

# INOVAÇÃO: UM IMPERATIVO ORGANIZACIONAL

**O** CONCEITO DE INOVAÇÃO, BEM COMO SUA PRÁTICA, NÃO É NOVO. Desde que a teoria das organizações foi sendo elaborada e os conceitos administrativos foram sendo desenvolvidos, a inovação sempre esteve presente. Desde a inovação relacionada à criação de um novo produto, um serviço diferente que passa a ser oferecido a um determinado mercado, até mesmo a inovação dos processos, da forma com que a organização é estruturada, sempre o conceito de inovação esteve presente. Mas o que leva as organizações a buscarem de forma incessante a inovação nos dias atuais? Por que a inovação se tornou um imperativo organizacional?

Para responder a essas questões é interessante entender um pouco melhor o fenômeno da inovação e como ele ocorre, para então discutir como se tornou algo vital e estratégico a fim de que as empresas tenham condições de se manterem competitivas em seus mercados.

Inovação tem a ver com a mudança, é fazer as coisas de forma diferente, criar algo novo, transformar o ambiente onde se está inserido. É algo mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviços. É um termo econômico ou social, mais do que técnico.<sup>1</sup> O ato de criar algo novo está bastante relacionado a invenções, idéias geniais, lampejos repentinos que acabam por trazer à luz algo inédito. Quando se analisa a inovação através dessa

perspectiva apenas, muito pouco se pode fazer em relação à prática da inovação nas organizações, pois nesse caso dependeria de fatos isolados, ocasionais, de “sorte” etc. No entanto, quando se analisa o comportamento dos empreendedores em relação à inovação, nota-se algo oposto, como bem disse Peter Drucker:<sup>2</sup>

*A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente... Os empreendedores precisam buscar, de forma deliberada, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.*

O empreendedor não fica esperando pela inovação, pela descoberta maravilhosa, pela solução ideal. Pelo contrário, os empreendedores buscam a prática da inovação, eles tomam ações proativas com o intuito de obterem inovações de forma sistemática. Isso não lhes garante, entretanto, que as inovações sejam sempre de alto impacto, descontínuas ou radicais. Porém, mesmo inovações incrementais feitas de forma sistemática acabam por trazer vantagens competitivas a seus negócios. Às vezes, por mais descomprometida que seja a inovação, simples em termos conceituais, pode provocar uma verdadeira revolução na forma de se fazer negócios. Isso ocorre geralmente quando um empreendedor visionário propõe e implementa um modelo de negócios diferente, agitando o mercado em que atua, como foram os casos de empresas como McDonald's, Dell, Fedex, Apple e, mais recentemente, Google, entre outras.

A diferença do empreendedor para o inventor é que o empreendedor utiliza sua criatividade aliada às suas habilidades gerenciais e conhecimento dos negócios para identificar oportunidades de inovar. O inventor não tem o compromisso de criar algo com fins econômicos, sua motivação é a criação, a descoberta e nada mais. A diferença do empreendedor para o administrador comum é que o empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais. Todo empreendedor precisa ser um bom administrador para poder tomar as decisões adequadas no momento certo, para definir prioridades e gerenciar. Por outro lado, nem todo administrador tem as habilidades e os anseios dos empreendedores, por mais eficaz que seja o administrador em realizar o seu trabalho.

Os empreendedores querem sempre ir além, querem descobrir algo novo, querem mudar, não se contentam com a mesmice. Isso os motiva para a busca e a prática da inovação. Portanto, a busca da inovação sistemática, ou a prática da inovação,

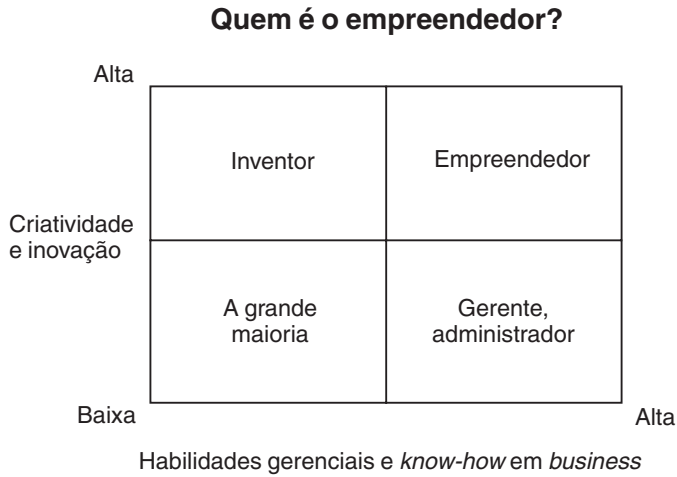


FIGURA 4.1 **Quem é o empreendedor.**

é uma atividade comum aos empreendedores, tanto aqueles que começam um novo negócio, como aqueles que estão trabalhando em organizações já estabelecidas: os empreendedores corporativos.

Peter Drucker<sup>3</sup> considera a inovação sistemática como sendo o monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora. As quatro primeiras fontes encontram-se dentro da instituição, independentemente se essa instituição é uma empresa, uma agência governamental, uma entidade sem fins lucrativos, e do setor em que atua. São o que Drucker chama de sintomas, ou indicadores de mudanças ocorridas ou que podem vir a ocorrer, desde que provocadas com um pequeno esforço.

1. *O inesperado* – o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado. Saber lidar com esses “acazos” e saber entender quando podem vir a ser uma oportunidade é a grande questão. Algumas questões que devem ser feitas pela administração da empresa neste caso são: qual o significado desse evento para a organização? Para onde a organização seria levada caso o explorasse? O que deve ser feito para converter o evento em oportunidade? Às vezes, o que parece um erro ou um grande fracasso também pode ser fonte de oportunidade e inovação. A invenção do *panetone* é um exemplo típico. Surgiu a partir de uma desatenção do confeitiro que deixou cair frutas cristalizadas na massa que estava preparando. Depois de assado, o pão tornou-se um novo produto, surgido inesperadamente. Como mostrou potencial de mercado, a oportunidade de capitalizar sobre a invenção foi logo percebida e até os dias atuais continua sendo um sucesso.

2. *A incongruência (discrepância)* – entre a realidade como ela é e a realidade como ela deveria ser ou se presume ser. É outro sintoma de mudança e pode estar ligado a fatores econômicos, às realidades de um determinado setor industrial, aos esforços de um setor e aos valores e às expectativas percebidas pelos seus clientes etc. Essas discrepâncias conhecidas internamente na organização podem levar à identificação de novas oportunidades no mercado, com novos serviços e produtos complementares aos seus clientes.
3. *A inovação baseada na necessidade de processo.* A idéia aqui é que a necessidade leva à invenção, à identificação de uma nova oportunidade e, então, à inovação. Trata-se de uma análise de uma disfunção interna da organização, de um processo organizacional, de um módulo complementar necessário para um bom desempenho de um produto, de uma peça que facilitará o processo produtivo etc. Essa disfunção precisa ser corrigida, o processo precisa ser melhorado, aperfeiçoado; e todos, internamente, sabem disso. No entanto, ninguém age de forma efetiva nesse sentido. Quando alguém surge com a solução inovadora, todos a recebem como óbvia, que logo se torna padrão.
4. *Mudanças na estrutura do setor ou do mercado,* que acabam pegando todos desprevenidos. Um exemplo interessante foi a lei de automação dos pontos de venda dos estabelecimentos comerciais. Todos os estabelecimentos, mesmo os de pequeno porte, ficaram obrigados por força de lei a automatizarem a emissão dos cupons fiscais. O que para muitos se mostrou um problema, para outros foi uma oportunidade de inovar, oferecendo alternativas de pagamento aos seus clientes, maior controle e diminuição de riscos de cobrança inadequada, precisão e velocidade no atendimento. As maiores oportunidades, entretanto, ocorreram para os fornecedores de equipamentos, softwares e serviços de automação comercial.

As outras três fontes de oportunidades inovadoras envolvem a mudança que ocorre fora da empresa ou de seu setor.

1. *Mudanças demográficas (mudanças populacionais).* As mudanças demográficas são bastante estudadas pelas empresas porque ditam o comportamento e as tendências de consumo de seus clientes no curto, médio e longo prazos. A partir dessas mudanças, muitos projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços são iniciados, tentando oferecer aos clientes algo compatível com seus anseios de consumo. Questões relacionadas à faixa etária, localiza-

ção geográfica, perfil do consumidor, nível de educação, renda *per capita*, índices de desemprego, hábitos alimentares etc. são cruciais nas análises de oportunidades inovadoras para vários nichos de mercado. Um exemplo que tem se tornado bastante recorrente nos dias atuais são os serviços e produtos especificamente voltados ao público da “terceira idade”, que variam desde opções e pacotes turísticos específicos a eventos esportivos e de entretenimento. Isso tem ocorrido devido à tendência crescente de aumento da expectativa de vida das pessoas, mesmo em países em desenvolvimento, como o caso brasileiro, e apesar das conhecidas disparidades de renda, no caso dos aposentados.

2. *Mudanças de percepção, disposição e significado.* Nesse caso, um exemplo típico brasileiro tem sido o aumento contínuo do mercado de academias de ginásticas e acessórios, alimentos naturais, produtos energéticos específicos, do culto à estética etc. Outra mudança de percepção das pessoas tem sido em relação ao significado da qualidade de vida, da busca pela proximidade da natureza, de ambientes distantes dos grandes centros – pelo menos nos finais de semana –, de mais aventura, alimentação balanceada e de baixas calorias, de esportes radicais etc. Hoje em dia, as mulheres estão tão inseridas no mercado de trabalho quanto os homens, gerando oportunidades de inovação relacionadas a produtos e serviços que tragam a praticidade para dentro de casa, tais como congelados ou disque lavanderia, principalmente no caso de jovens casais, já que ambos trabalham fora. Esses são alguns exemplos de mercados atrativos em que oportunidades de inovação são identificadas a cada dia.
3. *Um novo conhecimento, científico ou não.* Esta é a inovação que se torna mais conhecida, a mais aclamada e admirada internamente e, em especial, fora da empresa, pelos clientes e até mesmo competidores. São inovações que determinam o início de uma nova história, de um novo paradigma. Às vezes são até simples, mas tão bem aceitas e assimiladas, que se tornam unanimidade. Quando baseadas em pesquisas científicas, passam por vários testes e tentativas antes de chegar ao mercado, pois há a necessidade de se transformar o conhecimento em tecnologia acessível e utilizável. Essas inovações baseadas em conhecimento são, em grande parte, inovações tecnológicas, mais difíceis e, por isso, muitas vezes mais radicais e descontínuas. São únicas e geralmente criam novos mercados. Estima-se que apenas 10% a 15% das inovações são desse tipo, o que pode até ser considerado um número elevado. Alguns exemplos desse tipo de inovação ou descobertas que possibilitaram inovações são apresentados no Quadro 4.1.<sup>4</sup>

## QUADRO 4.1

*Exemplos de inovações do século XX***Algumas invenções do século XX**

- 1903: Avião motorizado
- 1915: Teoria geral da relatividade de Einstein
- 1923: Aparelho televisor
- 1928: Penicilina
- 1937: Náilon
- 1943: Computador
- 1945: Bomba atômica
- 1947: Transistor
- 1953: Descoberta da estrutura do DNA abre caminho para a engenharia genética
- 1957: Sputnik, o primeiro satélite
- 1958: *Laser*
- 1961: O homem vai ao espaço
- 1967: Transplante de coração
- 1969: O homem chega à Lua; início da Internet; Boeing 747
- 1970: Microprocessador
- 1989: World Wide Web
- 1993: Clonagem de embriões humanos
- 1997: Primeiro animal clonado: ovelha Dolly
- 2000: Seqüenciamento do genoma humano

Há um propósito explícito em se classificar as sete fontes de inovação na ordem como foram apresentadas, já que são dispostas de forma decrescente no tocante à previsibilidade e confiabilidade. O conceito de risco também pode ser incorporado a essas conclusões de Drucker, já que normalmente há mais riscos quando se tenta implementar algo totalmente novo, como uma invenção científica, do que mudanças rotineiras ou latentes. No caso das inovações tecnológicas, mais do que nunca, a gestão empreendedora é essencial, já que o grau de risco a ser gerenciado é alto e precisa ser muito bem analisado, dando especial atenção a toda dinâmica que envolve o processo empreendedor: a equipe envolvida, a análise da oportunidade e os recursos empregados. Isso será visto em detalhes nos próximos capítulos.

### TIPOS DE INOVAÇÃO

O ciclo de vida de uma empresa bem-sucedida geralmente segue um padrão de rápido crescimento, um período de menor crescimento ou nivelamento e, subseqüentemente, uma desaceleração e queda do crescimento (curva A). Durante o período de menor crescimento, muitas empresas decidem enfatizar o processo de empreendedorismo corporativo com vistas a capitalizar sobre idéias inovadoras que surgem dentro da organização e que façam com que a parte da curva do ciclo de vida onde se dá o crescimento seja prorrogada ou reiniciada (curva B).

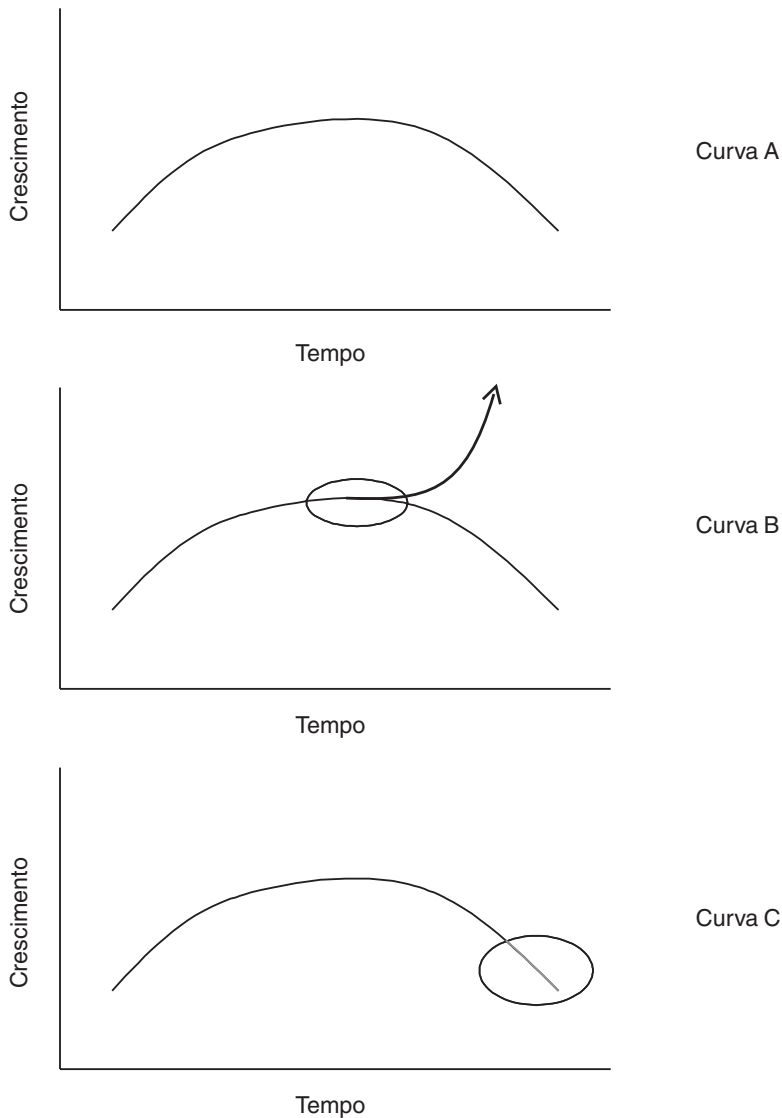


FIGURA 4.2 *Ciclo de vida de uma empresa.*<sup>5</sup>

Por outro lado, quando a empresa falha ao desenvolver novas tecnologias internamente ou falha ao implementar os processos necessários que levariam ao crescimento, ela pode sofrer uma saída prematura do setor no qual atua (curva C).

Para que as empresas definam qual tipo de oportunidade buscar, ou seja, que grau de inovação devem promover, é interessante que tenham um método que lhes permitam avaliar e balancear as questões relativas aos riscos e retornos e os tipos de inovações correspondentes. Um método possível é classificar as oportunidades inovadoras em três categorias, diversificando o portfólio de negócios da empresa. Esse método é adaptado de um modelo de gerenciamento do desenvolvimento de produtos, o qual é usado por gerentes para planejar o *mix* de produtos para os quais eles alocarão os recursos disponíveis para novos desenvolvimentos.

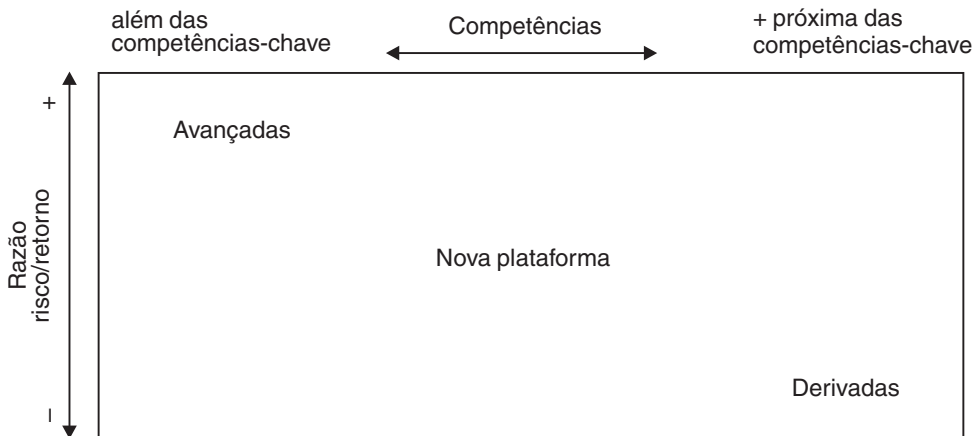


FIGURA 4.3 **Abordagem para classificar o portfólio de oportunidades inovadoras.**<sup>6</sup>

Assim como os produtos, as idéias e as oportunidades de inovação podem ser classificadas dentro de três categorias:

1. *Idéias derivadas*: aquelas ligadas a uma adaptação ou extensão de produtos e/ou serviços atualmente oferecidos pela empresa, através das quais se obterá uma nova versão do produto/serviço com certa redução de custos. Geralmente essas inovações são caracterizadas por apresentarem pouco risco, mas, por outro lado, pouco retorno, ou seja, não proporcionarão um desempenho esplêndido de vendas e resultados à organização. Estão ligadas ao conjunto de competências essenciais atuais da empresa e são mais fáceis de se obter e de serem aprovadas internamente pelas gerências de programas de inovação.

2. *Nova plataforma*: essas oportunidades de inovação estão ligadas a uma decisão estratégica da empresa de buscar a entrada em mercados e negócios totalmente novos para a organização. Dessa forma, acabam sendo de alto risco, porém com considerável potencial de retorno. Embora consigam incorporar as competências essenciais da organização atual, geralmente requerem mais mudanças de processos e nos produtos/serviços que serão oferecidos ao novo mercado-alvo.
3. *Avançadas*: as inovações mais avançadas, radicais, descontínuas estão ligadas a altos riscos e altos retornos potenciais e requerem muito mais esforço, tempo e recursos da organização. Pelo fato de estarem muito além das competências essenciais da organização, essas inovações radicais podem ser “incubadas” inicialmente por programas ou gerências de novos negócios das empresas até que sofram um processo de *spin-off* – tornam-se uma entidade separada da empresa-mãe, agindo no mercado de forma mais independente. Essas inovações estão relacionadas a produtos e/ou serviços totalmente novos e, por isso, acabam por criar mercados até então inexistentes. Não são tão previsíveis como as outras duas e mais difíceis de se obter. Exemplos desse tipo podem ser encontrados na lista de inovações do Quadro 4.1.

Este é um bom método que pode auxiliar a empresa na tomada de decisão de como investirá seus recursos disponíveis para novos projetos, balanceando seus riscos e retornos potenciais. Ao classificar as várias oportunidades de desenvolvimento dentro das três categorias listadas, a empresa acaba usando uma abordagem similar às empresas de investimento (empresas de capital de risco, por exemplo). A empresa poderia, por exemplo, diversificar seus investimentos de acordo com os riscos e retornos de cada oportunidade analisada. Se estrategicamente a empresa definir que não investirá mais de 20% de seu orçamento para novos negócios/produtos em oportunidades de inovação de alto risco (avançadas), os projetos desse tipo estarão competindo por essa quantidade de recursos e não diretamente com os projetos classificados como Idéias Derivadas e Nova Plataforma, que, por sua vez, também poderiam ter a eles destinados, a título de exemplo, 50% e 30% do orçamento total respectivamente. Assim, cada projeto em potencial para receber investimento concorreria com projetos de mesma categoria, tornando o processo mais claro e efetivo para a organização.

## ADEQUANDO AS POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO À ORGANIZAÇÃO

Ao se planejar a implementação dos novos projetos, os executivos responsáveis devem estar atentos para uma questão simples: adequar o tamanho e o tipo do projeto com o tamanho da organização. Em outras palavras, projetos que aparentemente não estão relacionados aos mercados atuais onde a organização está atuando, que se encontram em estágio embrionário de desenvolvimento e não demonstrem possibilidades de retornos no curto prazo, às vezes, são abortados sem se considerar a estratégia de persegui-los e implementá-los em outra velocidade, com outras premissas que aquelas usadas normalmente pela empresa. Esses projetos talvez deveriam ser tocados por uma nova empresa, derivada da empresa-mãe, com métodos e processos específicos, bem como valores e métricas distintas de desempenho, equipes exclusivas, *timing to market* diferenciados etc. Os projetos muito inovadores se enquadram nesse grupo, já que geralmente podem correr o risco de serem abortados pelo simples fato de apresentarem altos riscos, mercados ainda não muito claros e prazos de retornos além dos tipicamente buscados pela empresa. Esse é o grande dilema do inovador, como bem descreve Clayton Christensen em seu estudo realizado com várias empresas americanas em diferentes mercados de tecnologia intensiva.<sup>7</sup>

Nesse estudo é proposto um *framework* para que a organização analise suas competências e, a partir dessa análise, decida como implementar projetos inovadores, se através da organização atual, através de mudanças na organização atual ou via a criação de novas empresas para tocarem tais projetos de forma independente e focada. Esse último caso é o mais aconselhado quando as empresas estão engajadas em inovações radicais, de alto risco e destinadas a mercados ainda incertos e desconhecidos. Por esse motivo, fica difícil para os executivos da organização atual avaliarem tal tipo de projeto, haja vista não contemplarem os prazos de retornos do investimento normalmente exigidos pela organização. Ao tomarem a decisão entre tocar um projeto de menor risco, de inovação incremental, com retornos mais garantidos, avaliados por pesquisas de mercado primárias junto aos atuais clientes (que são os potenciais clientes do novo projeto), e tocar um outro projeto arriscado, que demanda alto investimento, com riscos também muito altos, com horizonte de retorno incerto e no longo prazo, os executivos normalmente escolhem a primeira opção, visto que esses mesmos executivos são continuamente avaliados pelo seu desempenho no curto prazo.

A organização precisa tomar decisões estratégicas que não comprometam seu futuro. As inovações incrementais são essenciais para se manter no mercado atual, atender à demanda dos consumidores e clientes atuais, mas não garantem a sobrevivência da empresa no longo prazo. Essa é uma das razões que levam muitas em-

presas bem-sucedidas no momento presente ao fracasso no futuro, mesmo tendo os melhores executivos e utilizando as melhores técnicas de gestão para administrar seus negócios. Por outro lado, fica difícil para essa mesma organização, com valores, processos e recursos definidos, ter vários focos e métricas distintas embaixo do mesmo guarda-chuva. Projetos inovadores devem ser tocados de forma independente da empresa-mãe, incluindo a criação de uma nova empresa exclusiva para esse propósito. Essas são as práticas vencedoras de empresas que entenderam o dilema da inovação e continuam a se manter à frente de seus mercados ou ainda criando novos mercados. Ao fazer isso, essas organizações estão implementando um exemplo extremo de empreendedorismo corporativo: a criação de novos negócios a partir do negócio atual.

Uma outra estratégia muito comumente utilizada nos dias atuais é a aquisição de novas empresas em rápido crescimento. Com isso, a organização garante a ampliação de seu mercado de atuação e incorpora as inovações desenvolvidas pelas empresas adquiridas. O que normalmente se faz nesses casos é a junção das duas organizações sob uma mesma administração, o que traz redução de custos via otimização de processos e eliminação de atividades que se sobrepõem, e via redução do número de funcionários. O grande problema nesses casos é que a organização pode estar ceifando o grande diferencial da empresa adquirida, o qual fez com que essa empresa se tornasse um alvo para a aquisição: as bases da inovação que tornaram a empresa uma referência em seu mercado de atuação, via produtos e serviços inovadores ou mesmo via um modelo de negócios de sucesso em um mercado específico.

O *framework* proposto por Christensen para que uma empresa avalie qual tipo de inovação ela está apta a desenvolver foca basicamente três classes de fatores, os quais definem as competências organizacionais que devem ser entendidas por seus executivos para que tomem decisões acerca dos projetos a serem implementados. A primeira classe de fatores são os recursos da organização, ou seja, os ativos físicos, tangíveis, que podem ser comprados ou vendidos, contratados ou descartados, depreciados ou aumentados. Os recursos geralmente podem ser transferidos através das áreas organizacionais muito mais facilmente que processos e valores organizacionais. Quanto mais recursos uma organização possui, mais chances ela tem de implementar novos projetos estratégicos que mudarão sua maneira de agir no mercado no médio e longo prazos. No entanto, a forma como as organizações administram e empregam seus recursos difere de empresa para empresa devido às suas especificidades e suas competências particulares que transformarão esses recursos em mercadorias e serviços. Por isso, os processos e os valores organizacionais – as duas outras classes de fatores – representam os principais diferenciais das empresas, já que definem a forma como trabalharão os recursos disponíveis.

Os processos organizacionais são os padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão pelos quais as empresas transformam as entradas de recursos – pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produto, marcas, informação, energia e dinheiro – em produtos e serviços de maior valor.<sup>8</sup> Os processos não se limitam apenas aos de manufatura, indo mais além e envolvendo várias áreas da organização para que sejam desenvolvidos, como ocorre com o processo de planejar, orçar, desenvolver produtos, logística, vendas etc. Os processos são usados pelos executivos e gerentes para que as tarefas sejam executadas da forma como foram planejadas. Porém, nem sempre um processo teoricamente bem elaborado e projetado acaba por trazer eficiência quando de sua implementação. Nesses casos, as disfunções são mais evidentes, e os processos acabam sendo conhecidos como formas burocráticas e ineficientes de se fazer as atividades organizacionais. Isso pode acontecer com processos similares dentro da mesma organização, dependendo de como são implementados e gerenciados e de como as regras são seguidas.

Ainda segundo Christensen, os processos que fazem boas empresas se tornarem incapazes de lidar com a mudança são frequentemente aqueles que definem como a análise e a pesquisa dos mercados são realizadas; como essas análises são traduzidas em projeções financeiras; como planejamentos e orçamentos são negociados e como as metas são definidas. Esses são processos geralmente inflexíveis que acabam por representar uma das maiores dificuldades que as organizações têm em lidar com a mudança. E, quando se fala em projetos inovadores, a mudança é parte essencial de todo o projeto, já que transformará a empresa e a forma como ela atua no mercado.

Essa inflexibilidade e forma tradicional, muitas vezes inquestionável internamente, de como identificar e avaliar projetos inovadores pode ser exemplificada quando uma empresa que busca inovações descontínuas, radicais, em mercados ainda incertos ou desconhecidos faz pesquisa de mercado com os clientes atuais para analisar a receptividade de um produto inovador. Geralmente esses consumidores atuais estão mais propensos a aceitarem melhorias contínuas nos produtos já consumidos, inovações incrementais que melhorarão a *performance* e usabilidade do produto. Quando a mesma empresa lhes apresenta uma possibilidade de radicalmente mudar um conceito e migrar para um produto totalmente diferente, é natural que a rejeição inicial seja alta. Isso faz com que pesquisas de mercado para identificar potencial de consumo de produtos inovadores junto aos clientes atuais possam trazer conclusões precipitadas e não-condizentes com o verdadeiro potencial de venda do produto no médio e longo prazos. Isso porque inovações radicais criam novos mercados, que inicialmente são pequenos e não muito atrativos para a empresa, já que normalmente ela atua em mercados maiores, mais rentáveis e onde já está posicionada.

Por outro lado, com o passar do tempo, os mesmos consumidores arredios começam a migrar para a inovação que outrora refutaram e, caso a empresa tenha desconsiderado levar adiante aquele projeto de alto risco com foco no longo prazo, ela se vê em uma situação de desespero, em que tentará a todo custo alcançar a empresa líder nesse mercado (que detém a vantagem de ser o *first mover* – o primeiro a entrar no mercado), e quase sempre não conseguirá. Em geral, novas empresas que nem existiam acabam por acreditar na inovação e no mercado ainda incipiente, aceitando retornos quase inexistentes, com a esperança de ver o mercado crescer rapidamente no médio prazo, o que em muitos casos de inovações radicais e avançadas é o que ocorre. Novamente vale ressaltar que esse é o grande dilema enfrentado por empresas quando têm de tomar a decisão de como e em que grau devem implementar seus projetos de inovação.

A terceira classe de fatores são os valores organizacionais, ou seja, os critérios pelos quais a empresa define o que pode ou não pode ser feito dentro de uma análise de prioridades. Isso é feito em todos os níveis da organização e, quanto maior a empresa, maior é a importância de que os valores organizacionais sejam sempre levados em consideração na tomada de decisões para que seja garantido um direcionamento estratégico consistente e de acordo com o modelo de negócios da empresa. Essas regras ou critérios devem ser claros e entendidos por toda a empresa, bem como devem levar em consideração a estrutura organizacional, seus custos e as restrições internas da organização. Um exemplo é quando a empresa define que, devido à sua estrutura de custos e à forma como está organizada, só entrará em mercados ou aprovará projetos que possibilitem margens acima de 50%; que os retornos de investimentos não podem ser superiores a cinco anos; que o máximo orçamento por projeto não exceda 20% do orçamento global destinado a essa finalidade; que representem um mercado acima de R\$X milhões, atrativo para a empresa, se comparado com o seu valor atual de mercado etc. Essas restrições direcionam a forma de agir da empresa e fazem com que se busque um determinado foco de atuação, diferenciando-se da concorrência e rejeitando, por exemplo, projetos inovadores fora desse escopo, ou seja, fora de seu foco.

Esse é outro motivo evidente que acaba levando projetos inovadores a serem descartados pelo fato de não estarem de acordo com os valores organizacionais. Ao tomarem tal decisão, os executivos não estão agindo de forma errada, pelo contrário, estão seguindo à risca as crenças e os valores da organização, o que tem trazido o sucesso e os resultados atuais que a empresa tem conseguido. Porém, estrategicamente, a organização pode estar perdendo grandes oportunidades de atuar em outros mercados de forma diferenciada. Uma forma adequada de se resolver esse problema e que empresas focadas em inovação têm procurado seguir é a criação de gru-

pos de inovação específicos, que seguem outras regras ou não têm regras, que são remunerados de forma diferente e que praticamente são independentes da empresa-mãe, não seguindo necessariamente as premissas e os valores arraigados e corretamente difundidos na organização. Esse grupo pode, em um segundo momento, identificar oportunidades inovadoras em mercados nascentes, ainda não maduros e propor a criação de novos negócios para capitalizar sobre essas oportunidades. Esses novos negócios passam a ser criados de forma independente, com valores e premissas próprias, com um modelo de negócios particular, porém ligados à empresa-mãe.

Então, quando os executivos se deparam com a situação de tomar uma decisão de como perseguir determinada oportunidade de inovação, levando em consideração as premissas de valores, processos e recursos da organização, bem como a natureza da oportunidade e da inovação, eles têm basicamente três opções através das quais novas competências poderão ser adquiridas, desenvolvidas ou criadas:

- a. adquirir uma diferente empresa que possua processos e valores os quais possam casar/estar adequados com a oportunidade ou atividades a serem desenvolvidas;
- b. tentar mudar os processos e valores da empresa atual;
- c. criar uma empresa separada e independente da empresa atual e desenvolver novos processos e valores os quais são necessários para capitalizar sobre uma oportunidade identificada ou resolver um novo problema.

A aquisição de empresas tem sido uma estratégia muito usada pelas grandes organizações com vistas a ganhar mais mercado de forma rápida, sem ter de desenvolver certas competências, as quais são necessárias para o sucesso nesses novos mercados. Do ponto de vista de otimização de custos e processos, a integração da empresa adquirida à empresa-mãe acaba se tornando algo padrão, que as empresas buscam implementar. Porém, em certos casos nos quais a empresa adquirida já possui certos valores e processos que têm se mostrado adequados ao tipo de negócio e aos mercados onde atua, a integração à empresa-mãe, seguindo seus princípios, valores e forma de agir, pode comprometer o desempenho da empresa adquirida no mercado onde outrora seu posicionamento mostrava-se adequado e vencedor.

Novamente aqui o dilema é a simples tentativa de apenas integrar os processos, concentrar recursos e ter valores padrão a serem seguidos por toda a organização. Isso pode ser efetivo do ponto de vista de investimento, utilização de recursos e oti-

mização de custos, caso este seja o principal objetivo da aquisição. Por outro lado, nem sempre é o mais adequado do ponto de vista estratégico e de posicionamento no mercado, caso a empresa-mãe esteja focando a aquisição de novas competências ou competências que ainda não possui. Pelo contrário, a simples integração da empresa adquirida à empresa-mãe pode destruir justamente as competências e os valores que a empresa adquirida possuía e que talvez tenham sido o motivo da aquisição. Muitas vezes, é preferível que a empresa-mãe adquira determinada empresa e mantenha a mesma atuando no mercado de forma mais autônoma, com valores, processos e gerenciamento de recursos, bem como equipes próprias, até o momento em que o mercado da empresa adquirida se mostre atrativo o suficiente para que a empresa-mãe incorpore de vez a empresa adquirida. Exemplos de empresas que têm atuado dessa forma são inúmeros, tais como IBM, Cisco Systems, Johnson & Johnson, Nestlé, Microsoft, Xerox, Intel, Google etc.

A criação de novas competências internamente é uma alternativa, porém não é tão simples, e os resultados não acontecem tão rapidamente como se deseja. Isso porque a mudança da forma como uma empresa atua no mercado, os seus processos, valores e capital intelectual, é algo que demanda tempo, convencimento, comprometimento e, muitas vezes, aceitar assumir riscos que podem inclusive prejudicar o desempenho da organização no momento presente. Essas decisões são tomadas após muitas discussões estratégicas e, quando decididas, não são tão facilmente assimiladas pelas demais áreas e níveis hierárquicos da empresa, geralmente muito céticos e acostumados a fazer o que tem de ser feito sempre da mesma forma e que, em muitos casos, tem trazido resultados. Então, por que mudar?

Essa é a pergunta que as pessoas se fazem internamente, não acreditando que a mudança melhorará o desempenho já positivo da organização. Quando se lida com mudanças de nível estratégico, visando a um melhor posicionamento no futuro, o grande problema são as mudanças operacionais, de processos, de pessoas e de tecnologias, que devem ser feitas no momento presente para que a empresa esteja preparada para o desenvolvimento das tarefas que serão requeridas para as inovações que se pretende comercializar no mercado no momento futuro. Um mesmo processo organizacional não é flexível o suficiente para o desenvolvimento das tarefas do presente, com paradigmas tecnológicos e de inovação atuais, e para as tarefas do futuro, quando serão considerados outros paradigmas.

Em muitos casos, o melhor a se fazer é a contratação de pessoas novas às quais serão atribuídas novas tarefas e metas de desenvolvimento dos novos processos e tecnologias, já que essas pessoas não têm o histórico e restrições, com base nos valores atuais da organização, que as levariam aos constantes questionamentos sobre o porquê da mudança. Por outro lado, a integração desses novos grupos de pessoas

às equipes atuais não é algo simples de ser feito, podendo haver competições internas e mesmo sabotagens que prejudicarão o desempenho da empresa tanto no presente como no futuro. Então, por mais simples que pareça ser uma decisão de nível estratégico destinando recursos para projetos de mudança, as grandes barreiras a serem transpostas são a mudança dos processos atuais, muitas vezes eficientes para o momento presente; e a mudança na cabeça das pessoas que trabalham na organização, que devem “esquecer” os valores históricos da empresa e olhar para a frente, assimilando novos valores e formas de trabalho – algo que não se consegue no curto prazo.

Já a criação de competências pela constituição de uma nova empresa oriunda da empresa-mãe – conhecida como *spin-off* – é a terceira opção de se adquirir novas competências, sendo um exemplo clássico de empreendedorismo corporativo. Aqui é o caso novamente quando grandes organizações não se vêem capazes de focar no desenvolvimento de inovações para atenderem a mercados não-maduros e ainda pequenos para o porte da empresa, contrariando seus valores, suas margens e foco. Fica difícil para a grande organização despender recursos e pessoas internamente para desenvolverem projetos destinados a mercados não tão lucrativos como os mercados atuais da organização. Nesses casos, o melhor a fazer é a criação de uma nova empresa para que esta desenvolva os processos necessários de modo a atuar nesse mercado ainda incipiente. Essa empresa criada pode inclusive ser vendida para outros grupos empresariais em um segundo momento, caso a empresa-mãe não veja mais como estratégico para a organização atuar no mercado específico da *spin-off* ou por outros motivos, como a necessidade de se fazer caixa para investir no negócio principal.

A Figura 4.4 sintetiza o *framework* de Christensen, proporcionando ao executivo uma forma simples e prática de entender as várias possibilidades que a empresa tem para buscar a inovação, mostrando quando será necessário desenvolver o processo atual, criar novos processos ou um novo negócio e, ainda, contratar novas pessoas, trabalhar com a equipe atual ou algo intermediário. Os eixos da esquerda e da base da figura indicam o que os executivos precisam responder sobre a situação atual da empresa. O eixo da direita indica a resposta apropriada à situação predominante no eixo da esquerda. O eixo superior representa a resposta apropriada à situação predominante no eixo da base. Assim, se a inovação a ser implantada ou perseguida corresponder a algo incremental e os valores atuais da empresa permitirem que a estrutura atual seja utilizada para esse fim, existe um forte casamento entre os valores atuais da empresa e a inovação que se está buscando. Já a equipe responsável pelo projeto deve ser definida de acordo com o grau de casamento entre os processos atuais da organização e os processos necessários para a busca da inovação.

Caso os processos atuais possam ser usados, equipes funcionais ou específicas, compostas por grupos de pessoas de várias áreas da empresa, estarão adequadas. Caso haja a necessidade de se repensar os processos, criar algo totalmente novo devido ao grau da inovação e complexidade de se obtê-la, o mais indicado são as equipes com perfil empreendedor, desenvolvendo atividades além das de coordenação de atividades relativas aos processos necessários, compostas por pessoas de perfil complementar, provenientes de diversas áreas da empresa e também recrutadas especificamente para o projeto, com visão estratégica, habilidades, *know-how* e capacidade de gerenciamento do projeto como se fosse um novo negócio.

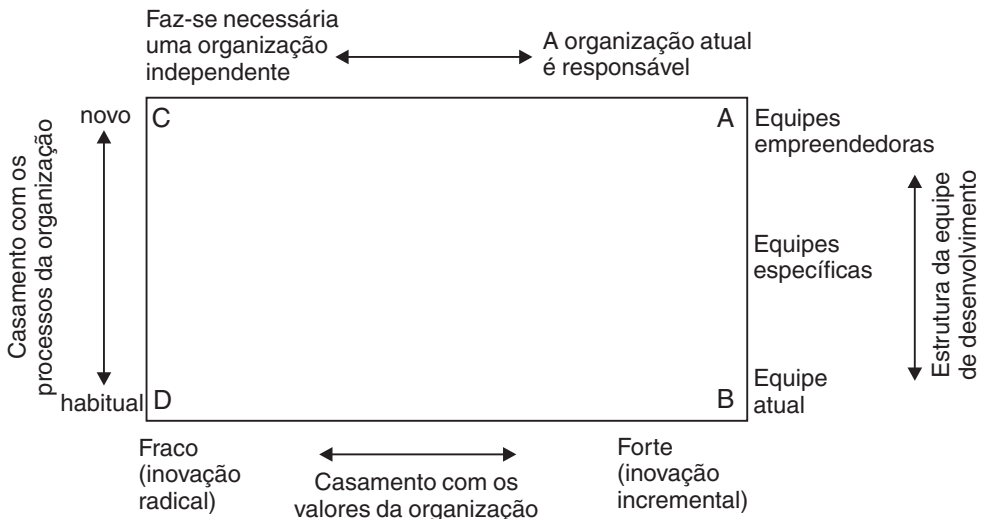


FIGURA 4.4 **Adaptação do framework de Christensen para adequar a inovação com as competências organizacionais.**<sup>9</sup>

Os projetos localizados na região A correspondem à situação em que os executivos da organização se deparam com inovações relevantes, porém com base nas premissas tecnológicas atuais da organização, ou seja, sustentáveis, não radicais, casando com seus valores de negócio. A empresa vê como necessária a criação de equipes mais empreendedoras para o desenvolvimento e a aplicação da inovação identificada. Os projetos na região B são aqueles que casam muito bem com os valores e processos da organização, e as equipes atuais ou equipes específicas são adequadas e provavelmente serão bem-sucedidas. Projetos na região C são aqueles em que a organização se depara com inovações descontínuas, revolucionárias e radicais, para as quais os processos e valores organizações atuais não são condizentes. Faz-se, então, necessária a criação de uma empresa independente com uma equipe

altamente empreendedora para perseguir esse objetivo. Os projetos na região D são aqueles em que os processos da organização atual estão casados com a inovação, ou seja, se mostram adequados para o desenvolvimento do novo produto ou serviço, porém, para que a empresa consiga atuar adequadamente nesse mercado, faz-se necessária a criação de um novo negócio, com um modelo de negócios diferente, praticando margens diferentes e visando a mercados diferentes, já que os valores da organização atual não são compatíveis com o projeto a ser desenvolvido.

O grande dilema da inovação, portanto, é manter o curso da organização atual, gerando receita e sendo efetivo em seu mercado e, ao mesmo tempo, conseguir identificar novas oportunidades, novos mercados, e não deixá-las escapar pelo fato de a organização não estar preparada para promover as mudanças necessárias. Por isso, mais do que nunca, a prática do empreendedorismo corporativo, no qual a inovação assume um papel-chave, tem sido cada vez mais enfatizada por empresas de sucesso que em um momento ou outro se depararão com esse dilema. O que é o empreendedorismo corporativo e como implementá-lo nas organizações é o assunto do próximo capítulo.

## NOTAS

1. Drucker, P. F., 1985. *Innovation and entrepreneurship*. Nova York: Harper Business, 2003. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira Thomson.
2. Idem.
3. Idem.
4. Dornelas, J. C. A., 2008. *Empreendedorismo, transformando idéias em negócios*, 3<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Campus.
5. Babson Interactive, 2002. *Corporate entrepreneurship*. Wellesley: Babson College and Nomura Research Institute.
6. Idem.
7. Christensen, C. M., 2002. *The innovator's dilemma*. Nova York: Harper Business Essentials.
8. Idem.
9. Idem.