

## CAPÍTULO SEIS

# ORGANIZANDO-SE PARA A INOVAÇÃO

## Construindo estruturas capacitadoras



A decisão de orientar o crescimento orgânico colocando a inovação no centro de seu negócio influencia a forma como você o estrutura e organiza. A estrutura de uma organização alinha a energia das pessoas. Ela pode estimular a criatividade ou engessá-la, dependendo da organização. Ela pode ser orientada para dentro ou pode se abrir a novas idéias externas. Neste capítulo, nós os conduziremos em um passeio por várias estruturas organizacionais que são capacitadoras da inovação em vários cenários e tipos de negócios.

Da mesma forma como não existe um modelo único para a inovação, uma determinada estrutura organizacional não funcionará para todos. O tamanho único simplesmente não funciona. Pode não soar muito animador, mas a questão é que você precisa elaborar e implementar as estruturas organizacionais corretas para se adequar à estratégia de negócios e ao modelo de inovação. Observamos a tentativa de muitas empresas de fazer a inovação acontecer por meio de estruturas capacitadoras de uma forma ou de outra. Surpreendentemente, o obstáculo que muitas empresas encontram é quando a maioria de seus membros não compreende o que, na verdade, são essas estruturas e como elas de fato funcionam.

A combinação de iniciativas de inovação pode variar de ações de curto prazo e incrementais a revoluções de alto risco, alto nível de recompensa e de longo prazo. Diferentes estruturas organizacionais na mesma corporação são necessárias para reagir apropriadamente aos desafios e oportunidades de iniciativa específicas.

Muitas vezes, as empresas cometem o erro de ir a um extremo ou ao outro ao se organizar para a inovação. Por exemplo, criar uma estrutura na qual a equipe fica totalmente isolada do negócio – “no meio do nada” –, raramente interagindo com as pessoas que estão nas correntes predominantes do negócio. Ou os participantes da equipe de inovação têm responsabilidades de tempo integral e de alta demanda e, ao mesmo tempo, espera-se que eles façam a inovação para virar o jogo integrar sua rotina de trabalho.

A inovação precisa de uma “estrutura suficiente” – nem mais nem menos. Apesar de certo nível de estrutura ser necessário, deve-se atingir o equilíbrio entre a estrutura e a criatividade. O maior talento da liderança é descobrir o equilíbrio.

Os seis critérios apresentados a seguir podem ser utilizados para elaborar e selecionar a estrutura organizacional apropriada:

1. Descobrir se a oportunidade de inovação está dentro de um negócio essencial, em um negócio adjacente ao negócio essencial ou em um negócio completamente novo.
2. O nível de risco e oportunidade e o nível de investimento.

3. A extensão na qual a oportunidade de inovação alavanca os pontos fortes existentes ou requer a criação e o desenvolvimento de novas competências e pontos fortes.
4. O prazo estimado para o desenvolvimento da inovação.
5. O tipo de experiência e expertise necessário para a equipe de desenvolvimento da inovação.
6. A fase do desenvolvimento da inovação – conceito e protótipo, desenvolvimento, qualificação ou comercialização.

Esses seis critérios o ajudarão a responder às seguintes questões:

- Em que extensão a equipe deve ser separada do negócio atual ou integrada a ele (tanto do ponto de vista de estrutura organizacional quanto em termos de localização física)?
- As pessoas devem dedicar-se totalmente ou ser envolvidas como parte de suas funções de rotina? Se forem exclusivamente dedicadas, todos os membros da equipe precisam de 100% de dedicação ou só alguns deles?
- Que tipo de experiência e expertise deve ser buscado fora do negócio e da empresa?
- Qual é o modo mais eficaz de sustentar a inovação para garantir que ela receba os recursos, a atenção e o apoio necessários, ao mesmo tempo em que também se assegura a entrega do crescimento necessário do negócio?
- Quais conexões e interdependências entre diferentes estruturas organizacionais podem assegurar que determinada inovação tenha as melhores chances de ser comercializada com sucesso no mercado?

Leva tempo criar e implementar uma organização de inovação de qualquer tipo e de qualquer tamanho. A idéia é testar e descobrir qual(is) abordagem(ns) funciona(m) melhor para determinada combinação de inovação em seu negócio.

Uma razão pela qual a inovação não ocorre em base sustentável é a falta de estruturas capacitadoras para sustentar sistematicamente diferentes tipos de inovações com diferentes tipos de mecanismos. Além de um suporte errático ou inexistente, uma segunda razão é que os gestores são responsáveis por atingir as metas operacionais e financeiras em seu trabalho do dia-a-dia, e a inovação é deixada de lado, como algo que eles farão quando tiverem tempo.

Descrevemos, a seguir, formas de superar esses obstáculos. Para começar, analisamos as estruturas que a P&G e a Hewlett-Packard constituíram para sustentar a inovação. Depois, veremos algumas estruturas adicionais utilizadas pela P&G e

DuPont para descobrir e desenvolver inovações promissoras para as unidades de negócios e suas respectivas empresas. Em seguida, mostraremos como explorar o banco de talentos mundial, que é, naturalmente, muito maior do que o da maior das corporações. A P&G chama a isso de “Connect & Develop” (Conectar e Desenvolver), que tem sido a fonte de muitos novos produtos – alguns dos quais são atualmente marcas de bilhões de dólares. E, por fim, mostraremos como multiplicar sua capacidade de crescer por meio da inovação em conjunto com concorrentes, varejistas, fornecedores e outros parceiros.

## ESTRUTURAS PARA SUSTENTAR A INOVAÇÃO

### O CIF da P&G

O Corporate Innovation Fund (CIF – Fundo de Inovação Corporativa) da P&G se especializa em idéias de alto risco/alta recompensa e é uma estrutura organizacional que se assemelha um pouco com uma empresa de *venture capital*. Ele é liderado pelo CTO (Chief Technology Officer), com o apoio do CEO e do CFO (Chief Financial Officer). Seu principal objetivo é proporcionar o “capital inicial” para criar negócios completamente novos e/ou criar grandes inovações disruptivas.

Essas idéias podem vir de qualquer organização na empresa ou mesmo de fora da P&G. O CIF financia projetos conduzidos por equipes de inovação que residem em diferentes organizações por toda a P&G. Mas o orçamento do CIF é completamente independente dos orçamentos das unidades de negócios. Dessa forma, ele não sobrecarrega os lucros e perdas da unidade de negócios, permitindo, assim, que ela se concentre em gastar em inovações mais específicas a uma determinada categoria e/ou marca.

Vejamos, por exemplo, o Crest Whitestrips. Em 2000, a Crest consistia basicamente em cremes dentais e escovas de dente. Uma equipe das organizações corporativa e de higiene bucal, com fundos do CIF, investigou a idéia de combinar a tecnologia de películas da organização de P&D corporativa da empresa e a tecnologia de branqueamento da organização de limpeza de roupas da P&G para criar o conceito e o protótipo do Crest Whitestrips, o primeiro tratamento profissional de branqueamento de dentes que poderia ser feito em casa. A equipe corporativa conduziu o trabalho inicial de conceito, design e engenharia e, depois de validados o protótipo inicial do produto e seu potencial junto aos consumidores, eles entregaram a inovação ainda nos primeiros estágios à tradicional unidade de negócios de higiene bucal para levar o Crest Whitestrips ao mercado.