



INOVAÇÃO CAMINHO PARA CRESCIMENTO

JOSÉ A. MARTINS
COMUNG 13/09/13

I – CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

- **Muitos são os conceitos que se formaram.**
- **Chris Anderson: Inovação é identificar novas necessidades.**
- **Inovação é a exploração comercial de idéias, combinando pensamento criativo com capacidade de implementação exitosa.**
Abrange todos os aspectos concernentes à melhoria do desempenho da empresa – não apenas produtos e serviços. (Andy Bruce – David Birchall)

I – CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

- **Inovação é agregar valor aos negócios. (Andrew Zolli)**
- **Inovação é inventar novos processos de negócio, transformar a essência das organizações e criar mercados totalmente novos que atendam as necessidades não satisfeitas dos consumidores. (Gary Hamel)**

I – CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

- **“Eu não estou falando sobre processos para fazer melhorias em produtos e serviços existentes. Eu não estou falando sobre invenção puramente técnica.
Inovação significa perseguir as oportunidades de novos negócios radicais, explorando novas tecnologias e potencialmente de ruptura e introduzir mudanças no conceito principal do seu negócio”.**
(John D. Wolpert)

I – CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

- **Concluindo:**
Não confundir Invenção com Inovação.
Invenção é criar novas formas de valor frequentemente para seus próprios propósitos.
Mas se isso não é usado não é inovação.
Inovação tem que ser utilizada e agregar valor aos negócios. (Eric Von Hippel)

I – CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

- **50%** do crescimento econômico dos Estados Unidos, no fim de 1990, veio de linhas de negócios que **não** existiam uma década antes (Estudo do The Economist em 1999).
- Microsoft - CNN – Body Shop – Yahoo – Google – Internet – Bloomberg - Cirque du Soleil – Apple – Dell – Starbucks – Câmeras Digitais – Fedex – UPS – MTV – ESPN – TRAVELPRO (rodas nas malas).

I – CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

- Inovação deve estar presente:

- . Tecnologia**
- . Design**
- . Produto**
- . Processos**
- . Gerencial (TQM – Seis Sigma)**
- . Modelo Empresarial (Café Nespresso Nestlé)
(Cartão Crédito Starbucks)**
- . Vendas**
- . Marketing**
- . Garantias**
- . Pós-Venda**
- . Logística**
- . Canais distribuição**
- . Financiamento**
- . Armazenamento**
- . Atendimento ao cliente**
- . Racionalização dos custos**

II- INOVAÇÃO SISTÊMICA E RADICAL

Preciso chegar até o próximo trimestre

Agora é hora de voltar aos

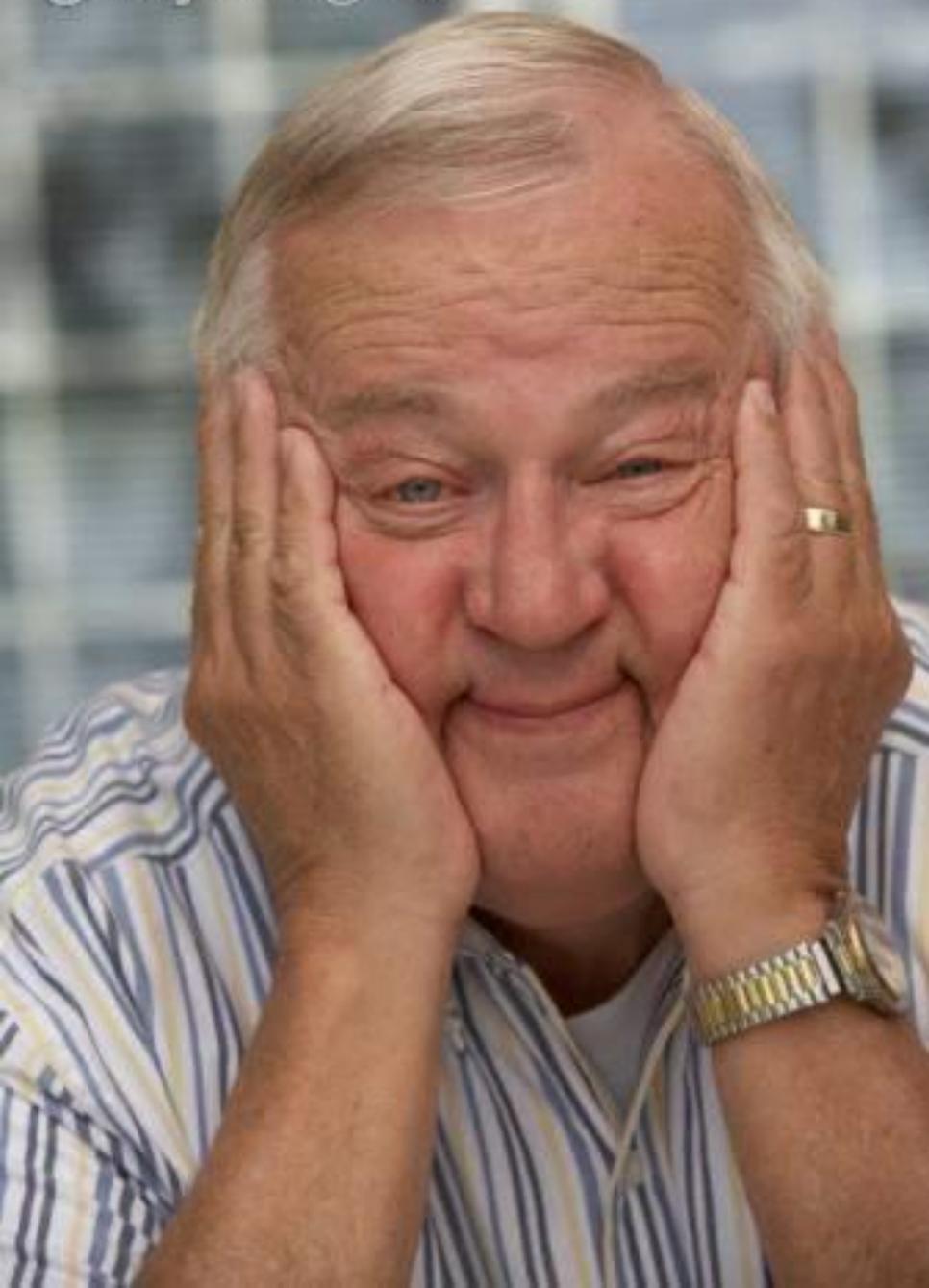
FUNDAMENTOS

**crescer receitas, aumentar
preços, cortar custos.**

II - INOVAÇÃO SISTÊMICA E RADICAL

Porém há um dilema – não se consegue aumentar receitas impingindo **as mesmas velhas coisas aos mesmos velhos clientes, por meio dos mesmos velhos canais da mesma velha maneira.**

gettyimages[®]



gettyimages[®]



II - INOVAÇÃO SISTÊMICA E RADICAL

- As pessoas já comem o máximo de *hamburgers* que conseguem, bebem o máximo de cerveja que conseguem e compram o máximo de computadores pessoais que conseguem.



PhotoDisc file

II - INOVAÇÃO SISTÊMICA E RADICAL

- Como aumentar receitas sem novos produtos e serviços que façam cair o queixo dos clientes?
- **Cientes sempre querem algo novo, útil e repleto de valor.**



Exemplo: Japonesa
DoCoMo - telefone celular com
acesso a Internet – 30 milhões de
de clientes em 30 meses.

II - INOVAÇÃO SISTÊMICA E RADICAL

- Aumentar preço – Como Starbucks cobra US\$ 3,50 por um cappuccino.
- Bolou uma enorme variedade de opções para o monótono café norte-americano – transforma a ida à cafeteria num momento de satisfação e relax.



II - INOVAÇÃO SISTÊMICA E RADICAL

- A maioria das empresas está tendo retorno decrescente com estratégias tradicionais de redução de custo.
 - É preciso o pensamento **RADICAL**.
 - Dell – Southwest – Walmart enfrentam bem a recessão porque introduziram inovação radical na estrutura de custos tradicionais do setor – Pizza Domino's.
- 
- A photograph of a person in a red jacket and helmet climbing a snowy mountain peak. The person is wearing a red jacket, black pants, and a red helmet. They are using ice axes and crampons to ascend the snow-covered rock. The background is a bright, snowy mountain landscape.

II- INOVAÇÃO SISTÊMICA E RADICAL

Eficiência não é ruim, o problema é imaginar a maneira de como se preocupar com a eficiência.

Fazer as coisas certas ou fazer as coisas bem feitas.

III - IDÉIAS RADICAIS

- **Idéia radical não significa alto risco ou projeto mal concebido.**
- **É a inovação que cria novos mercados ou transforma os existentes ao oferecer vantagens como simplicidade, facilidade de acesso e preço acessível.**
- **O maior equívoco é oferecer um produto melhor que o existente e tentar enfrentar as empresas estabelecidas. Isso não é RUPTURA. É uma estratégia muito perigosa.**
- **Inovação de ruptura é atender clientes que buscam algo mais simples, custo mais baixo – Não compram os produtos porque não tem dinheiro necessário ou não tem as habilidades exigidas para usá-los.**
A ideia radical possui um ou mais dos 3 padrões.

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS PREDOMINAM

**a) Os inovadores radicais
desafiam
os dogmas e as ortodoxias**



IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

Pode ser:

- *Dell questionando a necessidade de revendedores para vender seus computadores.*
- *A Southwest questionando a necessidade de um sistema de rotas de centro e raio.*
- *A Body Shop questionando a necessidade de fotos de supermodelos impossivelmente magras para vender seus produtos.*
- *Charles Schwab questionando a necessidade de corretores com altas comissões para negociar ações.*
- *IKEA – Porque os móveis residenciais têm de ser feitos sob medida e instalados apenas por montadoras? Porque não criamos produtos padronizados que os clientes possam levar e montar sozinhos?*

IV- QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

- VOLARE – Miniônibus – Caminho da Escola



IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

- Casas MVC – Wall System



- . Quando você cria uma estratégia com intenção de mudar as regras do jogo diante do líder, você paralisa o líder. Se todos seguem as mesmas regras ninguém vence!

IV- QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM



Montagem da estrutura metálica



Montagem da estrutura do telhado



Colocação das paredes internas



Fechamento com as paredes externas



Casa com o forro, portas e janelas



Fixação das telhas e acabamentos

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

Essas empresas

DESAFIARAM

**crenças antes vistas como
estabelecidas.**

IV- QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS - PREDOMINAM



Para inovar, você precisa descobrir os absurdos que ninguém mais descobriu, fazer a pergunta idiota que ninguém fez, pegar algum parâmetro existente de desempenho e forçá-lo tanto que, subitamente, você vislumbra uma nova possibilidade.

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS - PREDOMINAM

Há 20 anos a Indústria Automotiva nos Estados Unidos dizia que você podia ter qualidade ou baixo preço. – **A Toyota ofereceu os dois.**

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS - PREDOMINAM

Na aviação, dizia-se que você poderia ter tarifas mais baixas ou maior satisfação dos clientes. A Southwest forneceu as duas.

Pense ainda nos refrigerantes dietéticos, nos alimentos de baixas calorias, no café descafeinado, na cerveja sem álcool, etc.

Todos esses produtos permitiram que os consumidores evitassem a ingestão de substâncias prejudiciais sem ter de abrir mão do prazer.

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS - PREDOMINAM



b) Os radicais inovadores detectam as tendências que passam despercebidas e tiram proveito da descontinuidade.

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

Previsões e planejamento de cenários nem sempre funcionam. É muito difícil prever o futuro. Veja-se o câmbio no Brasil – corrupções, etc. – Terrorismo no mundo – Crise mundial 2008 – Crise dos PIIGS – Manifestações populares no Brasil.



IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

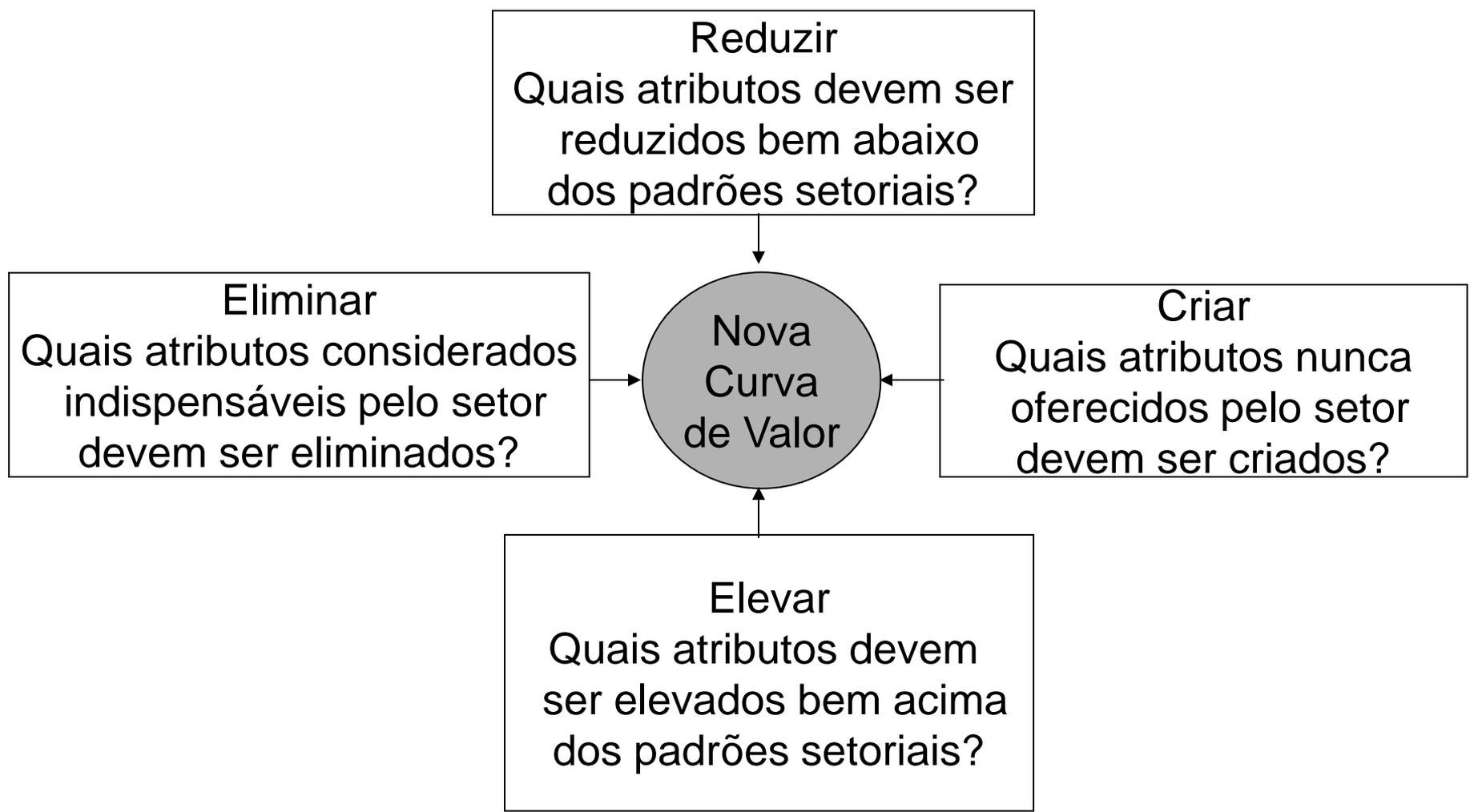
Devemos perguntar:

**O que já está mudando que a
maioria das pessoas
(principalmente concorrentes)
ainda não notou?**

**Olhar para onde os
concorrentes não estão
olhando.**

IV- QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

Ao buscar os caminhos para inovação, pense em como pode ser aplicada essa Nova Curva de Valor naquilo que queremos inovar e ser diferentes.



IV. QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

CIRQUE DU SOLEIL

Reduzir

- Diversão e humor
- Vibração e Perigo

Eliminar

- Astros Circences
- Espetáculos com animais
- Descontos para grupos
- Espetáculos em vários picadeiros

Elevar

- Picadeiro único
- Artistas de grande categoria

Criar

- Tema
- Ambiente refinado
- Várias produções
- Músicas e danças artísticas

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM



**c) Os inovadores
radicais
aprendem
a viver dentro
da pele do
cliente**

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

Chegar perto do cliente não gera inovação. Conversa, ouve, mas não presta atenção ao que eles estão sentindo.

É preciso colocar-se no lugar do cliente, entendendo necessidades não articuladas e identificando necessidades não atendidas.

Reconhecer necessidades que o consumidor ainda nem percebeu que tem.

Se quiser provocar uma inovação de ruptura “não ouça os clientes”.(Christensen) Parece heresia, mas os clientes mantêm a empresa cativa das necessidades deles.

Mais do que atender ao que dizem, é preciso observar o que fazem e concentrar-se mais em quem não consome seus produtos.



Quais as “tarefas a realizar” pelo produto ou serviço. “Os clientes não querem comprar uma broca. Querem um furo na parede”.

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

A inovação quase nunca vem de uma necessidade exteriorizada – vem de uma “sacada” sobre necessidades não exteriorizadas.

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

**Nunca pedimos um Starbucks,
música pela Internet – mas
essas coisas vieram a nós.**

**Os inovadores enxergam além
das necessidades
exteriorizadas.**

IV- QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

**Saber e sentir
aquilo que o seu
cliente gostaria
de ter, mas que
ao mesmo tempo
ele não revela ou
exterioriza.**



IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

d) Os inovadores radicais pensam em suas empresas como portfólios de ativos e competências e não apenas como um fornecedor de produtos ou serviços para mercados específicos.



IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

**Exemplo: Swatch – massacrado
pelos japoneses – não podia
ser mais Seiko do que a Seiko.**

Precisava algo diferente.

IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

Nicholas G. Hayek casou as qualificações da relojoaria suíça, com o design italiano e tomou emprestado as qualificações da engenharia de plástico da Lego.

Produziu o Swatch diferente das engenhocas repletas de recursos da Casio, Seiko e Citizen.

VI – QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS – PREDOMINAM

**Uma empresa não é o que você faz – é
o que você conhece.**

V- CONCLUSÃO

Revolucionar para poder evoluir



V – CONCLUSÃO

Inovar não significa ser melhor que a concorrência, mas ser completamente

DIFERENTE

IRRESISTÍVEL



V – CONCLUSÃO

Há 150 anos atrás não havia nenhuma grande corporação industrial.

A grande empresa industrial ou comercial é um produto da imaginação humana.

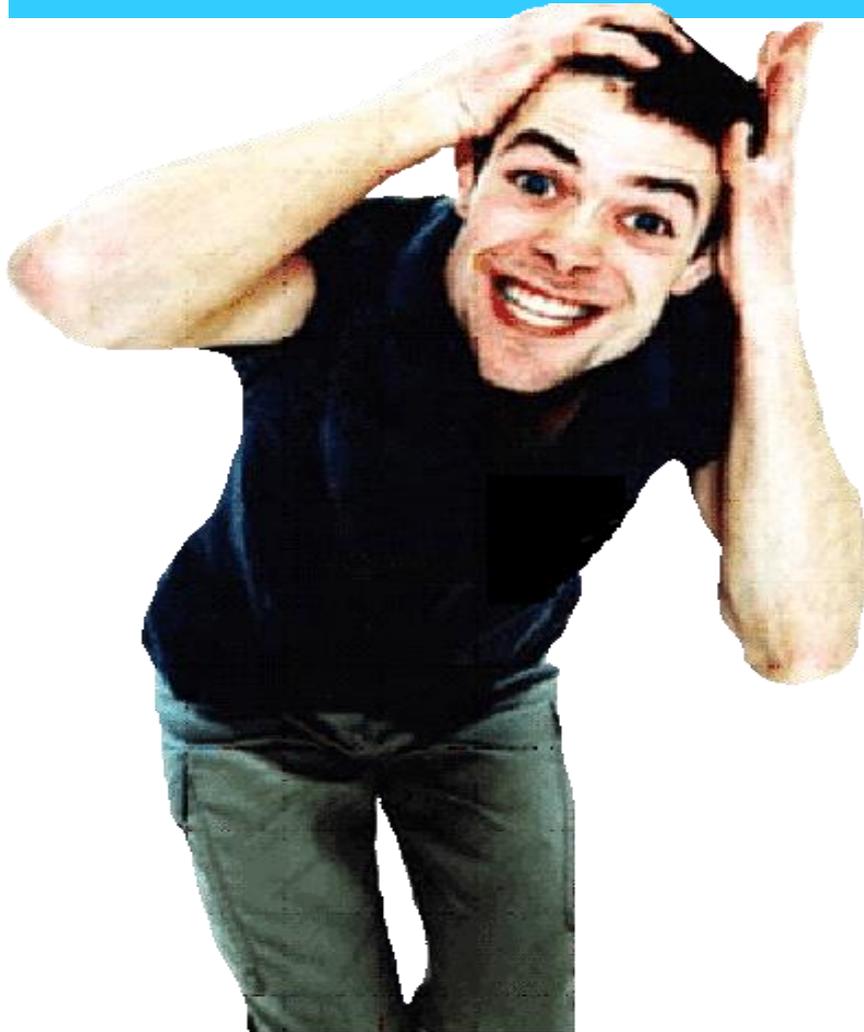
V – CONCLUSÃO

O Desafio hoje é reconhecer que o que inventamos pode ser reinventado.

Exemplo: Batatinhas Pringles.

O Desafio é saber para onde você está se dirigindo, para que essas etapas possam conduzi-lo a uma direção totalmente nova.

V – CONCLUSÃO



**Muitas
empresas
falharam, não
por não saber
prever o
futuro, mas
por não saber
imaginar o
futuro!**

V – CONCLUSÃO

“ Não copie a concorrência, não tente melhorá-la, faça diferente. Não imite. Inove.

Desenvolva e crie um ambiente totalmente diferente para atender as necessidades de um mercado que não existia. Reinvente o seu negócio, os seus processos. Não pense que o sucesso no passado, será sucesso no presente e muito menos no futuro.”

(Câmera fotográfica digital X Câmeras com filmes)

V – CONCLUSÃO



**Não se
preocupe
em prever o
futuro, crie
você
mesmo o
próprio
futuro.**

VI. OS 5 PRINCÍPIOS DA STARBUCKS

1 – AJA COMO SE FOSSE O DONO

⇒ Funcionários totalmente comprometidos com o trabalho e não que façam de conta que trabalham.

⇒ Criar um modelo invulgar que estimula os funcionários de todos os níveis a colocar toda sua energia criativa e dedicação em tudo que fazem.

⇒ As 5 Maneiras de ser:

- Ser Acolhedor
- Ser Autêntico
- Ser Atencioso
- Ser Bem Informado
- Ser Envolvido (comprometimento)

VI. OS 5 PRINCÍPIOS DA STARBUCKS

2 – TUDO IMPORTA

⇒ “Freqüentemente subestimamos o poder de um toque, um sorriso, uma palavra gentil, um ouvido à disposição, um elogio sincero ou o menor ato de atenção, tudo aquilo que tem potencial para mudar a vida ao nosso redor”. – Leo Buscaglia

⇒ Atenção ao Detalhe.

⇒ Não economize em qualidade.

⇒ Todos importam – clientes e funcionários.

⇒ Pergunte aos clientes em que detalhes eles reparam em sua empresa.

VI. OS 5 PRINCÍPIOS DA STARBUCKS

3 – SURPRESA E ENCANTAMENTO

⇒ “Dormi e sonhei que a vida era alegria. Acordei e vi que a vida era serviço. Agi e, olhem só, serviço era alegria”. – Rabindranath Tagore.

⇒ As necessidades de muitos clientes nunca são realmente declaradas, mas descobri-las não exige aptidão física. É só uma questão de ser aberto e atento.

⇒ Quando uma empresa desafia o tradicional, quando ela “faz algo diferente do que se espera”, ela tem o poder de captar a preferência e simpatia do cliente.

⇒ Encantamento é resultado de um compromisso inabalável de criar relação de conforto e confiança.

VI. OS 5 PRINCÍPIOS DA STARBUCKS

4 – ABRACE A OPOSIÇÃO

- ⇒ “Não se importe com a crítica. Se for infundada, desconsidere-a, se injusta, não se irrite, se desinformada, sorria, se merecida, não é crítica – aprenda com ela”.
- ⇒ Até que ponto você está disposto a ouvir críticas dos outros?
- ⇒ Você está pronto a solucionar as críticas?
- ⇒ Nada cresce na natureza sem enfrentar forças restritivas.

VI. OS 5 PRINCÍPIOS DA STARBUCKS

5 – DEIXE SUA MARCA

- ⇒ Todos nós deixamos uma marca no mundo.
- ⇒ Resta saber se a marca é positiva ou negativa.
- ⇒ É preciso deixar claro a todos na empresa o que queremos, como estamos e aonde queremos chegar.
- ⇒ Líderes empresariais bem sucedidos sabem que parte essencial de seu sucesso é deixar uma marca positiva e forte em suas comunidades.
- ⇒ O valor da marca de uma empresa está 100% ligada à confiança depositada na empresa de que ela fará o que se propôs a fazer.

Estes foram os Princípios que fizeram uma empresa ser uma referência mundial de eficácia, sucesso e diferenciação.

LIVROS

- **Liderando a Revolução (Leading the Revolution) – Gary Hamel**
- **Os 10 Mandamentos da Inovação Estratégica (Ten Rules for Strategic Innovators) – Vijay Govindorajan – Chris Trimble**
- **Strategies for growth -Harvard Business Review**
- **Empresas feitas para vencer (Good to great) – Jim Collins**
- **Reimagine (Reimagine) – Tom Peters**
- **The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful Growth – Clayton Christensen**
- **Revistas Harvard Business Review**
- **Revistas HSM – Management**
- **Guia Valor de Inovação nas empresas – Moysés Simantob e Roberta Lippi**
- **Inovação para o Crescimento – Scott D.Anthony – Mark W. Johnson**

LIVROS

- **As Regras da Inovação – Wharton School Publishing (Davila, Epstein, Shelton)**
- **A Estratégia Starbucks (Joseph Michelli)**
- **As Dez Faces da Inovação (Tom Kelley – Jonathan Littman)**
- **A Estratégia do Oceano Azul (W.Chan Kim – Renée Mauborgne)**
- **Toyota – A Fórmula da Inovação (Matthew E. May – Conselheiro da University of Toyota).**
- **Inovação Prioridade nº1 (Rowan Gibson /Peter Skarzynski)**
- **Gestão da Inovação (Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt)**
- **Lucratividade pela Inovação (Nelson Barrizelli - Rubens Santos)**
- **Implementando a Inovação (Série Harvard Business School)**
- **The Innovator's Solution (Clayton M. Christensen – Michael E. Raynor)**