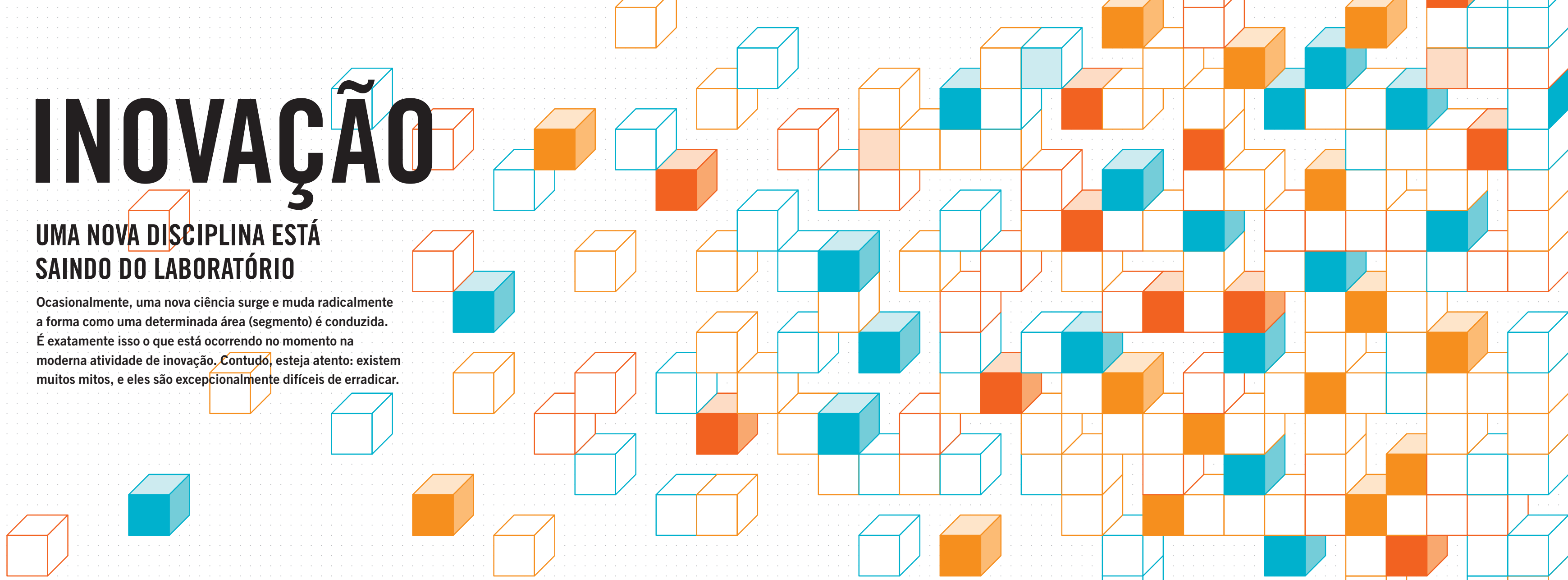


INOVAÇÃO

UMA NOVA DISCIPLINA ESTÁ SAINDO DO LABORATÓRIO

Ocasionalmente, uma nova ciência surge e muda radicalmente a forma como uma determinada área (segmento) é conduzida. É exatamente isso o que está ocorrendo no momento na moderna atividade de inovação. Contudo, esteja atento: existem muitos mitos, e eles são excepcionalmente difíceis de erradicar.



REPENSANDO A INOVAÇÃO

ERRADIQUE AS CRENÇAS TRADICIONAIS, MUDE A LÓGICA

Quando o assunto é inovação, mesmo os executivos que apreciam profundamente essa área do conhecimento que a ciência de administração moderna desenvolveu em finanças, *marketing* ou logística parecem dispostos a tolerar contrassensos de todos os tipos.

Com muita frequência, a inovação é reduzida a uma série de sessões de *brainstorming*, nas quais os facilitadores proclamam coisas como: “Pessoal, não existem ideias ruins!”. (Na verdade, de fato existem ideias **indiscutivelmente ruins**.) Ou então a inovação pode ser separada do restante da empresa, em um laboratório ou unidade especial, em uma tentativa ineficaz de isolar os excêntricos em quarentena. Nesse ambiente, sentimo-nos como se fosse apropriado exacerbar a criatividade. Dispomos as pessoas em uma sala, adornamos as mesas com brinquedos, bolas e armas de brinquedo Nerf, notas *Post-it*, marcadores e comidas divertidas — tudo isso porque, supostamente, a inovação deve ser divertida. A utilização de notas adesivas e de marcadores pretos da marca tornou-se quase um fetiche,¹ um dos vários rituais em nosso culto coletivo à inovação.

Eis o problema — evidências demonstram que essas técnicas na verdade não produzem melhores resultados. Há vários anos, investigamos as iniciativas de inovação em setores como fabricação e serviços e 95% delas malograram. Uma olhada por alto na situação contemporânea da inovação indica que conseguimos

uma pequena melhoria graças ao ambiente de trabalho, mas ainda fazemos muitas coisas que estão mais fundamentadas na esperança ou no hábito do que em **evidências**. Isso é inaceitável. Estamos atrasados em relação a uma revolução na forma de diagnosticar, desenvolver, estimular, eliminar riscos, lançar e ampliar uma inovação.

Nossa ambição é transformar a inovação em um método sistemático, conduzir esse campo de uma **arte de mistério** para algo mais voltado para uma **ciência disciplinada**. O modelo **Dez Tipos de Inovação (10 TI)** faz parte do alicerce dessa ambição. Sabemos que não estamos trabalhando em nada tão fundamental quanto o projeto do Genoma Humano nem de uma forma tão empiricamente comprovada como a tabela periódica (embora sejamos inspirados por essa última). A última coisa que estamos tentando fazer é mascarar a inovação com um manto diferente. Utilizamos analogias científicas ao longo deste livro para ajudar a evidenciar nossa ambição, e não para espelhar nossas afirmações.

Não obstante, nosso trabalho de longas décadas mostrou que o conceito de 10 TI aumenta comprovadamente nossos índices de acerto em inovação. Ele o ajudará a criar inovações que obtêm retornos desproporcionais e mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes. Obviamente, ele não é infalível. A inovação depende de vários fatores que não poderíamos explicar em um único livro

¹ Folheie as páginas dos livros e artigos sobre inovação que se encontram em sua estante e conte quantos deles contêm imagens de notas *Post-it* com vários rabiscos. Algumas vezes nós mesmos fomos culpados disso, mas agora os paramentos e ornamentos parecem atrair maior atenção do que os resultados obtidos.

(ou, na verdade, em **qualquer** livro). Não podemos prometer que você não enfrentará problemas e não podemos garantir sucesso (e qualquer pessoa que o fizer pode ser considerada mercenária e charlatã). Contudo, estamos convencidos de que, se você pensar em inovação de uma maneira mais sistemática, aumentará a probabilidade de criar **avanços revolucionários**.

Se você está lendo este texto, provavelmente concorda que hoje o mundo precisa muito mais de inovações do que jamais precisou. Estamos atravessando um dos períodos de mudança mais intensos que nosso pequeno planeta azul já testemunhou. Durante esses períodos, a capacidade de inovar — **evoluir, adaptar e melhorar** — é **indispensável**. Aliás, em meio à globalização comercial, à mudança de normas culturais e sociais e à maior escassez de recursos naturais, a continuidade de nosso sucesso enquanto espécie pode depender especificamente da inovação.

Para as empresas, isso significa que as organizações necessitam inovar a fim de sobreviver e prosperar. Nada dura para sempre e inúmeras companhias que fazem alarde em relação a uma inovação pecam por não dar sequência ao seu sucesso. Tal como Jack Welch, ex-diretor executivo da General Electric (GE), comentou de forma memorável em dezembro de 1997: “Não me sinto de forma alguma tranquilo em relação ao lugar em que estamos hoje.”² Com isso ele queria dizer que, se você não estiver se mudando mais rápido do que o restante do

mercado, você já está quase morto; só não parou de respirar ainda!

Mesmo as empresas com posições predominantes podem ser ultrapassadas por empresas que agem de acordo com regras diferentes. A Kodak, outrora poderosa, vivenciou uma história célebre antes de declarar falência em 2012. O que é preocupante é que seus executivos, diferentemente do que o pensamento convencional levaria a crer, não foram pegos de surpresa pelo surgimento da tecnologia digital. Aliás, eles foram os principais pioneiros na área de fotografia digital. Contudo, como sempre ocorre, essas “novas” áreas eram pouco importantes e facilmente rejeitadas — enquanto as vendas de filmes fotográficos e cinematográficos pagassem todas as contas.

Esse imperativo inexorável para uma inovação mais eficaz é a nossa de **existência**. Esse imperativo nos impulsionou nos últimos 30 anos a investigar o que funciona — analisar os sucessos de inovação e procurar padrões em seus *inputs* e precursores. Isso exigiu que desmistificássemos nosso trabalho enquanto inovadores e documentássemos, o mais claramente possível, nossos métodos e seus resultados. Isso exigiu que estabelecêssemos uma taxonomia sutil e precisa para a inovação em todas as suas formas e transformações. Compartilhamos tudo isso para que assim possamos falar em uma linguagem mais comum e útil. Nosso objetivo aqui é codificar e esclarecer o que, segundo nossa experiência, faz a inovação funcionar, em vez de fracassar.

² Welch fez esse comentário alguns meses depois que a GE figurou no primeiro lugar da lista da *BusinessWeek* das 100 Maiores Empresas em Valor de Mercado pelo segundo ano consecutivo.

DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO

Por ser excessivamente empregada, mal utilizada, alardeada e exaltada, a palavra inovação basicamente perdeu seu significado. Com frequência confundimos resultado e processo e descrevemos tudo de forma ofegante, seja em relação a uma modesta ampliação de produto sejam em relação a um avanço que revoluciona o mercado. As definições que apresentamos aqui ajudam a criar uma interpretação matizada sobre o que os inovadores de fato fazem.

Para compreender essa questão com uma sutileza ainda maior, leia o influente artigo do tecnologista Bill Buxton, originalmente publicado na *BusinessWeek* em janeiro de 2008. Intitulado *The Long Nose of Innovation*, esse artigo mostra como as inovações revolucionárias tendem a ser reconstruídas de avanços técnicos que provavelmente estavam sendo processados há décadas nos laboratórios.

1 INOVAÇÃO NÃO É INVENÇÃO

A inovação pode envolver invenção, mas ela exige também muitas outras coisas — como uma profunda compreensão sobre se os clientes necessitam dessa invenção ou a desejam, de que forma você pode trabalhar com outros parceiros para oferecê-la e até que ponto ela pode se amortizar com o passar do tempo.

2 PENSE ALÉM DO PRODUTO EM SI

As inovações devem estar relacionadas a outros fatores além do produto (serviço) em si. Elas podem englobar novas formas de fazer negócio e obter lucro, novos sistemas de produtos e serviços e até novas interações e tipos de envolvimento entre a organização e seus clientes.

3 POUCA COISA É DE FATO NOVA EM INOVAÇÃO

O biólogo Francesco Redi criou a máxima: “Todo ser vivo provém de um ser vivo.” Com muita frequência, não reconhecemos que a maioria das inovações fundamenta-se em avanços anteriores. As inovações não precisam ser novas para o mundo — apenas para um mercado ou setor.³

4 AS INOVAÇÕES PRECISAM GANHAR SEU PRÓPRIO SUSTENTO

Em poucas palavras, as inovações devem retornar um valor para você ou seu empreendimento, se quiser ter o privilégio de fazer outra inovação no futuro. Gostamos de definir viabilidade com base em dois critérios: a inovação precisa ser autossustentável e retornar seu custo ponderado de capital investido no seu desenvolvimento.

INOVAÇÃO¹ É A CRIAÇÃO
DE UMA OFERTA² NOVA³ E
VIÁVEL.⁴

1 SABER ONDE INOVAR É TÃO IMPORTANTE QUANTO SABER COMO INOVAR

A descoberta de petróleo ou a exploração de lítio depende muito mais de se saber onde procurar do que do conhecimento do processo em si. Identifique as oportunidades de inovação corretas e esteja extremamente consciente com relação à natureza da inovação que você pretende criar antes de iniciar o projeto.

2 LIDE PRIMEIRO COM OS PROBLEMAS MAIS DIFÍCEIS

Não procure frutas que estão ao alcance de suas mãos. Em vez disso, concentre-se nos problemas grandes e espinhosos que não oferecem nenhuma resposta fácil. Isso não tem a ver com o que é fácil para você; tem a ver com a resolução de problemas para seus clientes. No processo de inovação, concentre-se nas partes mais difíceis de um conceito que você precisa compreender corretamente. As questões fáceis podem (e devem) ser deixadas para um momento posterior.

3 RECUSE RESPOSTAS INCOMPLETAS

Se você tiver abraçado grandes desafios, seja paciente e se esforce para criar soluções abrangentes. Procure alternativas para resolver as tensões em vez de fazer concessões automaticamente. Isso exige que você se sinta confortável com a ambiguidade e espere pacientemente que as respostas venham à tona.

4 NÃO CONTE ENQUANTO NÃO ESTIVER NO MERCADO

Você só finalizará o processo de inovação quando introduzir sua proposta no mercado e estiver gerando receitas. Ou, em contextos sociais ou governamentais, tiver ajudado os envolvidos e interessados de uma forma nova e mais adequada que consiga se sustentar com o passar do tempo.

5 TORNE SIMPLES O QUE É COMPLEXO

É fácil pegar algo simples e torná-lo complexo: os políticos e advogados parecem fazer isso como meio de vida. Contudo, pouquíssimas inovações são defendidas e patrocinadas em virtude de sua complexidade. A maioria ganha notoriedade por oferecer soluções **inteligentes** e **simples** aos problemas mais **espinhosos**.

A INOVAÇÃO REQUER A IDENTIFICAÇÃO¹ DOS PROBLEMAS QUE IMPORTAM² E SUA TRANSPOSIÇÃO SISTEMÁTICA³ PARA OFERECER⁴ SOLUÇÕES SIMPLES E INTELIGENTES⁵

SEIS PRINCÍPIOS PARA UTILIZAR OS DEZ TIPOS EFICAZMENTE

- 1 COMPREENDA BEM TODOS OS DEZ TIPOS (10TI)**
Praticamente todos os projetos podem ser melhorados se você conhecer e compreender profundamente a importância e as sutilezas de cada um deles.
- 2 MINIMIZE A ÊNFASE SOBRE A DEPENDÊNCIA EM RELAÇÃO A PRODUTOS E TECNOLOGIAS**
Essas são as capacidades mais fáceis de os concorrentes copiarem.
- 3 PENSE A RESPEITO DE CATEGORIAS E TIPOS**
Tente imaginar, conscientemente, novas formas de configurar ativos, construir plataformas e estimular experiências novas e originais.
- 4 UTILIZE OS TIPOS QUE MAIS IMPORTAM**
Utilize diagnósticos para compreender quais tipos você e outras empresas do setor tendem a negligenciar.
- 5 COMPREENDA O QUE SEUS USUÁRIOS DE FATO PRECISAM**
As pesquisas sobre os usuários podem ajudá-lo a conhecer o que é relevante para os clientes e que outras surpresas os outros tipos podem ajudar a gerar.
- 6 UTILIZE UM NÚMERO SUFICIENTE DE TIPOS PARA CHAMAR ATENÇÃO**
A utilização de cinco ou mais tipos, integrados com cuidado, quase sempre é suficiente para reinventar uma categoria e tornar-se notável.



O MODELO DEZ TIPOS DE INOVAÇÃO (10 TI)

VISÃO GERAL

O modelo 10 TI é simples e intuitivo. É uma ferramenta útil que pode ser utilizada para diagnosticar e enriquecer a inovação na qual você esteja trabalhando ou para analisar a concorrência existente. Esse modelo facilita a identificação precisa de **erros de omissão** — a omissão de dimensões que tornarão um conceito mais consistente.

A estrutura 10 TI está organizada em três categorias codificadas por cores. Os tipos do lado esquerdo desse modelo são os mais enfatizados internamente e os que estão mais distantes dos clientes; à medida que você se move para a direita, os tipos se tornam cada vez mais nítidos e óbvios para os usuários finais. Utilizando uma comparação com o teatro, o lado esquerdo da estrutura representa os **bastidores**; o direito, o **palco**.

Vários entendimentos surgirão desse modelo ao longo deste livro — por exemplo, como utilizá-lo para identificar oportunidades e construir inovações sofisticadas e defensáveis.



Não se trata de um cronograma de processo, nem de um sequenciamento ou hierarquia entre os tipos. Qualquer combinação entre os tipos pode se apresentar em uma inovação e, como ponto de partida, os inovadores podem focalizar qualquer tipo presente nessa estrutura.



IDENTIFIQUE A INOVAÇÃO FEDEX



Frederick W. Smith fundou a FedEx depois de perceber ineficiências nas rotas utilizadas pela maioria das transportadoras de frete aéreo, particularmente para remessas muito urgentes. Desejando resolver o problema, ele abriu a empresa em 1971. Em 17 de abril de 1973, a primeira noite da empresa de operação contínua, 14 aeronaves decolaram no aeroporto internacional de Memphis, para entregar 186 remessas em 24 h em 25 cidades dos EUA. A empresa não conseguiu obter lucro até julho de 1975, mas tornou-se a principal transportadora de mercadores de alta prioridade: as empresas e alguns clientes estavam dispostos a pagar preços especiais por entregas garantidas.

Desde então, a FedEx passou a ser sinônimo de entrega rápida de remessas. Os investimentos da empresa em processos e serviços incluem a criação de um sistema de computação centralizado conhecido como Customer Operations Service Master Online

System (COSMOS), que monitora todas as fases do ciclo de entrega de encomendas e possibilita que os clientes rastreiem as remessas a qualquer momento.

A FedEx voltou-se inteligentemente para os clientes empresariais que procuravam confiabilidade. Eles podiam tirar proveito da frota de aeronaves de carga da empresa (a maior do mundo) para assegurar que as remessas chegassem ao devido local pontualmente e em bom estado. Ela desenvolveu também diferentes serviços para os funcionários (que utilizam *scanners* de mão para coletar informações detalhadas dos pacotes) e para os clientes (que podem rastrear *on-line* o andamento de suas encomendas). Recentemente, a empresa desenvolveu o SenseAware, um serviço que possibilita que as pessoas rastreiem informações, como temperatura, localização e exposição à luz, praticamente em tempo real.

COMO ISSO FOI POSSÍVEL? FEDEX

A FedEx inovou de uma ponta a outra do modelo, incorporando vários tipos de inovação em todo o escopo de sua atividade. Desse modo, o serviço de entrega de encomendas conseguiu aproveitar a tecnologia de uma maneira que agilizasse seus serviços e melhorasse a qualidade do que ela oferecia aos clientes.

Modelo de lucro	Rede	Estrutura	Processo	Desempenho de produto	Sistema de produto	Serviços	Canal	Marca	Envolvimento do cliente
CONFIGURAÇÃO			OFERTA			EXPERIÊNCIA			
MODELO DE LUCRO			PROCESSO			DESEMPENHO DE PRODUTO		SERVIÇO	
O fundador e diretor executivo da FedEx, Fred Smith, identificou a demanda pela entrega eficiente de remessas urgentes — apostando que os clientes estariam dispostos a pagar um preço especial pelo serviço.			A FedEx foi precursora do primeiro serviço ao cliente automatizado em 1978 e continua a otimizar sua atividade global <i>just-in-time</i> . Os <i>scanners</i> de mão tornaram-se o padrão em 1986; o sistema de gerenciamento de remessas <i>on-line</i> foi introduzido em 1994.			A FedEx percebeu quais ações dos clientes provocavam erros ou atrasos nas entregas. Ela traduziu esses dados na ênfase sobre a simplicidade, particularmente em relação a formulários, embalagens e interfaces <i>on-line</i> — para facilitar ao máximo a utilização desse serviço para os clientes.		A FedEx criou um serviço de rastreamento de ponta para possibilitar que os remetentes monitorem uma encomenda que “absolutamente, decididamente tem de estar lá amanhã!”.* Nesse meio tempo, o sistema SenseAware utiliza um dispositivo multissensor com um aplicativo Web que permite que os clientes monitorem as encomendas praticamente em tempo real.	
CANAL									
No início de 2004, a FedEx adquiriu a Kinkos, Inc. Essa expansão ofereceu à FedEx uma quantidade maior de estabelecimentos aos quais os clientes podiam ir para preparar, embalar e fazer suas remessas.									

* A FedEx optou por investir intensamente em sua capacidade exclusiva depois que os executivos constataram que os call centers eram sempre assediados pelos clientes que desejavam saber onde suas encomendas estavam. Na maior parte do tempo, a entrega já havia sido feita — mas a encomenda estava presa em algum lugar da sala de recebimento de correspondências da empresa ou na recepção. Ao ajudar os clientes a rastrear suas encomendas por si sós, a FedEx economizou centenas de milhões de dólares por ano que, de outra forma, ela teria de gastar na ampliação de seus call centers.