

# INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

Sergio Carlos de Sousa Pereira

Como citar este material:

PEREIRA, Sergio Carlos De Sousa. **Inovação estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

Todos os direitos reservados. Textos, vídeos, sons, imagens, gráficos e demais componentes deste material são protegidos por direitos autorais e outros direitos de propriedade intelectual, de forma que é proibida a reprodução no todo ou em parte, sem a devida autorização.

# INTRODUÇÃO

Acredito que todos já tenham visto um surfista em ação. Os surfistas de maior sucesso procuram ficar sempre na crista da onda, aproveitando o seu contorno da melhor forma possível. Por vezes, vemos cenas de surfistas que caem e são “engolidos” por ondas que os atropelam sem tomar conhecimento de suas existências, como se massacrassem aqueles que ousaram desafiá-las.

Assim também acontece no meio empresarial. As empresas de maior sucesso procuram ficar sempre na crista da onda, enquanto outras são engolidas por ondas que, muitas vezes, nem percebem que estavam chegando. Nesse cenário, para se manter na crista da onda, é preciso criar e manter um processo de inovação constante!

Apesar disso, a realidade indica que muitas organizações ficam imersas no caos da rotina diária, sem compreender o que há de errado e sem conseguir mudar rumos de forma a melhor aproveitar a onda (ou ondas) que se apresenta. Por vezes, o erro está na origem da própria empresa, que nasce sem planejar ou pensar sua existência. Às vezes, o problema está na própria cultura da empresa, que não valoriza nem estimula a criatividade. Neste curso, procurarei abordar esses problemas e apontar suas soluções.

O curso foi separado em cinco módulos. No primeiro, discutiremos a importância de inovar em um mundo no qual a velocidade de transformação é intensa. Um dos exemplos marcantes é a empresa Blockbuster, que foi suplantada por sua concorrente Netflix por não seguir algumas orientações para vencer os obstáculos à inovação e se manter na briga com a concorrência.

No módulo 2, abordaremos a criatividade e outros elementos que as pessoas devem desenvolver para se tornarem bons inovadores. Na esfera da organização, veremos o que pode ser feito para se manter um fluxo contínuo de inovações. Em complemento à essas ideias, no módulo 3, apontaremos as dificuldades enfrentadas para introdução de uma cultura de inovação, incluindo técnicas e ferramentas que nos auxiliarão a manter nossas organizações sempre inovadoras.

No módulo 4, apresentaremos o Canvas e como ele pode nos auxiliar a ter uma visão completa de nosso negócio sob a ótica do usuário. Essa visão vai permitir que boas ideias surjam e que as inovações possuam real utilidade. Por fim, no módulo 5, veremos quais atitudes a liderança deve possuir para garantir a instalação de uma cultura de inovação e a quebra das diversas barreiras institucionais.

Este material foi elaborado para aquelas pessoas que são visionárias, inovadoras e transformadoras da realidade na qual estão inseridas; para aquelas que moldam o futuro das suas organizações e não aceitam as condições atuais que se encontram; para aqueles que visualizam as ondas e fazem as mudanças necessárias para melhor aproveitá-las. E tornou-se ainda mais importante em um momento de pandemia, no qual as empresas estão tendo que se reinventar para manter os seus negócios em pleno funcionamento.

Não é um caminho fácil nem rápido, mas necessário e inevitável para aqueles que querem manter vivas e longevas as suas organizações. Espero que possam tirar o máximo de proveito do material e deste curso da FGV.

# SUMÁRIO

<b>MÓDULO I – IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
GERENCIAMENTO DAS INCERTEZAS .....	7
INOVAR É IMPORTANTE? .....	9
CUSTO DE NÃO INOVAR .....	9
OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO .....	11
<b>MÓDULO II – O DNA DO INOVADOR: DESENVOLVIMENTO DA CONFIANÇA CRIATIVA</b> .....	<b>13</b>
CRIATIVIDADE .....	13
COMO SER CRIATIVO?.....	17
SÓ CRIATIVIDADE ADIANTA?.....	18
O QUE É INOVAÇÃO? .....	18
PORTFÓLIO DE INOVAÇÃO .....	19
TIPOS DE PROBLEMA.....	20
<b>MÓDULO III – COMO INOVAR?</b> .....	<b>23</b>
RESISTÊNCIAS À INOVAÇÃO.....	23
COMO INOVAR?.....	24
DICAS PARA INOVAÇÃO.....	25
FASES DO PROCESSO DE INOVAÇÃO .....	26
FASES NA FRONTEIRA DA EXPLORAÇÃO .....	28
DEFINIÇÃO DA OPORTUNIDADE.....	28
<i>Jobs to be done</i> (JTBD).....	29
Passos para o <i>jobs to be done</i> .....	31
O problema que escolhi resolver realmente importa?.....	32
Curva S.....	33
DESCOBRINDO NOVAS IDEIAS .....	35
Conhecendo nossos recursos .....	35
<i>Solution storm</i> .....	36
Devagar com o andor, que o santo é de barro!.....	38
DESENVOLVENDO O <i>DESIGN</i> .....	38
Teste de ideia (prototipagem) .....	39
Como saber se você está no caminho certo com os protótipos? .....	41
DEMONSTRAÇÃO DA VIABILIDADE.....	42

<b>MÓDULO IV – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS .....</b>	<b>43</b>
MODELO CANVAS COMPLETO .....	43
Segmentos de clientes .....	44
Proposta de valor.....	45
Canais .....	46
Relacionamento com clientes .....	47
Fontes de receita.....	47
Recursos principais.....	49
Atividades-chave .....	49
Parcerias principais .....	49
Estrutura de custo .....	50
Como preencher o Canvas?.....	50
MODELO CANVAS SIMPLIFICADO .....	51
<b>MÓDULO V – LIDERANDO PARA INOVAÇÃO EM UMA ERA DE INCERTEZA.....</b>	<b>53</b>
BREVE RELATO DAS RAÍZES DO ADMINISTRADOR MODERNO .....	53
QUATRO PRINCIPAIS ATITUDES DE UM LÍDER PARA INOVAÇÃO .....	54
Líder experimentador .....	54
Enunciação do grande desafio.....	55
Construção de um aprendizado em inovação.....	55
Remoção das barreiras e geração de um ambiente propício à experimentação.....	56
<b>MÓDULO VI – ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>59</b>
QUEM SÃO OS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO DOS ECOSISTEMAS DE INOVAÇÃO?.....	60
CONCLUSÃO .....	61
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>62</b>
<b>PROFESSOR-AUTOR.....</b>	<b>63</b>
SERGIO CARLOS DE SOUSA PEREIRA.....	63
Formação acadêmica .....	63
Experiências profissionais .....	63



## MÓDULO I – IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

Neste módulo, discutiremos a importância de inovar em um mundo no qual a velocidade de transformação é intensa. Para isso, serão demonstrados exemplos da Blockbuster, Kodak, Motorola e Palm – empresas que não ficaram atentas às oportunidades à sua volta e acabaram comprometendo a sua existência. Veremos algumas orientações que podem ser seguidas pelas empresas para se tornarem inovadoras bem como os obstáculos à inovação que precisarão ser contornados.

### Gerenciamento das incertezas

*We want to help companies to return to their entrepreneurial roots. It's not the strongest one that survives, but the most connected. As a successful scaled company, you cannot run the ship the way you used to. You'll get run over by a swarm of startups.*

Scott Cook (<http://innovitslab.com/services/corporate/>).

Queremos ajudar empresas a retomarem suas raízes empreendedoras. Não é o mais forte que sobreviverá, e sim o mais conectado. Como uma empresa de sucesso, você não poderá conduzir o barco como outrora. Você será “atropelado” por uma onda de *startups*.

É um clichê recorrente afirmar que nosso mundo muda mais rapidamente do que o mundo dos nossos pais, mas poucas organizações realmente percebem o quão imprevisível o ambiente atual está. A noção de imprevisibilidade não é nova e tornou-se ainda mais real em função da pandemia do Covid-19. Emery e Trist (1965) já haviam cunhado o termo *turbulência* em 1965 para se referir a um tipo de ambiente em que as mudanças emergem do próprio ambiente – e da organização –, de forma que são mais difíceis de serem previstas e controladas. Os autores também apresentaram outros três tipos de ambientes que seriam mais estáveis, ou melhor, menos turbulentos do que o anterior. Nesse sentido, os autores relacionam o tipo de mercado ao grau de turbulência que a organização enfrenta, ou seja, existem mercados que são, nitidamente, mais estáveis, e outros, mais turbulentos.

Apesar da existência de grande grau de turbulência que algumas organizações enfrentam, percebe-se que as organizações ainda se comportam como estivessem “navegando em águas calmas” e tocam seus gerenciamentos da mesma forma que faziam trinta anos antes, ignorando a realidade atual. Essas empresas não se preocupam em gerar um ambiente propício à inovação por ser essa uma preocupação fora de seus radares.

Quantas vezes já nos ocorreram ideias – tais como um novo produto ou uma forma nova de oferecer um serviço – que nos pareciam potenciais transformadoras de nossas organizações e nós, por não sabermos como conduzir inovações, engavetamos tais ideias? Sabe por quê? Pelo simples temor ao risco.

É isso mesmo! Nós – e, principalmente, nossas organizações – fomos programados para evitar o risco. Se fizermos uma análise das ferramentas mais usuais no mercado de administração – tais como planejamento estratégico, análise SWOT, *benchmarking*, gerenciamento de projetos ou gerenciamento de processos –, veremos que o mote por trás de tais ferramentas é a mitigação do risco. Em outras palavras, nós tentamos emoldurar o futuro para transformá-lo em uma análise racional para uma decisão mais embasada. Separamos o futuro em “futuríveis” (futuro possíveis) e “futuráveis” (futuros prováveis) para que possamos tranquilizar a nossa mente e dizer que não haverá risco se formos por este ou aquele caminho.

Não me entendam mal! Tais análises não são e nunca serão descartáveis – até porque podem ser muito úteis em mercados mais estáveis –, mas não poderão ser os únicos elementos levados em consideração para as decisões. Principalmente, quando lidamos com inovações que, a princípio, trabalham com ideias, sugestões e procedimentos que estão na “crista da onda”. No decorrer do curso procuraremos, estudar ferramentas que nos permitam, se não mitigar completamente o risco, lidar com inovações de forma menos dispendiosa para o patrocinador, seja você mesmo ou sua organização.

## Inovar é importante?

Apesar de ser uma dúvida recorrente e, como dito anteriormente, não ser uma preocupação de algumas empresas, a inovação deveria ser uma prática importante por si só para, ao menos, evitar a obsolescência da empresa. No entanto, se esse argumento é pouco, a inovação deve ser considerada importante, uma vez que, segundo Akdeniz (2015):

- ajuda sua empresa a ficar à frente das outras, garantindo que permaneça relevante no mercado;
- faz bem para sua marca, já que os consumidores gostam de empresas inovadoras;
- ajuda sua empresa a se adaptar no mercado;
- ajuda a atrair bons empregados para sua empresa e
- pode ajudar a aumentar sua fatia de participação no mercado.

Akdeniz (2015) lista sete dicas que empresas devem adotar para se tornarem empresas inovadoras. Vejamos:

1. as empresas inovadoras desejam sempre reinventar suas imagens;
2. criam espaços de inovação que estimulam a criatividade dentro da empresa. Outra prática que muitas empresas têm adotado para estimular a criatividade é o uso de escritórios em *coworking*, onde há convivência com pessoas de diversas áreas e segmentos diferentes que podem ajudar na busca de soluções e, muitas vezes, propiciar a troca de ideias. Talvez, em um momento pós pandemia, teremos que repensar as formas de interação presencial, tornando os espaços de convivência ainda mais importantes;
3. inovadores vendem sonhos, não produtos;
4. empresas inovadoras sabem quando dizer não;
5. empresas inovadoras entendem que inovação é um comprometimento;
6. empresas inovadoras sabem lidar com fracassos;
7. empresas inovadoras são flexíveis.

## Custo de não inovar

Por um lado, se demonstramos a importância de inovar, por outro, vemos que o custo da não inovação pode ser fatal para as empresas. A seguir, veremos alguns exemplos de empresas que falharam em inovar.

a) **Blockbuster**

Fundada em 1985, a Blockbuster foi a principal alternativa que os Americanos usavam para ver filmes fora da rede de cinemas, pagando uma pequena fração do custo da fita (naquela época, os estúdios vendiam fitas de VHS a preços de US\$ 75,00). A Blockbuster chegou a incorporar diversas outras marcas menores, mas perdeu seu momento ao não acompanhar a entrada de novos concorrentes, como a NETFLIX. Com isso, em 2013, pediu falência. A principal falha da Blockbuster foi não perceber (e acompanhar) a mudança na tecnologia de vídeo *streaming*, ficando presa a um modelo antigo de aluguel<sup>1</sup>.

b) **Kodak**

Fundada em 1888, a Kodak inventou a primeira câmera de baixo custo, possibilitando que qualquer um se tornasse fotógrafo. Ao custo de US\$ 1,00, a câmera chamada Brownie deu à Kodak a liderança do mercado até 1976. Naquele mesmo ano, a empresa detinha 90% do mercado, quase um século depois. No entanto, ao se prender a um modelo de câmera com filme, não acompanhou o crescimento do mercado de fotografia digital, mesmo tendo inventado a câmera digital em 1975. Apesar de parecer irônico – já que a empresa inventou a câmera digital –, a Kodak perdeu a possibilidade de usufruir de todo um mercado digital que viria a aparecer, como a venda de impressoras, *software*, aplicativos e outros. Apesar de ainda existir, a empresa pediu concordata em 2012, tendo-se reerguido em 2013, após a venda de vários segmentos da empresa. A Kodak falhou ao não manter o pensamento inovador e procurar explorar as possibilidades de sua invenção.

c) **Motorola**

Apesar de ainda existir, a divisão de celular da Motorola não está bem no mercado, já que não acompanhou a evolução dos celulares para *smartphone*, mesmo tendo sido líder nesse mercado nos anos 2000.

d) **Atari**

Apesar de ter sido líder no mercado na década de 1980, a empresa não conseguiu manter o ritmo de inovação para jogos *multiplayer* e acabou sendo adquirida pela Hasbro. Posteriormente, a Hasbro foi incorporada pela Infogrames Entertainment, que manteve a marca Atari ainda viva.

e) **Palm**

A empresa Palm foi inovadora quando trouxe Organizadores Pessoais Portáteis ao mercado e manteve a liderança do mercado na década de 1990. No entanto, não conseguiu acompanhar a inovação dos *smartphones*, perdendo essa onda de inovação e a liderança do mercado. A Palm foi adquirida pela Hewlett-Packard em 2010.

---

<sup>1</sup> Disponível em: [http://www.forbes.com/2010/05/18/blockbuster-netflix-coinstar-markets-bankruptcy-coinstar\\_slide.html](http://www.forbes.com/2010/05/18/blockbuster-netflix-coinstar-markets-bankruptcy-coinstar_slide.html). Acesso em: maio 2023.

O exemplo das empresas relacionadas confirma que há um risco muito alto em não manter uma política de inovação que garanta a longevidade da organização. Muitas oportunidades podem ser perdidas em função do enrijecimento de modelos de negócio que eram válidos até serem superados. É claro que, no mercado, existem muitas empresas que não inovam e, apesar disso, permanecem ativas. No entanto, com certeza, essas empresas são muito pequenas e com poucas chances de abocanhar fatias maiores do mercado. É preciso gerar um ambiente no qual haja um ciclo permanente de ideias implementáveis e, para isso, faz-se necessário reduzir as barreiras existentes à inovação.

## Obstáculos à inovação

Segundo Stein (2015, p. 3), podemos separar as empresas de determinado segmento em quatro tipos:

1. as inovadoras;
2. as que ignoram, totalmente, a inovação como uma necessidade;
3. as que falam sobre inovação, mas pouco fazem para promover ou apoiar processos de inovação, e
4. as que, realmente, querem inovar, mas não sabem como.

Em outras organizações, ainda encontramos grupos especializados em “matar” a criatividade, destruindo qualquer ambiente ou ideia inovadora que surja.

Dados os benefícios associados à inovação e o alto custo pago pela não inovação, por que algumas empresas não procuram inovar? Uma das possíveis explicações, além da classificação que já vimos, é o sucesso. Isso mesmo, o sucesso cega as organizações, fomenta a inércia e provoca a noção equivocada de que inovar não é necessário. As empresas citadas anteriormente provam que o sucesso presente não garante o sucesso futuro, já que modelos de negócio podem-se tornar obsoletos e seus concorrentes podem superá-lo. Como visto no início do módulo, estamos em um mundo em constante transformação e, caso você e sua empresa não façam ações para inovar e melhorar constantemente, provavelmente, ficarão obsoletos em pouco tempo.

A inovação é um processo difícil e requer perseverança. As dicas apresentadas representam apenas o ponto de partida para a transformação. Quanto mais você e sua organização se lançarem nesse caminho, mais e mais o processo se tornará claro, fácil e rotineiro, o que permitirá fomentar a cultura de inovação. É como andar de bicicleta: talvez, você caia algumas vezes e até se machuque, mas fica mais fácil pedalar depois que aprende.

A falta de conhecimento de que a inovação é uma necessidade não pode ser uma barreira (ao menos para você, leitor!). Esperamos que as barreiras relacionadas à falta de conhecimento sobre como inovar e aquelas relacionadas ao “grupo de extermínio” da inovação sejam resolvidas ao final deste curso. As barreiras que existem nas organizações que possuem o discurso de inovação, mas não apresentam a prática de inovar, relacionam-se com a cultura organizacional e com a ação do líder. São elas que irão apresentar maior dificuldade de serem rompidas, principalmente se você não se encontra em posição hierárquica dentro da organização para decidir sobre questões importantes.

Ao longo do curso, veremos estratégias para que, mesmo que você não faça parte do alto escalão organizacional, possa efetuar mudanças na cultura de inovação para transformar a sua organização. No entanto, se você acha que o problema é que você não possui uma cabeça de inovação, não se preocupe. Esperamos que, ao final do curso, você tenha adquirido um conjunto de ferramentas que irão modificar sua forma de agir e trazê-lo a um papel de inovação mais ativo dentro de sua organização.



## MÓDULO II – O DNA DO INOVADOR: DESENVOLVIMENTO DA CONFIANÇA CRIATIVA

Neste Módulo, veremos as principais características que as pessoas devem adquirir para se tornarem bons inovadores. É importante destacar que tais características podem ser aprendidas e devem ser exercitadas para o desenvolvimento da confiança criativa individual e, por que não, da própria organização. Além disso, discutiremos o conceito de portfólio de inovação, que permitirá que, ao longo do tempo, uma organização mantenha um fluxo contínuo de inovações.

### Criatividade

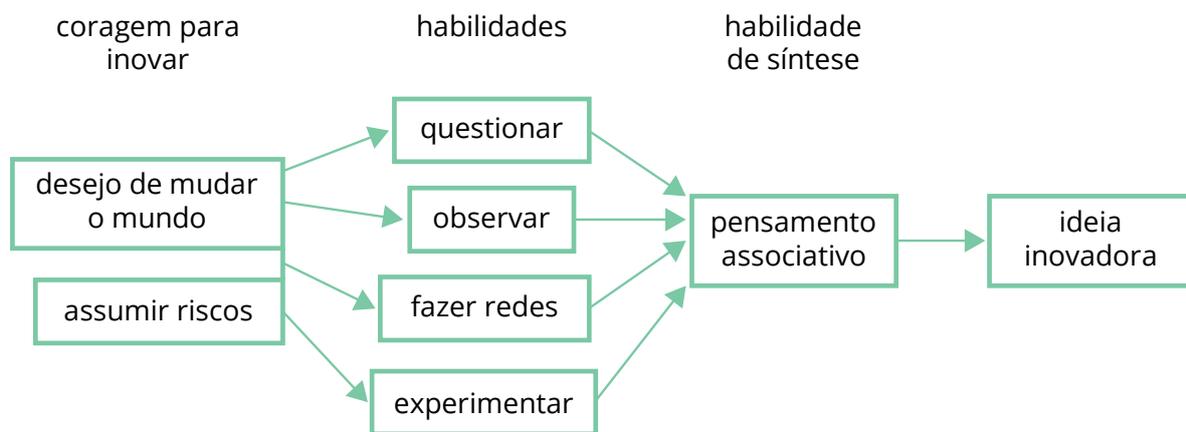
Em 2010, uma pesquisa realizada pela IBM, com mais de 1.500 CEOs – *Chief Executive Officer* –, já apontava que a qualidade mais importante da liderança é a criatividade (IBM, 2010, p. 8). Esse fato foi corroborado por outra pesquisa, realizada em 2015, que identificou a inovação e os líderes que as incentivam como mais importantes para garantir o crescimento organizacional no longo prazo (IBM, 2015, p. 11).

Desse modo, fica clara a relação existente entre a qualidade de nossa liderança, a capacidade criativa e a inovação. Ao desenvolvermos nossa capacidade criativa, desenvolveremos uma maior capacidade de inovar e, conseqüentemente, ampliaremos o nosso papel de liderança na organização.

Para descobrir o caminho, o autoconhecimento é uma das ferramentas que nos permite identificar e aprimorar aspectos de nossa personalidade que nos aproximem mais de um perfil inovador. Para Dyer, Gregersen e Christensen (2011), todos podem-se tornar pessoas inovadoras. Mas o que devemos procurar? Quais habilidades devemos desenvolver para nos tornarmos melhores inovadores?

Com base em uma pesquisa com 500 inovadores, Dyer, Gregersen e Christensen (2011) definiram a principal característica do *código genético dos inovadores* – o DNA da inovação – como a capacidade de pensamento associativo, combinada com quatro habilidades que ajudam os inovadores a aumentarem suas capacidades associativas. Tais habilidades são: questionar, observar, fazer redes e experimentar. Além disso, os pesquisadores citados identificaram que os inovadores possuem coragem para inovar e uma atitude de querer mudar o mundo, assumindo riscos para concretizar tais mudanças. Em resumo, na Figura 1, observamos um modelo para geração de ideias inovadoras que chamaremos de *habilidades de descoberta*.

Figura 1 – Modelo de geração de ideias



Fonte: Dyer, Gregersen, Christensen (2011, p. 27)

Para nos aproximarmos desse DNA inovador, devemos expandir nosso espírito criativo. Para Kelley e Kelley (2014)<sup>2</sup>, todos possuem um potencial criativo que pode ser desenvolvido. No entanto, engana-se aquele que pensa que a criatividade só pode ser utilizada para áreas artísticas; ela pode e deve ser utilizada também no mundo dos negócios.

A criatividade interior, batizada por eles de *confiança criativa*, pode ser aplicada em áreas tão distintas quanto o direito, a segurança, a educação, a saúde, o empreendedorismo, tanto no setor público quanto no privado. Não há barreiras para o indivíduo que possui confiança criativa. Desse modo,

peçoas que possuem confiança criativa são mais capazes de influenciar o mundo ao seu redor, seja envolvendo-se na escola dos filhos, transformando um depósito em um vibrante espaço de inovação ou beneficiando-se da mídia social para recrutar mais doadores de medula óssea. (Kelley & Kelley, p. 19).

<sup>2</sup> Tom Kelley e David Kelley são irmãos. David é o fundador da IDEO, uma empresa de *design* e inovação de grande prestígio. Conheça mais em: <https://designthinking.ideo.com/history>.

Um dos exemplos trazidos pelos autores é o caso de Doug Dietz e o desenvolvimento de equipamentos de ressonância magnética da General Electric voltados ao público infantil. Doug, apesar de ter desenvolvido uma nova versão da máquina de ressonância com mais funcionalidades e com um excelente *design*, deparou-se com o fato de que 80% das crianças precisavam ser sedadas para passar pelo exame de ressonância. Essa notícia poderia ter levado Doug a três possíveis ações: 1) conformar-se com esse fato como uma consequência natural do uso do equipamento e não fazer nada; 2) não se conformar com esse fato e não fazer nada (aceitando sua derrota) e, por fim, 3) não se conformar e tentar buscar uma solução.

A confiança criativa de Doug permitiu que ele trabalhasse na busca de uma solução, chegando a um novo produto que não envolvia mudanças tecnológicas – que era inviável a um produto recém-lançado, representando uma restrição –, mas envolveu uma mudança no *design* e na dinâmica do exame (fatores técnicos e humanos). Após uma extensa pesquisa escutando pacientes, técnicos, pediatras, pais e médicos, Doug criou o escâner *Adventures Series* (veja Figura 2). Por meio de um roteiro de aventura, o escâner envolve as crianças em uma aventura, transformando os sons e a pouca luz – normalmente, traumáticos – em barulhos de uma aventura emocionante. Essas mudanças permitiram reduzir a necessidade de sedação de crianças para menos de 10% dos casos, aumentando a produtividade e reduzindo os custos do exame, uma vez que não era necessário mobilizar um anestesista para o exame.

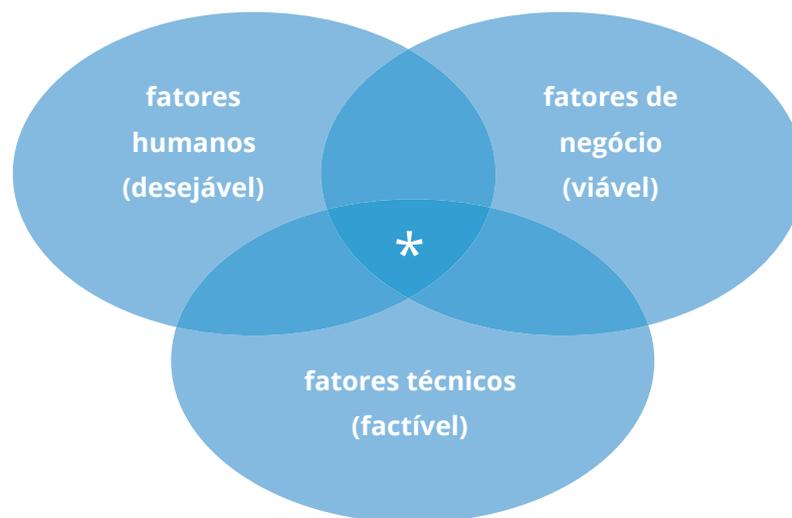
Figura 2 – Escâner da série Aventura Pirata



Fonte: <http://www.management-de-combat.com/vocabulaire/creativite.html>

No relato anterior, observamos três fatores que precisam ser balanceados em qualquer programa de inovação: os fatores técnicos, os de negócio e os humanos. Os fatores técnicos representam as novas tecnologias (ou procedimentos) presentes em uma inovação; os fatores de negócio referem-se à viabilidade econômica do negócio; os fatores humanos dizem respeito à profunda compreensão das necessidades humanas, conhecendo as verdadeiras motivações e crenças das pessoas. Uma boa inovação buscará o equilíbrio dos três fatores e estará, na medida do possível, localizada no centro da interseção (\*) desses três fatores, conforme Figura 3.

Figura 3 – Ponto ideal de equilíbrio



Fonte: Kelley & Kelley (2014, p. 28)

A solução adotada por Doug fez uso de uma das ferramentas que veremos mais a frente: o *design thinking*. É importante ressaltar que, independentemente da técnica utilizada, a confiança criativa esteve presente. É preciso manter uma atitude de crescimento, ou seja, é importante que você acredite que pode mais, que suas capacidades de criação não são imutáveis e que você pode aprender e crescer, deixando sua marca no universo.

Pessoas dotadas de confiança criativa tomam decisões melhores, mudam de direção com mais facilidade e são mais capazes de encontrar soluções para problemas aparentemente impossíveis. Elas conseguem ver novas possibilidades e colaboram com os outros para melhorar a situação do mundo ao redor, enfrentando desafios com a mesma coragem recém-descoberta. (Kelley & Kelley, 2014, p. 45)

Outro ponto que devemos procurar combater é o medo do fracasso, uma vez que o sucesso, muitas vezes, vem acompanhado de muitos fracassos. Não é raro que as nossas organizações não saibam lidar com fracassos, no entanto, muitas vezes, o limitador é o próprio indivíduo, que não se permite fracassar por conta de autocobrança (ou autolimitação) ou por medo, não se permitindo iniciar uma tentativa arriscada.

Uma das formas de tentar reduzir esse estresse é se permitir testar novas ideias. “Rotule sua próxima nova ideia como ‘apenas um experimento’ (...), reduza as expectativas das pessoas para que o fracasso possa levar ao aprendizado sem prejudicar a sua carreira” (Kelley & Kelley, 2014, p. 55). Experimente também fazer um currículo com todos os seus fracassos, identificando onde você errou e seus pontos fracos (é um ótimo exercício de aprendizado). Muitas vezes, somos autocríticos quando se trata de erros, mas por que aceitamos errar quando estamos aprendendo um novo esporte ou aprendendo a tocar violão e não podemos nos permitir errar quando estamos aprendendo a inovar?

## Como ser criativo?

Por vezes, deparamo-nos com uma página em branco e temos dificuldade de expor nossas ideias, quer sejam elas escritas, quer sejam desenhadas. O exercício da criatividade deve ser algo constante para que possamos conseguir sair, cada vez com mais facilidade, da página em branco para o *insight*. Kelley e Kelley (2014, p. 75) propõem oito estratégias para isso:

1. Opte pela criatividade – acolha a criatividade em sua vida.
2. Veja o mundo com um olhar de um turista – veja o mundo com o olhar da novidade, exponha-se a novas ideias e experiências.
3. Mantenha uma atenção descontraída – *insights* surgem quando sua mente está relaxada, não focada. Relaxe e permita que o cérebro faça novas conexões entre ideias para uma solução criativa.
4. Desenvolva empatia por seu usuário final – as ideias tendem a ser mais inovadoras quando você entende melhor a necessidade e o contexto das pessoas para as quais você está buscando a solução.
5. Observe o que acontece em campo – vá ao local em que sua proposta será aplicada e observe as pessoas com o olhar de um antropólogo, tentando entender tudo o que se passa.
6. Faça perguntas começando com *por que* – ao perguntar o verdadeiro motivo, você sai da camada superficial de compreensão das necessidades e entra no cerne da questão.
7. Veja os desafios de uma nova perspectiva – reestruture o problema, mude o ponto de vista.
8. Desenvolva uma rede de apoio criativo – a troca de ideias e a colaboração podem alavancar a sua criatividade.

Além disso, é recomendável que você comece gradualmente. Procure desafios mais fáceis e, se isso for impossível, pegue o seu grande desafio e quebre ele em pedaços menores. Dessa forma, você vai conseguir torná-lo um conjunto de desafios menores. Mantenha sempre sua mente aberta para novos conhecimentos, nunca pare de aprender! É esse tipo de espírito que vai permitir que você aumente sua capacidade criativa.

## Só criatividade adianta?

Temos de ser criativos, mas não podemos deixar de concretizar aquilo que criamos. Isto é, se ser criativo é bom por um lado, por outro lado, viver somente no mundo das nuvens não irá transformar nossos sonhos em realidade.

Dessa forma, é necessário que nós também desenvolvamos nossas *habilidades de entrega*. Segundo Dyer, Gregersen e Christensen (2011), as habilidades de entrega, identificadas em muitos executivos, são: análise, planejamento, atenção aos detalhes, implementação e disciplina na execução. Esses executivos partem de dados e fatos para realizarem análises profundas sobre uma situação, elaborar planos detalhados e garantem, por meio de uma rigorosa atenção aos detalhes e uma rígida disciplina na execução, que haja uma implementação do que foi planejado. O segredo está no equilíbrio!

As organizações devem possuir, ao menos, dois perfis de pessoas entre os seus colaboradores: aqueles que inovam e produzem ideias e aqueles que conseguem tirar as ideias do papel e torná-la realidade. Dessa forma, permite-se um fluxo de produção de ideias e um fluxo de implementação em um ciclo virtuoso. Além disso, devemos combinar esses perfis com uma mudança na mentalidade da organização, de modo que haja uma aceitação do processo de inovação que envolve muitos fracassos.

## O que é inovação?

Existem duas formas de fazer uma empresa crescer. Uma delas é por meio de fusões e aquisições, isto é, comprando outras empresas (dessa forma, é possível expandir seu mercado, seu *know-how*, sua capacidade produtiva); outra é por meio da inovação. É claro que, aqui, nosso foco está na inovação.

Sem dúvida algumas inovações podem ser classificadas, em um extremo, como inovações do tipo UAU! São as chamadas inovações disruptivas – aquelas que mudam os conceitos de um mercado, de uma cultura ou até do planeta. Em outras palavras, são as inovações que nos impressionam, por exemplo, a criação do MP3 Player, que permitiu desbancar o CD, que desbancou a fita cassete e o disco de vinil (Long Play, LP). Bem, se você não sabe o que é um LP ou CD, faça uma visita ao Google e busque por imagens.

Algumas inovações já fazem parte de nossas vidas de tal forma que nem nos damos conta de sua existência, tais como o celular, o computador ou a internet. Na prática, muitas inovações não ficam no extremo do UAU! Pelo contrário, são aquelas que implementam ideias para lidar com problemas, desafios ou necessidades da empresa, de seus clientes, mais próximas do nosso dia a dia. Desse modo, ao falarmos de inovação, não estamos tratando somente de inovações ultratecnológicas, mas de todas aquelas que permitem à empresa aprimorar seus processos, fazendo aquilo que é necessário de forma melhor e mais barata.

Podemos ter uma inovação na área bancária, por exemplo, com a possibilidade de depósito em dinheiro sem uso de envelopes<sup>3</sup>. Essa pequena inovação pode ser considerada uma inovação incremental – aquela que faz pequenas melhorias no produto, processo ou serviço sem grandes alterações na estrutura da empresa. Apesar de não ser disruptiva, essa inovação incremental permitiu aos bancos economizar milhões em manuseio de cheques e no custo com envelopes.

Bem, compreendido o que é inovação, voltamos à questão: como inovar em uma organização que não possui essa cultura? E nas empresas em que o chefe não quer nem saber dessa palavra? A pergunta que passa por nossa cabeça, constantemente, é: devo desistir? Nunca!

## Portfólio de inovação

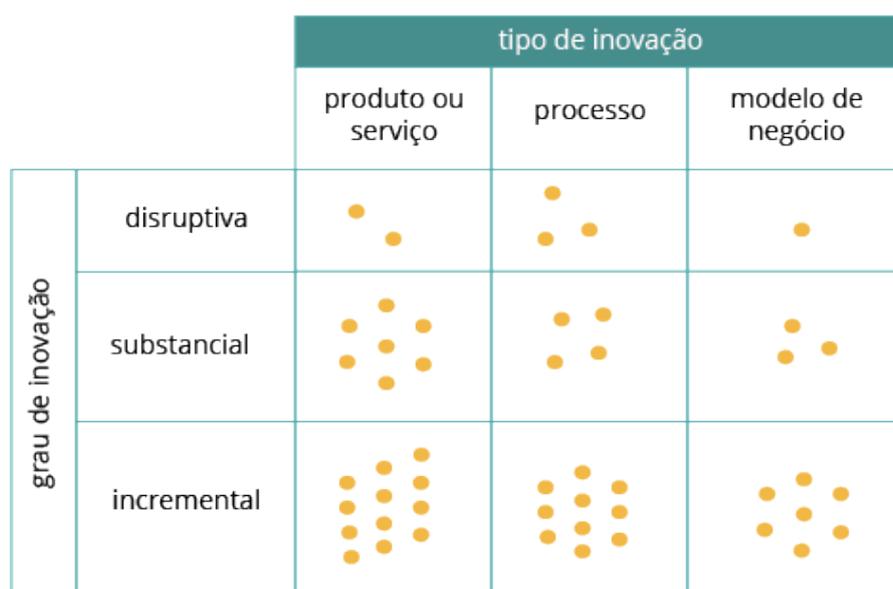
Como visto, podemos inovar em produtos (ou serviços), em processos ou em modelos de negócio. Nossas inovações podem ser incrementais (graduais), radicais (disruptivas), ou podem estar no meio entre incremental e disruptivas. Nesse caso, são chamadas de substantivas (ou substanciais) e também são importantes para o negócio.

É saudável para toda e qualquer empresa que haja um fluxo de criação de inovações, formando um portfólio de inovações que mantenha a sua vida o mais longa possível. Nesse sentido, o portfólio de inovações mais adequado para o crescimento constante de um negócio é aquele que possui um equilíbrio entre inovações disruptivas, substanciais ou incrementais, e entre iniciativas voltadas para o desenvolvimento de produtos (ou serviços), de seus processos e do próprio negócio (Figura 4).

---

<sup>3</sup> MERCADO & consumo. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/15/07/2022/noticias/banco24horas-passa-a-receber-depositos-sem-envelopes-por-clientes-do-itau>. Acesso em: maio 2023.

Figura 4 – Portfólio de inovações equilibrado



Fonte: Silverstein et al., 2012, p. 27.

Como podemos perceber, há uma maior concentração de projetos que representam inovações incrementais, além de uma maior concentração em inovações voltadas para produtos (ou serviços) e os processos internos. Isso se explica tendo em vista a própria característica das inovações.

É normal que um conjunto maior de inovações surja em produtos e processos, já que são esses os carros-chefes de qualquer organização e mais próximas da realidade diária dos envolvidos. Nesse contexto, inovar em produto ou processo se torna algo mais concreto do que inovar em um modelo de negócio. É também natural que haja uma maior concentração em inovações do tipo incremental, uma vez que essas são as mais corriqueiras de ocorrerem. Por outro lado, com uma grande quantidade de inovações incrementais, aumenta-se a possibilidade de que haja uma inovação substancial ou disruptiva, já que o exercício de inovar dá, à organização e às pessoas envolvidas, a capacidade de inovar de forma mais profunda.

Toda inovação é resultante do exercício de resolver algum problema importante. Quanto mais exercitarmos, mais conseguiremos produzir inovações para as nossas organizações.

## Tipos de problema

Assim como existem pessoas com perfis diferentes, também temos problemas com perfis diferentes. Podemos encontrar problemas que estão em áreas de conhecimento bastante conhecidas ou em áreas de conhecimento pouco exploradas. Por outro lado, a solução também pode estar em uma área de conhecimento sólida e bem-conhecida, ou em uma área de conhecimento pouco explorada, demandando maior capacidade exploratória e criatividade.

Figura 5 – Tipos de problema

		área de conhecimento do problema	
		bem-definido	pouco conhecida
área de conhecimento da solução	bem-definida	tipo 1	tipo 3
	pouco conhecida	tipo 2	tipo 4

Fonte: elaboração própria com base em Silverstein *et al.* (2012).

O problema tipo 1 ocorre quando temos a área de conhecimento do problema e da solução bem-definida. O tipo 2 ocorre quando temos a área de conhecimento do problema bem-definido, mas as soluções passam por diversas possibilidades – o que demandará um pouco de exploração para a busca de soluções, mas também permitirá o uso de conhecimentos sobre o problema (ou semelhantes) existente. O tipo 3 é o oposto do tipo 2, já que a solução é bem-definida. No entanto, o problema é difuso e não está tão claro. Normalmente, ocorre quando temos um produto e podemos utilizá-lo para um novo mercado ainda não pensado. Foi assim que surgiu o brinquedo Mola Maluca (Figura 6), que foi criado na década de 1940 pelo Engenheiro Richard James, quando estava desenvolvendo um sistema de molas para medir os cavalos-força de navios de guerra e deixou, acidentalmente, uma das molas cair.

Figura 6 – Slinky – Mola Maluca



Fonte: Shutterstock.

No problema tipo 4, tanto a solução quanto o problema residem em território desconhecido. Esse tipo de problema pode ser mais encontrado em pesquisas puras, ou seja, aquelas na qual o pesquisador necessita explorar o território para descobrir o que precisa ser resolvido.





## MÓDULO III – COMO INOVAR?

Neste módulo, discutiremos as dificuldades enfrentadas pelo gestor para introduzir uma cultura de inovação em sua organização, operando em duas fronteiras –inovação e exploração –, de forma a manter-se atento a todas as possibilidades de permanecer na “crista da onda”. Também veremos algumas técnicas e ferramentas que nos auxiliarão nessa exploração, desde a criação do conceito até, eventualmente, o teste de protótipo.

### Resistências à inovação

No módulo 1, vimos que, apesar de importante, inovar não faz parte da cultura tradicional das empresas. Isso ocorre porque a inovação representa um risco elevado (altos custos e retorno imprevisível) que as organizações não estão dispostas a correr. Além disso, a inexistência de uma cultura de inovação desestimula qualquer pessoa a trazer sugestões, principalmente, àquelas empresas de médio e grande porte nas quais a distância entre o empregado e os níveis de decisão é muito alta.

Segundo Stein (2015, p. 23-24), existem quatro tipos de cultura: a corporativa, a organizacional, a cultura de marca e a de inovação. Apesar de não serem controladas por você, podem ser influenciadas por iniciativas individuais.

Vejamos cada uma delas a seguir.

**a) Cultura corporativa**

A cultura corporativa compreende os costumes, os valores, as tradições e os significados que fazem uma empresa ser única. Normalmente, inclui a visão dos fundadores da empresa, que compõe o caráter da organização. Essa cultura corporativa influencia os padrões éticos, tais como roupas, horários, disposição de escritório, tratamento de cliente, entre outras<sup>4</sup>.

**b) Cultura organizacional**

A cultura organizacional não é o mesmo que cultura corporativa, já que é formada pelos valores e normas compartilhados por um conjunto de pessoas e grupos que fazem parte da organização. Nesse sentido, a cultura organizacional representa o que ela é efetivamente – diferente da visão que é formada pelos fundadores.

**c) Cultura de marca**

A cultura de marca é o conjunto de crenças de como uma organização deve-se comportar frente a seus consumidores ao entregar seu produto ou serviço. Tais crenças devem ser relevantes para os consumidores de longo prazo e devem ser coerentes com todas as ações desenvolvidas pela organização, como: propaganda, *site*, missão pública, produtos, fornecedores, entre outras.

**d) Cultura de inovação**

A cultura de inovação é o conjunto de crenças e ações de uma empresa que encorajam o desenvolvimento e a implementação de novas ideias. Devem incluir os recursos – financeiros, de estrutura e de pessoal –, a tolerância ao risco, a aceitação de fracassos e a formação contínua de pessoal.

## Como inovar?

Ainda resta a pergunta: como inovar? Como ser um agente de mudança em uma empresa cujo discurso de inovação não existe? Pior: em uma empresa que crucifixa os empregados que falharam? Ou em organizações que se esforçam para aniquilar qualquer fagulha criativa? Ou, ainda, naquelas que não possuem uma cultura de inovação?

O ideal é começar com pequenos passos. Procure implementar alguma inovação incremental que esteja sob sua responsabilidade e possua baixo risco. Quantifique os benefícios dessa mudança. Com os resultados em mãos, procure seu chefe e informe sobre a sua conquista. Você pode dizer algo, como: “Olá, chefe, tudo bem? Lembra daquele processo de embalagem dos produtos finalizados? Eu aprimorei o processo e, agora, ele leva duas horas a menos por semana e

---

<sup>4</sup> CORPORATE culture. Disponível em: <http://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>. Acesso em: maio 2023.

representa menos chance de erros”. Na pior das hipóteses, você escutará um: “Bom trabalho!” No entanto, ao menos, você terá influenciado um pouco as pessoas à sua volta – seu chefe e seus colegas de trabalho – quanto à possibilidade de inovação e poderá começar a mudar um pouco a cultura organizacional.

Todo processo de inovação, por menor que seja, traz vantagens à organização. Ainda que as resistências provenientes das diversas culturas internas existam, é importante que haja persistência de nossa parte para vencer a resistência. Normalmente, os principais desafios que uma organização enfrenta, são: 1) aumento de vendas; 2) criação de um novo produto ou serviço; 3) redução de despesas; 4) aumento de lucros; 5) melhora de algum processo interno; 6) questão com algum concorrente; 7) resolução de algum problema emergente.

Onde sua ideia se encaixa?

## Dicas para inovação

Stein (2015) apresenta algumas dicas práticas de como melhor identificar seu desafio: 1) seja o mais claro possível ao definir seu desafio ou problema; 2) se possível, quantifique o resultado desejado (por exemplo: quero aumentar minhas vendas em 30%); 3) reveja se o desafio conduz, realmente, a alcançar o resultado esperado; 4) tenha certeza de que você está atacando as causas do problema, e não somente as consequências (por exemplo, a queda de suas vendas – sintoma – pode ter vários motivos, como: a economia pode estar em queda, seu produto ou serviço pode ter piorado, ou outros concorrentes podem ter surgido); 5) fale com as pessoas (clientes, fornecedores, funcionários, família, mentores, advogados, contadores, etc.) para definir seu desafio; 6) pergunte o porquê das coisas até chegar ao fundo da verdade.

Ao definir o desafio de forma correta, será possível partir para uma próxima etapa, que é conhecer um pouco mais sobre o seu problema a partir de uma pesquisa na internet. Busque se alguém relatou problema parecido com o seu. Verifique se seus concorrentes possuem problema parecido (é claro que isso pode ser um pouco difícil, já que nenhum concorrente vai abrir as portas para conhecer as deficiências dele). Vá em *sites* de reclamação (Reclame Aqui ou equivalente), veja se há algum tipo de reclamação que se pareça com o problema que você está tendo com o produto.

Após a identificação do problema, Stein (2015) sugere os seguintes passos: ideação, filtro e finalização. A seguir, veremos algumas técnicas que ajudarão em todas essas etapas.

No módulo 2, vimos que uma inovação pode-se dar por meio de um novo produto ou serviço, um novo processo ou um novo modelo de negócio. Também vimos que podemos ter uma ideia disruptiva, substancial ou incremental. No entanto, todas essas transformações ocorrem seguindo 4 fases básicas. Vamos conhecê-las!

## Fases do processo de inovação

O termo *startup* é utilizado para definir empresas em seus estágios iniciais de criação e primeiros anos de funcionamento. Normalmente, são empresas que possuem desenhos inovadores em seus modelos de negócio ou em seus produtos, de modo que conseguem desenvolver mercados e ter um crescimento rápido.

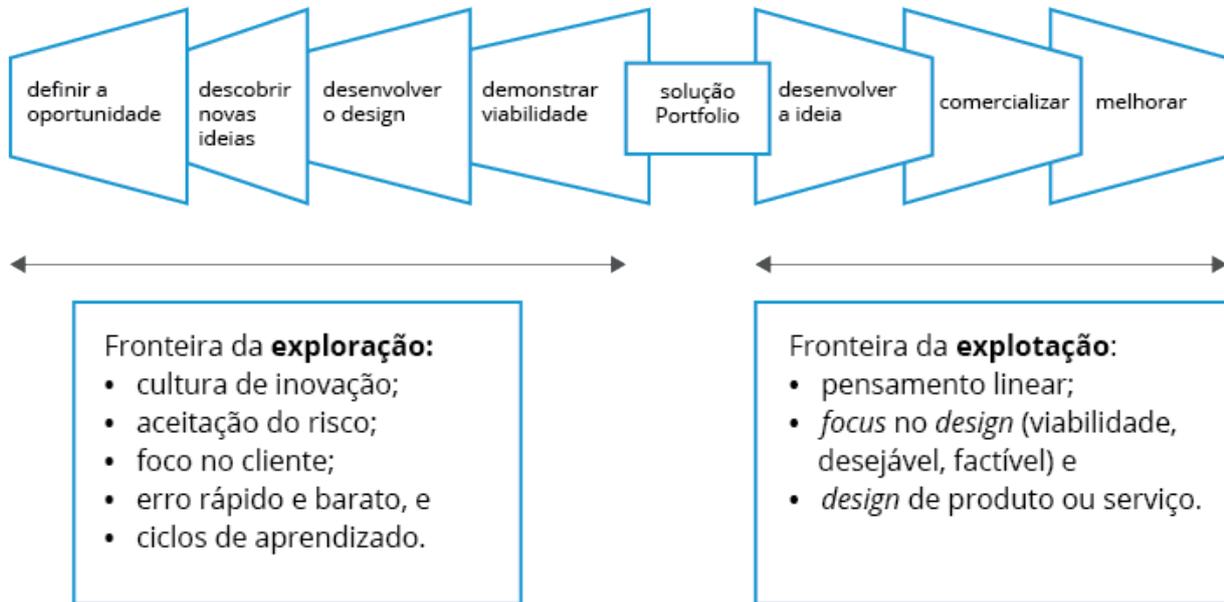
É comum que, ao se tornarem empresas maduras e maiores, as *startups* percam um pouco de sua capacidade de criar novos consumidores, e comecem a focar seus esforços em manter e aprimorar os consumidores existentes, por vezes, perdendo suas capacidades inovadoras.

Silverstein, Samuel e DeCarlo (2012) colocam a inovação como um processo que depende de duas iniciativas igualmente importantes. A primeira, a **exploração**, se relaciona com a capacidade de criação de novas iniciativas (produtos ou serviços), de forma que a empresa conquiste novos mercados, aprofundando a sua participação e, conseqüentemente, o seu lucro, mantendo-se sempre na “crista da onda”. A segunda é a **exploração** dessas novas ideias de forma consistente, lançando o produto no mercado e o aprimorando em função do *feedback* dos seus consumidores. Não adianta que a empresa se volte, exclusivamente, para a criação de novos produtos sem explorar as suas ideias comercialmente.

Ao desenvolver um novo produto (uma inovação), a empresa deve manter aquele espírito de assumir risco e pessoal capacitado para criar, desenvolvendo uma cultura de inovação e se apropriando de ferramentas adequadas para minimizar os seus erros. Se você precisar errar, é melhor errar logo e da forma mais barata possível. É para isso que as ferramentas de inovação servem.

Por outro lado, não adianta criar um novo produto se não conseguir colocá-lo na praça e aperfeiçoá-lo, maximizando os ganhos, ou colocá-lo na praça em um momento não tão vantajoso (muito tarde). O segredo está no equilíbrio dos dois processos – inovação e implementação – que trabalham em duas fronteiras aparentemente opostas, mas que se complementam: a fronteira da exploração e a fronteira da exploração (Figura 7).

Figura 7 – Dois processos da inovação



Fonte: adaptado de Silverstein, Samuel e DeCarlo (2012, p. 19).

Como esse modelo se aplica? Vejamos o caso da Iridium<sup>5</sup>. Criada no final da década de 1980 pela Motorola, a Iridium tinha o objetivo de se destacar na recém criada indústria de telefonia móvel.

Partindo da ideia de que a telefonia móvel em regiões afastadas e com baixa densidade seria caro (estimava-se um custo de US\$ 100 mil por torre), a Iridium desenvolveu um plano de negócio que incluía uma cobertura global de telefonia com “apenas” 77 satélites e a necessidade de uma “base” de 1 milhão de clientes pagando US\$ 3 mil por um telefone e US\$ 5 por minuto de ligação. O problema é que, antes mesmo da concretização da rede de satélites, a tecnologia das antenas terrestres já havia sido aprimorada e barateada, e o plano de negócios da Iridium foi ultrapassado pelos seus concorrentes. A Iridium representou um prejuízo de US\$ 10 bilhões de dólares à época e, mesmo após ser vendida, tenta se reerguer com um novo plano de negócios focado em navios, aviões e trens.

Não queremos e não podemos repetir erros desses. A Iridium é só um breve exemplo de como é vantajoso errar cedo e barato para não empatar uma grande quantidade de recursos em um projeto falido.

<sup>5</sup> Adaptado de LUCENA, Stewart. *Iridium: o fracasso que ensinou à Motorola (e ao mundo) a força devastadora da inovação*. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/iridium-o-fracasso-que-ensinou-a-motorola-e-ao-mundo-a-forca-devastadora-da-inovacao>. Acesso em: maio 2023.

## Fases na fronteira da exploração

Ao longo dos processos que operam na fronteira da exploração, identificamos 4 fases sobre as quais as equipes envolvidas têm de se permitir pensar e agir, inicialmente, de modo divergente e, posteriormente, de modo convergente. Com isso, é possível garantir a redução do risco e aumentar as chances da empresa alcançar uma verdadeira inovação. Esse movimento de divergir e convergir estará sempre presente em um processo de inovação, uma vez que é por meio dele que conseguimos ampliar o leque de ideias – divergindo – para selecionar e escolher uma – convergindo (Silverstein, Samuel e DeCarlo, 2012).

As fases são as seguintes:

1. Definição da oportunidade – diverge-se explorando o máximo de oportunidades possíveis de inovação, e converge-se identificando o melhor ou um conjunto reduzido de iniciativas para investir mais tempo e estudo. Nesse momento, procuramos buscar os principais problemas que nossos consumidores enfrentam.
2. Descoberta de novas ideias – diverge-se buscando o máximo de ideias para resolver os problemas selecionados no item anterior, e converge-se buscando escolher a melhor ideia, que seja a mais atraente para o consumidor e com maior viabilidade. Buscamos os *insights* (ideias).
3. Desenvolvimento do *design* – diverge-se criando a maior quantidade possíveis de *designs*, tendo-se por base as principais ideias selecionadas no item anterior, e converge-se selecionando os conceitos mais atraentes. Para isso, a construção de protótipos pode auxiliar.
4. Demonstração da viabilidade – diverge-se buscando a maior quantidade de informações para explorar diversas suposições e converge-se para o projeto com melhor viabilidade. Nesse momento, também procuramos validar nosso modelo de negócio.

## Definição da oportunidade

A definição de oportunidade começa pela identificação das necessidades de seu cliente (ou de seu cliente potencial). Isso não é uma tarefa fácil, já que as pessoas tendem a omitir ou não compreender a necessidade que possuem. Por outro lado, não é uma tarefa difícil para aqueles que detêm ferramentas que os permitam explorar esse terreno pantanoso e descobrir oportunidades que passariam despercebidas a olhos desatentos.

No módulo 2, vimos que, para buscar a geração de ideias, os indivíduos devem procurar desenvolver quatro comportamentos – questionar, observar, fazer redes e experimentar. Todos esses comportamentos associados levam o indivíduo ao desenvolvimento de um pensamento associativo que permite gerar ideias com mais frequência. Além disso, é importante que se busquem ideias de forma ampla e variada, por exemplo, em outros mercados, em outros países, em outras empresas ou em outras tecnologias. Esse movimento possibilitará o desenvolvimento de uma capacidade associativa maior, por meio da obtenção de conhecimentos amplos em diversos segmentos.

A oportunidade também pode ser gerada de modo coletivo, por meio da criação de banco de ideias dentro da empresa, utilizando-se de sistemas informatizados que ajudam a publicar, enriquecer e filtrar ideias de forma coletiva. Algumas empresas já adotam algum tipo de sistema para seleção de ideias dos empregados e, até, de pessoas externas. A Google utiliza o Idea Board, a Intuit utiliza um sistema chamado de Brainstorm, a AT&T utiliza o TIP e a CISCO utiliza um sistema comercial chamado BrightIdea.

É importante que se procure, de alguma forma, buscar a maior quantidade de ideias para que você possa direcionar seus esforços para uma iniciativa com maiores chances de se transformar em uma grande oportunidade de mercado.

Uma das ferramentas que pode ser utilizada para obter o máximo de opções é o *trabalho a ser feito* (*jobs to be done*), que veremos a seguir.

### *Jobs to be done* (JTBD)

O termo '*jobs to be done*' pode ser traduzido como *trabalho a ser feito*. Apresentado em 2007 por Christensen *et al.* (2007), foi definido da seguinte forma:

Muitas empresas segmentam seus mercados por razões demográficas ou por características do produto e diferenciam seus produtos adicionando funcionalidades e aprimorando suas características. Porém, o consumidor possui uma visão diferente do mercado. Ele simplesmente possui um “trabalho a ser feito” e procura “alugar” o melhor produto ou serviço para fazer isso. (Christensen *et al.*, 2007, p. 39).

Os Christensen *et al.* (2007) argumentam que os consumidores (que podem ser pessoas físicas ou jurídicas) possuem trabalhos a serem feitos e, para isso, buscam algum produto ou serviço no mercado que os ajudem a ter determinado serviço pronto.

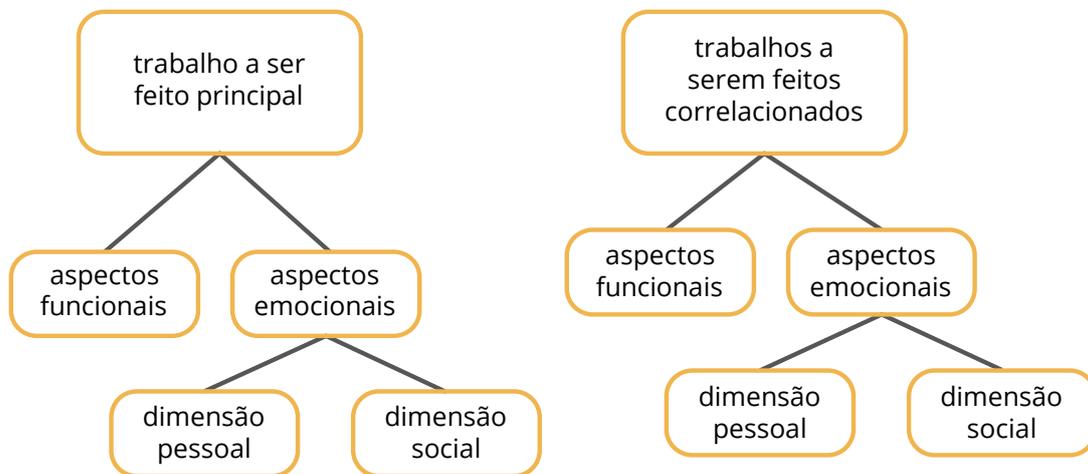
A compreensão profunda desse serviço nos dará as ideias necessárias para criar produtos ou serviços vendáveis e inovadores. O que temos de ter em mente é que, quando uma pessoa procura por uma furadeira, ela não quer a furadeira, e sim o furo; quando compra um ferro de passar roupa, ela quer, na verdade, uma roupa sem amassados, que é o verdadeiro serviço a ser feito (Furr & Dyer, 2014, p. 87).

Outra noção que temos de ter é que, quando criamos um produto, podem existir consumidores múltiplos. No exemplo que citamos no módulo 2 – da criação de um equipamento de ressonância –, vimos que aquele produto possuía como clientes o hospital (que pagou pelo aparelho), o técnico (que opera o aparelho) e o consumidor final (paciente que utiliza o aparelho). Desse modo, quando estamos analisando um *trabalho a ser feito* temos de verificar se, ao resolvermos o problema de um consumidor – por exemplo, um produto que não faz barulho

nenhum para o paciente não se assustar –, não estaremos criando um problema para outro consumidor – como uma máquina muito cara que não será comprada pelo hospital. É necessário que haja um equilíbrio entre os três elementos citados no módulo 2: fatores técnicos, fatores humanos e fatores de negócio. Dessa forma, sua iniciativa terá mais chances de sucesso.

Ao analisarmos um JTBD, podemos dividi-lo de forma a termos uma compreensão mais profunda dos elementos que o compõem. Um trabalho a ser feito pode ser “quebrado” em *principal trabalho a ser feito* e *trabalhos correlatos a serem feitos*. Dentro de cada um desses dois, podemos ter aspectos funcionais e aspectos emocionais. Por sua vez, os aspectos emocionais podem ser divididos em uma dimensão pessoal e uma dimensão social. Vejamos a figura a seguir. (Silverstein *et al.*, 2012).

Figura 8 – Estrutura analítica do *trabalho a ser feito*



Fonte: Silverstein *et al.* (2012, p. 5).

Christensen *et al.* (2007) citam o exemplo de um restaurante que vendia cafés para alguns clientes para viagem. Ao explorar um pouco mais o *trabalho a ser feito*, chegou-se à informação de que correspondia a *tomar café enquanto dirigia*, de forma que aquele café específico possuía a temperatura que não queimava e uma ótima embalagem para caber no carro dos clientes. Dois dos possíveis aspectos funcionais que poderíamos derivar daí poderiam ser: não queimar e caber no compartimento para copos do carro. Um aspecto emocional poderia ser: ganhar tempo ou ter uma experiência prazerosa enquanto dirige. Uma dimensão social poderia ser *chegar no horário ao trabalho* e a dimensão pessoal poderia ser *sentir-se bem com a experiência de consumo*.

Essa análise permite que você compreenda o desejo de seu cliente de uma forma mais profunda e aprimore um ou mais aspectos do conjunto da experiência dele, direcionando sua inovação para o que será mais importante para seu consumidor.

Silverstein *et al.* (2012) apresentam algumas situações (trabalhos a serem feitos) e como elas poderiam ser analisadas para serem aperfeiçoadas em função da ótica do JTBD. Vejamos:

Tabela 1 – Novas soluções para antigos trabalhos a fazer

trabalho a ser feito	solução antiga	nova proposta
tomar um medicamento	injeção ou pílula	adesivo na pele
produzir uma grande quantidade de produtos	contratar vários artesãos	linha de produção
busca por informações	ir à biblioteca	buscar na internet
identificar um inimigo à noite	fogos de artifício, iluminação artificial	visão noturna
manter os vidros de casa limpos	limpa-vidros	vidro autolimpante

Fonte: adaptado de Silverstein *et al.* (2012, p. 6).

Cada uma das novas propostas anteriores poderia ser estudada de forma analítica, conforme a Figura 7, para que fossem descobertas oportunidades de negócio vendáveis.

## Passos para o *jobs to be done*

1. Identifique um mercado de foco, ou seja, escolha o mercado para o qual você quer canalizar os seus esforços. Pode ser no seu principal produto ou serviço (por exemplo, vender café), pode ser em produtos ou serviços correlatos (por exemplo, ler um livro em um ambiente tranquilo enquanto bebe café ou oferecer internet), pode ser criando novos produtos ou serviços (por exemplo, fomentar a venda de livros em uma cafeteria) ou criando novos mercados (normalmente, com ideias disruptivas).
2. Identifique quais trabalhos a serem feitos os consumidores estão tentando obter. Uma das técnicas para isso é a observação etnográfica, que consiste na observação sistematizada de seus consumidores em ação, podendo ser combinada com algum tipo de entrevista. Aja como uma “mosca na parede”, quieta, só observando tudo. Observe as dificuldades que seus clientes possuem ou aquilo que detona emoções fortes (reclamações, discussões, xingamentos). Procure manter a mente aberta para identificar surpresas. Outra técnica é chamada de *jornada do consumidor*, na qual você lista os passos de seus consumidores, identificando os pontos de maior criticidade ou problemas, e as respectivas emoções envolvidas. Normalmente, é um elemento visual.

3. Classifique os trabalhos a serem feitos, segregando-os em principais e correlacionados.
4. Priorize os trabalhos a serem feitos, identificando aqueles de maior criticidade ou que estão apresentando as maiores dificuldades.
5. Desenvolva uma análise de causa e efeito. É aconselhável também desenvolvê-lo de forma visual. É importante utilizar a técnica de perguntar os porquês de algo estar ocorrendo, de forma a chegar à raiz do problema. Nesse caso, três níveis de aprofundamento já devem ser suficientes.
6. Selecione a causa mais importante, verifique os motivos pelas quais ela ocorre e teste com seus consumidores. Normalmente, ao fazer uma análise de causa e efeito, aparecerá uma causa recorrente, que será a mais importante de ser combatida.

Nesse contexto, como saber se você conseguiu pegar o problema que realmente importa?

## O problema que escolhi resolver realmente importa?

Uma das questões a que você deve ficar atento é se o problema que decidiu atacar importa. Se é um problema monetizável, e se vale a pena investir tempo e dinheiro para resolvê-lo. Furr e Dyer (2014) sugerem dois testes que podem ser feitos para validar a escolha do problema: o teste do telefonema e o teste de fumaça. Vejamos cada um deles a seguir.

### Teste do telefonema

Apesar do nome, o teste consiste em entrar em contato com o seu consumidor potencial – via telefone ou e-mail – para verificar se sua hipótese está correta. Inicie selecionando o segmento de consumidores que você acredita ser o foco de seu esforço e entre em contato com eles (podem ser utilizados amigos ou conhecidos nessa tarefa). A seguir, descreva o problema e peça a opinião deles sobre o assunto. Outro caminho pode ser a utilização de *sites* de pesquisa, que podem servir para coletar as informações sobre as potencialidades de seu projeto. A taxa de retorno desse tipo de contato costuma ser pequena (em torno de 10%), mesmo assim, é uma boa fonte de consulta.

Se você atingir uma taxa de retorno alta (50% ou mais) significa que conseguiu atingir um bom alvo. Por outro lado, se você não atingir taxas altas, significa que não conseguiu transmitir a sua ideia de forma correta ou está com um problema que não é significativo. Também pode ser o caso de você ter atingido um segmento de mercado errado, mas isso não é ruim. Você pode fazer os ajustes necessários para tornar a sua ideia mais vendável. Lembre-se de que, quanto mais cedo você errar, mais barato sairá para você.

## Teste de fumaça

O teste de fumaça foi utilizado, primeiramente, por bombeiros hidráulicos no início do século XIX para reparo em tubulações danificadas. O teste consistia em jogar fumaça nas tubulações para descobrir vazamentos. A ideia do teste foi levada para outras áreas e, para nós, significa testar falhas de forma barata.

Uma das ideias para isso é fazer um *site*, um *folder*, uma propaganda ou um panfleto no qual conste a sua ideia (como se fosse uma realidade, como se ela existisse e você tentasse vendê-la), um telefone ou e-mail de contato, ou um botão “clique aqui” para mais informações. Se o cliente clicar no botão ou entrar em contato, você descobrirá um pouco mais sobre seu potencial consumidor, já que alguém que recebeu essa propaganda se interessou pelo conteúdo a ponto de entrar em contato. No caso de um *site*, você pode colocar um *link* do tipo “reserva já”, para registrar os dados de seus potenciais consumidores. No entanto, lembre-se de informá-los que, assim que estiverem disponíveis, os produtos ou serviços serão entregues a eles.

Um exemplo trazido por Furr e Dyer (2014) é um relato de um de seus alunos. Esse aluno desejava iniciar um negócio para ajudar empreendedores a abrir seus próprios *food trucks*, colaborando nos trâmites legais para liberação de seus *trucks*. Nesse caso, ele foi encojorado a fazer um teste de fumaça. O aluno colocou um anúncio em um jornal local e recebeu vários retornos, mas descobriu que os empreendedores estavam buscando uma forma de financiar seus caminhões e não precisavam de auxílio jurídico para tornar legal seus negócios. (Furr & Dyer, 2014, p. 104).

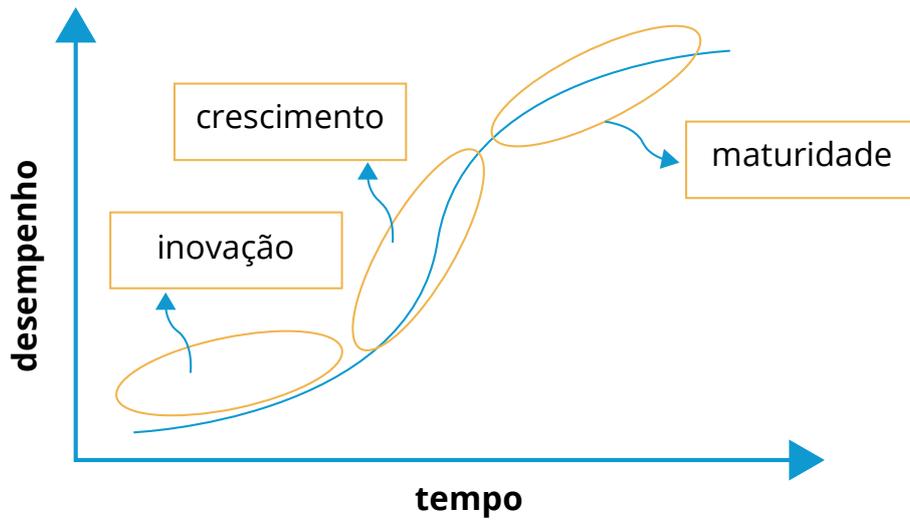
## Curva S

Um dos conceitos relacionados com a descoberta de oportunidades é a chamada curva S. Em resumo, a curva S representa a evolução de um sistema, desde sua concepção até sua morte.

Como pode ser vista na Figura 9, a curva S representa a evolução de um sistema, que pode ser uma empresa, um produto ou uma ideia. Todo sistema tende a crescer lentamente, atingir um ponto de maturidade, um ápice, para decair depois.

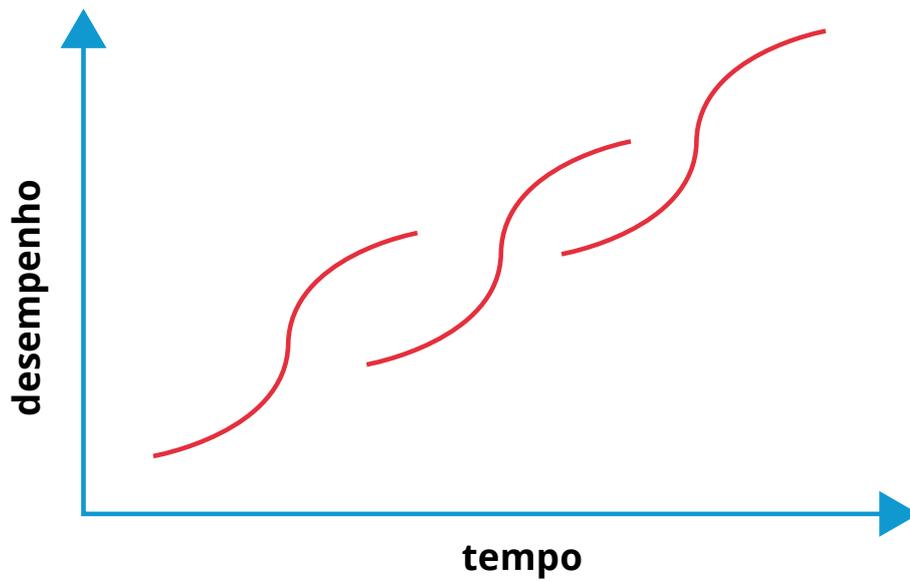
Uma oportunidade deve ser criada no momento de maturidade desse sistema. Com isso, quando o sistema decair, ou seja, atingir seu limite de capacidade, já existirá um substituto em andamento, conforme pode ser visualizado na Figura 7. Esse limite de capacidade é determinado pelo próprio mercado, que costuma buscar soluções mais modernas, mais atraentes ou que envolvam novos modelos de negócio – todos os elementos presentes em uma inovação.

Figura 9 – Curva S



Fonte: adaptado de Silverstein *et. al.* (2012, p. 116).

Figura 10 – Curva S de evolução de sistemas



Fonte: adaptado de Silverstein *et. al.* (2012, p. 117).

## Descobrimo novas ideias

Uma boa inovação é aquela que capitaliza uma oportunidade por meio do atendimento às necessidades dos clientes que não foram atendidas, ou aquela que visa às necessidades já atendidas por meio da oferta de produtos ou serviços com qualidade superior.

Utilizando-se das ferramentas vistas no tópico “Definição da oportunidade”, podemos selecionar uma boa oportunidade, que precisa ser refinada agora. Veremos algumas técnicas que podem ajudar a potencializar nossa capacidade e a capacidade de nossa equipe na busca de novas ideias. No entanto, antes de prosseguir, é importante termos os pés no chão, conhecendo a nossa capacidade.

## Conhecendo nossos recursos

Muitas vezes, tendemos a focar nas soluções de nossos problemas sem avaliar, entre os recursos que temos, quais podem nos ajudar a resolver os problemas. A prática comum é injetar dinheiro na busca da solução – por vezes, complexa – e ignorar a existência de recursos internos que poderiam dar conta de nossas necessidades.

Imaginemos a situação hipotética da busca de uma solução para salvar os passageiros do Titanic. Será que, na busca de uma solução, foram levados em conta a quantidade de recursos que eles possuíam? Será que pensaram em usar as banheiras, malas, pneus de carro, entre outros, que poderiam ter sido utilizados na solução do problema de salvar vidas? Ou usar o próprio Iceberg como uma instalação provisória de pessoas? Bem, a história demonstra que não.

Uma situação bem-sucedida foi a que aconteceu no acidente da Apollo 13, que conseguiu voltar à terra com segurança, mesmo com os passageiros presos na cápsula com recursos limitados.

Os seguintes recursos podem ser levados em consideração na montagem de uma lista:

- recursos materiais;
- tempos disponíveis;
- recursos de informação ou comunicação;
- recursos disponíveis no campo;
- espaço disponível;
- recursos de pessoal ou conhecimento, e
- equipamentos disponíveis, entre outros.

A lista não esgota todas as possibilidades, já que dependerá de cada caso incluir ou excluir itens à lista. O importante é que, após a montagem da lista com todos os itens disponíveis, seja feita uma análise de forma a otimizar a utilização dos recursos:

- transformando-os (queimar combustível para gerar calor);
- adaptando-os (usar um guarda-chuva para reter água) ou
- combinando-os para gerar um terceiro recurso.

O conhecimento dos recursos disponíveis permitirá a busca de ideias com o “pé no chão”.

## Solution storm

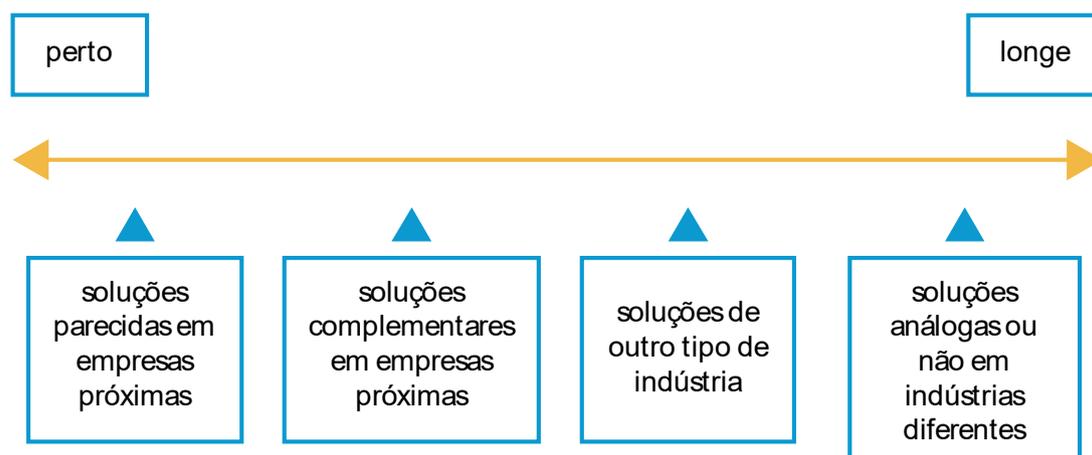
Uma das técnicas de busca por uma quantidade de ideias é o *solution-storming* (Furr e Dyer, 2014, p. 113). Utilizando-se essa técnica, é possível ampliar o leque de opções na busca de soluções. Como dito anteriormente, ampliar opções é um dos princípios da inovação (divergir) que permite convergir para seleção da melhor alternativa.

Inicia-se o processo de *solution storm*, tendo-se em mente o problema que se deseja resolver. Um dos principais aspectos de qualquer *brainstorm* é que qualquer proposta é válida. Nenhuma ideia pode ser descartada inicialmente, por mais estranha que pareça.

Por vezes, é difícil que os participantes de um *brainstorm* identifiquem propostas. Para auxiliá-los, Furr e Dyer (2014) sugerem três ferramentas que podem ser utilizadas na geração de ideias:

1. Utilize analogia com sua indústria, outras indústrias próximas ou distantes. A seguir, na reta, apresentam-se algumas sugestões de onde procurar:

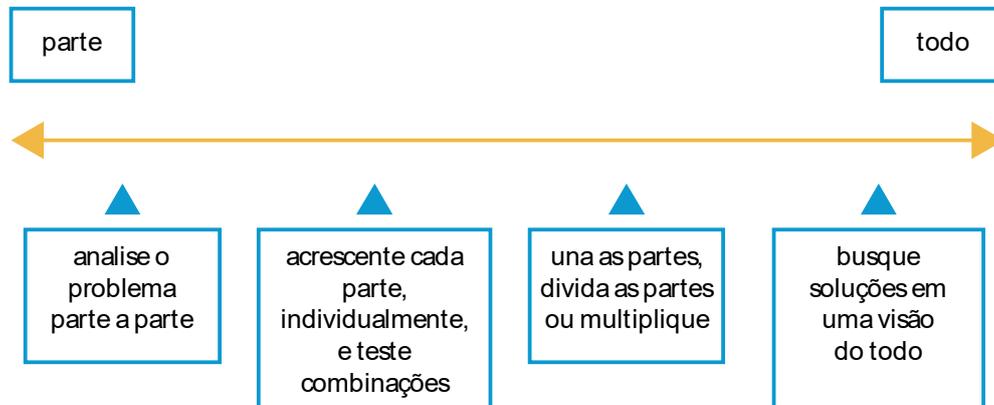
Figura 11 – A busca por soluções – perto/longe



Fonte: adaptado de Silverstein *et. al.* (2012, p. 115).

2. Procure dividir o seu problema em partes para analisar melhor e ir agregando complexidade lentamente. Vejamos:

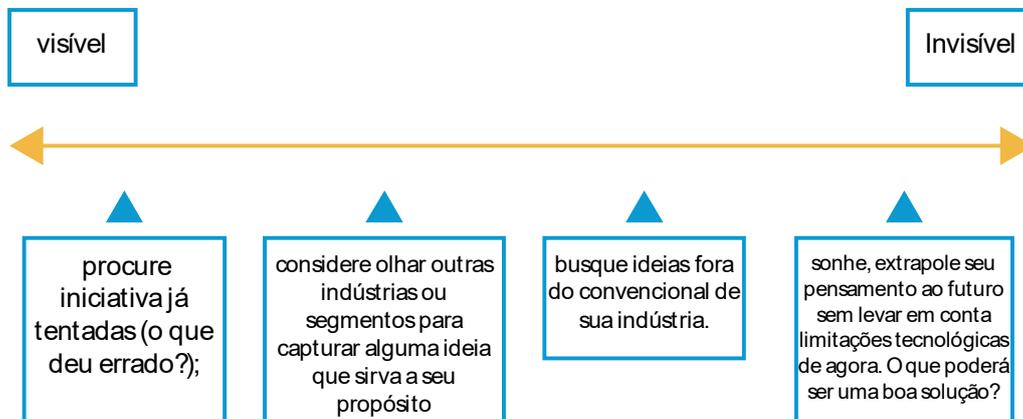
Figura 12 – A busca por soluções – todo/parte



Fonte: adaptado de Silverstein *et. al.* (2012, p. 115).

3. Procure identificar os erros visíveis de outras tentativas parecidas e voe, imaginando uma solução futura que não fique limitada aos atuais estágios tecnológicos conhecidos (explore o invisível). Vejamos:

Figura 13 – A busca por soluções – visível/invisível



Fonte: adaptado de Silverstein *et. al.* (2012, p. 115).

Furr e Dyer (2014) sugerem que, ao usar o método de Analogia, você procure identificar soluções ao seu redor, principalmente daquele tipo de indústria/segmento que se assemelhe mais a você. Por exemplo, se você for do segmento bancário *on-line*, com que tipo de segmento você se acharia mais próximo? Procure identificar se esse segmento enfrentou problema semelhante ao seu e que tipo de soluções ele arrumou. Vá se afastando aos poucos em busca de propostas de soluções, busque aquelas que foram utilizadas em segmentos complementares ao seu, ou ainda em

indústrias próximas. Até, por fim, buscar soluções adotadas em indústrias análogas a sua, porém em outros segmentos como, no exemplo do sistema bancário, seriam empresas como Netflix ou ainda empresas aéreas. Para ajudar, use perguntas, por exemplo: Como a Netflix ou a Amazon lidariam com esse tipo de problema?

De forma semelhante, os autores ainda sugerem que a busca por soluções a nosso problema seja analisada em partes. Segmentando o problema pode ser que nos ajude a encontrar melhores soluções para essas partes e, posteriormente, combiná-las entre si para nos fornecer a solução completa.

Por fim, Furr e Dyer (2014, p. 118-125) sugerem que busquemos sair do lugar comum identificando soluções tentadas em outros segmentos. Mesmo as soluções que deram errado possuem algo a nos ensinar, quer seja para evitar os mesmos erros, quer seja para aprender com os erros e aprimorá-los. No outro extremo, os autores sugerem que olhemos para aquilo que não conseguimos enxergar – o invisível – quer seja aquilo que ainda dependeria do desenvolvimento de uma tecnologia específica, quer seja algo totalmente inusitado e nunca pensado para o seu segmento.

Ao final desse processo, você terá uma série de ideias para trabalhar em cima e escolher a melhor opção. No entanto, é importante seguir com cautela.

## Devagar com o andor, que o santo é de barro!

Em alguns lugares, nas procissões católicas, os santos são carregados em andores (tablados de madeira com duas barras laterais para serem seguradas). O dito popular significa que devemos ter muita calma, já que a pressa pode causar problemas maiores, como a queda do santo. O mesmo vale para nossas ideias aparentemente brilhantes – precisamos de muita calma nessa hora!

Quando temos a compreensão profunda de um trabalho a ser feito, evitamos gastar recursos na busca de solução para um problema não monetizável. Dessa forma, seu trabalho como gestor é compreender a fundo seu consumidor, compreender o problema que ele possui, que você está tentando resolver. Desse modo, você transmitirá mais segurança de que os esforços estão indo para o lugar certo. Mesmo assim, é importante que a solução proposta passe por testes (protótipos) antes de ser implementada efetivamente.

Nesse momento, devagar com o andor, que o Santo é de barro!

## Desenvolvendo o *design*

Até o momento, por meio de um processo de ideação, procuramos gerar respostas (ideias) para problemas de nossos clientes (existentes ou futuros). Nessa etapa, o gestor deve procurar identificar quais são as principais funcionalidades que o *design* do produto ou serviço deve desempenhar. Ou seja, procura-se identificar quais são os melhores e mais viáveis conceitos que devem ser inseridos em seu projeto, utilizando-se de entrevistas, observação – ser uma “mosca na parede” – ou outras técnicas para obtenção de tais informações junto a seus clientes.

Normalmente, os requisitos caem em cinco categorias: facilidade de uso, custo, opções de uso, certeza de uso (confiabilidade e manutenção) e oportunidade. No entanto, outros requisitos podem ser adicionados para cada produto ou serviço, tais como *status*, usabilidade, entre outros. Ao final, você procurará indicar a melhor opção.

Vejamos uma pequena digressão sobre a escolha da melhor opção: muitas vezes, as pessoas tendem a selecionar a melhor alternativa por meio da votação dos membros participantes. Chamo a atenção para essa aparente simplificação, para que ela não seja a ruína de seu projeto. Normalmente, as pessoas votam naquilo que conhecem mais, no que é mais fácil de fazer ou o que, muitas vezes, já está pronto e não representa uma real inovação. Nesse sentido, é preciso ter muita atenção na escolha da ideia a ser desenvolvida.

Uma das formas de selecionar a melhor alternativa sem o risco de incorrer no vício da votação é organizar as suas ideias. Essa organização pode ser feita utilizando-se um quadro ou o *post-it*. Inicialmente, procure organizar as soluções de acordo com uma classificação de semelhança, como: é fácil de usar, tem alta *performance* ou é barato. Em seguida, procure classificar uma gradação em cada uma dessas classificações. Algo como dicotomias: fácil de ser implementada ou difícil de ser implementada; arriscadas ou sem risco, entre outras. Essa classificação permitirá que você tenha uma noção de onde cada ideia se encaixa.

Por fim, ao escolher sua ideia entre as diversas que foram classificadas, procure listar quais são os pressupostos que você está assumindo. Tais pressupostos precisam ser confirmados em campo quando você testar a sua ideia.

## Teste de ideia (prototipagem)

A ideia de construir um protótipo surge da necessidade de garantir que não seja investido nenhum recurso em uma ideia “furada”.

Quando falamos em protótipo, muitos pensam em altos investimentos na construção de um modelo de sua ideia ou, até mesmo, a construção de experiências em 3D para o consumidor utilizar o produto ou serviço. No entanto, é muito mais simples do que isso.

Furr e Dyer (2014) sugerem quatro tipos de prototipagem:

1. protótipo teórico;
2. protótipo virtual;
3. protótipo mínimo viável e
4. produto mínimo ideal.

O primeiro – protótipo teórico – serve para aqueles primeiros movimentos em relação a uma ideia. Nesse momento, é feita uma descrição dos principais aspectos do produto ou serviço que se deseja implementar e vai-se até os consumidores para testar a sua receptividade. Uma simples descrição do que se pretende é suficiente para ter uma primeira abordagem sobre estar no caminho certo ou não.

No segundo – protótipo virtual –, procura-se criar um protótipo que imite a realidade (por isso, o termo *virtual*). Vejamos um exemplo: há alguns anos, a IBM estava com a ideia de desenvolver um protótipo para digitação de texto por meio do reconhecimento de voz, mas não tinha certeza se tal *software* seria bem-recebido pelos consumidores. Por outro lado, não queria gastar milhares de dólares para criar um *software* com as mínimas funcionalidades que pudessem ser testadas pelos consumidores. Para testar sua ideia, a IBM criou um protótipo virtual cuja proposta foi colocar um digitador do outro lado de uma parede falsa e fina e, conforme o consumidor falava, o digitador do outro lado da parede “traduzia” (digitava) o que o consumidor ditava. Dessa forma, a IBM conseguiu a resposta para a pergunta: o consumidor liga para o produto? Nesse sentido, para desenvolver um protótipo virtual, você deve procurar meios de criar a experiência de uso da forma que se torne o mais realista possível, mas seja falsa.

O terceiro protótipo – protótipo mínimo viável – deve ser desenvolvido como um produto que seja quase completo, mas que ainda faltem alguns de seus atributos. Normalmente, utiliza-se uma ou duas das principais características que se acredita que serão os principais motivos que levarão os consumidores a comprar o seu produto ou serviço. Furr e Dyer (2014) trazem o exemplo da Zynga no desenvolvimento de novos jogos. A empresa desenvolve seus produtos em três etapas. Primeiro, fazem um teste de fumaça (ver o tópico

*O problema que escolhi resolver realmente importa?*), publicando um *site* com a ideia do jogo e um *link* para a pessoa se cadastrar. Com base na demanda, eles seguem para a próxima etapa, que é desenvolver um protótipo mínimo viável. No caso de jogos, é um jogo simplificado. Durante a realização do protótipo, observam como é o comportamento do consumidor, quais são as principais reclamações, quanto tempo demoram jogando, o que mais gostaram, entre outros elementos, para decidirem se vão adiante ou se aprimoram mais alguns aspectos para ir a uma segunda rodada de testes. Ao final dos testes, fazem o produto final e o lançam. É importante destacar que é possível fazer tantos protótipos quantos forem os aspectos que se deseja testar.

O quarto tipo de protótipo já se aproxima mais do produto final e, com isso, é chamado de produto mínimo ideal. Ele surge após teste de seus pressupostos de forma a garantir a viabilidade do produto. A ideia é criar um produto que possua características extraordinárias e desperte emoções positivas em seus consumidores.

Independentemente do tipo de protótipo ou das ferramentas que você utilize, é importante ter a noção de que seus protótipos devem procurar responder perguntas específicas sobre o seu problema, seus pressupostos ou as hipóteses que você esteja testando. Em outras palavras, os protótipos devem procurar obter um *feedback* das principais dúvidas que você possui. Lembre-se de que o protótipo é um teste, e não o seu produto final. Esses protótipos devem ser refinados em rodadas sequenciais alinhadas com o problema que você deseja resolver e com o *trabalho a ser feito*.

## Como saber se você está no caminho certo com os protótipos?

Inicialmente, você constrói protótipos para testar soluções ou aspectos importantes das soluções imaginadas. Para saber se você está no caminho certo na criação desses protótipos, é possível realizar três testes, de acordo com Furr e Dyer (2014).

### a) **Teste do UAU!**

Você pode testar se seus consumidores ficam empolgados com as propostas apresentadas qualitativamente – observando as reações dos consumidores ao terem acesso aos produtos – e quantitativamente – fazendo um questionário para medir, em uma escala de 1 a 10, quão empolgados seus consumidores ficam com o produto, sendo 1 *nada empolgado* e 10 *extremamente empolgado*. O ideal é que sejam atingidos patamares acima de 7.

### b) **Teste do valor líquido de consumidores que promovem o seu produto**

Após ter um produto mínimo viável, é possível desenvolver esse teste, que consiste em obter, em uma escala de 1 a 10, quão dispostos seus consumidores estão a indicar aquele produto para outras pessoas. Nesse caso, 1 equivale a *nada dispostos* e 10 a *extremamente dispostos*. Seu objetivo é conseguir um valor líquido (% de pessoas que apoiam e % de pessoas que rejeitam) maior ou igual a 60%, com valores acima de 8.

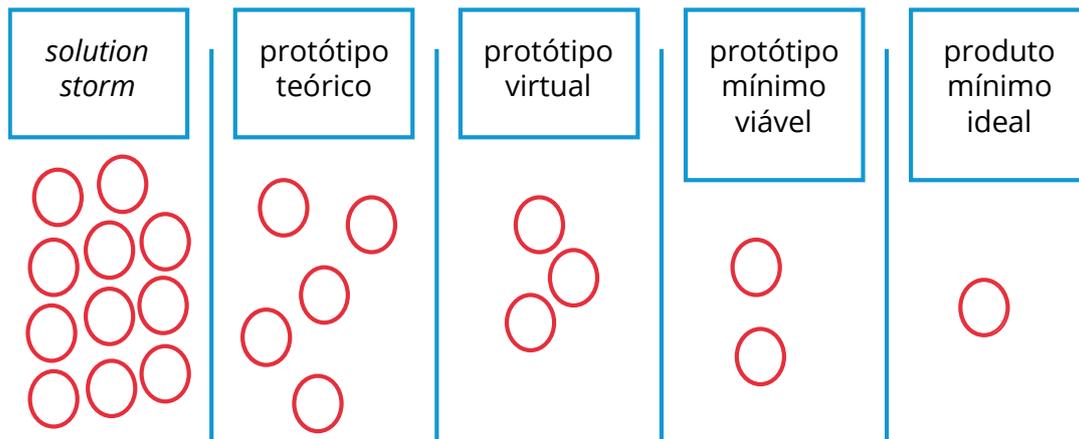
Cabe destacar que esse teste deve ser focado em seu público-alvo. Caso contrário, é possível que você obtenha resultados contraditórios. É possível iniciar esse teste com poucas pessoas (10, por exemplo) e ir aumentando gradualmente.

### c) **Teste do pagamento**

Esse teste final consiste em pedir para seus consumidores pagarem pelos produtos. Primeiramente, isso indica se o preço pedido é razoável e, segundo, se é viável vender esse produto no formato que você deseja. É possível criar diversos *sites* com preços diferentes para testar a elasticidade de preço que o consumidor suporta. Lembre-se de que não se trata de uma venda, e sim de um teste de aceitação de seu produto para descobrir o que falta. Desse modo, a opinião de quem paga é importante, mas descobrir as razões pelas quais alguém não pagou pelo produto é mais ideal.

O processo de desenvolvimento do *design* pode passar por várias etapas, desde o desenvolvimento de uma *solution storm* até o desenvolvimento do produto mínimo ideal, conforme mostra a Figura 14.

Figura 14 - Processo de desenvolvimento do *design*



Fonte: Furr e Dyer (2014, p. 136).

## Demonstração da viabilidade

Nessa etapa, é o momento de você validar seu modelo de negócio, apresentando a visão geral do produto, a proposta de valor para os consumidores e como você pretende entregá-la. Para isso, adotaremos o modelo de Canvas para apresentação do modelo de negócio. Esse modelo será melhor explorado no módulo seguinte. É importante frisar que essa etapa é de extrema importância e deve ser realizada antes de produzir o bem ou serviço em uma escala maior.



## MÓDULO IV – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

Neste módulo, veremos o modelo de negócio Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), que permite criar, de forma rápida, uma visão completa de seu negócio com foco na experiência do cliente. Essa visão vai permitir que boas ideias surjam e que as inovações possuam real utilidade.

### Modelo Canvas completo

O termo *modelo de negócio* se refere à estratégia da empresa para gerar e entregar valor a seus consumidores-alvo. Um dos componentes mais importantes de um modelo de negócio é a proposta de valor. Uma vez que você toma as rédeas da solução para um problema de um grupo de consumidores, você está pronto para testar e validar outros elementos de um modelo de negócio.

Existem vários modelos de negócio disponíveis para serem utilizados. No entanto, faremos uso de uma versão resumida proposta por Furr e Dyer (2014) do chamado modelo Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011).

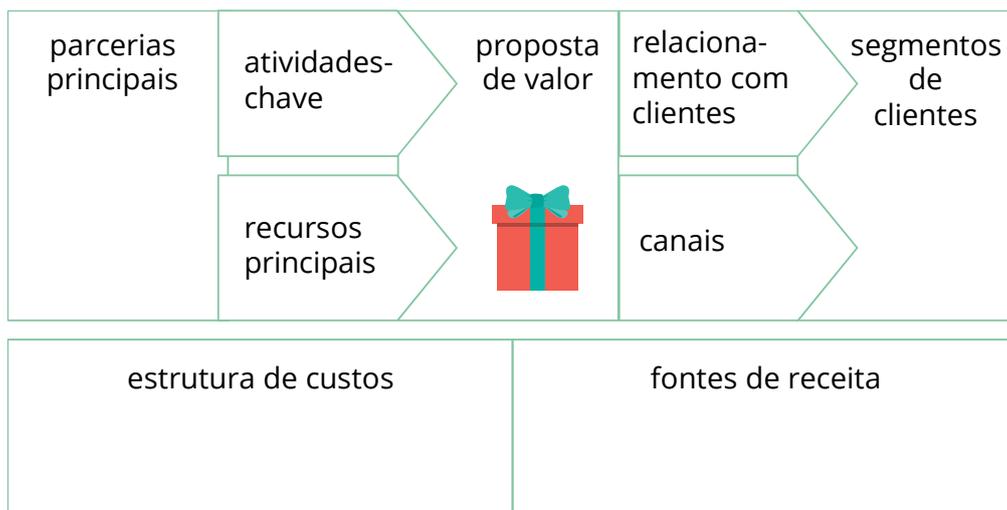
Esse modelo Canvas é dividido em nove componentes:

1. segmentos de clientes – uma organização serve a um ou diversos segmentos de clientes;
2. proposta de valor – como você vai resolver os problemas de seus clientes e atender às suas necessidades;
3. canais – meios pelos quais suas propostas de valor são levadas aos clientes (canais de comunicação, distribuição ou vendas);
4. relacionamento com os clientes – como a organização se comunica com cada segmento de cliente;

5. fontes de receita – estratégias de preços que geram fluxos positivos de entrada financeira, ou seja, quanto seus clientes estão dispostos a pagar;
6. recursos principais – recursos necessários para que a organização entregue a proposta de valor a seus clientes;
7. atividades-chave – principais tarefas que precisam ser desenvolvidas para entregar a proposta de valor;
8. parcerias principais – atividades que podem ser terceirizadas ou alguns recursos que vêm de fora da organização e
9. estrutura de custo – composição de todos os elementos do modelo de negócio e seus respectivos custos, que resultam na estrutura de custo para entregar determinado valor aos clientes.

A seguir, a figura apresenta, graficamente, os 9 elementos do Canvas e como eles se relacionam entre si.

Figura 15 – Elementos do Canvas



**Fonte:** elaboração própria com base em Osterwalder e Pigneur (2011, p. 18).

## Segmentos de clientes

Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem que uma organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos quer atender e quais não vai atender. Com essa noção, seu modelo de negócio pode ser melhor projetado para atender ao segmento correto.

Uma empresa pode atender diversos segmentos de clientes com propostas de valor iguais ou diferentes. Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem alguns diferenciais para identificar grupos de clientes de segmentos distintos:

- se suas necessidades exigem e justificam uma oferta de valor diferente;
- se são alcançados por canais de distribuição diferentes;
- se exigem diferentes tipos de relacionamento;
- se têm lucratividades substancialmente diferentes;
- se estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta (p. 20)

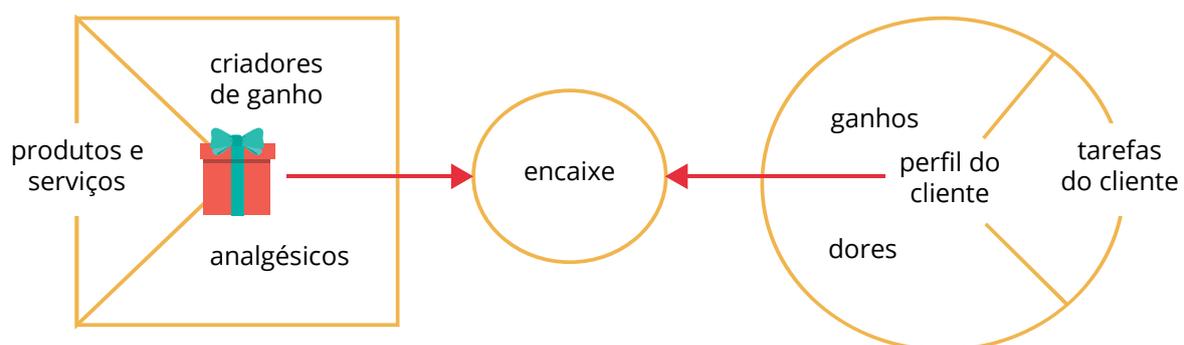
Lembre-se de que você deve, antes de tudo, definir quem irá atender e quem não irá atender. Não é possível agradar a todos, de modo que, quanto mais focada for a sua entrega de valor, maior será o potencial de monetizar seu produto.

Os autores sugerem algumas perguntas-guia para orientar a identificação de seus consumidores: para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?

## Proposta de valor

A proposta de valor é um dos principais elementos do Canvas. Dentro da metodologia que estamos vendo, a proposta de valor deve ser testada junto a seus clientes. Osterwalder *et al.* (2014) propõem um Canvas específico para a proposta de valor, no qual temos o mapa de valor de um lado e o perfil do cliente de outro. A maximização de sua proposta de valor ocorrerá quando houver um encaixe entre ambos os lados, conforme mostra a Figura 15.

Figura 16 – Encaixe do perfil do cliente com o mapa de valor



Fonte: elaboração própria com base em Osterwalder *et al.* (2014).

No perfil do cliente, temos os seguintes elementos:

- tarefas do cliente – corresponde ao conceito de *trabalho a ser feito*, já visto;
- ganhos – descreve os resultados que os consumidores querem alcançar ou os benefícios que estão procurando;
- dores – reflete todos os resultados ruins, os riscos, os obstáculos e as dificuldades relativos às tarefas do cliente.

No mapa de valor, temos:

- produtos e serviços – relaciona todos os produtos e serviços em torno dos quais uma proposta de valor é construída;
- criadores de ganho – descreve como seus produtos e serviços criam ganhos para os clientes;
- analgésicos – lista como a sua proposta de valor alivia as dores dos clientes.

É possível conseguir um encaixe perfeito quando os criadores de ganho e os analgésicos propostos por seus produtos aliviam as dores de seus clientes e refletem os ganhos desejados pelos clientes. Desse modo, é importante que você procure descrever o valor que está oferecendo, com seus criadores de ganhos e analgésicos. Se for o caso de possuir diversos segmentos atendidos, pode criar mapas de valor diferentes para cada segmento, uma vez que cada cliente (segmento) possuirá um perfil diferente.

Osterwalder e Pigneur (2011) sugerem as seguintes perguntas para orientar no preenchimento do Canvas:

- Que valor entregamos ao cliente?
- Qual problema estamos ajudando a resolver?
- Que necessidades estamos satisfazendo?
- Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes? (p. 23)

## Canais

Uma vez conhecidos a proposta de valor e seus clientes, é importante conhecer o que irá ligar um ao outro, ou seja, os canais são a interface entre a empresa e seus clientes.

Os canais possuem cinco fases diferentes:

1. Conhecimento – como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?
2. Avaliação – como ajudamos os clientes a avaliarem a proposta de valor de nossa organização?
3. Compra – como permitimos aos clientes comprar produtos ou serviços específicos?
4. Entrega – como entregamos uma proposta de valor aos clientes?
5. Pós-venda – como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?

Perguntas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011) para te auxiliar o preenchimento dos canais do seu Canvas:

1. Por meio de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser contatados?
2. Como alcançamos os canais agora?
3. Como nossos canais se integram?
4. Qual canal funciona melhor?
5. Quais canais apresentam o melhor custo-benefício?
6. Como estão integrados à rotina dos clientes?

## Relacionamento com clientes

O relacionamento com clientes descreve os tipos de interações que uma empresa estabelece com seus segmentos de clientes específicos. Elas podem ser baseadas em interação humana, por meio de uma assistência pessoal ou uma assistência pessoal dedicada (exclusiva para uma cliente individual); podem ser baseadas em meios automatizados, tipo *self-service* (no qual a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente consiga se auxiliar por conta própria) ou automatizadas (um tipo de *self-service* com serviços automatizados); podem ser do tipo comunidade de usuários ou ainda o tipo de cocriação.

É importante escolher o tipo de relacionamento adequado para seu cliente e seu modelo de negócios, uma vez que ele vai influenciar, profundamente, a experiência geral de cada cliente.

Vejamos as perguntas que os autores sugerem para auxiliar na construção do Canvas:

- Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles?
- Quais relacionamentos já estabelecemos?
- Qual o custo de cada um?
- Como tais relacionamentos se integram ao restante de nosso modelo de negócios? (Osterwalder e Pigneur, 2011, p. 29)

## Fontes de receita

A fonte de receita representa o dinheiro que cada empresa gera a partir de cada segmento de cliente. Dependendo do seu modelo de negócios, ele pode ter uma ou mais fontes de receita.

Há várias maneiras de gerar fontes de receita. Alguns exemplos são: venda de recursos, taxas de uso, taxas de assinatura, empréstimos, aluguéis e *leasing*.

Vejamos algumas perguntas para auxiliar a preencher as fontes de receita do Canvas:

- Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar realmente?
- Pelo que os clientes pagam atualmente?
- Como os clientes pagam?
- Como prefeririam pagar?
- Quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

A seguir, vejamos alguns mecanismos de precificação:

Tabela 2 – Mecanismos de precificação

mecanismos de precificação			
precificação fixa		precificação dinâmica	
preços predefinidos baseados em variáveis estáticas		preços mudam com base nas condições do mercado	
preço de lista	preços fixos para produtos, serviços ou outras propostas de valores individuais	negociação (barganha)	preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder ou das habilidades de negociação
dependente da característica do produto	preço depende do número ou da qualidade das características da proposta de valor	gerenciamento de produção	preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente, utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas)
dependente dos segmentos de clientes	preço depende do tipo e de todas as características dos segmentos de clientes	mercado em tempo real	preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
dependente de volume	preço em função da quantidade comprada	leilões	preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 33)

## Recursos principais

Os recursos principais descrevem os recursos mais importantes para fazer seu modelo de negócio funcionar, de modo que eles podem ser físicos, intelectuais, humanos ou financeiros. Além disso, podem ser próprios ou alugados de terceiros. Por exemplo, uma fábrica de *microchips* precisa de fábricas de capital intensivo, enquanto um projetista de microchip se concentra mais nos recursos humanos.

Veamos algumas perguntas para auxiliar a preencher os recursos principais do seu Canvas:

- Que recursos principais nossa proposta de valor requer?
- E nossos canais de distribuição?
- E o relacionamento com clientes?
- E suas fontes de receita? (Osterwalder e Pigneur, 2011, p. 35).

## Atividades-chave

As atividades-chave descrevem as ações mais importantes que devem ser realizadas para fazer o modelo de negócios funcionar. Elas podem ser diferentes para cada modelo de negócio ou segmento de cliente. Podem fazer parte de suas atividades-chave: produção, resolução de problemas, plataforma ou rede, entre outros.

Veamos algumas perguntas para auxiliar no preenchimento das atividades-chave do seu Canvas:

- Que atividades-chave nossa proposta de valor requer?
- E nossos canais de distribuição?
- E o relacionamento com clientes?
- E as fontes de receita?

## Parcerias principais

As parcerias principais são a rede de fornecedores e parceiros que vão ajudar a manter o modelo de negócios funcionando. Podemos distinguir quatro tipos de parcerias diferentes:

1. alianças estratégicas entre não competidores;
2. cooperação – parcerias estratégicas entre concorrentes;
3. *joint ventures* para desenvolver novos negócios e
4. relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

As parcerias são uma peça fundamental para vários modelos de negócios, especialmente, se algum parceiro é responsável por uma atividade-chave. Elas servem para otimizar processos e economizar em escala, reduzir riscos e incertezas ou adquirir recursos e atividades particulares. No Canvas, você só precisa colocar seus principais parceiros e fornecedores – os mais importantes para seu modelo de negócio.

Vejam algumas perguntas que podem ser utilizadas para auxiliar no preenchimento do Canvas:

- Quem são nossos principais parceiros?
- Quem são nossos fornecedores principais?
- Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros?
- Que atividades-chave são executadas por parceiros? (Osterwalder e Pigneur (2011, p. 39).

## Estrutura de custo

A estrutura de custo deve descrever todos os principais custos envolvidos em seu modelo de negócios presentes nos oito elementos citados anteriormente, sejam eles custos fixos ou variáveis. Nesse momento, você identifica a oportunidade para minimizar seus custos.

Vejam algumas perguntas para auxiliar no preenchimento da estrutura de custos do Canvas:

- Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios?
- Que recursos principais são mais caros?
- Quais atividades-chave são mais caras?

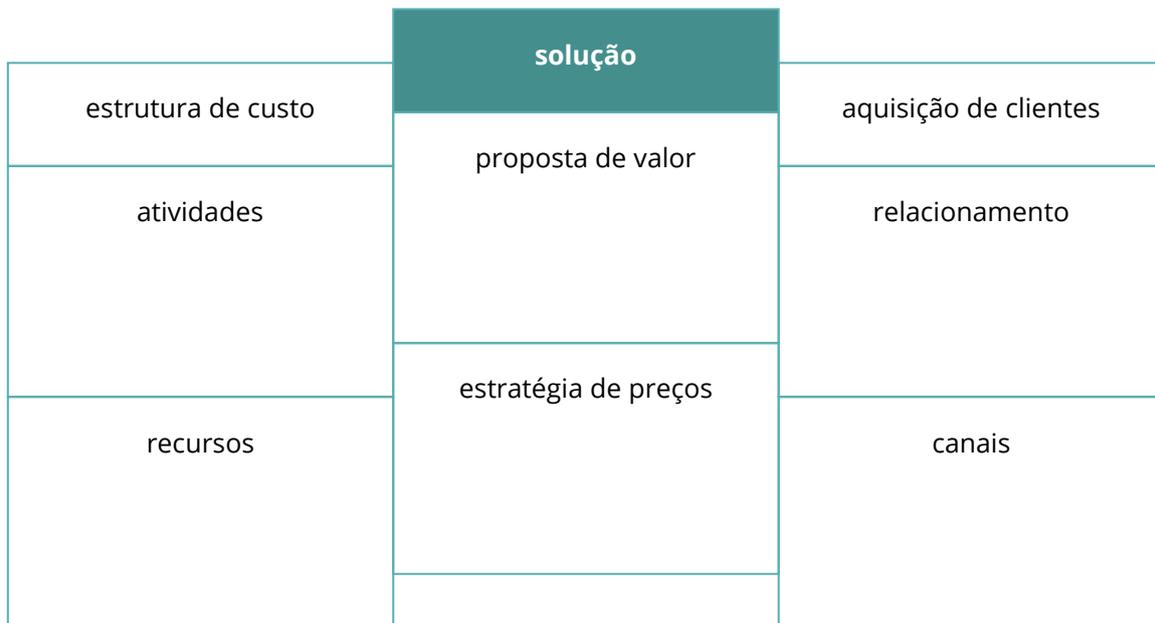
## Como preencher o Canvas?

O preenchimento do Canvas deve ser um momento lúdico feito em equipe. Dessa forma, surge a oportunidade de discutir e deliberar sobre alguns pressupostos presentes em seu modelo. Você pode utilizar um quadro em branco, ou usar uma parede para grudar *post-it* e preencher os elementos do Canvas. Existem também alguns *softwares* que auxiliam no preenchimento, tais como: Web2Canvas, Canvanizer ou o aplicativo Sebrae Canvas.

## Modelo Canvas simplificado

Furr e Dyer (2014) sugerem a utilização de um modelo simplificado que trabalharia seis componentes segregados em três principais elementos, conforme vemos na figura a seguir.

Figura 17 – Canvas simplificado



**Fonte:** Furr e Dyer (2014, p. 144).

Os autores sugerem que esse modelo resumido ajuda a equipe a direcionar melhor a criação de um modelo de negócio que permita ser mais facilmente validado no mercado.

É importante termos em mente que um modelo de negócio não pode engessar o processo criativo. Dessa forma, esse modelo é dinâmico para ser adaptado às diversas rodadas de confronto com a realidade.





## MÓDULO V – LIDERANDO PARA INOVAÇÃO EM UMA ERA DE INCERTEZA

Neste módulo, veremos quais atitudes a liderança deve possuir para garantir a instalação de uma cultura de inovação e a quebra das diversas barreiras institucionais.

### Breve relato das raízes do administrador moderno

As organizações modernas ainda possuem, em seu núcleo central, aspectos que fazem parte de uma lógica da linha de produção proposta por Ford ou do estudo de tempos e movimento de Fayol. Fazem os produtos da melhor forma, ao menor custo, com maior rapidez e melhor qualidade possível, mas ignoram as necessidades dos clientes. Fazem isso visando ao lucro e à execução. Tais aspectos não estão errados, mas é bem verdade que nossas organizações não estão preparadas para um processo de inovação que requer, por vezes, a aceitação do erro. Priorizar o lucro e a execução pode ser um sinônimo para a morte de um processo de inovação.

De qualquer forma, para aplicar as ferramentas apresentadas nesta apostila, será necessário desenvolver um novo tipo de líder. Um líder que conduza os colaboradores, que atrapalhe menos e alavanque mais as iniciativas individuais. Em outras palavras, um líder que tenha um perfil de criatividade e experimentação, que desenvolva projetos junto com sua equipe, que seja um facilitador e um *coach* (técnico) para seus liderados. Esse líder deve ser capaz de escutar as sugestões e viabilizar protótipos para testar as sugestões apresentadas por sua equipe. Todas essas características permitirão ao líder agir em um mundo de extrema turbulência. Nesse sentido, a seguir, vamos conhecer um pouco das raízes do administrador moderno.

Até o surgimento da revolução industrial, a produção era limitada a alguns artesãos que faziam seus produtos manualmente ou com auxílio de instrumentos de pequeno porte. Com a revolução industrial, o processo de produção se modificou, substituindo-se os artesãos por máquinas que faziam produtos em uma escala mais acelerada em grandes empresas.

Com o advento dessas empresas, foi necessário criar um novo tipo de gestor – um gestor que conseguisse lidar com os problemas de produção, de pessoal, de matéria-prima, entre outros, em uma escala nunca antes experimentada. Esses gestores deveriam possuir grande capacidade de planejar, coordenar, controlar, dirigir e otimizar a produção de grandes e complexas organizações. Para auxiliá-los nessas tarefas, diversos estudiosos surgiram com propostas, como as de Frederick Taylor – de especialização e padronização de tarefas por meio do estudo de tempos e movimentos –, as propostas de Henri Fayol – de ação da alta gerência – ou as propostas de Ford – de linha de produção.

Todos os teóricos e gestores desenvolveram propostas e ações para lidar com os problemas que eles possuíam à época, tais como: como aumentar a produção em 10%, baixar meus custos em 5%, alterar uma ou outra funcionalidade. De certa forma, os problemas com que os gestores lidavam eram mais previsíveis do que aqueles que existem em um ambiente de inovação.

Em segmentos onde imperam ambientes de inovação, em que estão presentes *startups* ou ainda, empresas que estão em fase mais avançadas de desenvolvimento da Curva-S, lida-se com altos níveis de incerteza em todas as frentes, inclusive no que diz respeito aos clientes que, muitas vezes, precisam ser desenvolvidos. Ou seja, muitas vezes lidamos com ideias e produtos que ainda não possuem um público consumidor muito claro. Dessa forma, é necessário um conjunto diferenciado de capacidades, além daquelas mencionadas no módulo 2, de forma a evitar barreiras e alavancar a geração de ideias para a exploração de novos mercados.

## Quatro principais atitudes de um líder para inovação

Furr e Dyer (2014) identificaram quatro atitudes que os líderes devem possuir na tentativa de transformar suas organizações em empresas inovadoras. Primeiro, o líder deve se tornar um *experimentador*, e não um mero tomador de decisões. O líder também deve *enunciar o grande desafio*, não só para inspirar a busca de uma oportunidade mas também para permitir que a organização se desvincule dos grilhões dos princípios da administração tradicional. Além disso, o líder deve procurar estimular sua equipe para construir um aprendizado profundo em assuntos relacionados à inovação, principalmente no que diz respeito ao método propostos nesta apostila.

Por fim, o líder deve agir para eliminar barreiras que evitam inovações e mudanças, e gerar um ambiente que permita a rápida criação de protótipos e o respectivo teste das hipóteses da equipe.

### Líder experimentador

Na visão tradicional, os gestores são tomadores de decisão com base em análise de dados e informações. No entanto, em um ambiente de inovação, seus dados e suas informações são mínimos, e o melhor que você pode fazer é mudar a sua forma de agir para tentar ter sucesso em um ambiente de incerteza. Lamentavelmente, o que mais existe nas organizações é uma forma de tomar decisões baseada na confiança plena no PowerPoint, na política e na persuasão.

Dessa forma, é importante que se mude a forma de decidir, garantindo que a melhor ideia validada no mercado prevaleça. Isso significa tirar o poder dos chefes e transferi-lo para quem realmente manda – o consumidor. Para isso, o líder deve-se transformar em um experimentador. Três coisas diferem um líder experimentador de um gestor voltado à decisão. Os líderes experimentadores:

- estabelecem pressupostos com sua equipe;
- testam rapidamente esses pressupostos por meio de experimentos (protótipos) com clientes e
- deixam que as informações provenientes desses clientes guiem as decisões.

Com esse tipo de dinâmica, o líder não precisa estar presente em todas as decisões. Elas podem ocorrer em níveis menores, uma vez que serão guiadas pela experimentação. Dessa forma, é importante que o líder atue para se tornar um experimentador mudando a forma como as decisões são tomadas.

## Enunciação do grande desafio

Uma das dicas apresentadas do módulo 1 diz respeito à venda de sonhos, e lançamento do iPod é um exemplo disso. Para fazer a primeira aproximação junto aos seus engenheiros a respeito da sua visão, Steve Jobs anunciou: “1000 músicas em seu bolso”. Por isso, o primeiro iPod tinha o tamanho que tinha, para caber no bolso. Essa visão de Steve Jobs foi o estabelecimento do grande desafio para seus engenheiros.

Não é necessário que o líder articule a solução, mas cabe ao líder captar as oportunidades que estão disponíveis no mercado e articular um desafio para estimular sua equipe (Furr e Dyer, 2014, p. 53).

## Construção de um aprendizado em inovação

É preciso que o líder dissemine a todos os colaboradores a compreensão de que vivemos em um momento diferente. O ideal seria que todos recebessem os conhecimentos presentes nesta apostila, no entanto, em função do perfil de sua equipe, talvez seja possível treinar somente uma parte dos membros da equipe, de forma a garantir que a prática individual saia daquela visão tradicional da administração clássica e se aproxime um pouco mais da visão de incerteza que o mundo da inovação requer. Também é importante que o líder estimule a criatividade e o pensamento criativo.

## Remoção das barreiras e geração de um ambiente propício à experimentação

Por fim, o líder deve agir para remover as barreiras invisíveis da cultura organizacional, que insistem em desviar as pessoas do rumo da inovação. Por outro lado, é importante que o líder quebre alguns paradigmas em relação à inovação, tais como: alocação de tempo para inovar (será que o funcionário que está na frente do computador está inovando?), disponibilização de ferramentas à inovação (por exemplo, o conceito de *trabalho a ser feito* ou o conceito do Canvas) e oferta de autonomia ao funcionário.

Com relação à autonomia, Furr e Dyer (2014) trazem o exemplo da Valve – uma empresa de *software* que estabelece alguns critérios para seus funcionários realizarem experimentos sem pedir permissão para ninguém. Vejamos os critérios:

- os consumidores devem saber que estão participando de um experimento;
- o experimento não pode envolver mais do que 30 mil pessoas em dois meses;
- o experimento recebe o selo Intuit Labs para sinalizar aos consumidores que se trata de um experimento;
- o protótipo não pode colher informações dos usuários nem completar transações, e
- os consumidores que testarem podem receber uma recompensa pelo seu tempo.

Esses critérios sinalizam aos funcionários que se espera que eles executem experimentos (Furr e Dyer, 2014, p. 62).

A seguir, estão as principais diferenças entre a escola tradicional de gestão e a escola de inovação. Tais diferenças devem servir de guia aos líderes, de forma a saberem quais barreiras devem enfrentar.

Tabela 3 – Diferenças entre a escola tradicional de gestão e a escola de inovação

	escola de gestão tradicional	escola com foco em inovação
foco central	executar em um ambiente de certezas	experimentar em um ambiente de incertezas
estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ proteger os recursos existentes;</li> <li>▪ alavancar os recursos existentes e</li> <li>▪ sustentar vantagem competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ circundar recursos;</li> <li>▪ descobrir ou construir novos recursos, e</li> <li>▪ ignorar, temporariamente, a vantagem competitiva.</li> </ul>
comportamento organizacional ou recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ contratar especialistas;</li> <li>▪ contratar para desempenho de papéis específicos e</li> <li>▪ ter organização hierarquizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ contratar generalistas;</li> <li>▪ contratar para desempenhar papéis multifuncionais e</li> <li>▪ ter organização horizontal.</li> </ul>
liderança e equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ time vertical;</li> <li>▪ estrutura supervisor-gerente e</li> <li>▪ maximização e otimização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ time horizontal;</li> <li>▪ estrutura por grupo e</li> <li>▪ minimização e trabalho no mínimo.</li> </ul>
operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rotinas eficiente para execução;</li> <li>▪ ciclos longos e</li> <li>▪ aversão ao risco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rotinas flexíveis de procura;</li> <li>▪ ciclos radicalmente curtos e</li> <li>▪ amor ao erro.</li> </ul>
marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lançamento do produto final totalmente acabado;</li> <li>▪ segmentação do mercado quantitativamente e</li> <li>▪ construção e proteção da marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ produto com as mínimas funcionalidades;</li> <li>▪ interação qualitativa com o consumidor e</li> <li>▪ marca temporariamente ignorada.</li> </ul>
finança e contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lógica de custo marginal e</li> <li>▪ custo fixo para reduzir o custo médio do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lógica do custo total e</li> <li>▪ custos fixos evitados como meio de se tornar mais flexível.</li> </ul>

Fonte: Furr e Dyer (2014, p. 64).





## MÓDULO VI – ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

Um dos modelos conhecidos para o desenvolvimento de inovações, conhecido por *Triple Helix*, promove a interação entre universidades, governo e empresas. Esse modelo sofreu aprimoramentos ao longo dos anos, acrescentando-se um novo ator – a Sociedade Civil organizada – e preocupações com o meio ambiente e a sustentabilidade, dando origem ao que a literatura classificou como a quarta e quinta hélice para a implementação de ambientes (ou ecossistemas) de inovação.

No módulo 2, vimos o conceito de formação de equipe. Reforçamos também que o ideal é que as organizações procurem montar as suas equipes com múltiplas habilidades, em especial, com pessoas que possuam características de um perfil inovador, desenvolvedor e executoras. Nesse quesito, o conceito de ecossistemas de inovação guarda alguma relação com o conceito de formação de equipes mencionado, pois ambos procuram obter os melhores resultados pela busca da interação de diferentes atores, com características complementares entre si. Nessa interação, potencializam-se as competências específicas com reflexos positivos sobre o resultado.

Os ecossistemas de inovação têm sido utilizados ao redor do mundo com o intuito de promover o desenvolvimento econômico e social de uma determinada região. Iniciativas como CESAR no Recife, Vale do Silício, o Greentown Labs, nos Estados Unidos, e a Região de Startups de Israel são exemplos de lugares que desenvolveram ecossistemas com base no empreendedorismo e na inovação.

Uma das universidades que tem despendido esforços para compreender como esses ecossistemas se desenvolvem é o MIT (Massachusetts Institute of Technology). Como fruto dessas análises e pesquisas, o MIT disponibilizou um programa de desenvolvimento de regiões batizado de MIT REAP (*Regional Entrepreneurship Acceleration Program*) – <https://reap.mit.edu/about/>.

## Quem são os responsáveis pelo desenvolvimento dos ecossistemas de inovação?

Na ótica do MIT REAP, é necessário o envolvimento de cinco pontas (*stakeholders*) que podem atuar no ambiente de negócio de uma determinada região e realizar as ações necessárias para “destravá-lo” e “desenvolvê-lo”. Essas cinco pontas são:

1. empresas (*corporate*) – lideranças que representam grandes e influentes corporações instaladas na região e conhecem os desafios regionais e as oportunidades específicas do seu nicho de atuação;
2. empreendedores (*startups*) – representantes do segmento de *startups* ou de uma ou várias empresas baseadas em tecnologia que, além de instaladas na região, possuam profundo conhecimento sobre os desafios do setor e as oportunidades disponíveis aos empreendedores;
3. governo – lideranças que representam o segmento de governo, seja no desenvolvimento de ações voltadas ao empreendedorismo, seja na resolução de questões legais ligados ao setor. Além disso, devem possuir conhecimento sobre os desafios e as oportunidades regionais ligadas ao segmento;
4. universidades – lideranças ligadas a instituições de ensino que sejam voltadas para o desenvolvimento de pesquisas e conheçam os desafios do setor e as oportunidades disponíveis;
5. investidores de capital de risco – lideranças ligadas à comunidade de investimento (que podem ser investidores anjo, investidores de risco ou outros investidores) que possuam conhecimento sobre os desafios e as oportunidades inerentes ao capital de risco.

Todas essas cinco pontas trabalham com o mesmo propósito de identificar oportunidades e ameaças ao ecossistema, potencializando as oportunidades e mitigando ou anulando os riscos.

Não se trata apenas de uma réplica de uma cultura ou um modelo que deu certo nesta ou naquela região, mas sim de uma metodologia que, partindo da autoavaliação da região, procura definir estratégias para potencializar a capacidade de inovação daquele ecossistema.

No módulo 1, vimos a importância da inovação para uma empresa e como é importante desenvolvermos a cultura de inovação dentro de uma organização. Aqui discutimos a importância de um ecossistema voltado exclusivamente para isso e como o empreendedorismo pode ajudar a desenvolver regiões.

É claro que muitos de vocês devem estar se questionando que fazer parte de um ecossistema para atuar de forma integrada no desenvolvimento de uma região não é uma realidade alcançável nem faz parte das atividades ou dos objetivos da sua empresa. Contudo, cabe destacar que isso já é realidade em muitas organizações que dispõem os seus escritórios em *coworkings*, pois ali é um ambiente no qual o convívio entre empresas é estimulado. Além disso, muitas empresas já se organizaram em entidades representativas de classe ou ainda em modelo de cooperativismo. Dessa forma, o modelo de atuação em ecossistema pode não estar muito distante da forma de atuação da sua organização.

Ainda que não seja a realidade atual da sua organização, é importante que os líderes fiquem atentos às oportunidades para agregarem mais atores e trabalhem na transformação dos seus ambientes próximos, pois, certamente, isso irá se reverter em benefício para a própria organização e para todos os envolvidos.

## Conclusão

Os ecossistemas de inovação promovem a interação entre universidades, empreendedores (*startups*), investidores, empresas e governo para gerar ambientes de desenvolvimento de inovações e empresas que possuam a capacidade de transformar a realidade regional e promover o desenvolvimento econômico e social de uma região.

Não é possível – nem necessário – replicar o modelo que deu certo em outros países, como o Vale do Silício. Na verdade, cada região possui as suas potencialidades, que precisam ser identificadas e utilizadas para promover o próprio desenvolvimento.

Cabe aos líderes locais identificarem essas potencialidades e se coordenarem para a obtenção desses resultados.

# BIBLIOGRAFIA

- AKDENIZ, C. *7 Secrets of Most Innovative Companies*. [S.l.]: IntroBooks, 2015. e-book.
- CHRISTENSEN, C. M; ANTHONY, S. D; BERSTELL, G; NITTERHOUSE, D. Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*. v. 48, n. 3, mar. 2007.
- DYER, J.; GREGERSEN, H.; CHRISTENSEN, C. M. The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators. *Harvard Business Review Press*, 2011.
- EMERY, F. E; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*. v. 18, p. 21-32, 1965.
- FURR, N; DYER, J. The innovator's method: bringing de leal startup into your organization. *Harvard Business Review Press*, 2014.
- IBM, CAPITALIZING on complexity: insights from the global chief executive officer study. Disponível em: <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03297USEN&appid=wwwsearch>. Acesso em: maio 2023.
- IBM, REDEFINING competition: insights from the global c-suite study – The CEO perspective. Disponível em: [http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03719USEN&attachment=GBE03719USEN.PDF&cm\\_mc\\_uid=36788419335514540780823&cm\\_mc\\_sid\\_50200000=1454423499](http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&htmlfid=GBE03719USEN&attachment=GBE03719USEN.PDF&cm_mc_uid=36788419335514540780823&cm_mc_sid_50200000=1454423499). Acesso em: maio 2023.
- KELLEY, Tom; KELLEY, David. *Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias*. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. *Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- SILVERSTEIN, D; SAMUEL, P.; DeCARLO, N. *The innovation toolkit: 50+ techniques for predictable and sustainable organic growth*. New Jersey: Wiley, 2009.
- STEIN, J. N. Bottom-up and top-down innovation: innovate your way to success. *Simply Innovate*. California, 2015.

# PROFESSOR-AUTOR

## Sergio Carlos de Sousa Pereira

### Formação acadêmica

- Doutor em Administração pela PUC-Rio (2016).
- Mestre em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas-RJ (2006).
- MBA em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública pela FGV-RJ (2007).



### Experiências profissionais

- Assessor Parlamentar na Câmara dos Deputados.
- Analista Financeiro Sênior (Realcloud.Systems)
- Oficial da Reserva da Marinha (Capitão de Mar e Guerra – IM).
- Foi responsável pela implementação do programa Netuno de melhoria da qualidade e também pela estruturação do curso de Inovação para almirantes.
- Atuou como professor do Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos da Escola de Guerra Naval (PPGEM-EGN).
- Atuou como professor-tutor nos cursos do FGV Online, de 2006 a 2015, e como professor no curso de Liderança e Inovação do Pós ADM, da FGV.
- É professor conteudista do FGV Online.







Siga as nossas redes sociais!

