

## Ok, inovar é a meta. Mas com quais processos?



**\*HITENDRA PATEL**  
é diretor do Center for Innovation, Excellence and Leadership, em Cambridge (EUA), e autor do livro *101 Inovações Revolucionárias*

Estabelecer metas e articular de forma clara as plataformas de inovação são atitudes que auxiliam as empresas a responder à pergunta "Por que inovar?" Com essa resposta em mãos, é chegado o momento de fazer acontecer. O fazer acontecer é muito mais do que um processo convencional passo a passo. Embora quase todas as companhias tenham gerências de projetos e programas que são disciplinadas e capazes, isso é apenas o básico no jogo da inovação. Os líderes em inovação compreendem os mecanismos do processo de forma ampla - da ideação ao lançamento. E do lançamento à avaliação da experiência do cliente.

A compreensão da cadeia de valor - tanto a interna quanto a externa - é muito importante, seja para projetar, seja para executar um processo sem sobressaltos. A inovação exige processos flexíveis, que podem ser mais difíceis de desenvolver e manter do que a disciplina de processos convencionais. Porém, essa flexibilidade permite um gerenciamento mais amplo da cadeia, crucial para uma companhia disposta a atingir a inovação acelerada, que leva à criação e captura de valor.

A abordagem da inovação como um sistema, e não como um processo associado ao produto ou serviço, exige um modo diferente de pensar. E é importante deixar claro que os líderes também precisam agir de modo diferente. Eles fazem mais que supervisionar as calhas de inovação multifunção, multicanal e multipista que constantemente se abrem a novas ideias e a novos parceiros externos (ver *edições anteriores desta seção para entender estes conceitos*). Para manter a flexibilidade dessas linhas de inovação, esses líderes devem prever mecanismos de incentivo para o abandono de projetos quando se descobre que não terão sucesso no mercado.

Uma empresa que faz isso muito bem é a Procter & Gamble - uma candidata pouco provável a ocupar este honroso posto há 15 ou 20 anos, quando usava seu tamanho e influência

para intimidar competidores e compelir inovadores a jogar conforme suas regras. Porém, nos últimos cinco a dez anos, a empresa alcançou um enorme sucesso no aprimoramento de seu processo de inovação.

A essência desse processo denominou-se "conectar e desenvolver" e foi aplicado em diversos contextos: na questão de terceirização; no trabalho com outros parceiros para desenvolvimento de seus produtos e ofertas; no oferecimento de múltiplos canais para o lançamento dessas inovações ou para seu licenciamento a terceiros. Esse sistema é muito mais robusto e rico, englobando comportamentos em toda a extensão da cadeia de valor em vez de focar o usuário final. Aqui temos três exemplos:

- Em 2002, a P&G teve a ideia de imprimir textos e imagens (associados a lançamentos de filmes, por exemplo) nas suas batatas Pringles, mas encontrou dificuldades para encontrar um processo seguro e econômico. Decidiu então abrir um canal para recebimento de sugestões em sua rede de inovação global, chegando assim à prancheta de um cientista italiano que também era dono de uma confeitaria e que já havia começado a imprimir textos e imagens em seus produtos. A P&G adaptou essa tecnologia para as Pringles. No ano seguinte ao lançamento dessa inovação, que ocorreu em 2004, as vendas da Pringles subiram em torno de 13%.

- A P&G trabalha com fornecedores cuja proposta de trabalho é encontrar parceiros externos que possam ajudar a solucionar problemas rapidamente para a empresa. A NineSigma, por exemplo, agencia soluções para pedidos de propostas enviados anonimamente por empresas como a P&G, fazendo a conexão com amplas redes de pesquisadores e empresas cujas soluções são testadas pela NineSigma e então encaminhadas à P&G.

- A P&G pensa de forma ampla no uso de canais diversos para encontrar e capturar





Sede da Procter & Gamble: abandono de projetos que não terão sucesso no mercado

A inovação exige processos flexíveis, que podem ser mais difíceis de desenvolver e manter do que a disciplina de processos convencionais. Quem faz isso muito bem é a Procter & Gamble

valor. Em um caso, a P&G lucrou ao encontrar um novo uso para a tecnologia de pistolas de ar, usando-a na arte da maquiagem. Em outro caso, o sucesso da P&G veio pelo simples licenciamento de um produto de limpeza desenvolvido no Japão para venda no mercado norte-americano.

O pensar e o agir diferente nos processos pode pagar dividendos gordos que não se encontram no balanço contábil convencional. Como disse Larry Huston em sua descrição da abordagem de "conectar e desenvolver" em P&D, a criação de situações em que todos ganham é o melhor caminho. No caso da P&G, "após fechar um negócio com uma organização externa, é fácil partir para um segundo negócio. Se eles gostam de trabalhar com a P&G, a P&G essencialmente captura o seu departamento de P&D"

Ao tratar da inovação de processos em sua empresa, não deixe de responder a estas perguntas:

- O processo está definido claramente do conceito até o cliente? Há uma frente vigorosa, e com alimentação múltipla, que organize todas as ideias geradas e raciocine a respeito delas?
- Há um apoio central multipistas flexível para que o movimento seja rápido da pista de investimento de hoje para a pista de sucesso de amanhã?
- Você está usando critérios diferentes, gerenciados de maneira coletiva em pistas com parceiros diferentes?
- Você tem comercialização multicanal e um processo de lançamento que desde o início busque modos diferentes de capturar valor com essa inovação?