

A hand holds a compact fluorescent lightbulb (CFL) against a black background. Below and around it, several other hands are shown, each with a hand-drawn lightbulb on the palm. The hands are wearing colorful sleeves in shades of purple, yellow, green, orange, and blue. The text is positioned to the right of the central hand holding the lightbulb.

SEJA QUAL FOR O ENFOQUE ADOTADO  
PARA CRIAR UM AMBIENTE DE ESTÍMULO  
À INOVAÇÃO, O IMPORTANTE É GERAR  
VALOR PARA OS CLIENTES E SER CAPAZ  
DE REPETIR O PROCEDIMENTO.  
A CONSULTORA BRIANNA SYLVER  
APRESENTA CINCO LIÇÕES  
VALIOSAS SOBRE O ASSUNTO,  
PROPOSTAS POR QUATRO  
ESPECIALISTAS

inovação e foi um dos aspectos que os especialistas admitiram não terem compreendido bem no início. Muitas vezes, o termo "inovador" é usado como sinônimo de "criativo" -só que é bem mais do que isso, lembra Koziol, do McDonaWs.

"Fazendo uma analogia com a gastronomia, assim como os cardápios começam com um aperitivo e terminam com a sobremesa, nossas iniciativas de inovação exigem uma abertura e urna conclusão." Aqueles que "abrem" (criativos) são as pessoas que se sentem confortáveis com a ambigüidade associada à superação de novas fronteiras, enquanto os que "concluem" são os que contam com os conhecimentos e a disciplina para finalizar um projeto e deixá-lo apto para ser implementado. É claro que um bom resultado depende dos dois perfis, e cada projeto deve contar com uma etapa de transição, na qual uma equipe inicial passa o bastão para o grupo de finalização.

Uma equipe de inovação eficiente também precisa contar com pessoas capazes no que se refere à solução de problemas, além de integrantes hábeis a ponto de exercer influência dentro da empresa. Quem é dedicado à solução de problemas deve contar com tempo e espaço para reflexão, enquanto os mais habilidosos na formação de redes precisam de apoio para difundir as idéias do setor por toda a empresa, convencendo outros funcionários. Mas isso só é possível quando os projetos estão em consonância com a visão estratégica da empresa.

Na opinião dos especialistas, é raro que uma única pessoa reúna todas essas atribuições -tanto que um fator adicional de complicação é o fato de que cada uma tende a trabalhar no desenvolvimento de um projeto com prazos diferentes. Algumas gostam de fazer previsões, outras preferem se concentrar nos problemas do momento. Por isso, é



Fotos: Divulgação

## **“Para ser inovador, é preciso estudar os clientes e encontrar modos de tornar as coisas mais simples e fáceis de usar”**

*Kuhlmann, ING Direct Bank*

importante que as equipes de inovação reúnam pessoas com habilidades complementares. Para garantir o equilíbrio correto, é preciso considerar a estrutura da empresa e, em particular, a posição hierárquica dos executivos que terão de ser convencidos para que a mudança seja implementada.

■ **Lição nº 2: Não descuide de seus clientes, pois eles detêm as respostas para uma rentabilidade no longo prazo.** Kuhlmann, do ING, acredita que, "para ser inovador, é preciso estudar os clientes, compreender seus problemas e encontrar modos de tornar as coisas mais simples e fáceis de usar".

Essa foi a filosofia adotada no ING -e, em grande parte, o fator que transformou o nome da instituição em sinônimo de rebeldia. O ING vem desafiando a atuação conven-

cional de um banco, com sucesso. No varejo, proporcionar maior valor aos clientes equivale a colocar mais dinheiro em seus bolsos. Quando o ING decidiu oferecer taxas de juros mais baixas, do que os concorrentes, precisou cortar custos. A crença do banco é que tudo o que signifique redução de custos é uma oportunidade para a inovação. Resultado: máxima simplificação operacional, já que hoje o ING funciona apenas como banco virtual.

A proposta do ING baseia-se no ajuste às necessidades dos clientes. Nesse momento, por exemplo, o banco só oferece contratos de hipoteca com taxas variáveis (*adjustable rate mortgage*) de cinco e sete anos, depois de descobrir que seus clientes raramente mantêm uma propriedade por períodos superiores a esses.

Ao atuar com menor variedade de produtos bancários, a empresa conseguiu reduzir os custos operacionais e transferir aos clientes os benefícios de uma operação simplificada. Entre os resultados dessa mudança, os correntistas tiveram acesso a rendimentos mais elevados sobre a poupança e a juros menores para os empréstimos.

Os especialistas em inovação do McDonaWs, da Motorola e da Shimano se colocaram no lugar dos clientes: a equipe de Ken Koziol, por exemplo, avalia a experiência do cliente para que a funcionalidade das lanchonetes McDonaWs agrade mais a seus consumidores.

Sob o comando de Lawrence, a Shimano entrou no mercado dos ciclistas ocasionais e lançou um modelo simples e despojado, criando uma plataforma de lançamento para futuros produtos. Já Mayfield, da Motorola, reuniu sua equipe para estudar as novas tendências nos hábitos, a fim de identificar oportunidades de crescimento no mercado de celulares.

Todos adotaram um enfoque holístico para entender os fatores que



chamam a atenção de seus clientes, para assim descobrir necessidades não atendidas e espaço para produtos ou serviços inovadores.

Os métodos de inovação centrados no cliente divergem das abordagens mais tradicionais, caracterizadas pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais. Uma avaliação do universo do consumidor às vezes permite identificar novas formas de criação de valor na empresa. Começar pelos clientes também reduz o risco inerente ao desenvolvimento de algo novo, uma vez que aumenta a probabilidade de aceitação dos produtos ou serviços no mercado -sobretudo se a implementação ocorrer da forma correta.

**Lição nº 3: Prefira o caminho que oferece menor resistência.** Como bem lembra Koziol, do McDonald's, "sempre é difícil conseguir a aceitação de novas idéias. Por isso, não vale a pena enfrentar a cultura predominante na empresa nem tentar impor idéias pela força". Matt Mayfield, da Motorola, acrescenta que, "além da hierarquia e da organização da empresa, é essencial saber quem toma as decisões". Esses conselhos têm grande valor, porque estão relacionados ao modo de organizar as iniciativas de inovação: do enfoque do modelo aos tipos de produtos que serão colocados no mercado.

Ainda que a idéia de "não remar contra a maré" pareça óbvia, não se trata de algo fácil para todos. Os especialistas fornecem vários exemplos de iniciativas que tentaram desafiar o *status quo* com tanta intensidade em um primeiro momento que não tardaram para retroceder alguns passos. A história da Shimano e sua bicicleta modelo Coasting, que inaugurou a categoria de "ciclista ocasional", constitui um exemplo perfeito. No início, a empresa decidiu que, na ocasião do lançamento do produto, toda a rede de distribuidores contaria com grande quantidade de bicicletas

Coasting. Mas David Lawrence hoje reconhece: "Fomos longe demais; estávamos errados". Os revendedores varejistas não sabiam como conversar com o novo cliente. Nem sequer sabiam se o método tradicional de venda, voltado para o mercado de ciclistas profissionais, daria bons resultados. Ansiosa para acertar, a empresa elaborou um projeto sem levar em conta a aversão ao risco tão comum entre os distribuidores.

Mas a situação não permaneceu assim por muito tempo, pois a Shimano decidiu mudar o rumo e optou por um enfoque do tipo "de cima para baixo", a fim de conseguir adesão. De acordo com Lawrence, "passamos a nos concentrar no trabalho com os principais distribuidores, para conquistar apoio. Em uma etapa posterior, vamos centrar os esforços no escalão seguinte".

### **"Sempre é difícil conseguir a aceitação de novas idéias. Por isso, não vale a pena tentar impor idéias pela força"**

*Koziol, McDonald's*



Na opinião de alguns especialistas, a procura de sócios internos para a inovação e a realização de testes piloto podem ser estratégias valiosas para conseguir apoio. É importante dedicar um pouco de tempo para refletir sobre o que acontece na empresa. Qual a eficiência de usar todo o poder de fogo para "vender" a idéia para os responsáveis pelas decisões, em vez de tentar convencer as pessoas conforme o processo avança? É possível que muitos tenham fracassado ao seguir esse caminho, e por isso o recomendável é "não seguir pela contramão". Quem consegue o envolvimento das pessoas desde o início obtém um apoio mais consistente, pois permite que os outros sintam um pouco da "paternidade" do projeto. E, o que é melhor ainda, cria uma relação de comprometimento com o sucesso da proposta.

Para que a inovação tenha sucesso, tão importante quanto partir de uma idéia consistente é conhecer em profundidade o panorama político da empresa. Para isso, durante todo o processo é preciso determinar o nível de compromisso esperado por parte das unidades de negócios e dos profissionais responsáveis pelas tomadas de decisão. Infelizmente, não existe um método único: em geral, uma avaliação do histórico, a confiança e a qualidade das decisões da empresa é que determinarão a quantidade necessária de pontos de contato com as unidades de negócios e com os responsáveis pelas tomadas de decisão.

**• Lição nº 4: Determine os indicadores do sucesso antes do lançamento do projeto.** Sucesso significa agregar valor ao cliente. Na maioria dos casos, porém, o sucesso da inovação se restringe a um número -ou seja, ao lucro da empresa. Assim, a rentabilidade no curto prazo não raro determina se a iniciativa terá continuidade, sem levar em conta o interesse gerado no mercado, o potencial para funcionar como plata-

forma de novos produtos ou outros indicadores mais subjetivos.

Novamente, podemos usar o caso da bicicleta Coasting como um bom exemplo. De acordo com Lawrence, o modelo "causou mais sensação no mercado do que qualquer outro produto de nossa linha e tornou-se motivo de agitação nas lojas. Mas esse impacto inicial não se traduziu em sucesso nas vendas". Até hoje, a Coasting está longe de gerar a mesma margem de lucros oferecida por um novo produto dirigido ao público tradicional da Shimano: os adeptos do ciclismo. Por isso, a iniciativa não é vista como um caso de sucesso.

O rígido sistema de avaliação, pautado pelos lucros, pode parecer limitado -e os profissionais que se dedicam a promover a inovação nas empresas reivindicam um indicador mais amplo. Para definir o sucesso, Arkadi Kuhlmann aconselha a adoção de "parâmetros de longo prazo e de um enfoque holístico, além da determinação de sistemas de aferição dos resultados antes do lançamento do produto no mercado".

Uma empresa que considera o resultado econômico o principal indicador de sucesso de uma inovação promove uma cultura na qual os lucros fazem o papel de "propulsor" do comportamento gerencial. Mas essa mentalidade pode ser problemática, uma vez que todos sabem que o caminho mais rápido para aumentar lucros está em reduzir custos. Assim, produtos e serviços novos, que precisam de tempo para revelar seu potencial, correm o risco de não ter oportunidade de demonstrar valor. Por outro lado, se o sucesso das inovações for aferido por um enfoque mais pautado no desempenho, uma empresa consegue quantificar sua eficiência na geração de valor ao cliente, o que significa saúde no longo prazo.

Mas como adotar um enfoque desse tipo? Em primeiro lugar, é pre-

ciso avaliar a rentabilidade de um produto novo ao longo de períodos de um, três ou cinco anos, e não a cada trimestre.

• **Lição nº 5: Não perca as prioridades da organização de vista.** É importante ficar sempre atento às mudanças na liderança e aos possíveis efeitos que essas alterações possam causar na estratégia corporativa. Na opinião de Koziol, "é obrigatório manter a sintonia com a visão estratégica da empresa. Não podemos nos dar ao luxo de ficar à margem, porque, se isso acontecer, corremos o risco de perder espaço ou, o que é pior ainda, de ser eliminados por não representar nada de relevante para a organização". Como fazer para liderar as mudanças (inclusive as menores) sem perder de vista a estratégia? Os especialistas asseguram que nesse momento entram em cena dois elementos: os relacionamentos e a habilidade para agir na hora certa. No McDonald's,

**"[Na Motorola], é preciso apresentar uma mesma proposta diversas vezes até que receba atenção, no momento certo"**

*Mayfield, Motorola*



por exemplo, os profissionais que atuam no laboratório de inovação acreditam que a formação de relacionamentos constitui ingrediente essencial para o sucesso. Como ocorre em muitas empresas, as idéias para inovação não surgem só dos profissionais de inovação, mas de várias fontes, e o relacionamento entre essas fontes é que faz com que saiam do papel.

Na Motorola, diz Mayfield, considera-se a capacidade de atuar no momento oportuno essencial para garantir a sintonia com a missão da empresa. "É preciso apresentar uma mesma proposta diversas vezes até que receba atenção. É tudo questão de identificar o momento certo", diz ele. E, embora sua equipe seja responsável pela compreensão dos desafios dos consumidores e pela definição de possíveis oportunidades de crescimento no mercado de celulares, ela sabe que não gerará valor para a empresa como um todo até que haja uma "coincidência entre os desafios dos consumidores e aquilo que a companhia deseja e pode realizar". Só então vem a percepção de que o grupo avança rumo à visão estratégica -e, assim, ele conquista importância na empresa.

Antecipar esse momento oportuno para ganhar velocidade pode fazer toda a diferença do mundo. "Quando não é possível concretizar uma boa idéia de forma rápida, cedo ou tarde nosso valor para a empresa começa a ser questionado", concordam Koziol e Mayfield. Qual é o segredo para conseguir isso? "Temos de conhecer bem os valores corporativos e nos adaptarmos a eles", resume o executivo do McDonakfs. •

© Core 77.com

Brianna Sylver é fundadora e presidente da Sylver Consulting, empresa dedicada à pesquisa de inovações. Ela desenvolveu uma metodologia, denominada *design etomomphy* (etnografia de projeto), que permite às companhias identificar novos mercados.