


# IMPLEMENTAR INOVAÇÕES O LADO MENOS CONHECIDO





EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O ESPECIALISTA CHRIS TRIMBLE APRESENTA UMA DAS EXECUÇÕES MAIS ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA NOS DIAS ATUAIS: A EXECUÇÃO EM INOVAÇÃO. SEGUNDO ELE, UMA DAS CHAVES DO SUCESSO DE UM NOVO PRODUTO, SERVIÇO OU MODELO DE NEGÓCIO É A SOLUÇÃO DOS CONFLITOS QUE, INEVITAVELMENTE, SURGEM ENTRE AS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELA OPERAÇÃO DO DIA A DIA E PELA INOVAÇÃO –E QUE EMPERRAM A IMPLEMENTAÇÃO DESTA

**E** comum pensarmos em conceitos inéditos, novos produtos ou slogans revolucionários, mas não é nada usual associarmos inovação a execução. Isso explica por que tantas boas ideias permanecem no papel e não conseguem vingar na prática, argumenta o especialista Chris Trimble. Segundo ele, a execução é peça fundamental da inovação. “Thomas Edison fez a mesma observação há mais de um século: o gênio é composto de 1% de inspiração e 99% de transpiração. O processo típico de inovação foca gerar ideias, aperfeiçoá-las, escolher as melhores e, por fim, implementá-las”, assinala. “Como resultado, as empresas têm mais ideias do que capacidade de implementá-las, e muitas nunca chegam a se concretizar.”

Seu último livro, *The other side of innovation: solving the execution challenge* (ed. Harvard Business Review Press), baseia-se em estudos sobre as melhores práticas de execução de inovação, tarefa que exigiu dez anos de Trimble e de seu colega Vijay Govindarajan, consultor de inovação da General Electric.

Nesta entrevista exclusiva a **HSM Management**, Trimble explica as principais conclusões dessa ampla análise, como os papéis da liderança e dos funcionários, que ele chama de “motor de desempenho”, e descreve um método para resolver os conflitos que surgem quando se tenta concretizar as propostas que rompem com o modelo estabelecido.

**Por que o sr. dedicou, com Vijay Govindarajan, dez anos de sua vida ao estudo da execução das inovações? Qual é o problema central?**

As empresas não foram criadas para a inovação, mas para a eficiência. Quando nascem, tudo é inovação, mas, quando alcançam seu primeiro sucesso comercial, surge a exigência de maximizar a rentabilidade. E essa demanda aumenta,

---

**A entrevista é de Viviana Alonso, colaboradora de HSM MANAGEMENT.**

conforme a organização cresce e amadurece. É uma evolução natural e inexorável: no início, os investidores querem inovação e crescimento; mais tarde, buscam lucros e, para satisfazer os sócios, as empresas se concentram em produtividade e eficiência. A pressão por resultados é a força que impulsiona as companhias maduras, que se transformam em “motores de desempenho”.

Premidas pela busca de lucros, desvalorizam qualquer projeto que não traga contribuição imediata. A maior força a favor do desempenho é a repetição e a previsibilidade das tarefas, mas essa também é sua maior limitação. As inovações são, por definição, incertas e extraordinárias; saem da rotina. Isso gera conflitos entre os funcionários que se ocupam das operações –que eu chamo de motor de desempenho– e os que levam adiante as inovações.

**Quais são as principais causas do conflito?**

Há razões práticas e emocionais. As práticas são relacionadas à concorrência por recursos, tanto dinheiro quanto de acesso a ativos fundamentais, como uma fábrica ou o uso de uma marca. As pessoas que administram a operação do dia a dia costumam inquietar-se com a possibilidade de as inovações trazerem danos à marca ou ao negócio central.

Mas também há conflitos emocionais. Amígdala, as que estão envolvidas em novos projetos pensam que representam o futuro e são arrogantes, o que irrita as demais. Às vezes, o oposto ocorre: os responsáveis pela inovação se sentem marginalizados e desvalorizados pelos outros. Qualquer que seja a origem dos desentendimentos, é fundamental superá-los. A solução é forjar uma associação entre as pessoas dedicadas exclusivamente à inovação e as que se ocupam do dia a dia da empresa.

**Como se consegue tal associação?**

Há três passos básicos. Primeiro, é preciso determinar as respectivas responsabilidades daqueles que são o motor de desempenho e da equipe que se encarregará da inovação.

Segundo, deve-se constituir a equipe de inovação.

Terceiro, o líder da inovação deve fomentar a colaboração entre todas as áreas da empresa.



## SAIBA MAIS SOBRE CHRIS TRIMBLE

Especialista na execução das inovações, Chris Trimble mescla pesquisa acadêmica e experiência. É docente, palestrante e assessor de grandes empresas. Leciona na Tuck School of Business, de Dartmouth College, dos Estados Unidos, e costuma dar conferências na Carnegie-Mellon University e na University of Dayton; no México, no Tecnológico de Monterrey, e, na Dinamarca, na Danmarks Tekniske Universitet.

Escreveu, com Vijay Govindarajan, *The other side of innovation: solving the execution challenge* (ed. Harvard Business Review Press) e *Os 10 mandamentos da inovação estratégica* (ed. Campus/Elsevier). Presta serviços a General Electric, IBM, Microsoft, Fidelity, Sears, Dow Chemical, Reuters, Mars, Guidant, Gaylord Entertainment, Computer Sciences Corporation, entre outras, e é consultor sênior da Booz & Company.

### Como se estabelecem as responsabilidades?

O primeiro impulso é agregar tarefas às pessoas que estão no dia a dia, mas há duas limitações a isso. Uma é óbvia: algumas inovações exigem capacidades que a maioria das pessoas não possui. A outra tem a ver com as relações de trabalho e a dificuldade para mudar a maneira com que as pessoas costumam interagir.

É difícil conseguir que duas pessoas que costumam não manter contato comecem a colaborar de maneira estreita em um novo projeto enquanto uma delas continua responsável pelo dia a dia. Se não estão acostumadas a trabalhar juntas e suas tarefas diárias não lhes exigem comunicar-se, é quase impossível que estabeleçam vínculo.

Quando a BMW desenvolveu seu carro híbrido, por exemplo, teve de formar um grupo dedicado à criação do freio regenerativo. Esse freio capta parte da energia produzida pelo movimento e um gerador elétrico no freio recarrega as baterias do automóvel quando se diminui a velocidade. A rotina de trabalho não exigia dos especialistas em baterias que tivessem contato com os especialistas em freios e não havia comunicação entre eles. Para incentivar a colaboração entre as partes, a BMW criou um grupo dedicado exclusivamente ao desenvolvimento do freio regenerativo. Em troca, outras tarefas relacionadas ao lançamento do automóvel híbrido, como design, engenharia, vendas, marketing e distribuição, foram delegadas ao motor de desempenho.

### Como são selecionados os membros de uma equipe de inovação? Buscam-se novas habilidades fora da empresa ou talentos internos?

Algumas qualidades das pessoas, como criatividade, capacidade de perceber soluções incomuns e o fato de se sentirem confortáveis diante da ambiguidade e da mudança, as tornam mais indicadas para a inovação. Porém, muitas vezes, são exigidas capacidades que não estão disponíveis internamente. Por exemplo, quando alguns fabricantes de automóveis tentaram implementar sistemas de entretenimento, telecomunicações e emergência nos veículos, necessitaram de conhecimentos alheios à indústria automobilística e tiveram de buscá-los em outros setores para conseguir o que desejavam. As empresas tendem a buscar dentro de seus quadros os integrantes das equipes de inovação. No entanto, as que agem como se estivessem criando uma empresa e decidem procurar fora os especialistas indicados obtêm resultados melhores.

### Qual é a combinação adequada?

Em geral, a equipe de inovação precisa incorporar gente de fora, que traga conhecimentos, percepções e hipóteses novos, e gente de dentro, que conheça a organização, seus ativos e capacidades. Se a equipe de inovadores é composta somente por pessoas externas, ficará isolada e perdida, não saberá como se movimentar.

### Qual é a chave para a criação de uma equipe inovadora e eficaz?

Romper as relações de trabalho existentes e estabelecer

# DOSSIÊ EXECUÇÃO

novas. A inclusão de pessoas de fora, ainda que se trate de apenas uma em três, ajuda. Como as recém-chegadas não têm relação com os funcionários antigos, novos vínculos se estabelecem necessariamente. Além disso, elas questionam as hipóteses implícitas com base em sua experiência em outras empresas.

## **Como aqueles que fazem parte do motor de desempenho veem a criação de grupos dedicados a inovação?**

Os funcionários de todos os níveis devem entender e aceitar que uma equipe dedicada plenamente à inovação tem outro estilo de trabalho. Além disso, ainda que lhes pareça estranho, terão de encontrar uma maneira de se associar. Por outro lado, é fundamental que os altos executivos tenham em mente que o motor de desempenho estará sobrecarregado, pois, além de realizar suas operações rotineiras, terá de apoiar a iniciativa de inovação.

É difícil incrementar o trabalho mantendo a mesma quantidade de recursos. Às vezes, basta dar incentivos adicionais ao pessoal; outras, é necessário contratar mais funcionários. Com frequência, os executivos não percebem tal necessidade e pensam que as pessoas colaborarão em seu tempo livre. Muitas vezes, constato que as empresas querem inovar com pouco dinheiro, mas, se realmente querem dar à iniciativa uma oportunidade de sucesso real, devem investir recursos.

## **Em que momento começa a colaboração entre ambos os grupos? A equipe de inovação não pode trabalhar separadamente nas primeiras etapas de pesquisa e desenvolvimento?**

Quando as ideias ainda estão no papel, às vezes faz sentido que as pessoas da equipe de inovação trabalhem isola-

das, mas, em algum momento, devem começar a interagir com as demais, por exemplo, antes de lançar o novo produto. Toda inovação deve calcar-se no que a empresa tem, desde os vendedores até a marca ou o conhecimento. Não fosse assim, seria preciso perguntar para que se investe nessa inovação.

Darei um exemplo. Vimos estudando o setor editorial, sobretudo o *The New York Times* e o *The Wall Street Journal*. Imagine que um deles decida começar um negócio online, sem se valer de suas marcas e de seus jornalistas. Não teria sentido ignorar marcas tão reconhecidas e uma equipe de jornalistas talentosos, teria? É raro investir em uma inovação que não esteja relacionada a algo que a empresa faça.

## **Como superar os conflitos que o sr. mencionou no princípio, tanto os de origem prática como os emocionais?**

O primeiro passo é que os altos executivos deixem claro o seguinte: o sucesso de longo prazo só é possível se há bom desempenho nas operações cotidianas e, ao mesmo tempo, se se produzem inovações. É preciso conseguir que as duas partes sintam que estão do mesmo lado e que é fundamental o sucesso de ambas para que a empresa perdure.

O passo seguinte é que os altos gestores se envolvam nos conflitos que surjam. Às vezes, são problemas que ocorrem em níveis muito baixos da organização. Ainda assim, só podem ser resolvidos pela cúpula.

## **O sr. poderia nos dar um exemplo?**

Sim. Há o conflito que surge como consequência de mudar os incentivos à equipe de vendas, para que se esforce em vender novos produtos. Os vendedores, contudo, podem preferir continuar ocupando-se dos itens tradicionais.

## **Que estratégias são eficazes para superar conflitos?**

Além dos incentivos adicionais, há algumas questões práticas. É preciso ser cuidadoso ao medir o desempenho da operação diária e a maneira como uma iniciativa de inovação impacta essa mesma operação. Por exemplo, quando se lança um novo produto que tem grande potencial de vendas, seria bom cobrir antecipadamente certo número de postos de trabalho no atendimento ao cliente, de modo a adiantar-se à demanda de serviço que será gerada com o lançamento.

Mas o que acontece se superestimarmos essa demanda? Isso pode levar à queda do desempenho percebido do atendimento ao cliente, medido por indicadores tradicionais (“clientes atendidos por funcionário”), porém não como um sinal de fraqueza própria, e sim por ineficiência da iniciativa de inovação. Outra questão está relacionada aos recursos. Se será pedido ao motor de desempenho que faça duas coisas de uma só vez, devem ser proporcionados os recursos. Às vezes, a sobrecarga do motor de desempenho, a exigência





de cumprir muitas atividades com recursos limitados, é a causa primária do conflito.

#### **Como se avalia a equipe de inovação?**

É difícil, porque as iniciativas de inovação são incertas. Não se pode avaliar o líder de inovação estritamente com base em resultados. É importante que o líder saiba que o que será avaliado é a execução de uma experimentação disciplinada. Se for bem executada, aprende-se mais rapidamente, fazem-se melhores previsões, tomam-se melhores decisões e conseguem-se resultados em menos tempo. A boa experimentação conduz à aprendizagem e a aprendizagem, a resultados.

#### **O sr. poderia dar um exemplo de experimentação disciplinada?**

O ideal é realizar experiências que não sejam muito onerosas e que eliminem a incerteza mais crítica. Faz alguns anos, a IBM se propôs criar o computador mais rápido do mundo e, para isso, seguiu um caminho diferente do habitual nesse momento. Em vez de produzir uma máquina com um chip ultrarrápido, decidiu desenvolvê-la com milhares de chips que funcionavam em rede.

Uma maneira de evoluir teria sido criar uma máquina e testá-la, mas a IBM optou por um modo mais lógico e gradual de testar sua ideia, sem gastar muito dinheiro. Primeiro, desenvolveu uma máquina com dois chips, depois com oito, 16, e assim sucessivamente. Cada vez aprendia mais sobre as limitações desse enfoque, sem gastar uma enormidade de dinheiro. As hipóteses sobre o mercado podem ser comprovadas da mesma maneira.

#### **Os fracassos são parte da inovação. Como são gerenciados?**

São uma parte desafortunada do processo de inovação. Se fracassar, é melhor que seja logo, antes que tenha gastado dinheiro demais. A experimentação disciplinada facilita as coisas: se há um fracasso, será rápido e não muito oneroso.

#### **Como avaliar se a execução da estratégia de inovação está funcionando?**

Deve haver um líder com dedicação completa à inovação e com a responsabilidade de julgar se a iniciativa percorre o caminho correto ou se deve mudar de rumo. Mas há um problema aí: o líder costuma estar muito envolvido emocionalmente no projeto e, às vezes, precisa de alguém que o ajude a emitir julgamento objetivo.

Para contornar isso, convém que o líder em questão trabalhe em conjunto com alguém que possua experiência prévia em inovação, tenha sólidos antecedentes em relatórios financeiros, conheça a dificuldade de conduzir experiências novas e assegure, como sócio do líder que é, que a interpretação do líder seja correta.

#### **Então, um papel importante cabe ao que o sr. denomina “sócio do líder”...**

Isso mesmo.

#### **Quem é o mediador dos conflitos que naturalmente surgem entre o líder da inovação e o motor de desempenho?**

O CEO é a resposta rápida e pode ser a adequada, ainda que isso dependa do tamanho da empresa. Em uma organização de US\$ 3 bilhões, o CEO não se envolve em todas as iniciativas de inovação, mas algum executivo sênior deve ser o responsável por mediar esses conflitos, preferencialmente o mesmo que avalia os líderes da inovação e do desempenho e decide se o trabalho realizado foi bom ou ruim.

#### **Que empresas implantaram as ideias que o sr. sugere?**

Muitas. Uma delas é a Infosys, a fornecedora indiana de serviços de TI. É uma lenda em seu país e muito conhecida em outros lugares. Seu negócio central é o desenvolvimento de softwares sob medida para as corporações. Faz alguns anos, decidiu criar uma firma de consultoria que não desenvolveria softwares, mas prestaria serviços de assessoria em estrutura de TI.

O modelo de negócio de uma firma de consultoria é muito diverso do de um desenvolvedor de programas. Tem estrutura diferente, outro perfil de funcionários e contatos em vários níveis nas empresas clientes. Era absolutamente necessário que os consultores trabalhassem com o motor de desempenho, que seria encarregado de implementar as estratégias criadas pela atividade de consultoria. Ela teve sucesso porque, desde o começo, a alta gerência fomentou relações e a colaboração entre os consultores e os responsáveis pela operação do negócio central. ■