



INOVAÇÃO CAMINHO PARA CRESCIMENTO

JOSÉ ANTONIO FERNANDES MARTINS

FEDERASUL – 20/06/07

I- CONCEITO

O conceito, conforme John D. Wolpert, **“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 mudança no conceito principal do seu negócio.**

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).

II- INOVAÇÃO SISTÊMICA E RADICAL

Preciso chegar até o próximo trimestre

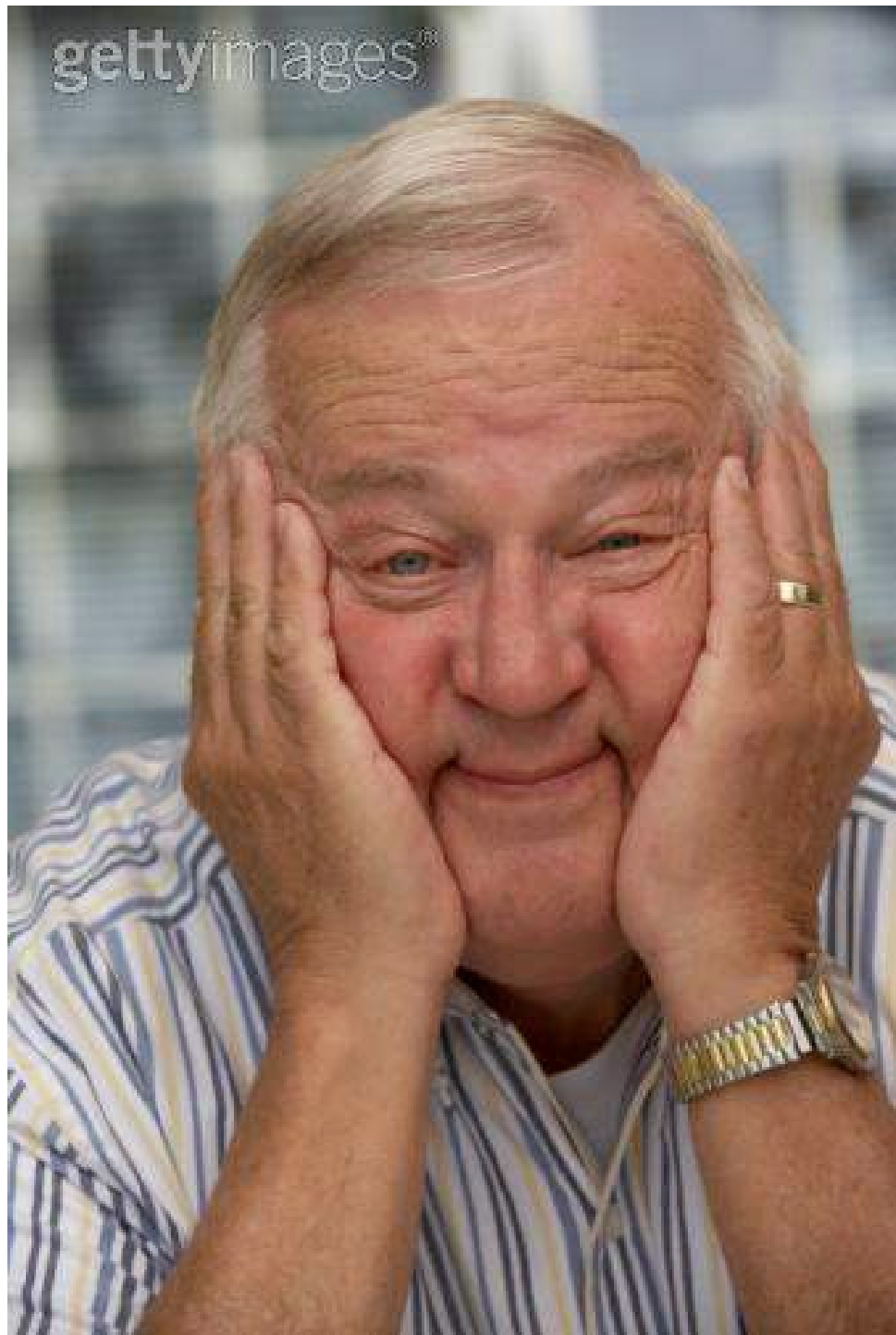
Agora é hora de voltar aos
FUNDAMENTOS

**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?
- **Clientes sempre querem algo novo, útil e repleto de valor.**



Exemplo: Japonesa
DoCoMo - telefone celular
com acesso a Internet -
30 milhões 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 – Wal Mart enfrentam bem a recessão porque introduziram inovação radical na estrutura de custos tradicionais do setor – Pizza Domino's.



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.

**Idéia radical não
significa alto risco ou
projeto mal concebido.**

**A idéia radical possui um ou mais dos 3
padrões**

III - IDÉIAS RADICAIS

- Uma idéia radical tem o poder de mudar as expectativas do cliente.



Exemplo: Computador IMAC da Apple – projeto de Jonathan IVE – design moderno. Star bucks– Contadina (Nestlé) – Massas frescas – Harley Davidson – Cerveja Guinness – Club Med – Rolex – Patek Philip – Cirque du Soleil.









III- IDÉIAS RADICAIS

b) Uma idéia radical muda a base sobre a qual acontece a concorrência

- . Exemplo: Kohl's – lojas com *lay out* de modelo atraente – vitrines dispostas a fazer o cliente entrar e sair rapidamente - A filosofia de R. Lawrence Montgomery é fazer o cliente gastar menos tempo e comprar mais.
- . CNN – IKEA (móveis desmontados) – VOLARE – Rede Accor
 - . Fórmula 1
 - . Hotéis.
 - . Abercrombie & Fitch
 - . Habib's (esfihas)







III - IDÉIAS RADICAIS

c) Uma idéia radical é a que tem o poder de mudar o setor

Exemplo: Southwest Airlines – rotas ponto a ponto ao invés de centro e raio – seus jatos ficam no ar 2 a 3 horas a mais que as concorrentes e usam seu capital com mais eficiência.

Aqui no Brasil – Gol – *low cost – low fare*.

Virgin – eliminou 1ª classe e introduziu business class c/mais conforto que os concorrentes.

- . 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**

- **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.

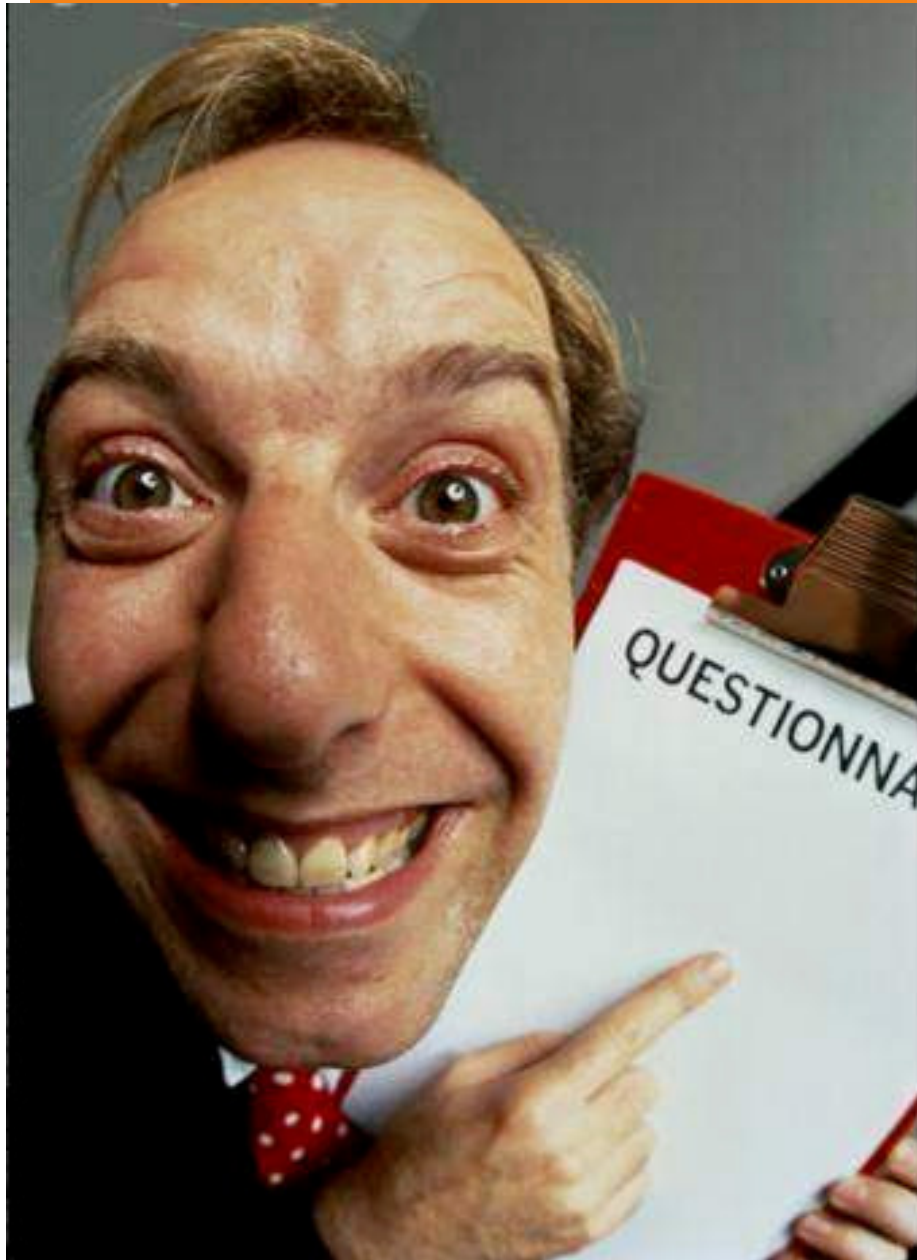
→ A Body Shop questionando a necessidade de fotos de supermodelos impossivelmente magras para vender seus produtos.

→ Charles Schwab questionando a necessidade de corretores com altas comissões para negociar ações.

**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 – a Gol ofereceu
também as duas.**

**IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS –
PREDOMINAM**



**b) Os radicais
inovadores
detectam
as tendências
que passam
desapercebidas**

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.



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**

**Quais dos fatores que
nosso negócio tem como
coisa garantida que
deveriam ser eliminados?**

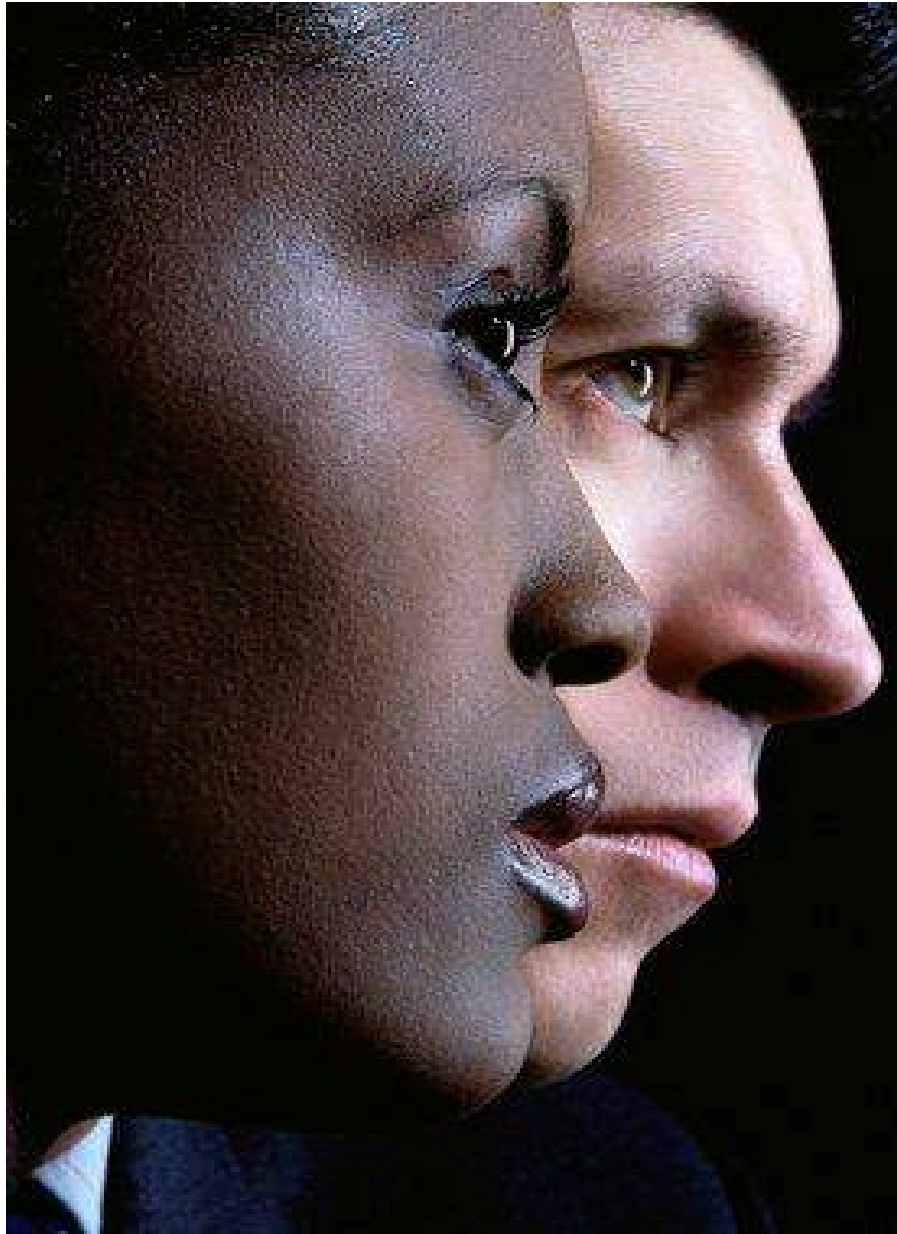
**Quais fatores deveriam ser
reduzidos bem abaixo dos
padrões do nosso
negócio?**

**Quais fatores deveriam ser
elevados bem acima dos
padrões do nosso
negócio?**

**Quais fatores deveriam ser
criados que nenhum
negócio jamais ofereceu?**

**Esses foram os
questionamentos feitos
pela rede Accor de hotéis
para criar o sistema
FÓRMULA 1.**

**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.



**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



**IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS –
PREDOMINAM**

O fundamento real para crescimento e inovação consiste nos ativos (marca, relacionamento com clientes, banco de dados) e nas competências (qualificações e as idéias que estão presas nas mentes das pessoas).

**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.

Conclusão:

**Não pense na sua empresa
como um **negócio**, mas
passe a pensar nela como
uma **coleção de ativos
tangíveis e intangíveis.****

**IV– QUATRO LENTES – QUATRO PERSPECTIVAS –
PREDOMINAM**

**Quais são as possibilidades que
podem produzir um ajuste
radical num velho e combalido
modelo de negócio.**

**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



Há 150 anos atrás não havia nenhuma grande corporação industrial.

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

V- CONCLUSÃO

- Desafio hoje é reconhecer que o que inventamos pode ser reinventado.
- Desafio é saber para onde você está se dirigindo, para que essas etapas possam conduzi-lo a uma direção totalmente nova.

V- CONCLUSÃO



**Se a sua empresa
não estiver
experimentando
modelo de
negócios
radicalmente
diferentes, ela já
está jogando na
prorrogação.**

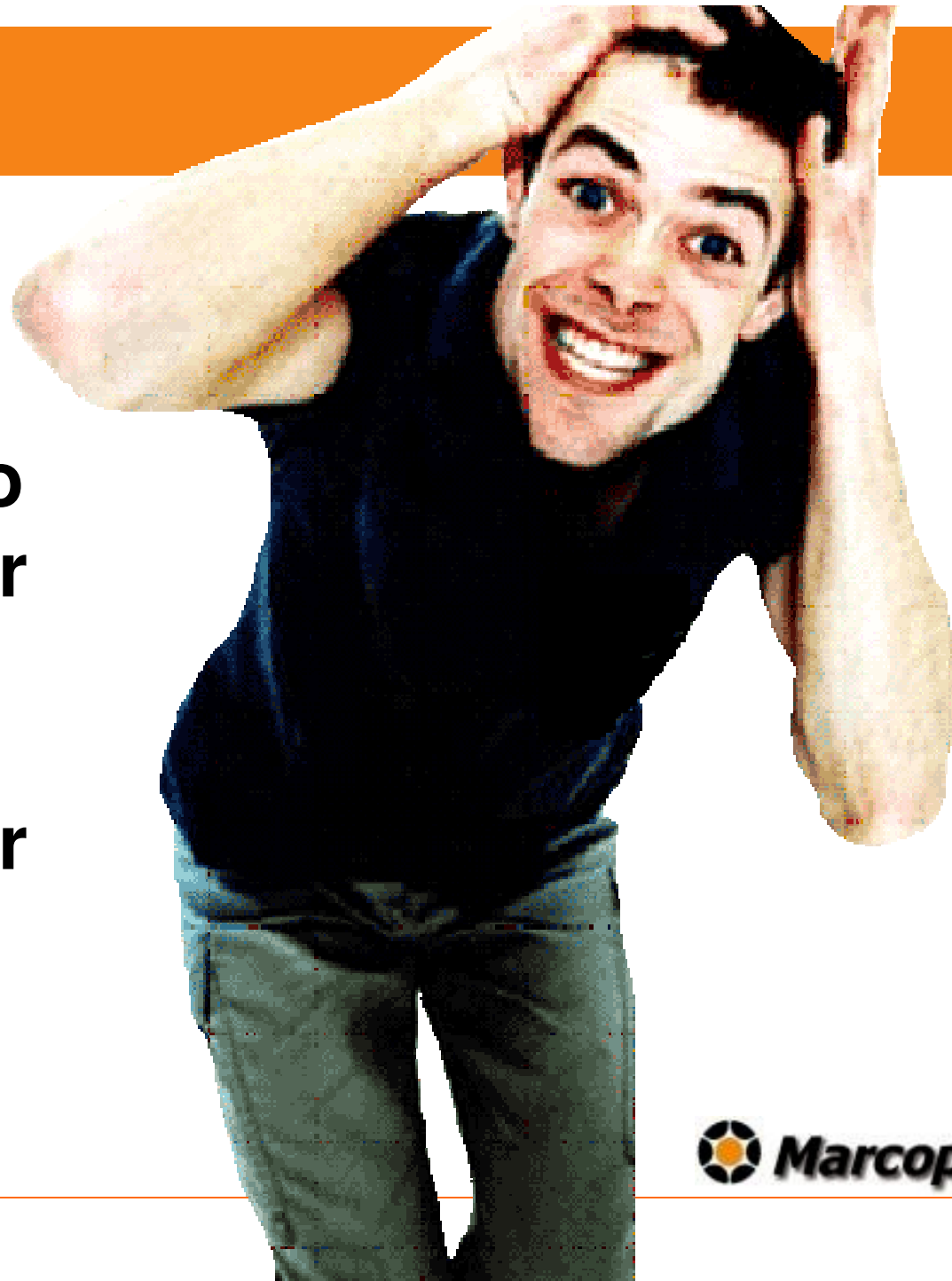
V- CONCLUSÃO

Subjugar o inimigo sem lutar é o supra sumo da habilidade - surpreenda o inimigo mudando as regras do jogo - Mude - Inove.



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.**

- **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**