor-

tante criar medidas de quantificação da inovação. Três categorias de medição seriam:

1) O índice de inovação da empresa – para determinar o desempenho da carteira de novos produtos, avaliar os esforços de investimento de recursos e apurar os resultados da inovação.

2) O índice de inovação das equipes – para definir o grau de eficiência com que o planejamento de novos produtos está sendo administrado,

considerando cada estágio de desenvolvimento, as taxas de sucesso, as taxas de sobrevivência, variações orçamentárias e o retorno financeiro gerado pelos lançamentos das equipes.

3) O índice de desempenho individual – para avaliar a contribuição de cada membro no desempenho da equipe.

A meta é avaliar e recompensar os participantes pelos resultados obtidos em relação às expectativas. As formas de medir desempenho devem variar de empresa para empresa – de acordo com as metas e o estágio de seu processo de inovação –, mas há um índice de retorno que deve ser utilizado por todas as companhias, calculado por um período de três a cinco anos a partir dos custos envolvidos no processo de inovação (*veja quadro na página 64*).

Pode-se determinar ainda índices de inovação mais específicos, como a taxa de sobrevivência dos produtos, índices de eficácia de inovação em pesquisa e desenvolvimento, e fluxos de planejamento do processo. Além de fornecer um retrato instantâneo dos progressos da inovação, esses indicadores ajudam a definir a alocação de recursos humanos e financeiros e a detectar eventuais problemas.

O futuro

A inovação será uma questão central da estratégia de negócios das companhias no século XXI. Compete aos líderes criar em suas empresas um clima de inovação tão arraigado que ninguém ficará à vontade se estiver na contramão do processo. Essa nova mentalidade – que bem poderia ser chamada autoconsciência organizacional – traduz o reconhecimento de que a inovação deve tornar-se parte integrante do pensamento e da vida profissional de todas as pessoas. A prosperidade e a sobrevivência das empresas dependem disso. ♦

© Reproduzido com a autorização do editor de *Management Review*, novembro 1996. AMA. Todos os direitos reservados.

Só a miopia administrativa justifica o erro de encarar o consumidor como mero repositório de produtos, por mais que isso funcione algumas vezes



Image Bank/Barrie Rokeach