



Revista Portuguesa e Brasileira de
Gestão

ISSN: 1645-4464

revistas.indeg@iscte.pt

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa
Portugal

Sawhney, Mohanbir; Wolcott, Robert C.; Arroniz, Inigo
As 12 formas diferentes de inovar nas empresas
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 5, núm. 2, abril-junio, 2006, pp. 6-14
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa
Lisboa, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388541367002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

As 12 formas diferentes de inovar nas empresas

por Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz

RESUMO: Enfrentando crescimento lento, transformação dos produtos em «commodities» e competição global, as empresas passaram a sublinhar a inovação como um factor crítico para o sucesso futuro. Mas, apesar do tema ter subido para a agenda dos CEO, muitas empresas continuam a ter uma visão erroneamente muito estreita do que isso é. As empresas com uma visão restrita da inovação podem perder oportunidades. Um novo conceito chamado «radar da inovação», com doze dimensões, ajuda a evitar isso.

Palavras-chave: Inovação, Radar, Inovação no Modelo de Negócio

TITLE: The 12 different ways for companies to innovate

ABSTRACT: Face with the prospects of slow growth, commoditization and global competition, companies have now emphasized innovation as critical to their future success. Although the subject has risen to the top of CEO agenda, many companies have a mistakenly narrow view of it. Companies with a restricted view of innovation can miss opportunities. A new framework with 12 dimensions called the «innovation radar» helps avoid it.

Key words: Innovation, Radar, Business Model Innovation

Confrontados com um crescimento lento, a transformação dos produtos em «commodities» e uma competição global, muitos CEO consideram a inovação um factor crítico para o sucesso da empresa. William Ford Jr., presidente e CEO da Ford Motor Co., anunciou recentemente que «a partir de hoje, a inovação será o compasso que vai determinar a direcção das empresas» e que a Ford «vai adoptar a inovação como estratégia de negócio nuclear para avançar»¹. Como eco a estes comentários, Jeffrey Immelt, presidente e CEO da General Electric, falou do “Imperativo de Inovação”, a crença de que a inovação é central para o sucesso de uma empresa e consiste na única razão para investir no seu futuro². Assim, a GE está a concretizar cerca de 100 projectos de “novidades da imaginação” para liderar o crescimento através da inovação. E Steve Ballmer, o CEO da Microsoft, afirmou recentemente que «a inovação é a única forma da Micro-

soft manter os clientes felizes e os concorrentes à distância»³.

Mas o que é exactamente a inovação? Apesar do assunto ter chegado ao topo da agenda dos CEO, muitas empresas têm uma visão demasiado estreita sobre isso. Consideram a inovação como um sinónimo de desenvolvimento de novos produtos, ou investigação e desenvolvimento tradicionais. Mas esta miopia pode conduzir a uma erosão sistemática de vantagens competitivas, resultando em empresas, num dado sector, cada vez mais semelhantes entre si ao longo do tempo⁴. As melhores práticas são copiadas, com o encorajamento do *benchmarking*. Por conseguinte, as empresas de um dado sector tendem a perseguir os mesmos clientes com ofertas semelhantes, usando capacidades e processos indiferenciados. E tendem inclusive a inovar nas mesmas dimensões. Em sectores com base na tecnologia, por exemplo, a maior parte das empresas focam-se em I&D de pro-

duto. Nas indústrias do petróleo ou gás, a ênfase está nas inovações de processos. E os produtores de bens acabados tendem a concentrar-se na marca e distribuição.

Apesar do assunto ter chegado ao topo da agenda dos CEO, muitas empresas têm uma visão demasiado estreita sobre isso. Consideram a inovação como um sinónimo de desenvolvimento de novos produtos, ou investigação e desenvolvimento tradicionais.

Mas se todas as empresas de um dado mercado procuram oportunidades no mesmo local, acabam por surgir com as mesmas inovações. Assim, considerar a inovação numa perspectiva muito estreita acaba por cegar as empresas face a oportunidades e deixa-as vulneráveis a concorrentes com perspectivas mais alargadas.

Actualmente, a “inovação nos negócios” possui um âmbito mais alargado do que a própria inovação de produto ou tecnológica, como foi demonstrado nas empresas de maior sucesso em diversos mercados.

A Starbucks, por exemplo, conseguiu que os consumidores pagassem 4 dólares por uma chávena de café com leite, não devido a um café com melhor gosto, mas porque a empresa conseguiu criar uma experiência para o cliente conhecida como “terceiro lugar” – um local de encontro da comunidade entre a casa e o trabalho, onde as pessoas podem descomprimir, conversar e fazer contacto umas com as outras.

A Dell Inc. tornou-se o fabricante de computadores pessoais de maior sucesso no mundo, não através de investimentos em I&D, mas tornando os PC mais fáceis de usar,

levando produtos para o mercado mais depressa e inovando em processos como a gestão da cadeia de abastecimento, produção e venda directa.

E o Google tornou-se um gigante multimilionário, não por ter o melhor motor de busca, mas porque foi pioneira na “pesquisa paga” – um conceito poderoso em que os anunciantes pagam ao Google para atrair consumidores com uma oferta relevante, como subproduto de pesquisa grátis no canal de consumidores.

Assim, a inovação tecnológica no laboratório não precisa de traduzir-se necessariamente em valor para o cliente. Por exemplo, a televisão de alta definição é uma inovação nova, radical numa perspectiva tecnológica, exigindo novas gravações, transmissões e equipamento de recepção, frequências de comunicação e programação. Mas o resultado – uma melhoria incremental na qualidade da imagem – tem um valor limitado para o consumidor em geral. Um dos computadores mais avançados tecnologicamente jamais criado é o NeXT Cube, desenvolvido por uma empresa de Steve Jobs, a NeXT Computer. O produto tinha uma série de inovações tecnológicas, incluindo gráficos e áudio integrados para «clique» no e-mail, programação orientada para objectos, armazenamento magneto-óptico e um sistema operativo inovador. Mas o NeXT Cube foi um flop comercial. Poucas aplicações de software compatíveis estavam disponíveis, e os consumidores estavam relutantes com a perspectiva de passar para um sistema radicalmente novo.

Definir a inovação nos negócios

Para evitar a miopia na inovação, propomos focar a discussão nos resultados no cliente que provêm da ino-

Mohandir Sawhney é professor de Tecnologia e director do Centro de Investigação em Tecnologia & Inovação da Northwestern University, na Kellogg School of Management em Evanston, no Illinois, EUA. Robert C. Wolcott é professor associado e Inigo Arroniz é pós-doutorado visitante no Centro de Investigação em Tecnologia & Inovação. Podem ser contactados em mohans@kellogg.northwestern.edu, r-wolcott@kellogg.northwestern.edu e i-arroniz@kellogg.northwestern.edu.

Mohanbir Sawhney is the McCormick Tribune Professor of Technology and the Director of the Center for Research in Technology & Innovation at Northwestern University's Kellogg School of Management in Evanston, Illinois. Robert C. Wolcott is a fellow at the Center. They can be reached at mohans@kellogg.northwestern.edu, r-wolcott@kellogg.northwestern.edu and i-arroniz@kellogg.northwestern.edu.

Traduzido de «The 12 Different Ways for Companies to Innovate», de Mohandir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, *Sloan Management Review* (Primavera 2006, vol. 47, no. 3, pp. 75-81), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.

Translated from «The 12 Different Ways for Companies to Innovate», of Mohandir Sawhney, Robert C. Wolcott and Inigo Arroniz, Sloan Management Review (Spring 2006, vol. 47, no. 3, pp. 75-81), authorized by the editor. Translation by Géraldine Correia.

Copyright © by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

Os gestores na Novell usam um processo chamado «inquérito dialógico», em que os participantes arejam, desafiam e depois discutem abertamente pressupostos nucleares identificados.

vação, e sugerimos que os gestores pensem de forma global em termos de todas as dimensões possíveis em que as suas organizações podem inovar. Assim, definimos a inovação de negócios como a criação de um novo valor substancial para clientes, com uma mudança criativa da empresa numa ou mais dimensões no sistema de negócio. Esta definição conduz a três caracterizações importantes.

Primeira: A inovação nos negócios tem a ver com Novos Valores e não Coisas Novas.

A inovação é apenas relevante se criar valor para os clientes, e dessa forma, para a empresa. Assim, criar “novas coisas” não é nem necessário nem suficiente para a inovação de negócio⁵. Os clientes são os que decidem o valor de uma inovação, votando com as carteiras. Não faz diferença se a empresa está convencida de que é inovadora. O que importa é se o cliente vai pagar.

Segunda: A inovação nos negócios surge de várias formas.

A inovação pode surgir em qualquer dimensão de um sis-

Acerca desta investigação

Desenvolvemos o radar da inovação com base em entrevistas a gestores responsáveis por actividades relacionadas com inovação em várias grandes empresas num leque alargado de sectores. Os participantes incluíram a Boeing, o grupo Chamberlain, a ConocoPhilips, a DuPont, a eBay, a FedEx, a Microsoft, a Motorola e a Sony. Também usámos trabalhos académicos sobre a inovação para ajudar a identificar e definir as 12 dimensões do radar. Para avaliar essas dimensões, um conjunto global de perguntas foi acumulado, no seguimento das melhores práticas aceites no desenho de indicadores e questionáriosⁱ. Dois conjuntos diferentes de medidas foram criados para cada dimensão: medidas reflectivas para obter um indicador global do nível actual de inovação em cada dimensão e medidas formadoras para ganhar perspectiva em actividades ou factores que contribuem para o nível observado de inovaçãoⁱⁱ.

O conjunto inicial de indicadores «100-mais» atravessou várias fases de revisão por pares, após as quais o questionário foi pré-testado em 16 gestores de uma unidade de negócio num grande conglomerado. O questionário foi então revisto e pré-testado em 54 gestores numa grande empresa cotada do sector de energia, e numa empresa de média dimensão privada, no sector alimentar. Os modelos de medida e estruturais foram avaliados usando o método estatístico PLS (*partial least squares*), uma técnica que regista a avaliação de erros e permite modelar diferentes tipos de indicadores criados para cada uma das dimensões. Os resultados do segundo pré-teste ajudaram a confirmar a validade do nosso quadro conceptual: as medidas reflectivas exibiram níveis elevados de consistência interna; as medidas formativas explicaram uma grande fatia da variância para a dimensão a que estavam associadas; e todos os coeficientes na rede nomológica tinham os sinais esperados. Para avaliar ainda melhor a validade das 12 dimensões, os perfis resultantes do radar de inovação foram apresentados a gestores que participaram no inquérito.

A recolha de dados começou com um questionário baseado na Web na Primavera de 2005. Em Dezembro de 2005, tínhamos acumulado mais de 500 pontos de dados de 19 empresas, incluindo empresas globais como a Tyco, General Electric, Merck KGaA e Siemens. A acumulação de dados é um esforço contínuo, e à medida que a base de dados crescer, poderemos ter declarações prescritivas sobre os perfis de inovação associados com o sucesso nos negócios e os factores contextuais que podem moderar os efeitos da inovação em dimensões específicas.

Notas

i. CHURCHILL, G. A. (1979), «A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs». *Journal of Marketing Research*, 16, Fevereiro, pp. 64-73.

ii. JARVIS C. B.; MACKENZIE, S. B. e PODSAKOFF, P. M. (2003), «A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research». *Journal of Consumer Research*, 30, Setembro, pp. 199-218.

tema de negócio. A Home Depot, por exemplo, inovou ao focar-se nos adeptos de “faça você mesmo”, um segmento de clientes pouco contemplado. A Jetblue Airways teve sucesso no mercado doméstico americano ao oferecer uma melhor experiência ao cliente, incluindo a televisão por satélite ao vivo, assentos de pele e hospedeiras vestidas com roupa de moda. E a Cisco Systems melhorou as suas margens através de inovações de processo, como a capacidade da empresa fechar as suas contas trimestrais financeiras no mesmo dia em que acaba o trimestre.

Terceira: A inovação nos negócios é sistémica.

Uma inovação de sucesso nos negócios exige considerar cuidadosamente todos os aspectos de um negócio. Um grande produto com um mau canal de distribuição falha de forma tão espectacular como uma nova tecnologia fantástica que não possui uma aplicação valiosa para o utilizador final. Assim, ao inovar, uma empresa deve considerar todas as dimensões do seu sistema de negócio.

Uma visão a 360 graus

A questão levanta-se então imediatamente: Quantas dimensões possíveis existem na inovação nos negócios, e como se relacionam entre si?

Durante três anos, examinámos essa questão em profundidade, com um grupo de empresas líderes, incluindo a Motorola, o grupo Chamberlain, a Sony, a Microsoft e a CorocoPhilips (ver a caixa “Acerca desta investigação”, p. 8). Com base em discussões com gestores líderes dos esforços de inovação nestas empresas e um estudo generalizado da documentação académica sobre o assunto, desenvolvemos, validámos e aplicámos um novo quadro conceptual chamado “radar de inovação”. Esta ferramenta apresenta e relaciona todas as dimensões através das quais uma empresa pode procurar oportunidades para inovar.

Como um mapa, o radar da inovação consiste em quatro dimensões-chave que servem de âncoras para o negócio: (1) as ofertas criadas por uma empresa, (2) os clientes que serve, (3) os processos praticados, (4) os pontos de presença usados para levar as suas ofertas para o mercado. Entre estas quatro âncoras, inserimos mais oito dimensões do sistema de negócio que podem servir os propósitos do objectivo. Assim, o radar da inovação contém um total de 12 dimensões-chave (ver o gráfico “O radar de inovação”, p. 12 e a caixa “As 12 dimensões da inovação de negócio”, p. 13).

Oferias. As ofertas são os produtos e serviços de uma empresa. A inovação nesta dimensão exige a criação de novos produtos e serviços valorizados por clientes. Veja-se a escova de dentes rotativa da Procter & Gamble, a «Crest SpinBrush». Introduzido em 2001, o produto tornou-se a escova eléctrica mais vendida do mundo em 2002. Um desenho simples e a utilização de pilhas alcalinas AA descartáveis traduziram-se numa facilidade de utilização, portabilidade e preço razoável. Para mais, a abordagem “no-frills” (sem floreios) da Procter & Gamble permitiu à «SpinBrush» chegar a um preço de 5 dólares, substancialmente menos do que produtos concorrentes.

Plataforma. A plataforma é um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que servem como blocos de construção para um portfólio de produtos ou serviços. A inovação na plataforma inclui explorar o “poder de pôr em comum” - usando a modularidade para criar um conjunto diversificado de ofertas derivadas, mais depressa e mais barato do que se fossem itens isolados. As inovações nesta dimensão são frequentemente desprezadas, apesar do seu poder para criar valor poder ser considerável. A inovação na plataforma, por exemplo, permitiu à Nissan recuperar o seu sucesso na indústria automóvel. A empresa apoiou-se num conjunto de componentes comuns para desenvolver uma linha de carros e veículos desportivos utilitários com estilos, desempenhos e posicionamento de mercado marcadamente diferentes. A Nissan usa na essência o mesmo pequeno bloco de motor (um V6 de 3,5 litros) para os seus modelos de topo nos casos dos «sedã» médio (Altima), grande (Maxima) e luxo (Infinity série G e M), do «minivan» (Quest) e do desportivo «coupé» (350Z). Modificações astutas num motor comum permitem a produção de uma gama entre os 245 e 300 cavalos, criando distinção suficiente entre veículos com ganhos de eficiência.

Soluções. Uma solução é uma combinação «customizada» e integrada de produtos, serviços e informação, que resolve um problema do cliente. A inovação na solução cria valor para os clientes através do leque de oferta e da profundidade de integração dos diferentes elementos. Um dos exemplos é a Deere & Co., que associou um leque de produtos e serviços (incluindo computadores portáteis, um sistema de «tracking» e software com base no Sistema de Posicionamento Global/GPS) para fornecer uma solução

global a agricultores que precisam de melhorar as operações de semear, adubar e colher, bem como gerir mais eficazmente os aspectos de negócio das suas operações.

Consumidores. São os indivíduos ou organizações que usam ou consomem uma oferta da empresa para satisfazer certas necessidades. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir novos segmentos de cliente ou cobrir necessidades não cobertas (e por vezes não-articuladas). A Virgin Mobile USA conseguiu entrar com sucesso no mercado dos serviços de telemóvel, focando-se nos consumidores abaixo dos 30 anos - um segmento não contemplado. Para atrair essa faixa demográfica, a Virgin ofereceu uma proposta de valor atraente: preço simplificado, sem compromissos contratuais, características de entretenimento, telefones com design e a irreverência da marca Virgin. Ao fim de três anos depois do lançamento em 2002, a Virgin tinha atraído vários milhões de subscritores num mercado altamente competitivo.

A inovação organizacional envolve muitas vezes repensar o âmbito das actividades da empresa, bem como redefinir os papéis desempenhados pelas pessoas, os seus incentivos e responsabilidades.

Experiência de clientes. Esta dimensão considera tudo aquilo que o cliente vê, ouve, sente e experiencia quando interage, a todo o momento, com uma empresa. Para inovar neste caso, a empresa precisa de repensar a interface entre a organização e os seus clientes. Veja-se como a empresa de design IDEO, com sede em Palo Alto, na Califórnia, ajudou o grupo de cuidados de saúde Kaiser Permanente a redesenhar a experiência de cliente oferecida aos pacientes⁶. A Kaiser criou salas de espera mais confortáveis, halls de entrada com indicações mais claras e salas de exames mais amplas, com espaço para três ou mais utentes e cortinas para manter a privacidade pessoal. A Kaiser sabe que os clientes querem bons cuidados médicos, mas que precisam também de ter boas experiências antes, durante e depois dos tratamentos.

Captação de valor. Refere-se ao mecanismo usado por uma empresa para recapturar o valor criado. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir fluxos de rendimento inesperados, desenvolver sistemas de preço inovadores ou expandir a sua capacidade de captar valor nas

interacções com clientes e parceiros. A Edmunds.com, um sítio automóvel muito popular da Web, é um destes casos. A empresa gera rendimentos de uma diversidade de fontes, incluindo a publicidade; licenciamento das suas ferramentas e conteúdos a parceiros como *The New York Times* e América Online; referencia de clientes a parceiros de seguros, garantias e actividades financeiras; e dados sobre comportamento de compra de clientes acumulados através do seu sítio na Web e vendidos a terceiros. Estas várias fontes de rendimentos aumentaram significativamente as vendas médias da Edmunds por visitante.

Processos. São as configurações de actividades de negócio usadas para conduzir operações internas. Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode redesenhar os seus processos para mais eficiência, melhor qualidade ou maior rapidez do ciclo temporal. Estas mudanças podem envolver a re-alocação de um processo ou duplicar a sua linha da frente com a linha da retaguarda. É essa a base do sucesso de muitas empresas de serviços de tecnologias de informação da Índia, incluindo grupos como a Wipro Infotech e a Infosys Technologies Ltd., que criaram um enorme valor ao aperfeiçoarem o modelo de subcontratação remota de *outsourcing* de processos de negócio. Para conseguir isso, cada processo é decomposto nos seus elementos constituintes para que equipas de funcionamento cruzado em múltiplos países possam desempenhar a tarefa, e o projecto é coordenado através da utilização de protocolos bem definidos. Os benefícios são a flexibilidade e rapidez de chegada ao mercado, acesso a um conjunto de talentos competitivo (os trabalhadores do conhecimento indianos com formação elevada e custo relativamente baixo) e a liberdade de redireccionar recursos para actividades estratégicas nucleares.

Organização. Trata-se da forma como uma empresa se estrutura, organiza as suas parcerias, papéis desempenhados pelos empregados e responsabilidades. A inovação organizacional envolve muitas vezes repensar o âmbito das actividades da empresa, bem como redefinir os papéis, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negócio e indivíduos. A Thomson Financial, fornecedora de aplicações de informação e tecnologia com sede em Nova Iorque para a indústria de serviços financeiros, transformou a sua organização estruturando-se em torno de segmentos

de cliente em vez de produtos. Desta forma, conseguiu alinhar as suas capacidades operacionais e organização de vendas com as necessidades de clientes, permitindo à empresa criar ofertas como o Thomson ONE, uma solução de fluxo de trabalho integrada para segmentos específicos de profissionais de serviços financeiros.

Cadeia de fornecimentos. Uma cadeia de fornecimentos é a sequência de atividades e agentes que movimentam produtos, serviços e informação desde a fonte à entrega final dos produtos e serviços. Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode controlar o fluxo de informação que passa pela cadeia de fornecimentos, mudar a sua estrutura ou melhorar a colaboração dos seus participantes. Veja-se o caso como o fabricante de vestuário Zara, em La Coruña, na Galiza, em Espanha, conseguiu criar uma cadeia de fornecimentos rápida e flexível, fazendo opções intuitivas na contratação, design, produção e logística. Ao contrário dos seus concorrentes, a Zara não subcontrata totalmente a sua produção. Pelo contrário, mantém metade em casa, o que permite ter as fábricas mais perto dos mercados e reduzir os tempos de produção. A Zara consegue economias de escala fazendo pequenas séries e lançando uma variedade de designs, o que garante novos modelos quase todas as semanas. A empresa também envia vestuário em cabides, uma prática que exige mais espaço no armazém mas permite que os novos modelos sejam exibidos mais rapidamente. Graças a estas práticas, a Zara diminuiu o ciclo do design ao retalho até um máximo de 15 dias, e consegue vender a maior parte da mercadoria com um preço mais alto.

Presença. Os pontos de presença são os canais de distribuição que uma empresa usa para levar a sua oferta ao mercado e os locais onde as ofertas podem ser compradas ou usadas por clientes. A inovação nesta dimensão envolve a criação de novos pontos de presença ou a utilização de uma rede existente de forma criativa. Foi o que fez a Titan Industries quando entrou no mercado indiano com relógios de quartzo com design nos anos 1980. Inicialmente, a Titan estava fora do mercado porque os canais de retalho tradicionais para relógios eram controlados por um concorrente. Mas a empresa olhou com novos olhos o mercado, e colocou a pergunta fundamental seguinte: os relógios têm de ser vendidos em relojarias, ou não? Ao responder, a Titan descobriu que os seus clientes-alvo também faziam compras em joalherias,

lojas de electrodomésticos e electrónica. Por isso, a empresa foi pioneira no conceito de vender relógios através de quiosques independentes colocados no seio de lojas de retalho maiores. Para o serviço e reparações, estabeleceu uma rede nacional de pós-venda onde os clientes podiam reparar os relógios. Estas inovações permitiram não só à Titan entrar no mercado indiano, como tornar-se um líder do mercado.

Trabalho em rede. A empresa e os seus produtos e serviços estão ligados aos clientes através de uma rede que pode, por vezes, tornar-se uma vantagem competitiva para a empresa. As inovações nesta dimensão consistem na melhoria da rede que aumenta o valor da oferta da empresa. Veja-se o caso da CEMEX, gigante industrial mexicano, que redefiniu a sua oferta no negócio do betão pronto. Tradicionalmente, a Cemex oferecia um período de entrega de três horas para o betão, com um pedido de encomenda 48 horas antes. Mas a construção é um negócio imprevisível. Metade dos clientes da Cemex cancelavam encomendas no último minuto, o que causava problemas de logística à empresa e penalidades financeiras para os clientes. Para lidar com isso, instalou uma rede integrada, com sistemas GPS e computadores na sua frota de camiões, um sistema de comunicação por satélite que liga cada fábrica e um portal global na Internet para controlar o estatuto das encomendas no mundo inteiro. Esta rede permite à Cemex oferecer um período de 20 minutos para a entrega de betão pronto, e a empresa beneficia também com uma melhor utilização da frota e custos operacionais mais reduzidos.

Marca. São símbolos, palavras ou marcos através dos quais a empresa comunica uma promessa aos clientes. Para inovar nesta dimensão, a empresa aproveita ou alarga a sua marca de forma criativa. O Easy-Group, com sede em Londres, tem sido líder nesta área. Fundado por Stelios Hadjiloannou, o easyGroup é dono da marca "easy" e licenciou-a para uma série de negócios. As promessas centrais da marca são um bom valor e simplicidade, que foram até hoje alargadas para mais de uma dúzia de indústrias através de várias ofertas como a easyJet, easyCar, easyInternetcafé, easyMoney, easyCinema, easyHotel e easyWatch.

Pôr o radar da inovação a funcionar

Os vários exemplos citados da Nissan, Virgin, Edmunds.com e outros ajudam a ilustrar os muitos caminhos possíveis da

inovação, mas as empresas podem alcançar maior valor pensando nessas dimensões como estando interligadas num sistema de negócio. Veja-se o caso da Apple Computer e do seu hoje iPod tão famoso, que é mais do que uma engenhoca. É também uma solução elegante para clientes (compra simples e integrada, e de consumo, de música digital), detentores de conteúdo (modelo seguro de pagamento por canção para carregamentos legais de música), e produtores (a descoberta de novos mercados de crescimento). No que respeita ao radar de inovação, a Apple atacou não só as dimensões de oferta e plataforma mas também a cadeia de fornecedores (detentores de conteúdos), a dimensão presença (portabilidade de colecções inteiras de música, fotos e vídeos do cliente), o trabalho em rede (ligação com Mac ou computadores Windows), a captação de valor (iTunes), a experiência de cliente (a experiência total do iPod) e a marca (extensão da marca Apple).

Quando uma empresa consegue identificar e perseguir dimensões da inovação menosprezadas, pode mudar a base da concorrência, deixando outras empresas em clara desvantagem.

Na nossa pesquisa actual, estamos a investigar como as empresas podem usar o radar de inovação para construir uma abordagem estratégica da inovação. Especificamente, o radar poderia ajudar uma empresa a determinar como a sua estratégia actual de inovação se posiciona face à concorrência. Com essa informação, a empresa poderia então identificar oportunidades e prioridades nas dimensões onde deve focar os esforços. Por exemplo, trabalhámos com um banco global de topo para um *benchmark* do seu perfil de inovação face ao dos seus três grandes concorrentes num dos principais países da América Latina. Estas análises podem revelar as forças e fraquezas de cada empresa, bem como quaisquer oportunidades promissoras, em especial as não contempladas pelo mercado como um todo⁷.

Tradicionalmente, a maior parte das estratégias de inovação das empresas são o resultado de uma simples inércia («é nisto que sempre inovámos») ou de convenções do mercado («é assim que todos inovam»). Mas quando uma empresa identifica e persegue dimensões da inovação negligenciadas, pode mudar a base da concorrência e deixar as outras empresas com sérias desvantagens, porque cada dimensão exige um conjunto de capacidades que não po-

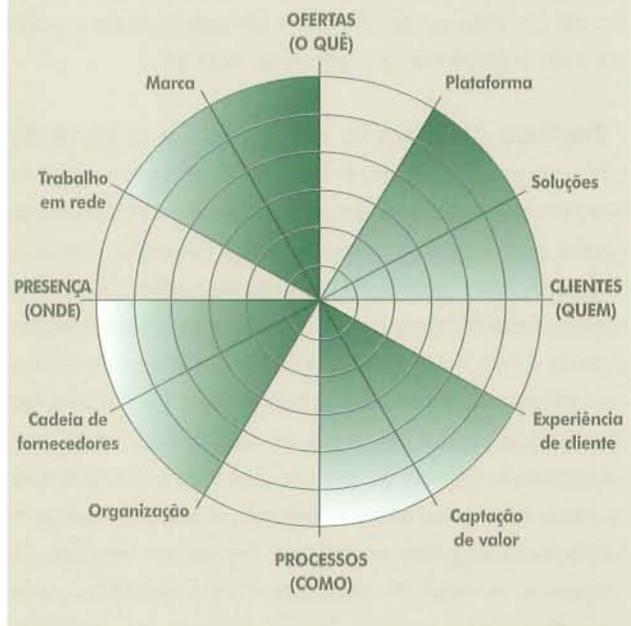
dem ser desenvolvidas ou adquiridas de um dia para o outro. E inovar numa dimensão influencia muitas vezes escolhas face a outras dimensões.

A nossa pesquisa até hoje apoia a ideia de que estratégias de inovação com sucesso tendem a focar-se nalgumas dimensões de impacto elevado, em vez de uma abordagem dita de «caçadeira em punho» em várias dimensões ao mesmo tempo.

A inovação na marca, por exemplo, pode exigir inovações aos concorrentes correspondentes a várias dimensões, desde a experiência do cliente, às ofertas e presença. Assim, seleccionar e agir em dimensões que definem uma estratégia de inovação de empresa exige uma abordagem deliberada, de portfólio, a comunicar claramente dentro da empresa bem como no exterior. Tudo isto exige um tempo e esforço consideráveis. Quando, por exemplo, a Enterprise Rent-a-Car começou a abrir locais de aluguer automóvel nos sítios onde as pessoas viviam e trabalhavam e não nos aeroportos (inovando nas dimensões de cliente e presença), concorrentes

O radar de inovação

O radar de inovação mostra as 12 dimensões da inovação de negócios, criadas por ofertas da empresa, clientes que serve, processos que emprega e pontos de presença utilizados para levar as ofertas ao mercado.



As 12 dimensões da inovação de negócio

Dimensão	Definição	Exemplos
Ofertas	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores	<ul style="list-style-type: none"> • Gillette: máquina de barbear «Mach3Turbo» • iPod da Apple para reproduzir música e serviço iTunes
Plataforma	Usar componentes comuns ou blocos de construção para criar ofertas derivadas	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma telemática de serviços «OnStar»⁸ da General Motors • Desenhos animados da Disney
Soluções	Criar ofertas integradas e «customizadas» que resolvem problemas globais de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de logística UPS para soluções da cadeia de fornecimentos • Inovações na Construção pela DuPont
Clientes	Descobrir necessidades de clientes não satisfeitos ou identificar segmentos de clientes não cobertos	<ul style="list-style-type: none"> • Foco da Enterprise Rent-A-Car em carros de substituição • Foco no «poder verde» da Green Mountain Energy⁹
Experiência de cliente	Redesenhar interações com clientes numa série de pontos de contacto e vários momentos do contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito de banca de retalho «Occasio»¹⁰ pela Washington Mutual • Conceito de loja Cabela's¹¹ como «experiência de entretenimento»
Captação de valor	Redefinir como uma empresa obtém retorno ou criar novas fontes de rendimento inovadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas pagas no Google • Partilha de rendimentos da Blockbuster com os distribuidores de filmes
Processos	Redesenhar processos operacionais nucleares para melhorar a eficácia e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • O Toyota Production System para as operações, baseado nomeadamente no «just-in-time»¹² • Uso pela General Electric do Six Sigma¹³
Organização	Alterar o âmbito de actividade, forma ou função da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Organização virtual em rede da Cisco com base em parceiros • Organização híbrida da Procter & Gamble de baixo para cima, para focalizar no cliente
Cadeia de fornecimentos	Pensar de forma diferente sobre contratação e cumprimento	<ul style="list-style-type: none"> • Design em colaboração com fornecedores no âmbito do ProjectNet lançado pela Moen Inc.¹⁴ • Utilização de fornecimentos integrados e vendas online no Chevrolet «Celta» da General Motors¹⁵
Presença	Criar novos canais de distribuição ou pontos de presença inovadores, incluindo locais onde as ofertas podem ser compradas ou usadas por clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Venda de CD de música nas cafetarias da Starbucks • Máquinas de levantamento de dinheiro «Remote Teller» da Diebold¹⁶
Trabalho em rede	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em redes	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de controlo remoto de elevadores da Otis • Projecto Network Centric Warfare do Departamento de Defesa dos EUA¹⁷
Marca	Aproveitar uma marca para novas áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Virgin «capital de risco com marca» • Yahoo! como marca de estilo de vida

incumbentes como a Hertz e Avis tiveram dificuldade em responder.

À medida que continuarmos a expandir a nossa base de dados de perfis de radar, poderemos testar um conjunto alargado de hipóteses. Por exemplo, a nossa pesquisa até hoje apoia a ideia de que estratégias de inovação com sucesso tendem a focar-se nalgumas dimensões de impacto elevado, em vez de uma abordagem dita de «caçadeira em punho» em várias dimensões ao mesmo tempo. Em última instância, o radar de inovação pode orientar a forma como as empresas gerem os sistemas de negócio cada vez mais complexos, através dos quais acrescentam valor, permitindo uma inovação para além dos produtos e tecnologias. Ao fazê-lo, o quadro conceptual pode tornar-se uma ferramenta importante para executivos empresariais, empreendedores e capitalistas de risco – todos os que procuram o crescimento através da inovação. ■

NOTAS

1. «Bill Ford: Innovation key to Ford's future: commitment to hybrids to grow», 21 de Setembro de 2005, consultar na web em <http://media.ford.com>.
2. J. Immelt, «The innovation imperative» (Robert S. Hatfield Fellow na conferência sobre Educação Económica na Universidade Cornell, Ithaca, Nova Iorque, 15 de Abril de 2004).
3. C. Nobel, «Ballmer: Microsoft's priority in innovation», 19 de Outubro, 2005, publicado no www.eweek.com.
4. Investigadores da teoria das organizações mostraram que as empresas que concorrem no mesmo mercado começam a ficar cada vez mais parecidas através de um processo chamado «isomorfismo». Leia-se, por exemplo, de M. T. Hannan e J. Freeman,

Organizational Ecology (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1989).

5. O trabalho do economista Joseph Schumpeter nesta área identifica «novas associações» de coisas existentes igualmente fundamentais para a definição e sucesso da inovação. Leia-se de J. Schumpeter, **The Theory of Economic Development** (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1934).

6. B. Nussbaum, «The power of design», *Business Week*, 17 de Maio, 2004, pág. 86.

7. O desafio é perceber qual das dimensões do radar pode significar mais para os clientes e porquê. O valor para clientes nem sempre é óbvio quando uma empresa procura inovar em áreas tradicionalmente desprezadas pelo mercado. Poderá haver poucos precedentes para validar as crenças e pressupostos da empresa, e os clientes são muitas vezes incapazes de dar um *feedback* útil sobre a nova direcção. No entanto, é esta incerteza que representa uma oportunidade significativa. Leia-se, em especial, de R. G. McGrath e I. Macmillan, **The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty** (Boston, Harvard Business School Press, 2000); e de S. H. Thomke, **Experimentation Matters: unlocking the potential of new technologies for innovation** (Boston, Harvard Business School Press, 2003).

8. Ver na Web em http://www.onstar.com/us_english/jsp/index.jsp (N.T.).

9. Na Web em <http://www.greenmountain.com/> (N.T.).

10. Ver na Web em <http://newsroom.wamu.com/phoenix.zhtml?c=189529&p=irol-occasioOverview> (N.T.).

11. Na Web em www.cabelas.com (N.T.).

12. Ver na Web, por exemplo, em <http://www.toyotageorgetown.com/terms.asp> (N.T.).

13. Ver o significado em http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma (N.T.).

14. Ler explicação do projecto em http://www.businessweek.com/magazine/content/01_23/b3735616.htm (N.T.).

15. Ler explicação do projecto recente da GM em http://en.wikipedia.org/wiki/Chevrolet_Celta (N.T.).

16. Ver em <http://www.diebold.com/dnpssec/financial/transactionssystem/remoteteller.htm> (N.T.).

17. Ver em <http://www.dod.mil/nii/NCW/> (N.T.).



<http://mit-smr.com>