



Como priorizar seu orçamento de inovação

Por Brad Power e Steve Stanton

Imagine a cena: um problema aconteceu com um de seus fornecedores da cadeia de suprimentos, ameaçando atrasar o envio pontual de seu produto. Ao mesmo tempo, uma oportunidade em potencial parece que, com alguma exploração e investimento, pode levar a uma nova geração de produtos ao longo do caminho. Onde você foca primeiro?

Você provavelmente colocará seu chapéu de bombeiro para extinguir o problema em curto prazo. Líderes e organizações estão sob mais estresse do que sempre para fazer duas coisas simultaneamente: cumprir os compromissos de hoje solucionando problemas e refinando processos e descobrir e investir em oportunidades de inovação que criarão o sucesso de amanhã. Como sua organização responde a esse estresse na alocação de recursos escassos é uma questão crucial, mas muitas vezes não respondida. A tendência natural é responder imediatamente a o que está em sua frente (como responder *e-mails* intermináveis conforme chegam, por exemplo). O problema é que esse instinto limita a visão de longo prazo, o pensamento inovador.

Falamos com muitas organizações que estão nessa situação. Uma delas nos disse, “Estamos em um apagar incêndios ininterrupto aqui”. Em outro, o lamentável mantra era “O urgente decide o importante”. Mas descobrimos que muitas organizações líderes são capazes de contrariar a tendência, desviando recursos importantes dos requisitos de hoje para financiar a inovação que entregará o valor de amanhã. Para descobrir como eles fazem isso, focamos nas duas questões-chave que fundamentam o desafio: Quanto sua organização está gastando em inovação? E quanto você *acha* que deveria estar gastando?

Isso parece básico, mas muitas vezes as pessoas simplesmente não sabem a resposta precisa ou não pensaram nesses termos simples. Quando recentemente fizemos essas perguntas a um CEO, ele disse que achava que sua organização estava atualmente

alocando 5% de seus gastos em inovação (novos produtos e serviços), mas adicionou que eles deveriam estar investindo 10-15%. Ele prosseguiu para dizer que as demandas insaciáveis da turbulência operacional de hoje estavam roubando de si e de sua organização a habilidade de investir no futuro.

Refletimos sobre isso e sobre um contexto mais amplo que vimos em nosso trabalho e criamos quatro pensamentos de alto nível sobre quais recursos e dinheiro pode ser investido:

1. *Operações diárias*. Isso é puramente sobre executar dentro de um modelo operacional existente e estável.
2. *Melhoria Incremental*. Isso inclui a maioria dos projetos de melhoria contínua da Miríade Lean e dos Seis Sigma que guiam a eficiência e eficácia melhoradas dentro de uma estrutura de gestão e organizacional.
3. *Sustentar a Inovação*. Aqui uma mudança inovadora é obtida modificando o modelo operacional ou cruzando os limites internos. Isso requer uma estrutura de gestão extraordinária, como um escritório de programa, um gerente do fluxo de valor ou um dono de processo para guiar esse tipo de investimento, mas usa a rede de valor atual para atender os clientes atuais.
4. *Inovação Disruptiva*. Essa significativa inovação no modelo operacional da organização e rede de valor facilita a conquista de crescimento em um novo mercado, rompendo com os jogadores estabelecidos. Isso normalmente requer incubação e proteção contra um novo risco em uma unidade autônoma.

Quando olhado dessa maneira, o gasto cria impactos e benefícios distintos que podem ser balanceados e ajustados no intervalo entre hoje e amanhã.

