

# INOVAÇÃO

# 101

**tudo sobre inovação  
para gestores  
e empreendedores**

**POR FELIPE OST SCHERER**

inno<science

 administradores.com

*Copyright © 2016 Felipe Ost Scherer*

Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução total ou parcial deste livro, bem como a reprodução por apostilas, a partir desta obra, de qualquer forma e por qualquer meio ou processo eletrônico ou mecânico, especialmente por sistemas gráficos, fotográficos, reprográficos, xerográficos, de fotocopia, fonográficos e de gravação, videográficos, sem permissão e consentimento dos autores, e quando permitida deve ser citada a fonte.

É vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte da obra em qualquer sistema de processamento de dados.

Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e sua editoração.

A violação dos direitos autorais é punível como crime cf. Lei nº 6.895 de 17 de dezembro de 1980 (Código Penal), Artigos 184 e parágrafos 185 e 186. (Lei 5.988 de 14 de Dezembro de 1973).

## ÍNDICE

SOBRE O AUTOR .....	7
APRESENTAÇÃO .....	8
<b><u>CAPÍTULO 1: GESTÃO DA INOVAÇÃO</u></b>	
7 PROBLEMAS COMUNS EM EMPRESAS QUE NÃO INOVAM (E COMO RESOLVÊ- LOS) .....	12
COMO GERAR UMA CULTURA DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS .....	16
INOVAÇÃO E MARCA: UMA MÃO LAVA A OUTRA! .....	19
CRIATIVOS, MAS POUCO INOVADORES .....	24
A GENÉTICA DAS ORGANIZAÇÕES .....	27
TRANSFORMANDO IDEIAS EM REALIDADE.....	29
A ERA DA INOVAÇÃO .....	32
QUEM NÃO SE COMUNICA, SE TRUMBICA .....	35
POR QUE ALGUMAS EMPRESAS NÃO INOVAM? .....	38
TENTAR INOVAR É COMO O FUTEBOL: SE PERDE, SE GANHA E SE EMPATA! .....	40
INVESTIMENTO QUE TRAZ RETORNO .....	43
DA CAIXA DE SUGESTÕES AO SISTEMA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	46
INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS .....	49
NO JOGO GLOBAL, GESTÃO DE QUALIDADE NÃO BASTA.....	52
PRODUTIVIDADE EM INOVAÇÃO .....	55
5 MOTIVOS PELOS QUAIS TODO GESTOR DA INOVAÇÃO DEVERIA ESTAR .....	58
LIGADO NA CAMPUS PARTY .....	58
PESQUISA REVELA MELHORES PRÁTICAS DE P&D.....	60
JOGAR NA RETRANCA É A PIOR ESTRATÉGIA.....	63

AS COMPETÊNCIAS DOS INOVADORES.....	66
INOVAÇÃO COMO SERVIÇO (IAAS).....	69
O QUE FAZEM OS CHIEF INNOVATION OFFICERS?.....	72
O QUE É O LEAN INNOVATION? .....	74
GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO.....	77
COMO OS LÍDERES PODEM AJUDAR A INOVAR?.....	80
MAIS IDEIAS OU MELHORES IDEIAS? .....	85
O QUE EU GANHO COM A INOVAÇÃO? .....	87
NEM TUDO SE CRIA, ALGUMAS COISAS SE COPIAM, COMPRAM, LICENCIAM... .	89
COMO ESTRUTURAR A GOVERNANÇA DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS?.....	92
MARKETING PARA PRODUTOS INOVADORES .....	94
INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO .....	96
PESQUISA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO BRASIL.....	97
COMO MONTAR UMA CAMPANHA DE INOVAÇÃO ABERTA?.....	99
COMO MONTAR UMA CAMPANHA DE INOVAÇÃO ABERTA? PARTE 2 .....	100
COMO MEDIR A INOVAÇÃO? .....	102
POR QUE ELAS NÃO INOVAM? .....	104
QUEM GASTA MAIS, INOVA MAIS?.....	106
AMBIENTE PARA INOVAR.....	107
O LEGADO DE STEVE JOBS PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	108
<b><u>CAPÍTULO 2: INOVAÇÃO NA PRÁTICA</u></b>	
10 LIÇÕES DE GRANDES INOVADORES DOS ÚLTIMOS 50 ANOS.....	111
A SUBSTITUIÇÃO DE ÁTOMOS POR BITS.....	115
SERVIÇOS QUE DÃO CERTO .....	118

VALE A PENA INVESTIR EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO?.....	121
NAPOLEÃO BONAPARTE: O PAI DA INOVAÇÃO ABERTA.....	124
NOS BASTIDORES DA PIXAR.....	127
INOVAÇÃO EM TEMPOS DE INCERTEZAS .....	129
O SONHO NA FRENTE DO DINHEIRO .....	131
NÃO É QUALQUER INOVAÇÃO QUE PROMOVE CRESCIMENTO.....	134
INOVAÇÃO A SERVIÇO DA SAÚDE.....	138
COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI .....	141
O QUE O CASO HSBC PODE NOS ENSINAR? .....	144
GRANDES EMPRESAS ESTÃO CONVIDANDO CONSUMIDORES PARA INOVAR...	146
A NECESSIDADE FAZ O SAPO PULAR .....	149
STEVE JOBS ESTARIA FAZENDO 60 ANOS .....	153
5 INOVAÇÕES NO SURF UTILIZADAS POR MEDINA EM PIPELINE .....	155
CONHEÇA O PRÓXIMO BESTSELLER DA ÁREA DE NEGÓCIOS.....	165
COMO AS TECNOLOGIAS VESTÍVEIS ESTÃO CRIANDO NOVAS OPORTUNIDADES .....	169
15 PROGRAMAS DE INOVAÇÃO PARA O SETOR PÚBLICO.....	175
É POSSÍVEL INOVAR NO SETOR PÚBLICO .....	180
O QUE O FUTURO PRESIDENTE VAI FAZER PELA INOVAÇÃO NO BRASIL .....	182
APRENDIZADOS DE UMA DAS EMPRESAS MAIS INOVADORAS DO MUNDO .....	191
DE ONDE VEIO A INSPIRAÇÃO PARA CRIAR O FACEBOOK?.....	193
COMO CHEGAR AS 1000 IDEIAS NO PROGRAMA DE INOVAÇÃO INTERNO .....	198
UM DOS MAIORES INOVADORES DA ATUALIDADE COMPLETA 50 ANOS .....	201
INOVAÇÕES EM TEMPOS DE OLIMPÍADA .....	204
INOVAÇÃO ABERTA EM PMES .....	207

O EFEITO FACEBOOK NO VALE DO SILÍCIO .....	209
O FACEBOOK É INOVADOR? .....	211
<b><u>CAPÍTULO 3: FERRAMENTAS PARA O INOVADOR</u></b>	
7 CANVAS QUE TODO EMPREENDEDOR DEVE CONHECER .....	214
7 CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE NEGÓCIOS DE SUCESSO .....	222
5 DICAS PARA EXECUTAR MELHOR OS PROJETOS DE INOVAÇÃO .....	225
FERRAMENTAS PARA TER NOVAS IDEIAS.....	230
O FUNIL AINDA FUNCIONA? .....	232
12 APLICATIVOS PARA FAZER A INOVAÇÃO ACONTECER .....	234
15 CANVAS PARA FAZER A INOVAÇÃO DECOLAR .....	237
OS 5 ERROS MAIS COMUNS DOS INOVADORES NAS EMPRESAS.....	248
<b><u>CAPÍTULO 4: EMPREENDEDORISMO</u></b>	
SAIBA COMO FUNCIONAM OS CORPORATE VENTURES .....	251
OS 5 ERROS DO PLANO DE APRENDIZAGEM.....	255
LIÇÕES DO REALITY SHOW <i>SHARK TANK: NEGOCIANDO COM TUBARÕES</i> .....	258
COMO DEFINIR A PROPOSTA DE VALOR DA SUA INOVAÇÃO .....	261
A CABEÇA NAS NUVENS E OS PÉS NO CHÃO .....	263
VALE A PENA ACREDITAR EM EMPREENDEDORISMO .....	265
VOCÊ CONHECE O FAILURE BINGO PARA EMPREENDEDORES?.....	268
QUAL A MELHOR IDADE PARA EMPREENDER?.....	271

## *SOBRE O AUTOR*



*Felipe Ost Scherer* é sócio-fundador da Innoscience Consultoria em Gestão da Inovação, empresa especializada em apoiar na identificação de oportunidades de inovação e estruturar as práticas para tal. Também é responsável pelo blog Inovação na Prática do Portal da Revista Exame e escreve para o Administradores.com. Consultor, palestrante, professor e autor de livros relacionados ao tema gestão da inovação. Entre as obras, destaque para Gestão da Inovação na Prática, Práticas dos Inovadores e O Time dos Sonhos da Inovação. Scherer tem MBA pela Escola Superior de Propaganda e Marketing e mestrado em administração de empresas pela UFRGS.

*Para saber mais:* [twitter.com/felipeoscherer](https://twitter.com/felipeoscherer) | [felipe@innoscience.com.br](mailto:felipe@innoscience.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Desde que comecei a trabalhar como consultor de inovação percebia que havia um grande futuro em relação ao tema no Brasil. A própria fundação da Innoscience Consultoria foi baseada nessa crença que poderíamos melhorar o desempenho das pessoas, empresas e, quem sabe, até a sociedade sistematizando a maneira pela qual empreendedores e gestores identificavam e desenvolviam novas ideias.

A consultoria foi uma aposta de sucesso e nos últimos 10 anos atendemos empresas de todos os portes e setores no país inteiro. Tive o privilégio de participar de projetos em empresas de cosméticos, farmacêuticas, bebidas, construção civil, seguros, calçados, siderurgia, tecnologia da informação, educação e muitos outros. Nunca fiz uma conta exata mas foram milhares de executivos e empreendedores que pude ajudar com um abordagem estruturada em relação à inovação em reuniões, palestras, workshops e treinamentos.

Além do trabalho de consultoria, atuo também no ensino e produção de conteúdo sobre o tema. Minha atividade na Escola Superior de Propaganda e Marketing nos cursos de pós e extensão em administração, não poderia ser diferente, é voltada para as disciplinas de criatividade e gestão da inovação. É sempre legal estar em contato com pessoas que estão em busca de conhecimento na área. Penso que quanto mais gente sensibilizada e preparada, mais inovadores teremos nas startups e empresas. Precisamos criar uma geração de gestores da inovação. Poder contribuir com a carreira e formação desses profissionais é algo que me orgulho.

Também dedico meu tempo a outra atividade importante: produzir conteúdo para estimular gestores e empreendedores a inovar. Nos últimos dez anos publiquei três livros (Gestão da Inovação na Prática, Práticas dos Inovadores e O Time dos Sonhos da Inovação), 2 e-books (A Prática da Inovação e Innovation Experience), 2 relatórios setoriais (Inovação no Setor Público e Inovação na Construção Civil) e mais de uma centena de textos publicados em diversos jornais, revistas e portais de negócios como Administradores.com, Exame, Brasil Econômico, StartSe Infomoney e Endeavor.

Olhando para trás percebo que muitas desses artigos foram tiveram grande repercussão que pude medir através da quantidade de compartilhamentos e acessos nas plataformas onde foram publicados. Achei que seria valioso selecionar os melhores e republicá-los de forma organizada em um e-book. Dessa maneira consigo otimizar o tempo do leitor agrupando-os em um documento único.

Para esse novo e-book escolhi o título de Inovação 101 – tudo sobre inovação para gestores e empreendedores. Nele trago os melhores conteúdos que produzi nos últimos 10 anos sobre empreendedorismo, ferramentas para o inovador, gestão da inovação e inovação na prática. Esses são justamente os capítulos que organizam a apresentação dos artigos. Muitos deles são dicas, casos e ferramentas que podem ajudar os gestores e empreendedores a colocar em prática os conceitos de inovação.

Dessa maneira espero fazer mais uma pequena contribuição no avanço da discussão da inovação no Brasil. Se gostar do conteúdo que vem a

seguir, convido você a seguir meu perfil nas redes sociais onde publico todas as novas atualizações sobre o assunto, além é claro de manter contato direto via e-mail.

**Felipe Ost Scherer**



**INOVAÇÃO**

**101**

tudo sobre inovação  
para gestores  
e empreendedores

*GESTÃO*  
*DA*  
*INOVAÇÃO*

FELIPE OST SCHERER

## *7 PROBLEMAS COMUNS EM EMPRESAS QUE NÃO INOVAM (E COMO RESOLVÊ-LOS)*

*PORTAL EXAME*

Um dos desafios relacionados à gestão da inovação trata de cultivar um ambiente favorável para que ela possa ocorrer nas empresas. De maneira geral essa é uma tarefa difícil e requer tempo.

No início do ano, a professora da Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter, apontou algumas situações que inibem a inovação no ambiente empresarial. Selecionei os 7 que considero mais importantes e tomei a liberdade de acrescentar ideias no trabalho, ampliando a discussão dos problemas e soluções.

Problema 1) Desconfie de novas ideias que vem da base ou vindas de fora da empresa – se fossem boas teriam sido pensadas pela alta gestão, portanto ideias mais disruptivas vindas da base operacional devem ser descartadas.

Solução: Buscar novas ideias de diferentes fontes, independente de ser do nível operacional ou estratégico, interno ou externo à empresa. Hoje está cada vez mais fácil e barato colocar em prática a inovação aberta. Isso não significa de que devemos, por exemplo, desenvolver tudo que os clientes nos pedem mas aumentamos a probabilidade de encontrar soluções relevantes para nossos problemas ou mesmo insights relevantes.

Problema 2) Baseie-se no passado para prever o futuro – relembrar os projetos passados que não funcionaram e os utilizar como guia na tomada de decisão.

Solução: Dirija olhando para frente e não para o retrovisor. O passado nem sempre é o melhor indicativo de potencial de uma ideia. As condições podem ter mudado, o que deu errado pode ser ajustado para dar certo, novas tecnologias surgiram, etc...

Problema 3) Mantenha as pessoas ocupadas – monitore a carga de trabalho dos colaboradores. Se eles estão com algum tempo livre, trate de encontrar algo para fazer.

Solução: Seja flexível, permita que as pessoas dediquem tempo a buscar novas soluções e identificar oportunidades para o negócio. Muitas empresas inovadoras como a 3M e o Google criaram regras específicas para que as pessoas aloquem tempo para inovar.

Problema 4) Encoraje a competição agressiva em nome da excelência – criar um clima de disputa entre os colaboradores para que todos se dediquem ao máximo nas atividades. Se possível ainda estabeleça uma clara distinção entre vencedores e perdedores.

Solução: inovação exige colaboração. Não é um trabalho solitário e sim de equipe. Steven Johnson, autor do livro De onde vem as boas ideias, afirma que elas são frutos de palpites parciais de diferentes que se juntam para formar algo maior. Defina uma estratégia e crie as condições para as pessoas trabalharem juntas nessa direção.

Problema 5) Exija previsibilidade em tudo – muitas empresas demandam planos detalhados e que se prove antes da execução que as novas ideias são realmente boas.

Solução: se um novo projeto não apresentar alguma incerteza ou risco dificilmente é uma inovação. Essa é uma característica dessa atividade, já que queremos fazer coisas que ainda não foram feitas. A solução está em avaliar projetos de inovação diferente de como fazemos com os projetos operacionais. Além disso, a chave está em conduzir essas iniciativas buscando aprender o mais rápido possível como reduzir as incertezas.

Problema 6) Puna o fracasso pois irá motivar para o sucesso – a regra aqui é simples: os pais devem assumir as responsabilidades quando os filhos causam problemas. Os “pais” dos projetos fracassados devem ser carimbados como tal e até mesmo punidos ou colocados na “geladeira”. Nada como uma medida socioeducativa para alertar os colaboradores sobre a importância do sucesso na empresa.

Solução: quando existe esse tipo de ambiente dificilmente as pessoas aceitam correr riscos. A única forma de ter chance de errar um pênalti é não se apresentar para bater.

Problema 7) Não esqueça que chegamos ao topo porque sabemos de tudo. – somos os líderes porque sabemos tudo que precisamos saber sobre esse mercado e produtos.

Solução: A história da Kodak e da Blockbuster não é novidade para ninguém. A Kodak chegou a ter 85% do Market share de filmes fotográficos no mundo. A Blockbuster 30% das locações. Nesse exato momento alguém está tentando desenvolver alguma novo produto, tecnologias modelo de negócio que irá colocar em risco tudo que você sabe ou já fez no mercado. A inovação é motor que não pode parar e para isso acontecer a empresa precisa estar aberta para novos conhecimentos, aprendizado e a mudança.

## COMO GERAR UMA CULTURA DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

*JORNAL DO COMÉRCIO*

As inovações não são fruto de geração espontânea, nem criadas no vácuo: são antes de tudo resultado de intenções deliberadas e geradas num ambiente propício, num terreno fértil onde as ideias prosperam.

Inovação é a combinação da ciência com a arte. É ciência com regras, processos e ferramentas específicas, porém precisa de pessoas que pensem como artistas, criativas e que saibam utilizar o conhecimento para pensar em coisas novas. Precisa da ciência com seu rigor analítico para transformar as grandes ideias em resultados, realizando os experimentos e a condução dos projetos. Necessita também da arte, com a imaginação e refinamento de criar algo nunca antes pensado.

Estudos concluem que uma empresa inovadora encoraja seus membros a operar com autonomia, recompensa as pessoas por suas ideias, valoriza os talentos individuais, demonstra resiliência face aos obstáculos, prospera em ambientes turbulentos e em situações ambíguas e reforça um ambiente de valorização das pessoas.

Como consequência, essas empresas respondem rapidamente às demandas externas, desenvolvem novas ideias, aumentam a eficiência, melhoram o atendimento ao cliente e geram maiores lucros. O grande desafio está em configurar um ambiente organizacional que possibilite a

repetição da inovação a partir de um processo contínuo, estruturado e gerenciável.

Embora existam diferentes tipos de inovações, que demandam diferentes processos de transformação de ideias em resultados, o que há de comum é o universo que cerca a inovação. Esse universo é composto dos elementos que precisam ser administrados para que a empresa seja mais eficaz como inovadora. O contexto da inovação apresenta um conjunto de dimensões que devem ser configuradas para melhorar o potencial inovador. Essas dimensões precisam ser configuradas de acordo com a estratégia e cultura da empresa bem como suas intenções com a inovação.

Independente da forma, o importante é que a empresa saiba que a cultura da organização impacta diretamente no potencial inovador da mesma. A cultura trata do modo como a empresa comunica e estimula as pessoas a correrem riscos e questionarem os paradigmas existentes. Uma organização que priorize a disciplina, a autoridade e o trabalho individual tende a ter maiores dificuldades em se transformar numa inovadora-serial do que uma empresa em que a cultura é caracterizada por comunicação aberta, trabalho em equipe e redes informais de relacionamento.

Uma cultura de inovação bem desenvolvida demanda lideranças comprometidas com a inovação. Quando se fala em liderança, em geral se está referindo à alta administração. Evidentemente, é ela a responsável pela estratégia da organização, por estipular a distribuição dos recursos e por estabelecer as regras competitivas e de crescimento. Se a alta administração não estiver comprometida com a inovação, ou se

o discurso do novo não se consubstanciar na prática, a inovação não será prioridade.

O desafio da inovação é fazer com que todos os líderes sejam facilitadores do fluxo de ideias e do conhecimento e transformadores da realidade da empresa. Se não houver o envolvimento das lideranças com a estratégia de inovação da empresa, obstáculos serão antepostos, dificuldades serão trazidas e o status quo será mantido. Algumas empresas têm incorporado métricas de inovação nos procedimentos de avaliação de desempenho e remuneração variável de suas principais lideranças alinhando com isso, discurso e prática.

As técnicas de produção atuais que buscam zero defeitos geralmente pregam a aversão ao erro, a padronização e a eficiência pura. Entretanto, os líderes de uma organização inovadora devem ser pessoas desafiadoras, que sejam capazes de assumir riscos, respaldados pela alta gestão. Este talvez seja o maior paradoxo nas empresas de hoje. Como o recurso mais escasso de executivos e lideranças em qualquer organização é o tempo, o maior indicativo do entendimento que os mesmos têm da inovação e da relevância que dão ao tema é o tempo que eles dedicam para evangelizar e apoiar sua equipe para a inovação.

## INOVAÇÃO E MARCA: UMA MÃO LAVA A OUTRA!

*JORNAL DO COMÉRCIO*

Como estamos num caderno de marcas, quero aproveitar para defender uma ideia: empresas que buscam inovação, além de resultados financeiros, mercadológicos e internos, conseguem valorizar suas marcas.

Para suportar essa tese, fui atrás de dois rankings. O ranking de marcas chamado The Brand Finance Global 500 da empresa de consultoria Brand Finance e o de inovação desenvolvido pelo Boston Consulting Group: Most Innovative Companies.

O primeiro estabelece um valor para as marcas com base em um levantamento financeiro sobre as empresas e em questionários com clientes e especialistas em medir a força de marcas. Já o ranking do BCG aponta as 50 empresas mais inovadoras levando em consideração diferentes critérios relacionados a resultados financeiros, mercadológicos e operacionais

Vamos aos fatos: das 50 empresas mais inovadoras, 47 delas estão na lista das marcas mais valiosas do mundo. Das três que ficaram de fora da lista, duas estavam mas enfrentaram dificuldades no ano passado e uma delas pode ser considerada jovem porém está no caminho para entrar na lista.

Mais da metade (26) das 50 mais inovadoras também estão entre as 50 marcas mais valiosas. Outras 10 estão entre as 100 mais valiosas, o que permite apontarmos uma relação de causa e efeito entre inovação e valorização das marcas, ou seja, uma mão lava a outra e ambas ampliam o resultado dos negócios!

Empresas inovadoras criam não só atributos tangíveis nos seus produtos, serviços e processos como design, tamanho, desempenho e modelo que são valorizados pelos clientes, mas também intangíveis como reputação, imagem e associações positivas.

Vejamos o caso das cinco marcas mais valiosas desse ano: Walmart, Google, Coca-Cola, IBM e Microsoft. Todas elas estão na lista das mais inovadoras, cada uma com uma estratégia de inovação diferente. Walmart inovando na organização da cadeia de fornecimento ao criar um modelo de negócio de escala global. O Google que inovando na captura de valor e produtos revoluciona a utilização da internet. A Coca-Cola inova através das experiências de consumo que proporciona, além do foco em produtos. A IBM foca os esforço em inovação no processo de desenvolvimento e na estruturação de soluções utilizando suas plataformas. Finalmente a Microsoft que é referência no modelo de negócios inovador e principalmente nos seus produtos.

Não só as grandes empresas tem buscado associar suas marcas à inovação. Observem nas revistas, jornais, outdoors e comerciais o número de empresas que nos últimos anos incluíram no seu posicionamento a palavra inovação.

Porém inovação não é algo simplesmente novo. É algo novo que traz resultados para a empresa. O mundo está cheio de inventores que nunca obtiveram sucesso com suas ideias “brilhantes”. Mais do que isso, é preciso separar inovação de melhoria. A melhoria refere-se a pequenos ajustes necessários para a continuidade e o aperfeiçoamento das atividades do dia-a-dia. A inovação é a exploração de uma nova ideia com sucesso, resultando em grande retorno.

A busca pela inovação não deve ser deixada ao acaso, deve ser tratada como um processo continuado, gerenciado, induzido e acompanhado por ferramentas específicas que tragam melhores resultados e que resultem no aumento da competitividade da empresa. Os efeitos positivos da inovação no negócio necessariamente serão refletidos no desempenho não só financeiro e mercadológico mas também num ativo importante: a sua marca.

# *POR QUE É TÃO DIFÍCIL INOVAR NAS EMPRESAS?*

*ARTIGO CIC*

Muitas vezes é comum ouvirmos que a inovação não faz parte da cultura da empresa, mas isso somente parte da explicação de porque algumas empresas não inovam. Algum tempo atrás fizemos um evento que reuniu gestores de grandes empresas brasileiras e conseguimos definir quatro grandes motivos para as empresas não inovarem: liderança, cultura, pessoas e estrutura.

Inovar de forma continua é sempre um movimento de cima para baixo. A liderança tem um papel fundamental em traçar direcionamentos e colocar esse tema na agenda estratégica do negócio. O grupo apontou que a falta de estabelecimento de prioridades e de visão de longo prazo, somados com a pressão dos resultados de curto prazo fazem com que iniciativas que visam garantir o futuro do negócio sejam desprezadas em relação àquelas rotineiras e operacionais.

Quando falamos em questões culturais voltadas para inovação, foram citados pelo menos três motivos: falta de tempo, medo de errar e ambiente de trabalho conservador. Evidentemente ninguém tem tempo sobrando na empresa mas alocação dele para gerar e conduzir os projetos de inovação não há como sistematizá-lo. Além disso, inovar significa fazer algo que ainda não foi feito, portanto sempre haverá incerteza. Isso significa que correr o risco faz parte do processo. O último tópico levantado da dimensão cultura diz respeito ao pouco estímulo da criatividade no ambiente de trabalho. Com a padronização

dos processos, muitas empresas acabaram criando uma barreira contra a busca por formas alternativas de executar as atividades.

Falando em pessoas, as dificuldades encontradas invariavelmente recaíram sobre a falta de mecanismos claros de reconhecimento ou recompensa. Em toda empresa inovadora existe alguma forma de incentivo formal ou informal. Essa simbologia é importante para fomentar o comportamento desejado. A baixa diversidade decorrente de uma política muito restrita de recrutamento e seleção também explica parte da questão. Muitas pessoas com o mesmo perfil pensam da mesma forma, o que não é bom em se tratando de buscar novas soluções.

Existe um ditado que diz que cachorro com muitos donos morre de fome. A inovação sem coordenação definida também. A falta de uma estrutura que funcione como mobilizadora para o processo de inovação pode tornar essa atividade muito difícil. Isso não significa que todos os projetos serão desenvolvidos por essa estrutura, mas sim que haja uma visão de portfólio e uma coordenação para isso.

É muito comum ouvirmos reclamações das dificuldades mercadológicas e institucionais explicando a dificuldade de competir. Muitas vezes a solução está na própria empresa, criando um contexto que facilite a inovação.

## *CRIATIVOS, MAS POUCO INOVADORES*

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

Dias atrás foi divulgado um estudo sobre as novas regras da inovação no mundo, do qual participaram mil executivos em 12 países. Chamado Global Innovation Barometer e realizado pela GE, seus resultados não chegam a surpreender. Por exemplo: 95% dos entrevistados acreditam que a inovação é a chave para uma economia mais competitiva.

Porém, o estudo traz achados interessantes. Apesar de nós, brasileiros, não sermos vistos como os mais inovadores, fomos considerados como um dos três países mais otimistas em relação a como a inovação pode melhorar a vida das pessoas e o país.

Na prática isso significa que os executivos entrevistados acreditam que podemos melhorar nossa condição econômica e nossa qualidade de vida inovando mais. É um bom sinal. Afinal, o primeiro passo para inovar é acreditar que precisamos fazê-lo.

Porém, a inovação possui duas matérias-primas fundamentais: criatividade e conhecimento. E é aí que começam nossas dificuldades.

O Brasil sempre foi considerado um país no qual as pessoas são muito criativas e que acabam por utilizar essa qualidade para resolver os problemas de formas inusitadas, o que deu origem ao chamado "jeitinho brasileiro".

Tal criatividade faz de nós campeões nos esportes e na música, mas ainda não nos ajuda a levantar taças quando falamos dos negócios.

O chamado Índice Global da Classe Criativa, criado pelo pesquisador americano Richard Florida, aponta que somos apenas a 43ª economia mais criativa. Em seu ranking, que estudou 45 países, ficamos à frente de Peru e Romênia.

Isso significa que ainda estamos presos ao paradigma da economia extrativista e industrial, devido ao qual deixamos de incorporar tecnologias que poderiam impulsionar nossas empresas.

Precisamos parar de pensar em resolver velhos problemas de forma criativa e passar a oferecer soluções inéditas para o mercado. Temos que parar de pensar em copiar ou tentar produzir as mesmas coisas mais barato – o que é cada vez mais difícil, uma vez que a China se tornou a fábrica do mundo – e passar a desenvolver novos produtos e tecnologias. Somente assim abocanharemos o filé dos mercados.

Temos crescido em publicação científica e na cultura de depósito de patentes, o que atesta nossa capacidade de gerar conhecimento inédito. Isso é importante, pois tecnologias inovadoras provêm de novos conhecimentos.

Contudo, é preciso avançar em dois itens: na capacidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) por parte das empresas e na utilização das patentes geradas.

Com os programas de financiamento, subvenção econômica e leis de incentivos fiscais começamos a caminhar rumo ao aumento das atividades de P&D dentro das empresas. Precisamos agora aprimorar nossa capacidade de utilizar patentes e de converter o conhecimento gerado em novos produtos e processos.

Os sinais são positivos. O volume de investimento corporativo em ações de inovação tem crescido no país, tanto nas empresas nacionais quanto nas estrangeiras que aqui atuam. Esse é um bom caminho para transformar a criatividade dos brasileiros em inovação.

## *A GENÉTICA DAS ORGANIZAÇÕES*

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

Muitos executivos que já perceberam a importância da inovação ser tratada como um processo gerenciado, contínuo e induzido buscam criar a chamada cultura de inovação. Esse ambiente favorável, que permite que novas ideias criativas sejam criadas e implementadas com sucesso, não é obra do acaso nas empresas. Fazendo uma analogia com a genética, a ciência dos genes, podemos considerar que a inovação e a mudança são genes recessivos nas organizações enquanto problemas operacionais, as questões do dia-a-dia e o status quo são os genes dominantes. Muitos executivos se preocupam e se zangam quando o relatório ou a apresentação não ficam prontos nas datas combinadas porém não reagem da mesma forma quando seus colaboradores não tem comportamentos e atitudes favoráveis à inovação.

Lembrando as aulas de biologia, um gene recessivo somente se manifesta sua característica quando o seu alelo está presente nos dois pares de cromossomas homólogos, formando um arranjo homozigoto. Caso contrário, o gene dominante sempre prevalece sobre o recessivo. Grande parte das empresas são concebidas e gerenciadas com um DNA que torna a inovação como sendo algo aleatório e dependente de algumas pessoas criativas. Nesse modelo, as questões do hoje sempre prevalecem sobre as de amanhã, dificultando que a empresa consiga se renovar e obter um desempenho superior aos concorrentes.

Mas como permitir que inovação se torne um gene tão importante quanto o da operação? Criando um contexto organizacional adequado que aborde a inovação como um processo, de forma semelhante a todos

os outros processos da empresa, tais como marketing, finanças, recursos humanos, qualidade, etc.

Definir uma estratégia de inovação, fomentar a participação das lideranças e avaliá-las pelo e envolvimento com o tema, criar mecanismos de reconhecimento e recompensa para os colaboradores, estabelecer fontes para financiar as atividades de inovação (seja do orçamento da empresa ou outros mecanismos de funding), deliberar as práticas de relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros para a inovação, são ações necessárias visando criar uma cultura favorável à inovação.

Muitas empresas fomentam a cultura criando espaços para criatividade, estabelecem tempo para que os colaboradores dediquem-se a desenvolver novos projetos, além de implementar uma política de recrutamento e seleção que vise identificar características nos candidatos que criem uma excelente diversidade cultural e de formação na empresa. Focar os desafios do futuro mais do que o sucesso do passado e estimular projetos com riscos calculados são importantes mensagens para os colaboradores.

Fazer o gene recessivo se tornar dominante na cultura da empresa não é algo que acontece da noite para o dia. A cultura organizacional é formada por valores, normas e crenças vigentes na empresa construídos ao longo da história do negócio. Precisa de tempo para sensibilizar e conscientizar as pessoas sobre a importância do tema. Porém o que pode ser mudado da noite para o dia é a vontade de modificar a cultura, o comprometimento para abordar a inovação de forma estruturada e sobretudo gerenciada.

## *TRANSFORMANDO IDEIAS EM REALIDADE*

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

Muito tem sido feito para sensibilizar empresários, gestores e empreendedores sobre a importância da inovação para ampliar a competitividade dos negócios.

No ímpeto de tornar a inovação uma realidade, os gestores têm lançado programas internos que nem sempre atendem as expectativas do modo desejado. Entendo que resultados aquém do esperado podem ser melhorados se alguns erros observados forem corrigidos.

Deixar a criatividade fluir livremente é um mito relativo à inovação. Na prática, percebe-se que os mais inovadores são aqueles que deliberam os caminhos, estabelecendo uma estratégia de inovação.

Alguns especialistas acreditam que a criatividade e o caos são inseparáveis. No entanto, a experiência tem mostrado que criar direcionadores para que as pessoas na organização utilizem sua criatividade é o melhor caminho.

Para isso, a empresa deve definir sua estratégia de inovação estabelecendo tipos e temáticas desejadas para a área e comunicá-las aos colaboradores, criando um catalisador da criatividade e um guia para a busca de novas ideias.

Com a grande facilidade de utilização da intranet e internet nas empresas, muitas iniciam os programas de inovação abrindo um canal para colocação de ideias de maneira eletrônica.

Passado pouco tempo, percebem que poucas ideias são adicionadas e aquelas cadastradas têm baixo potencial inovador, muitas vezes servindo de canal de reclamações de questões relativas à chefia ou de remuneração.

A solução para esse erro é estabelecer um contexto fértil à inovação, que contemple práticas para criação de uma cultura corporativa voltada ao assunto

.

Exigir números e projeções de mercado cedo demais também é perigoso. Esse é um erro comum das empresas que não querem errar. Solicitar dados como tamanho de mercado, fluxo de caixa descontado, taxa de retorno do investimento de uma ideia – essas exigências de informação, quando feitas antes do necessário, fazem com que somente as melhorias, não inovações genuínas, sejam aproveitadas.

Projetos com elevado grau de novidade e incerteza tendem a ser barrados porque muitas vezes a ideia que os origina não está consolidada ou conceituada de maneira a possibilitar as projeções citadas acima.

O resultado é o desenvolvimento de projetos com menor grau de incerteza e conseqüentemente menor potencial de geração de resultado.

A solução é simples. É preciso começar pelo enriquecimento da ideia a partir de informações qualitativas, do entendimento do benefício que a nova proposta apresenta e de suas alternativas concorrentes.

Em um segundo momento, à medida que as incertezas sobre a ideia vão sendo reduzidas, será possível realizar projeções. Há ainda outros cuidados necessários para se aumentar os resultados da atividade de inovação, mas o fundamental é combinar criatividade com gestão.

## A ERA DA INOVAÇÃO

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

Há algum tempo atrás, percebia que havia necessidade de um considerável esforço para doutrinar executivos e empresários sobre o porquê uma organização deveria buscar alternativas inovadoras e, sobretudo, realizar ações para tratar a inovação como um processo gerenciado. Hoje, percebo que a situação já é bastante diferente.

Essa evolução é resultado de uma combinação de fatores que passam por mudanças no ambiente de mercado, políticas públicas de apoio à inovação, um destaque maior por parte das publicações de negócios dado a matéria e também a incorporação dessa disciplina em programas de capacitação e desenvolvimento empresarial.

Quando me deparo com uma plateia em palestras, cursos e em projetos de consultoria costumo alinhar todos os participantes sobre a importância da inovação para as organizações. A combinação de três fatores responde a importância da inovação: consumidores, pressões internas e a concorrência. Basta perceber a realidade do meio empresarial para que a mensagem seja bem assimilada.

No marketing há um jargão bastante conhecido que diz que o cliente é rei. Sendo ou não verdade, o fato é que esse rei tem forçado as empresas a buscar novas formas de agradá-lo. O que era diferencial no passado agora não passa de condição obrigatória em muitos setores. Cito o exemplo dessa mudança de hábitos o caso dos automóveis: antes direção hidráulica, ar condicionado e trio elétrico eram acessórios

reservados somente para consumidores de alto padrão. Hoje todas as versões populares já disponibilizam esses equipamentos, sendo inaceitável a não existência dos mesmos com itens de série em boa parte dos modelos.

Além dessa mudança de hábitos, nós consumidores também somos atraídos pelas novidades. Um exemplo desse comportamento pode ser observado no caso de smartphones e tablets. Boa parte dos compradores da nova versão já possuíam a versão anterior quando fazem a troca, mas foram levados às lojas em busca das novidades incorporadas na nova versão. Não é por acaso que as montadoras de automóveis têm lançado as versões incorporando a palavra “novo” (ou mesmo new). Elas sabem que gostamos de novidades.

O segundo elemento da equação é o que chamo de pressões internas. São poucas as empresas no mundo que não vivem a realidade de buscar aumento de produtividade e/ou redução de custos. Especialmente na indústria, fazer mais com o mesmo ou o mesmo com menos são desafios amplamente difundidos.

Não bastassem os clientes mais exigentes e as pressões internas, as empresas ainda vivem um mercado de acirrada concorrência. Estudo feito pela consultoria McKinsey apontou para um fenômeno chamado de convergência estratégica, no qual setores em que ao longo dos anos diminuía a diferenciação entre as empresas acabavam reduzindo suas margens de forma significativa na mesma proporção. Quando o mercado não percebe mais diferença entre as propostas existentes, ele acaba definindo pelo preço, forçando as margens. Sem falar na tão conhecida globalização que permite a entrada de novos concorrentes em todos os mercados.

Dependendo do setor de atuação da empresa, um fator pode ser mais importante que outro, porém o impacto prático é o mesmo: quem não inovar vai ficar para trás.

## QUEM NÃO SE COMUNICA, SE TRUMBICA

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

Há um vídeo no Youtube do lançamento oficial do iPhone na MacWorld de 2007. Nesse dia, Steve Jobs conduziu a apresentação do novo aparelho e iniciou o evento com a seguinte mensagem: “de vez em quando aparece um produto revolucionário que muda tudo... hoje a Apple vai reinventar o telefone...”.

Durante mais de uma hora, o então CEO apresenta todas as novas funcionalidades e benefícios do aparelho, além de destacar as características do seu novo produto ele também aproveitou e destacou as vantagens perante os concorrentes da época. Com a plateia (basicamente composta por formadores de opinião) extasiada com a novidade, ele finaliza o discurso com uma citação de um jogador de hockey: “eu patino para onde o disco vai estar e não onde ele esteve. E sempre temos tentado fazer isso na Apple, desde o começo, e sempre faremos”.

Muitas vezes escuto de executivos de empresas que o mercado não entende as inovações desenvolvidas pela empresa, e por isso não as compra. Também não são raras empresas que tenham em seus portfólios diversos produtos e serviços que são pouco conhecidos pelo mercado.

É fato que nem sempre as novidades são bem percebidas pelos consumidores (vide os casos da televisão com videocassete embutido,

refrigerante de cereja...), mas muitas vezes o problema está na fase final do processo de inovação: como comunicar a novidade adequadamente.

Inicialmente surge o desafio de convencer os pioneiros da proposta de valor e novos atributos desenvolvidos. A famosa curva de adoção de novas tecnologias aponta que é preciso rapidamente atingir aqueles que buscam os sentimentos de status e acreditam que as novidades podem tornar a vida mais fácil. Depois se busca atender aqueles que têm desconforto e insegurança com as novidades. Não basta que o produto ou o serviço funcione corretamente, é preciso criar uma segurança que ele cumpre aquilo que se propõe.

Outro passo importante é ensinar o mercado a utilizar a inovação já que muitas vezes ela muda significativamente a forma como as coisas são feitas. Trocar a agência bancária pelo internet banking requer, por exemplo, requer assistência pessoal e orientação para muitas pessoas que não estão familiarizadas com a internet.

Muitas empresas inovadoras utilizam as figuras dos evangelizadores. Esses são pessoas contratadas pelas empresas para difundir, convencer e divulgar as inovações desenvolvidas. Empresas de tecnologia como a IBM e Apple utilizam essa ideia para promover suas novidades, criando maior capacidade de convencimento para rápida adoção delas.

Um dos evangelizadores mais conhecidos do mundo é Guy Kawasaki, que ajudou a tornar o Machintosh em um sucesso de vendas na década de 80. Seu desafio era convencer as pessoas comuns do porque ter um computador em casa, algo que até então era reservado apenas para engenheiros e amantes de tecnologia.

Voltando a citar Steve Jobs e sua grande capacidade de comunicar as inovações desenvolvidas, em 2010 ao anunciar a chegada do iPad, destacou que não bastava apenas admirar a novidade, era preciso tocá-la: “tenho que dizer... vê-lo não é nada comparado a pegar um nas mãos e sentir tudo isso, bem debaixo de seus dedos...”. Adaptando o ditado: não basta ser inovador, é preciso parecer inovador.

## **POR QUE ALGUMAS EMPRESAS NÃO INOVAM?**

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

No ano passado fizemos um evento que reuniu gestores de grandes empresas brasileiras e conseguimos definir quatro grandes motivos para as empresas não inovarem: liderança, cultura, pessoas e estrutura.

Inovar de forma contínua é sempre um movimento de cima para baixo. A liderança tem um papel fundamental em traçar direcionamentos e colocar esse tema na agenda estratégica do negócio. O grupo apontou que a falta de estabelecimento de prioridades e de visão de longo prazo, somados com a pressão dos resultados de curto prazo fazem com que iniciativas que visam garantir o futuro do negócio sejam desprezadas em relação às rotineiras e operacionais.

Quando falamos em questões culturais voltadas para inovação, foram citados pelo menos três motivos: falta de tempo, medo de errar e ambiente de trabalho conservador. Evidentemente ninguém tem tempo sobrando na empresa mas alocação dele para gerar e conduzir os projetos de inovação não há como sistematizá-lo. Além disso, inovar significa fazer algo que ainda não foi feito, portanto sempre haverá incerteza. Isso significa que correr o risco faz parte do processo. O último tópico levantado da dimensão cultura diz respeito ao pouco estímulo da criatividade no ambiente de trabalho. Com a padronização dos processos, muitas empresas acabaram criando uma barreira contra a busca por formas alternativas de executar as atividades.

Falando em pessoas, as dificuldades encontradas invariavelmente recaíram sobre a falta de mecanismos claros de reconhecimento ou recompensa. Em toda empresa inovadora existe alguma forma de incentivo formal ou informal. Essa simbologia é importante para fomentar o comportamento desejado. A baixa diversidade decorrente de uma política muito restrita de recrutamento e seleção também explica parte da questão. Muitas pessoas com o mesmo perfil pensam da mesma forma, o que não é bom em se tratando de buscar novas soluções.

Existe um ditado que diz que cachorro com muitos donos morre de fome. A inovação sem coordenação definida também. A falta de uma estrutura que funcione como mobilizadora para o processo de inovação pode tornar essa atividade muito difícil. Isso não significa que todos os projetos serão desenvolvidos por essa estrutura, mas sim que haja uma visão de portfólio e uma coordenação para isso.

É muito comum ouvirmos reclamações das dificuldades mercadológicas e institucionais explicando a dificuldade de competir. Muitas vezes a solução está na própria empresa, criando um contexto que facilite a inovação.

## *TENTAR INOVAR É COMO O FUTEBOL: SE PERDE, SE GANHA E SE EMPATA!*

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

Semana passada (outubro de 2011), o mundo da tecnologia perdeu um gênio e ganhou um mito. Steve Jobs fez da inovação sua marca registrada ao longo de sua carreira. Ele deixa a vida para entrar numa lista de homens de negócio notáveis, que souberam revolucionar as indústrias de atuação como Henry Ford, Thomas Edson e Walt Disney. O legado de Jobs ficará marcado no setor de tecnologia com suas contribuições em computação, áudio e telefonia. A preocupação com o afastamento dele da empresa no mês de agosto, agora é reforçada pela sua morte. Será que a Apple vai continuar a ser a empresa inovadora que era? Acredito que sim, se continuar com a mesma filosofia de sempre tentar algo diferente.

O papel da liderança é absolutamente importante quando falamos de inovação. Nenhuma empresa é inovadora se não tiver a alta gestão direcionando os esforços para isso. Não falo somente de alocação financeira para tal (até porque a Apple gasta com P&D menos da metade que seus principais concorrentes, mas mesmo assim consegue melhores resultados) mas também num comprometimento de direcionamento estratégico.

O jogo da inovação significa colocar antes para colher depois. É uma atividade que intrinsecamente está relacionado com o risco e a incerteza. Isso acontece pois quando inovamos estamos tentando algo

novo, que ainda não foi feito da forma que estamos propondo. É claro que isso não significa que inovação é como inventar a roda. Mas sim buscar novas conexões de coisas que até mesmo já existem porém ainda foram feitas dessa forma. Mas isso é como no futebol: se perde, se ganha e se empata.

Uma coisa é certa, só inova aquele que tenta fazer algo diferente e aceita correr os riscos. Quando penso nisso, sempre lembro da cobrança de pênalti do uruguaio “El Loco” Abreu na decisão da vaga da copa do mundo de 2010. O Uruguai estava há 40 anos sem ir a uma semifinal e o centroavante foi destacado para bater o último pênalti decisivo. Ele aceitou o risco, bateu com sua famosa cavadinha e classificou sua seleção. Não lembro nenhum outro gol daquela copa, nem mesmo o da final, mas esse não consigo esquecer.

Voltando ao mundo dos negócios, além de produtos de sucesso como ipod, iphone e ipad, a Apple também teve suas apostas que não tiveram o retorno esperado. Poucos lembram do Newton, que criou a categoria de organizadores pessoais (PDA) mas que não vingou, ao contrário dos produtos da PALM, que foram sucesso anos depois. Um fracasso ainda menos conhecido da empresa da maçã é o PIPPIN. O vídeo game lançado na metade dos anos 90 teve a nada desejável inclusão de seu nome na lista dos Piores Produtos de todos os tempos da Revista PC World, ou seja, fracasso com F maiúsculo.

Steve Jobs também teve os seus. Ele foi o idealizador do Lisa, computador pessoal que teria um custo atualizado de produção na ordem de vinte mil dólares. Foi dele também o projeto do Apple III, considerado um dos seus maiores erros. Mais recentemente temos pelo

menos dois empates para Jobs. A Apple TV nunca deslançou assim como o serviço por assinatura de sincronização Mobile Me. Mas em inovação, perder e empatar também “faz parte”, como diria o ex-BBB Kleber Bambam.

## *INVESTIMENTO QUE TRAZ RETORNO*

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

O resultado negativo das bolsas de valores é natural em tempos de incerteza econômica e possíveis crises. Até o final de agosto (2011) o Ibovespa marcava perdas de 18,5%, apontando um mau humor dos investidores sobre as perspectivas econômicas e em relação às próprias empresas. Será que as empresas inovadoras conseguem ir melhor que as outras nessas circunstâncias?

A teoria diz que elas terão um desempenho superior em comparação ao setor e aos concorrentes. Essa expectativa faz com as empresas aceitem correr os riscos e desenvolver propostas inéditas ao mercado. Empiricamente percebe-se que realmente as empresas que inovam conseguem ter resultados superiores, mas para provar isso criamos o índice de empresas inovadoras de capital aberto na bolsa de valores de São Paulo.

O Índice de Inovação Innoscience (3i) foi desenvolvido com o objetivo de acompanhar o desempenho das empresas mais inovadoras do Brasil. É constituído por uma carteira de empresas como Whirlpool, Tecnisa, Embraer, Lojas Renner, Natura e TOTVS, totalizando 31 empresas que foram classificadas como as mais inovadoras do país no último ano a partir de rankings divulgados por publicações de gestão de negócios.

Essa carteira de empresas inovadoras vem performando significativamente melhor comparando-a com o Ibovespa, indicando que vale a pena buscar a inovar. Desde janeiro de 2007 até agosto deste

ano, o 3i valorizou 114,2%, sendo que a diferença em favor da carteira de empresas inovadoras chega a 76,4 pontos percentuais.

Outros estudos, como o realizado pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – também apontam que empresas inovadoras faturam mais, são mais competitivas, tem maior facilidade para exportar e pagam melhores salários aos colaboradores. Mas o que será que as empresas inovadoras fazem que outras não? Elas adotam inovação como estratégia do negócio, possuem um processo estruturado e fomentam uma cultura de inovação.

Tornar uma empresa inovadora sempre é uma decisão de cima para baixo. É uma decisão que deve ser incorporada no plano estratégico e conseqüentemente aportar recursos humanos, físicos e financeiros para que possa se concretizar. Mais do que isso, essas empresas definem no que desejam ser inovadoras, criando um direcionamento para todas as pessoas.

Um processo estruturado significa ter canais de ideias internos e externos sistematizados, critérios de priorização, políticas de experimentação e indicadores definidos. Normalmente uma inovação é transformada e lapidada ao longo do processo, permitindo que o aprendizado e novos conhecimentos sejam incorporados.

Cultura de inovação é a consequência ao longo do tempo das ações de sensibilização, capacitação e comunicação. Precisa ser construída com persistência já que não se transforma uma cultura organizacional da noite para o dia. Envolve dedicar tempo, recursos e pessoas na busca por novidades nas diferentes dimensões do negócio.

O moral da história é que vale a pena tentar e não é tarde para começar. Hoje já existe metodologia, recursos e ferramentas gerenciais disponíveis para aqueles que ainda não conseguem inovar iniciar sua caminhada para entrar na lista das inovadoras.

Quem quiser conhecer o 3i pode acessar o link com informações da carteira de 2016: <http://www.innoscience.com.br/as-empresas-inovadoras-do-3i-2016/>

## DA CAIXA DE SUGESTÕES AO SISTEMA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

Motivados pelo charme e novidade do tema, diversos gestores tem implantado iniciativas de inovação em suas empresas. As empresas administram as vendas e os clientes com o CRM, a produção e compras com o ERP e com o que se administra a inovação? Com um sistema de gestão da inovação.

Durante muito tempo, especialmente com o movimento da qualidade total, partiu-se para as famosas caixas de sugestões. Nelas os colaboradores podiam, em tese, trazer soluções para os problemas existentes no seu dia-a-dia ou mesmo sugerir a implementação de mudanças nos processos e produtos. As caixas de sugestão serviram para seu propósito, ou seja, gerar ideias de melhoria contínua.

Em ambos os modelos, seja a caixa de sugestões de papel ou digital via intranet, era comum verificar as mesmas disfunções nas empresas que as adotavam: eles eram incompletos, difíceis de serem gerenciados e, sobretudo fechados na própria empresa.

Anos depois, com a grande facilidade de utilização da intranet e internet nas empresas, muitas digitalizaram suas caixas de sugestões, levando as mesmas para os computadores dos usuários. Essa migração do papel para o digital tentava resolver um dos grandes problemas existentes até então: não permitiam que pessoas de fora da organização colaborassem

com suas ideias. Abriram-se espaços para que sugestões fossem feitas, vindas de fora da empresa.

As outras duas questões permaneciam: a dificuldade de lidar com programas que geravam muitas ideias. Quantidade significava um trabalho enorme para ler, avaliar, encaminhar aos responsáveis e controlar a implementação das mesmas. Além desse modelo apenas abordar o início do processo de inovação (a geração das ideias), necessitando que o restante das etapas de transformação das ideias em inovação fosse gerenciado por outros sistemas ou mesmo manualmente.

O caminho então estava aberto para a chegada dos Sistemas de Gestão da Inovação (SGI). O desenvolvimento de sistemas que integram todas as etapas do processo de inovação, criando uma rede social de inovadores permite a operacionalização da inovação aberta, além da própria conceituação, tomada de decisão e gestão dos projetos. Tudo automatizado, facilitando a gestão do processo e criando foco na busca por inovação e não apenas melhorias. Um bom SGI traz módulos de coleta, tomada de decisão e gestão de projetos de inovação, além de disponibilizar ferramenta de gestão de portfólio e indicadores de desempenho.

Mesmo com os sistemas de gestão da inovação, se não for criado o contexto organizacional adequado, passado pouco tempo corre-se o risco do programa de inovação perder força e o sistema ser utilizado para postar ideias de baixo potencial inovador, muitas vezes servindo apenas de canal de reclamações de questões relativas à chefia ou mesmo de remuneração.

Concluindo não basta também somente colocar um sistema de última geração sem que se crie um ambiente favorável à inovação. É como entregar uma Ferrari na mão de uma criança. Ela não vai sair do lugar. Com os sistemas de gestão da inovação, isso também é válido.

## *INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS*

*JORNAL BRASIL ECONOMICO*

Boa parte das pessoas acabam associando inovações apenas a produtos. Parece ser natural tal percepção, pois produtos são os elementos visíveis das empresas.

Na realidade, o sucesso ou o fracasso de uma nova iniciativa pode não estar relacionado apenas a suas características como produto ou serviço, mas a seu modelo de negócios.

Lembro-me de um exemplo clássico ensinado em escolas de administração, quando falava-se em modelo de negócios: a Dell.

Fundada em 1984 por um estudante universitário, a grande inovação não estava só no produto que podia ser customizado por consumidores, mas também no canal de vendas diretas.

Utilizando-se de revistas especializadas e catálogos, a empresa construiu uma proposta de valor interessante para quem comprava (customização) e para ela mesma (que eliminava um elo do canal e, conseqüentemente, parte do custo).

Outros exemplos de modelos de negócios inovadores podem ser identificados. Durante anos, a Blockbuster foi referência em locação de filmes, mas com a chegada da Netflix e seu modelo diferenciado, houve uma ruptura.

Visando atender um público que não encontrava muitas opções em função dos acervos reduzidos das locadoras de cidades pequenas, a empresa montou o negócio de locação pelo correio. Novamente a ideia era boa para a empresa e muito boa como negócio.

O ecossistema criado pela Apple, ligando seus dispositivos ao iTunes e à AppStore é outro exemplo. Quando criado, o modelo de geração de valor ia muito além da tradicional separação entre venda de equipamentos e de conteúdo.

Oferecendo uma opção competitiva frente ao movimento crescente de compartilhamento gratuito na internet permitiu que consumidores comprassem apenas as faixas de músicas desejadas a preços baixos.

Mais recentemente a Amazon criou serviços de hospedagem visando principalmente empresas e outros sites de comércio eletrônico. Por si só, o serviço não é inovador, mas o modelo criado sim.

Aproveitando sua grande infraestrutura de servidores (para sua operação de vendas online), a Amazon criou um serviço barato, de alto desempenho e confiável. Com isso, captura valor com mensalidades proporcionais ao volume de dados armazenados.

O que todos esses exemplos têm em comum é a ruptura em alguma parte do modelo de negócios. Um modelo bastante difundido hoje divide a empresa em nove partes: segmentos-alvo; proposta de valor;

canais de distribuição; formas de relacionamento; parceiros estratégicos; atividades; recursos-chaves; estrutura de custos e receitas.

A reflexão sobre o modelo de negócios inovador pode partir de qualquer uma dessas partes, ou seja, como podemos criar algo atrativo para o mercado, rompendo com o paradigma vigente.

Voltando ao caso do iTunes, ele não cobra mais pelo álbum inteiro, mas apenas pelas faixas, inovando na estrutura de receitas, assim como no canal de distribuição (web), parcerias estratégicas (gravadoras) e na proposta de valor (design dos produtos e facilidade de acesso ao conteúdo através das lojas online).

Já a Netflix trouxe a possibilidade de o cliente ver quantos filmes quiser por uma mensalidade fixa. Para qualquer empresa, nascente ou já consolidada, sempre vale a pena uma reflexão sobre como inovar no modelo de negócios.

## *NO JOGO GLOBAL, GESTÃO DE QUALIDADE NÃO BASTA*

*BRASIL ECONOMICO*

As décadas de 80 e 90 provaram algo em que muitas pessoas não acreditavam: a qualidade pode ser assegurada independentemente das pessoas que participem da execução das atividades.

A partir do mapeamento e da estabilização dos processos, treinamento e estabelecimento dos sistemas de gestão da qualidade, muitas empresas reduziram o desperdício, garantiram a previsibilidade da operação e melhoraram a eficiência operacional.

Diversas outras empresas brasileiras de diferentes portes adotaram o modelo de gestão da qualidade e obtiveram ótimos resultados em mercados altamente competitivos.

Os ganhos substanciais advindos da gestão da qualidade foram incorporados. As melhorias contínuas para o incremento da produtividade e redução no custo continuam sendo realizadas, trazendo avanços incrementais. A excelência operacional foi atingida, e agora, o que fazer? Algumas empresas perceberam que para jogar o novo jogo global precisam ir além.

O Brasil tem sido apontado por diferentes rankings (40º lugar no do Insead e 49º no da Economist) como pouco inovador. Nossas empresas investem pouco em inovação.

A inovação recompensa os países com a competitividade necessária para capturar valor para suas empresas e sociedades. Na prática, as empresas inovadoras atingem desempenho acima da média e os países inovadores melhoram a qualidade de vida de seus habitantes.

As ferramentas de inovação ainda estão distantes da pauta da maioria dos executivos brasileiros. O movimento inicial de sensibilização sobre o tema deve, agora, ser ampliado a partir de ações práticas para transformar a inovação em algo gerenciado, assim como foi com o movimento da qualidade.

A inovação também pode se transformar em ciência, não a ciência hard de laboratório, mas a ciência da gestão, a fim de abordar a inovação como um processo estruturado, induzido e gerenciado, visando diminuir riscos e aumentar a previsibilidade do desenvolvimento de novas ideias.

Empresas brasileiras como Boticário, Promon e Embraco e o Serviço Social da Indústria (Sesi) têm estabelecido práticas que criam o contexto organizacional adequado para que a inovação ocorra, aumentando a probabilidade de sucesso na geração e implementação de inovações.

A pesquisa acima destacada, feita com mil empresas, apontou que não há relação direta entre o aumento do investimento em inovação e o aumento dos resultados desses investimentos.

O mais importante é obter o que chamam de produtividade em inovação. Melhor que aumentar o volume de recursos investidos é estabelecer um processo de inovação e realizar a sua gestão.

Sem dúvida, produtividade, processo e gestão são palavras bastante conhecidas daqueles que já vivenciaram o movimento da qualidade. As circunstâncias são outras, as ferramentas também, já que agora é a hora da inovação.

## *PRODUTIVIDADE EM INOVAÇÃO*

*REVISTA ALUMINIO*

Tenho trabalhado com empresas de diferentes setores e portes na busca por estruturar as iniciativas de inovação, atuando de forma a sistematizar a gestão dessas iniciativas, criando uma combinação de elementos como estratégia, processo, cultura e orçamento para tornar a inovação realidade. Falando com executivos e gestores, muitas vezes a grama do vizinho parece mais verde que a nossa quando queremos estruturar a inovação.

As empresas de tecnologia reclamam do ciclo de vida curto dos produtos, da necessidade de renovação contínua e alocação de orçamentos de P&D&I que muitas vezes chegam a 20% do faturamento. Por outro lado, empresas que atuam em mercados mais tradicionais ou de commodities falam das dificuldades dos clientes adotarem e pagarem por novidades ou mesmo das poucas possibilidades de transformações nos negócios. Não bastasse isso, ainda há as dificuldades relacionadas ao porte da empresa. Em um extremo estão as grandes empresas que muitas vezes carecem de agilidade, flexibilidade e aceitação em desenvolver iniciativas mais radicais. Já as pequenas, por outro lado, vivenciam dificuldades relativas a falta de recursos humanos e financeiros para dedicar à inovar.

Fato é que inovar deixou de ser uma opção para a maioria das empresas. No setor de alumínio não é diferente. Margens cada vez mais escassas, invasão de produtos importados e estagnação nos preços, geram desafios de produtividade, e custos de operação. Essa situação

também motiva a pensar novos modelos de negócios e aplicações que possam garantir a manutenção da competitividade das empresas.

Normalmente quando falo com executivos que estão buscando ampliar a capacidade de inovação ou criar uma cultura de inovação, surge uma pergunta: como faço isso na minha empresa. Como faço para virar uma 3M, Google ou Apple do meu setor de atuação? E complementam, lembre que para eles é “mais fácil” porém eu trabalho com um produto comoditizado em um mercado difícil.

O ponto de partida está em estabelecer uma estratégia de inovação alinhada com a realidade do mercado com drivers ou plataformas que possam alavancar a competitividade, seja através de novos produtos, canais, mercados, modelos de negócios, reduções de custos, aumentos de produtividades, novas tecnologias, etc. As possibilidades são muito grandes e cabe a empresa definir os drivers de desenvolvimento para começar a gerar projetos que possam traduzir essa estratégia. Porém não existe uma bala de prata quando falamos em criar uma cultura de inovação na empresa. Ela é fruto de um conjunto de práticas que estabelecemos e sustentamos ao longo do tempo. Na Innoscience utilizamos a metodologia do octógono da inovação, que trata de temas como liderança, processo, funding, relacionamentos, métricas, governança entre outros.

Todo ano o estudo Global Innovation 1000 analisa os maiores investimentos de P&D no mundo. Entre vários achados da pesquisa, anualmente tem se repetido uma questão: os mais inovadores não são necessariamente os que mais investem em inovação. Independente do setor, as empresas de maior sucesso são aquelas que realizam a gestão

da inovação de forma mais efetiva, o que foi chamado de produtividade em inovação. Isso não significa que você não precise investir para inovar (pelo contrário, sem funding não fazemos esse projetos virarem realidade) mas que sem uma abordagem estruturada iremos gastar muito mais dinheiro ou correr muito mais riscos que o necessário.

## *5 MOTIVOS PELOS QUAIS TODO GESTOR DA INOVAÇÃO DEVERIA ESTAR LIGADO NA CAMPUS PARTY*

*PORTAL EXAME*

Essa semana está acontecendo um dos principais eventos de tecnologia e startups do Brasil, a 8ª edição da Campus Party. Cada vez mais as empresas têm buscado parcerias e competências externas a suas fronteiras para tornar o processo de inovação mais dinâmico e assertivo. Elenquei 5 motivos pelos quais todo profissional que trabalha com inovação deveria estar presente no evento deste ano:

1. Monitorar novas tendências e tecnologias – a edição deste ano promete mais de 600 horas de conteúdos relacionados ao empreendedorismo, ciência, entretenimento e inovação. Diversas tendências e novas tecnologias estarão sendo discutidas. Ao gestor da inovação esses são insumos importantes para definir sua estratégia, roadmap de desenvolvimentos e até mesmo insights para futuros projetos.

2. Conectar com startups – a Campus Party é a Disneylândia dos empreendedores digitais. Empresas em diferentes estágios estão presentes e muitas com produtos já desenvolvidos ou fase final de desenvolvimento. Boas oportunidades podem surgir dessa conexão com as startups. [Veja a lista das 200 mais promissoras.](#)

3. Conectar com empresas estabelecidas – a Campus Party não é só um evento de startups. Grandes marcas consagradas também estão presentes no evento em busca de inovações e também de contatos para novos desenvolvimentos. Da mesma forma que há oportunidades para conexão com startups há também a possibilidade de aproximação com empresas já estabelecidas abertas para inovação.

4. Estar em contato com early adopters – só esse ano são 8.000 campuseiros participando. Normalmente o ciclo de adoção de uma nova tecnologia passa por uma fase inicial no qual entusiastas e visionários (inovadores/early adopters) testam e validam novos produtos e serviços. A Campus Party é um lugar que reúne muita gente com esse perfil. Vale a pena ir monitorar o que estão usando ou mesmo validar com eles algumas novidades desenvolvidas ou em desenvolvimento.

5. Recrutar talentos – muitas empresas vão ao evento atrás de talentos. As startups são feitas de pessoas e muitas vezes o produto ou serviço desenvolvido não é exatamente aquilo que se está buscando porém o time possui competências interessantes. Assim, em tese, todos os 8000 participantes podem ser futuros talentos para sua empresa.

## *PESQUISA REVELA MELHORES PRÁTICAS DE P&D*

*PORTAL EXAME*

Nos últimos dez anos tem o estudo Global Innovation 1000 analisa as empresas com os maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento no mundo. O relatório desse ano trouxe uma análise histórica da evolução das práticas e abordagens para maximizar o retorno dos investimentos.

Vejamos alguns resultados interessantes:

1. As empresas mais inovadoras não são as que mais investem em P&D – esse achado já vem se repetindo ao longo de muitos anos e reforça a importância da gestão do processo de inovação. Não há uma relação direta proporcional de investir mais e ser mais inovador. O que importa é a forma como a empresa configura estratégia, cultura, pessoas, ferramentas e combina com os necessários investimentos. Veja a comparação de inovadores e a posição no ranking dos orçamentos de P&D:

2. O crescimento da China como potencia para inovação – os investimentos das empresas chinesas cresceram 15 vezes nos últimos 10 anos. Na primeira lista dos 1000 maiores orçamentos havia apenas 8 empresas chinesas. Na última lista já são 114. Somente no ultimo ano os investimentos em P&D das empresas do país cresceu 46%. O país caminha para se tornar uma potencia em tecnologia e inovação,

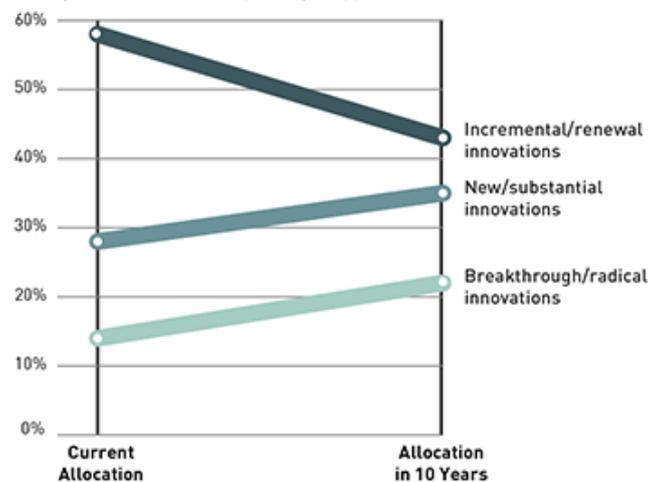
mudando um pouco a abordagem de apenas copiar ou realizar engenharia reversa.

3. Alocação dos investimentos deverá mudar nos próximos anos – as empresas pesquisadas apontaram que pretendem mudar o perfil de alocação de recursos do portfólio, ampliando o investimento em projetos de inovação radical. Atualmente em media as empresas dividem da seguinte forma: 58% em projetos de inovação incremental, 28% em projetos incrementais e apenas 14% em projetos de inovação radical. Em 10 anos os entrevistados projetam investir menos em projetos incrementais e mais em substanciais e radicais.

#### Exhibit 4: Future R&D Investment

Survey respondents expect to shift their R&D investment mix from incremental to new and breakthrough innovations.

Average allocation of R&D spending on types of innovation



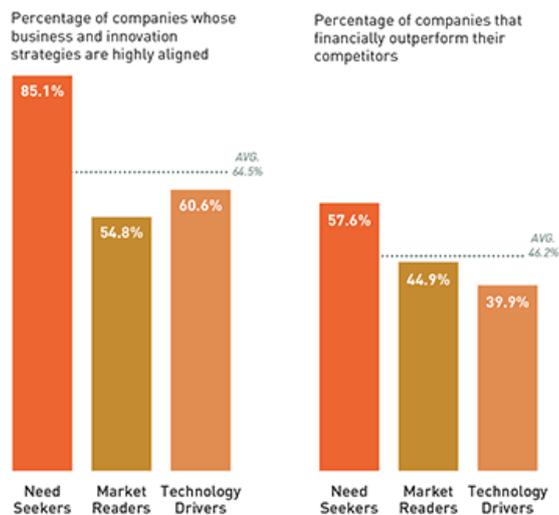
Source: Strategy& 2014 Global Innovation 1000 survey data and analysis

4. Os chamados need seekers desempenham melhor que os market readers e Technology Drivers – o estudo apontou que aquelas empresas que buscam o entendimento das necessidades reveladas e não reveladas dos consumidores e desenvolvem soluções para essas necessidades são aquelas que financeiramente tem os melhores resultados. Esse dado

reforça a importância do uso de ferramentas e processo para poder fazer a correta leitura no momento adequado.

### Exhibit 2: The Success of Need Seekers

More often than Market Readers and Technology Drivers, Need Seekers say their business and innovation strategies are highly aligned, and that they financially outperform their peers.



Source: Strategy& 2014 Global Innovation 1000 survey data and analysis

Confira mais dados, em vídeo, clicando [aqui](#) e [aqui](#).

## JOGAR NA RETRANCA É A PIOR ESTRATÉGIA

PORTAL EXAME

Howard Schultz, CEO da Starbucks afirma que muitas empresas estão mais preocupadas em se defender ao invés de tentar marcar o gol. Essa estratégia pode até funcionar nos esportes para um time que tem pouca qualidade para propor o jogo, porém nos negócios são aqueles que colocam o time para frente que obtém os melhores resultados.

As últimas notícias sobre a economia não tem sido das melhores para praticamente todos os setores produtivos no Brasil. O clima é de apreensão e preocupação. O Brasil armou uma retranca, esperando para ver o que vai acontecer!

Eu não tenho bola de cristal para saber o que vem pela frente, projeções existem mas particularmente gostaria de falar sobre um fenômeno que tenho observado independente do cenário econômico. É o que chamo de Índice de Confiança do Inovador (ICI).

Resumidamente, o Índice de Confiança do Inovador é o quanto os empresários, gestores e empreendedores aceitam correr riscos e realmente buscar inovações radicais e significativas para seus setores. Ele varia conforme o cenário econômico mas tenho a percepção de que ele sempre é abaixo do que deveria ser aqui no Brasil.

Semana passada, conversando com uma jornalista do Grupo Abril que estava fazendo uma [matéria](#) sobre os desafios relacionados à inovação para os próximos presidentes, comentei algo específico para o setor de TI mas que penso que vale para muitos outros setores da nossa economia também: temos muitas versões brasileiras de coisas que já existem. Somos bons copiadores e seguidores.

Vejam que fazer isso necessariamente não é um problema. Ter um portfólio balanceado de iniciativas de diferentes níveis de risco, novidade, investimento, tempo de desenvolvimento, etc... faz parte da boa abordagem da gestão da inovação. O problema surge quando SOMENTE fazemos isso, ou seja, nosso modelo de inovação está baseado em versões brasileiras ou cópias de tecnologias existentes.

Vou explicar melhor o porquê acredito que um passo importante para aumentarmos nossa capacidade de inovar está em aumentar nosso Índice de Confiança do Inovador. Nosso ecossistema de negócios está construído para inovação incremental e não radical. Projetos com alto grau de incerteza tecnológica ou mercadológica dificilmente são aprovados, seja em um edital público, seja em um fundo de investimento privado ou mesmo em uma grande empresa. Pedimos certeza para algo que naquele momento não se pode dar.

Nosso sistema educacional pouco desenvolve o empreendedor (e aqui fala do empreendedor no sentido tradicional mas também do intra-empendedor). Nossos engenheiros são formados e não são incentivados a empreender ou inovar. Nosso administrador recebe mais de 90% da sua formação para ser executivo e pouco para empreender. Mesmo nossos cientistas da computação tem poucas disciplinas

relacionada a empreendimentos. Precisamos despertar o espírito empreendedor nos nossos profissionais. Isso vai ter um impacto positivo tanto na formação de novas empresas mas também nos profissionais que trabalham em empresas estabelecidas.

Apesar de conceitualmente termos evoluído muito em relação à importância da inovação, ainda carecemos de confiança para realmente tornar o Brasil um país de classe mundial inovador

## AS COMPETÊNCIAS DOS INOVADORES

PORTAL EXAME

Será que nascemos inovadores ou essas competências podem ser desenvolvidas?

Por mais de oito anos de pesquisas e entrevistas com quase 1000 executivos e empreendedores de sucesso, Jeff Dyer, Hal Gregersen e Clayton M. Christensen chegaram a conclusão que existe um conjunto de características que distingue os profissionais inovadores. Para eles a habilidade de gerar novas ideias não é mera função da capacidade cerebral mas também fruto do desenvolvimento de comportamentos. Para eles, o DNA dos Inovadores é complementado por competências de descoberta e execução. As 5 competências de descoberta cumprem um papel importante nas fase iniciais do processo de inovação, o que chamamos do “front end” do processo de inovação. Resumidamente elas são:

- Questionar: fazer perguntas que desafiem o senso comum e as ortodoxias dos setores. Inovadores fazem mais perguntas. O que é isso? Por que é assim? E se fosse assim? Por que não fazer diferente? são perguntas comuns utilizadas pelos inovadores.

- Observar: através da observação do comportamento dos consumidores, fornecedores, competidores e outros agentes, estabelecer novas formas de fazer as coisas. Buscar o job to be done que está por trás do comportamento dos consumidores.

- **Trabalhar em Rede:** lidar com pessoas de diferentes gerações, formações, áreas de atuação que possam trazer novas ideias e perspectivas. Combinar suas ideias com outras pessoas de áreas distintas para aprender coisas novas.

- **Experimentar:** construir experimentos para testar incertezas, hipóteses e fazer emergir rapidamente insights e aprendizados sobre as ideias inovadoras. Questionar, observar e trabalhar em rede fornece insights e dados sobre o passado e o presente. Experimentar permite coletar dados sobre o comportamento esperado no futuro.

- **Associar:** trata de conectar as diferentes perspectivas, questões, problemas e ideias, gerando uma nova solução que ainda não havia sido proposta. Pensar nos problemas como um conjunto de peças que podem ser recombinaadas e em novas configurações. As competências de descoberta devem ser complementadas com as competências de execução. São as competências necessárias para transformar as novas ideias em realidade.

As 4 competências podem ser definidas como:

- **Analisar** – capacidade de organizar e coletar dados concretos para tomar as decisões corretas.

- **Planejamento** – está ligada com a capacidade de estabelecer planos, metas e um conjunto de atividades que precisam acontecer para o projeto inovador chegar ao objetivo esperado.

- Orientação aos detalhes – garante que os pequenos detalhes aconteçam conforme planejado sem esquecer nenhum detalhe.

- Auto disciplina – superam os obstáculos e mantêm o cronograma definido para garantir os resultados dos projetos.

Clique [aqui](#) e confira um vídeo que traz um resumo das diferentes competências:

## INOVAÇÃO COMO SERVIÇO (IAAS)

### PORTAL EXAME

O termo software como serviço (SaaS) já se consolidou como uma alternativa de aquisição de aplicações de diferentes funções. Softwares como o Sales Force, Google Docs, Constant Contact e muitos outros de empresas tradicionais como Oracle, Microsoft e SAP já migraram para o modelo de negócios SaaS.

Nessa mesma lógica surgiu o conceito de Inovação como Serviço (Innovation as a Service – IaaS) para prover às empresas toda gama de soluções relacionadas à gestão da inovação.

O conceito é o mesmo: aportar para as empresas usuárias a possibilidade de gerir seu processo de inovação utilizando ferramentas e serviços de terceiros como uma solução completa para esse tipo de desafio.

Um provedor de soluções IaaS atua desde a estruturação da inovação nas empresas até o lançamento dos projetos ao mercado. Abaixo listo as principais soluções que são aportadas:

1. Estruturar a gestão da inovação na empresa cliente – definir as principais práticas relacionadas a gestão da inovação e colocá-las em prática nas empresas.

2. Identificar oportunidades de alto potencial de resultados – buscar ideias, tecnologias e soluções que estejam alinhadas com a estratégia de inovação deliberada. Aqui são construídos radares tecnológicos e um conjunto de oportunidades concretas.

3. Refinar e validar as oportunidades com experts – além de testar as oportunidades com os experts internos são envolvidos profissionais externos e mesmo clientes potenciais. Tudo isso é feito pelo provedor de IaaS.

4. Estruturar os projetos (até mesmo captando recursos para desenvolvimento) – esse é uma atividade crucial para muitas empresas que não conseguem financiar os desenvolvimentos exclusivamente com os recursos próprios.

5. Preparar e executar learning plan para execução do piloto – definir e testar as principais incertezas são atividades fundamentais para projetos inovadores.

6. Acompanhar desenvolvimento do projeto – combinar a execução de projetos inovadores com a operação da rotina nem sempre é uma tarefa fácil já que ambas demandam tempo e isso é algo escasso nos dias de hoje.

7. Realizar a gestão das métricas, portfólio e ações de engajamento – o provedor de IaaS faz o papel do personal trainer, garantindo que as ações sejam executadas e resultados sejam gerenciados.

Nessa linha, tecnologias foram incorporadas aos pacotes de IaaS. Para cada solução hoje podemos contar com softwares e plataformas muito robustas. Technology brokers como a Innocentive integram uma rede de cientistas, pesquisadores e experts no mundo todo na busca por soluções de problemas complexos. Quando busca-se a solução com grupos de estudantes surge com destaque no Brasil uma plataforma chamada Battle of Concepts. Há ainda as chamadas plataformas de ideia management, que automatizam todo o processo de geração, seleção, desenvolvimento e acompanhamento das inovações, permitindo colaboração interna e externa.

Todas essas ferramentas, quando combinadas com metodologias robustas podem trazer excelentes resultados. Vejo organizações cada vez mais abertas em contar com terceiros que possuem soluções metodológicas e tecnológicas que possam potencializar os ganhos nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação. As soluções de inovação como serviço são uma tendência e acredito que veremos crescer rapidamente no Brasil.

# O QUE FAZEM OS CHIEF INNOVATION OFFICERS?

## PORTAL EXAME

Retomando a série de temas emergentes em gestão da inovação, nesse post trago uma das posições executivas de alta gestão que mais tem crescido nos últimos anos em grandes empresas, o Chief Innovation Officer (CINO). Tenho visto nas empresas brasileiras que é cada vez mais comum encontrarmos essa ou variações dessa posição, tais como diretores ou gerentes de inovação, mas sempre com os mesmos atributos e responsabilidades.

Na prática um CINO é responsável pela gestão do processo de inovação nas empresas, tomando a frente das iniciativas de maior potencial de ruptura. Suas principais atribuições tem sido:

- Coordenar a formulação e comunicação da estratégia de inovação da empresa.
- Controlar e gerenciar as métricas associadas ao processo.
- Identificar oportunidades de negócios com alto grau de novidade e potencial de resultado. além de monitorar tendências e tecnologias.
- Conduzir a busca de novas ideias inovadoras de produtos, soluções, modelos de negócios e os outros tipos e temáticas priorizadas na estratégia.

- Fomentar uma cultura inovadora na empresa, garantindo o desenvolvimento das pessoas e competências necessárias para o processo de inovação acontecer.
- Articular o envolvimento de diferentes áreas na busca por novas soluções radicais e suportar a implementação desses projetos
- Gerenciar o portfólio de iniciativas inovadoras garantindo o balanceamento dos riscos e alinhamento com a estratégia de inovação.

Segundo pesquisa realizada com grandes empresas americanas, em 2012 mais de 43% delas já tinham um executivo sênior formalmente responsável pelo processo de inovação.

Os desafios relacionados ao trabalho do CINO estão em desenvolver as capacidades da empresa para inovar, além de objetivamente encontrar e garantir a implementação de oportunidades de inovações radicais. Isso demanda muita articulação e poder de influenciar as diferentes áreas da empresa em prol de algo importante mas nem sempre visto como urgente para muitas pessoas.

Para conferir os resultados da pesquisa citada acima, clique [aqui](#).

## O QUE É O LEAN INNOVATION?

### PORTAL EXAME

Preparei uma série de posts relacionados a temas emergentes relacionados à gestão da inovação. Alguns deles, conceitualmente já surgiram há algum tempo, porém somente agora começo a perceber sua difusão quanto à efetiva implementação nas empresas.

Conceitos como inovação enxuta, chief innovation officer (CINO), inovação frugal, escritório de gestão da inovação, hackathons e co-criação são cada vez mais vistos em prática nas empresas brasileiras. Todos esses conceitos visam refinar e melhorar a forma de gerir a inovação

Vamos começar com a abordagem de inovação enxuta ou lean innovation. Pensar a inovação dessa maneira demanda mudar a forma como as empresas desenvolvem suas iniciativas inovadoras, criando um processo rápido de testagem e aprendizado.

O modelo tradicional do processo de inovação, baseado principalmente na metodologia linear de planejamento extensivo e busca pela perfeição até o lançamento no mercado. O modelo de inovação enxuta utiliza o conceito de mínimo produto viável e testagem rápida, prioritariamente em condições reais de mercado. A ideia é ir refinando o conceito inicial com velocidade e custo baixo, aprendendo com as interações no mercado.

Essa abordagem nasceu nas startups e tem sido utilizada em empresas de todos os portes. Na prática, tenho visto certa dificuldade em algumas grandes empresas em adotar uma postura lean e alguns fatores contribuem para tal: a cultura de erro (o medo de errar e quanto a empresa está disposta a arriscar), a burocracia do processo tradicional que praticamente obriga que os times de projetos comprovem antecipadamente que as “coisas irão funcionar conforme o planejado” e a falta de suporte da organização para fomentar uma cultura com essa abordagem.

Para uma empresa nascente (startup), quando ainda não existe uma marca, produtos e processos estabelecidos, o erro é uma condição natural para empreender. Toda nova empresa nasce com o fantasma do insucesso e precisa provar sua condição de competir no mercado. Dessa forma, lançar um produto para validação (mínimo produto viável) coloca em risco pouca coisa, já que não existem ativos como marca e portfólio a serem atingidos por um eventual fracasso. De fato, a ideia de desenvolver uma versão rápida não tem como objetivo avaliar o sucesso ou fracasso, mas sim aprender o mais rápido possível para ajustar a versão final.

Para uma grande empresa isso significa mudar a cultura de desenvolvimento. Significa controlar o processo de desenvolvimento priorizando o aprendizado rápido. Significa que o ótimo pode ser inimigo do bom nessa fase. Ao invés de ficar meses refinando algo internamente em busca da suposta perfeição (gerando muitas vezes produtos muito caros, complicados ou diferentes da expectativa do mercado), deve-se priorizar a ação e validação rápida de maneira controlada e aberta para ajustes.

Existe uma frase famosa em um cartaz no escritório da Facebook: feito é melhor que perfeito. Minimize o risco, aprenda rapidamente e barato para atingir o sucesso. Esses são os mantras da inovação enxuta. Tudo isso é impossível com as normas e regras tradicionais dos negócios, portanto demanda uma nova visão de gestão da inovação.

# *GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO*

## *PORTAL EXAME*

Esse tema tem sido uma constante na prática da gestão da inovação. Na teoria parece lógico manter um portfólio balanceado com projetos de diferentes durações, investimentos, áreas do negócio e até mesmo riscos.

O que tenho visto na prática é que nem sempre esse balanceamento nos tipos de projetos tem sido bem assimilados. É claro que o ideal seria termos somente projetos que conciliassem baixo risco e trouxessem altos retornos com pouco tempo gasto para o desenvolvimento. Mas a realidade nem sempre é assim.

Projetos de inovação tem algumas características específicas que fazem com que o nível de risco associados sejam diferentes pois normalmente quando do desenvolvimento existem poucos dados comparativos dado o grau de novidade. Essa característica dificulta que projetos com maior grau de ruptura ou que estejam mais longe do negócio central sejam implementados.

As ferramentas de portfólio têm sido utilizadas para auxiliar a reflexão nesse sentido e permitir que a efetivamente se trabalhe com projetos de diferentes naturezas.

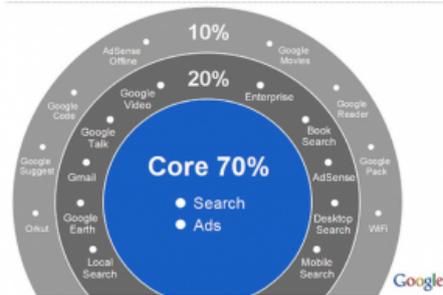
Algumas delas colocam em dois vetores onde atuar e como atuar. A dimensão onde atuar diz respeito a quão longe iremos buscar oportunidades: nos mercados e consumidores que já atendemos, em mercados e consumidores adjacentes e em outros totalmente novos.

Já a dimensão como atuar trata das tecnologias e competências para atender esses mercados. Podemos trabalhar com melhorias nos produtos e tecnologias atuais, passando por incorporação de tecnologias existentes mas que não utilizamos até mesmo indo para novas tecnologias a serem desenvolvidas.

Os consultores Bansi Nagji e Geoff Tuff apontam que um portfólio adequado deve conter 3 padrões principais:

- 1) Core – são aqueles que giram em torno do produto atual no mercado atual, visando otimizações e melhorias.
- 2) Adjacente – são ações que buscam oportunidades em áreas adjacentes ao negócio atual da empresa.
- 3) Transformador – esses tratam de inovações mais radicais em mercados ou necessidades que ainda não são ocupados pela empresa com os produtos e tecnologias atuais ou mesmo não estão desenvolvidos.

70-20-10 Product Framework



Há muito tempo o Google divulga que seus investimentos em inovação são na proporção de 70%–20%–10% para cada um dos itens acima porém cabe ressaltar que essa relação deve ser diferente para cada empresa e setor. Essa proporção deve levar em conta o estágio de desenvolvimento tecnológico da empresa e do setor, devendo refletir a intenção estratégica da inovação no negócio.

Normalmente haverá uma quantidade maior de iniciativas relacionadas ao Core pois essas garantem o presente e o curto prazo da empresa, porém não se pode perder de perspectiva que algumas iniciativas podem e devem estar relacionadas a apostas futuras. Se as apostas forem só no curto prazo e baixa incerteza para garantir o sucesso da implementação e geração de resultados imediatos, boas oportunidades poderão estar sendo desperdiçadas.

Esse exercício vale a pena ser feito quando da definição da estratégia de inovação da empresa pois guiará a geração de oportunidades e futura alocação de recursos. Também é interessante monitorar se nosso portfólio de iniciativas realmente está traduzindo essa intenção na prática.

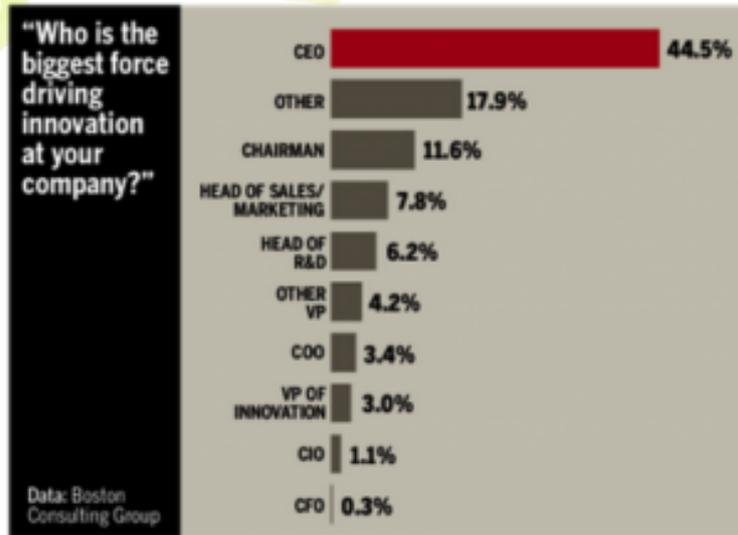
## *COMO OS LÍDERES PODEM AJUDAR A INOVAR?*

*PORTAL EXAME*

O trabalho de gestão da inovação se preocupa com o envolvimento das lideranças, tanto da alta gestão quanto dos níveis médios. Cada um tem seu papel na criação de uma cultura voltada para geração e execução de ideias inovadoras.

A alta gestão tem o papel de definição da estratégia de inovação, criando um direcionamento único na busca por novas oportunidades. Essas responsabilidades envolvem definir o grau de inovação que irá se buscar (normalmente trabalha-se com pelo menos 3 diferentes horizontes: defesa do core business, migração gradual ou reinvenção do negócio atual). Além disso são eles que definem as temáticas (linhas de desenvolvimento) e os tipos desejados.

Cabe também à alta gestão a definição do orçamento de inovação para posterior alocação. Sobretudo, são eles que mobilizam a empresa para a inovação. A pesquisa abaixo demonstra a importância dos níveis mais altos.



Assim como a alta gestão, os níveis médios de liderança também tem um papel importante na construção de uma cultura de inovação. Normalmente os gerentes vivem pressionados por metas operacionais de médio e curto prazo, o que torna a tarefa da inovação ainda mais desafiadora. Mesmo assim, quando a inovação vira estratégia da empresa, cabe estabelecer um balanço entre os esforços operacionais com os de inovação.

A maneira como a média gerencia estimula sua equipe faz toda a diferença. Audrey Smith e Ellie Hall identificaram quatro barreiras importantes para inovação nas empresas e como as lideranças podem ajudar a superá-las:

### 1. Dificuldade de entender os stakeholders

O problema: Ao identificar um problema ou oportunidade, tende-se a buscar gerar soluções antes que as verdadeiras necessidades, desejos, comportamentos e experiências dos *stakeholders* sejam compreendidas.

O que os líderes precisam fazer:

- inspirar curiosidade: as pessoas precisam ser encorajadas a serem curiosas e questionadoras
- pensar fora do seu ambiente normal e explorar
- facilitar e promover a curiosidade
- precisam criar oportunidades para seus funcionários coletarem informação
- ganhar a perspectiva na qual eles possam entender as necessidades dos clientes e outros stakeholders-chave.

## 2. Falta de Ideias brilhantes

O que ocorre: Para permanecerem competitivas, as organizações precisam de um pacote completo de soluções que lhes permitam inovar de forma disruptiva. As empresas não possuem um “engenho de ideias” alimentado por perspectivas diferentes e colaboração para soluções inovadoras.

O que os líderes precisam fazer:

- desafiar as perspectivas atuais: líderes que fazem isso mantêm uma mente aberta e resistem aos desejos de reforçar o “status quo” ao dispensar ideias amplas.
- fornecer treinamento e oportunidades de networking
- facilitar interações com outras partes da organização
- dar tarefas que tiram os indivíduos do ambiente comum de trabalho.

## 3. Aversão das pessoas em correr riscos

O que ocorre: Um dos principais inimigos da inovação é o medo do fracasso. É comum que as pessoas se esquivem do novo e desconhecido, permanecendo no caminho mais seguro. Isso ocorre

quando as pessoas não possuem liberdade de experimentar e têm medo das consequências dos erros que podem custar caro.

Uma pesquisa feita nos Estados Unidos pela empresa BlessingWhite, apontou que 40% dos profissionais entrevistados disseram que seus gerentes nunca os estimularam a buscar novas soluções ou arriscar-se e 34% afirmaram que isso só acontecia muito raramente.

O que os líderes precisam fazer:

- identificar oportunidades de “risco aceitável” – projetos ou desafios em que o fracasso terá um menor impacto negativo na organização.
- entender que o fracasso é sinônimo de aprendizagem e, portanto, um pré-requisito para o sucesso.
- manter o desejo de perfeição sob controle.

#### 4. Falhas na execução

O que ocorre: Soluções ou ideias que não passaram além do estágio da ideia é uma oportunidade perdida porque não agrega valor para a organização.

O que os líderes precisam fazer:

- instigar a disciplina da execução.
- cobrar prazos, metas e orçamentos nas fases finais do processo de inovação.
- facilitar a estrutura e responsabilidade que asseguram que os objetivos da inovação sejam cumpridos.

Costumo comparar a relação que existia nos tempos de escola, em que sempre havia alguém que perguntava ao professor se a matéria iria cair na prova. Se caísse havia atenção redobrada, se não, boa parte da turma

dispersava pois entendia que não cair na prova significava que a matéria não era importante. Nas organizações, os líderes são os professores e precisam colocar a inovação nas “provas”.

## *MAIS IDEIAS OU MELHORES IDEIAS?*

### *PORTAL EXAME*

Esse é um dilema que sempre vivenciamos quando trabalhamos com diferentes empresas em programas de gestão da inovação. Em um cenário ideal temos as duas coisas, muitas ideias de potencial que podem se transformar em excelentes produtos, serviços ou trazer mudanças importantes nos processos.

A prática, entretanto, mostra que essa situação nem sempre é fácil de ser alcançada. Vejo que ter muitas boas ideias é resultado de uma abordagem bem construída e estruturada pela empresa. Se tivesse que escolher, obviamente ficaria com a qualidade em prol da quantidade. Deixo algumas reflexões de como gerar melhores ideias:

1) Propor desafios bem direcionados: algumas pessoas defendem que a criatividade deve ser deixada livre e sem amarras. Também concordo e sempre recomendo que o esforço de criação seja pautado por um ou mais temas bem definidos. Isso significa focar a busca de boas ideias alinhadas com o negócio. Também orienta as pessoas na busca de novos conhecimentos e nas associações tão comuns nas boas ideias.

2) Inspirar e propor experiências – já vi muitas empresas que propõem momentos de geração de ideias no qual algumas pessoas sentam em volta de uma mesa e todos ficam se olhando. Nada de muito importante ou significativo sai desses encontros. Quando trabalhamos momentos de geração de ideias sempre buscamos trazer inspirações ou induções prévias com conteúdos alinhados com os temas que serão debatidos.

Não trazemos sugestões de ideias ou dizemos o que deve ser criado mas sim estimulamos a criatividade com experiências e conteúdos relevantes.

3) Buscar as pessoas certas – temas específicos podem demandar pessoas com conhecimentos distintos. Muitas vezes é preciso realizar as sessões de geração e refinamento de ideias envolvendo clientes, fornecedores, parceiros, convidados. Temos feito dias de inovação com fornecedores por exemplo, com ótimos resultados. Gosto muito da iniciativa Tecnisa Fast Dating que abre o canal para fornecedores apresentarem inovações para a empresa.

Uma ideia só vira uma boa inovação se for executada. É preciso valorizar a execução pois os projetos de inovação demandam abordagem específica. Essa abordagem vai desde critérios de priorização e seleção até uma política de alocação de recursos específica. Mas isso é tema para outro post.

## O QUE EU GANHO COM A INOVAÇÃO?

PORTAL EXAME

O tema inovação tem sido bastante discutido e incentivado dentro das organizações atualmente. Sempre que se fala de inovação cabe lembrar que ela é uma atividade chamada ganha-ganha, ou seja, boa para a empresa mas também muito boa para o colaborador inovador.

É bom para a empresa pois diversas estudos apontam que elas conseguem ter um desempenho superior aos concorrentes e ser mais competitivas. Um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), feito com 72 mil empresas industriais com mais de dez funcionários, constatou que as empresas que inovam e diferenciam produtos faturam mais, pagam maiores salários, tem maiores níveis de produção, maior produtividade, têm vantagens competitivas e mais facilidades na hora de exportar. Já que inovar é bom para empresa vamos verificar porque inovar também é uma boa para os colaboradores:

1) Inovar permite eu me diferenciar na empresa – o dia a dia das empresas, o grande foco na operação e a pressão do cumprimento da metas oferece dificuldades para os colaboradores conseguirem chamar atenção com soluções diferenciadas e criativas. Os programas de ideias e inovação são canais democráticos dedicados a captar as ideias dos colaboradores, portanto servem para expor nossa criatividade e pró-atividade para os gestores. Se destacar nesse tipo de programa pode ser comparado a ser um artilheiro em uma partida de futebol.

2) Inovar permite abrir novas oportunidades dentro da empresa – é muito comum ouvirmos funcionários que são reconhecidos e lembrados para novas oportunidades em função do desempenho e contribuição nos programas de inovação. Engajar-se com esse tipo de iniciativa pode abrir futuras oportunidades em outras áreas da empresa e mesmo crescer dentro do próprio setor.

3) Inovar permite colher frutos – a relação ganha-ganha também traz benefícios e reconhecimentos para o colaborador nas empresas. Aqueles que fazem diferente normalmente são reconhecidos de forma diferenciada. Esse tipo de recompensa também pode ser visto como uma motivação a mais para participar dos programas de inovação.

## *NEM TUDO SE CRIA, ALGUMAS COISAS SE COPIAM, COMPRAM, LICENCIAM...*

### *PORTAL EXAME*

Steve Jobs, entre outras coisas, ficou conhecido sobre sua capacidade de incorporar tecnologias criadas por outras empresas em suas criações. Essa postura era considerada por muitos, algo de caráter duvidoso, mas é fato que essa foi uma característica importante para o sucesso da Apple ao longo dos anos.

O caso da interface gráfica “inspirada” na tecnologia desenvolvida pela Xerox é um exemplo clássico de como Jobs fazia isso. Depois de visitar o Xerox Parc (Palo Alto Research Center) a história conta que a Apple decidiu utilizar a chamada GUI (graphical user interface) operada por um Mouse. Essa tecnologia permitiu a inclusão de ícones e janelas.

O mp3 ipod também não foi uma invenção solitária da Apple. De fato, a tecnologia mp3 foi inicialmente criada na Alemanha em 1987 e depois utilizada comercialmente pela primeira vez em 1998 por uma empresa da Coreia do Sul. Em 2001 a Apple criou seu próprio tocador que armazenava 1000 músicas.

Nos últimos anos estamos vivendo uma batalha judicial por patentes entre Apple e Samsung. A primeira processa a Samsung por utilizar “sua” tecnologia de tela de toque por exemplo. Por sua vez a segunda diz que a Apple copiou a tela de toque de uma tecnologia já patenteada (diamond touch), por isso tenta invalidar a patente. Mas não há como

negar que há uma grande similaridade entre os produtos atualmente. Vejam os exemplos abaixo:



Case5:11-cv-01846-LHK Document1565-1 Filed08/03/12 Page3 of 5

## D'305 Patent v. Fascinate



## COMO ESTRUTURAR A GOVERNANÇA DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS?

PORTAL EXAME

Muitas empresas que atendemos na consultoria têm montado comitês de inovação para coordenar as atividades na empresa. A ideia é ter algumas pessoas que possam manter a chama da inovação acesa, não deixando a rotina e os projetos operacionais sobreporem os esforços de inovação.

Mas qual exatamente o papel desses comitês? Como dividir as responsabilidades na estrutura da empresa?

Podemos dividir essas tarefas em 4 níveis diferentes:

Alta gestão – são aqueles que definem o que chamamos de estratégia de inovação. São eles que irão dar o direcionamento para o restante da empresa em relação à no que ela quer ser diferente das outras empresas do mercado. Seremos inovadores em que parte do negócio? Essa reflexão deve estar alinhada com a estratégia do negócio e será desdobrada em tipos e temáticas de inovação. Normalmente esse grupo também define orçamento e grandes metas para os programas.

Comitê de Inovação – os comitês de inovação são formados por representantes de diferentes áreas e tem o papel de administrar o processo de inovação e acompanhar os resultados. Trabalham também na estruturação de ações para disseminação da cultura de inovação e

realizam a tarefa de priorização de projetos. São os responsáveis pela comunicação interna e definição de políticas de incentivo ao envolvimento com o tema.

Lideranças ou facilitadores – a inovação é um movimento top-down nas empresas. É muito comum ver empresas em que as médias gerencias se sentem pressionadas pelas questões operacionais e de rotina, inibindo qualquer movimento de maior risco ou incerteza. Dessa maneira, deve-se ter um cuidado especial com essas lideranças intermediárias, preparando-as para serem catalisadores da cultura de inovação. Além disso, deve-se pensar também na forma pela qual essas pessoas são avaliadas. Não adianta pedir que inovem quando são avaliadas por outros aspectos totalmente operacionais e rotineiros.

A psicologia comportamental aponta que as pessoas respondem a estímulos, portanto deve-se ter um cuidado especial com esses níveis.

Times de Inovação – esses são times de colaboradores montados de acordo com cada projeto. Eles são os responsáveis em transformar ideias em realidade. Participam da montagem dos planos, da realização dos experimentos e implementação dos projetos. Podem envolver diferentes áreas e são recompensados pelos resultados atingidos. Seus resultados e o andamento dos projetos são monitorados pelo comitê de inovação.

## *MARKETING PARA PRODUTOS*

### *INOVADORES*

#### *PORTAL EXAME*

Tão importante quando a inovação em si é a forma como essa novidade é comunicada.

Tenho acompanhado muitas empresas que utilizam uma estratégia inadequada para essa abordagem, não levando em consideração as especificidades que um novo produto ou serviço possui, especialmente quando esse for tecnológico.

Gosto muito da abordagem utilizada por Parasuraman e Colby no livro *Marketing para Produtos Inovadores*. Vejam alguns tópicos interessantes:

1. A abordagem de comunicação deve ser diferente dependendo do estágio. No início deve-se buscar os chamados pioneiros, um grupo que preza por novidades, são otimistas e acreditam que as inovações tecnológicas são meios de resolver seus problemas, tornando o dia a dia mais fácil.

2. Utilizar os chamados Evangelizadores. Muitas empresas como Apple e IBM possuem pessoas com essa função nos seus quadros. O papel do evangelizador é doutrinar o mercado sobre novas tecnologias, buscando mudar o padrão vigente. Um grande exemplo de Evangelizador corporativo é Guy Kawasaki. Ele trabalhou fortemente para que o

conceito de computador pessoal pudesse ser assimilado pelo mercado. O sucesso do Macintosh na década de 80 passou pelo árduo trabalho de convencer os consumidores que esse produto não deveria ficar restrito a engenheiros aficionados por tecnologia.

3. Não basta ser inovador, é preciso parecer inovador. Todo ano a Apple realiza o MacWorld. Um grande evento dedicado a apresentar suas inovações. Nos dias de hoje, o mercado e os consumidores esperam ansiosos pelos eventos, havendo repercussão antes (apostas do que será lançado), durante (muitas sites transmitem o evento numa cobertura minuto a minuto) e depois (análises do que foi lançado). Toda essa movimentação já vai informando e preparando os consumidores para as novidades, que muitas vezes levam meses até chegar ao mercado.

Steve Jobs era um dos melhores Evangelizadores que tivemos nos últimos tempos. Além de grande executivo era também um grande comunicador. Coloquei abaixo o vídeo no qual ele faz o lançamento do iPhone em 2007.

Durante mais de 1 hora ele apresenta as vantagens e novidades que o aparelho trazia. O discurso é inspirador e otimista, contendo frases do tipo: “de vez em quando aparece um produto revolucionário que muda tudo... hoje a Apple vai reinventar o telefone...”.

E ele tinha razão!

## INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO

### PORTAL EXAME

Boa parte das pessoas acabam associando as inovações apenas a produtos. Parece ser natural tal percepção pois os produtos são os elementos visíveis das empresas. Na realidade o sucesso ou o fracasso de uma nova iniciativa pode não estar relacionado a suas características como produto ou serviço apenas mas de como nós montamos o modelo de negócios dela.

Lembro-me de um exemplo clássico ensinado nas escolas de administração quando falava-se em modelo de negócios: a Dell. Fundada em 1984 por um estudante universitário, a grande inovação não estava apenas no produto que podia ser customizado pelos consumidores mas também no canal de vendas diretas. Utilizando-se de revistas especializadas e catálogos, a empresa construiu uma proposta de valor que era interessante para quem comprava (customização) e para ela mesma (que eliminava um elo do canal e conseqüentemente uma parte do custo).

Uma ferramenta interessante para montarmos modelos de negócios inovadores é a chamada Business Model Canvas. Com ela podemos simular diferentes situações para os 9 elementos de um modelo de negócios: clientes, proposta de valor, relacionamento, canais, fontes de receitas, atividades, recursos, parceiros e estrutura de custos.

# *PESQUISA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO BRASIL*

*PORTAL EXAME*

Acaba de ser publicada a pesquisa *Estágio Atual da Gestão da Inovação nas Empresas Brasileiras 2012*. A pesquisa foi constituída a partir do entendimento de que transformar a inovação em competência gerenciável é o paradigma contemporâneo para empresas, governo e organizações sociais. O estudo teve como objetivo avaliar o desenvolvimento do cenário de inovação no ambiente corporativo brasileiro, identificando a relevância do tema, as práticas, barreiras e perspectivas futuras das empresas com a gestão da inovação.

Em 2010, a 1a Edição da pesquisa, então intitulada “Estágio da Gestão da Inovação no Brasil”, destacou as barreiras culturais de tempo, aversão ao risco e estabelecimento de incentivos para inovar. Também ressaltou o crescente interesse pela inovação aberta.

Nesta 2a Edição, o relatório dos resultados, também disponível em formato de apresentação, está organizado a partir dos principais insights encontrados e complementado pelos seguintes grandes temas: Estágio de Maturidade, Estratégia, Inovação Aberta, Formalização, Cultura e Perspectivas Futuras.

Os resultados da atual pesquisa evidenciam que as empresas:

1. descentralizam as fontes de inovação;
2. ampliam a formalização de suas práticas de inovação;

3. consolidam investimentos em pessoas, cultura e liderança;
4. diversificam os tipos de inovação priorizados
5. incrementam o volume de investimentos.

## COMO MONTAR UMA CAMPANHA DE INOVAÇÃO ABERTA?

*PORTAL EXAME*

Muito tem se falado de inovação aberta, co-criação, crowdsourcing, inovação em rede, etc... Mesmo assim, o número de empresas que consegue efetivamente utilizar essas práticas para inovar ainda é restrito. Separei alguns pontos que considero importantes para que haja uma iniciativa de sucesso nesse sentido:

Direcionamento: as campanhas de inovação aberta precisam ter um direcionamento bem definido, ou seja, que tipo de colaboração queremos e para que. É o que chamamos de estratégia de inovação. Queremos que nos ajudem a inovar em que? Isso serve para mobilizar as pessoas em prol do objetivo desejado pela empresa.

- Torneio ou Contínuo: essa é uma decisão fundamental. Vamos deixar o canal aberto permanentemente ou serão torneios específicos, com começo e fim definidos. A P&G com o Connect & Develop mantém seu canal permanentemente aberto, incluindo desafios e os retirando quando encontra as soluções desejadas. Já outras empresas, como a Pepsico, no caso do torneio Faça-me um Sabor do Ruffles, realizou um torneio. A escolha passa por uma questão simples: temos como manter mobilizados os públicos-alvo das campanhas por quanto tempo?

## COMO MONTAR UMA CAMPANHA DE INOVAÇÃO ABERTA? PARTE 2

PORTAL EXAME

No post anterior falei sobre dois aspectos importantes para montar uma campanha de inovação aberta: direcionamento (estratégia) e duração (torneio ou contínuo). Destaco mais 3 pontos fundamentais para uma campanha de sucesso:

– Propriedade Intelectual – a proteção do conteúdo gerado através das campanhas de colaboração para inovação deve ser uma preocupação desde o início do trabalho. Normalmente é feito um regulamento que apresenta as “regras do jogo” e deve ser apresentado àqueles que colaboram quando da suas participações iniciais. Uma boa alternativa para proteger a empresa nesse quesito são os chamados technology brokers como Ninesigma e Innocentive, empresas que fazem o meio campo entre os seekers (o lado que procura) e solvers (o lado que tem a solução).

– Recompensas – a política de recompensa é importante para mobilizar as comunidades para os desafios. Recentemente a Cisco lançou a campanha I-prize, no qual o desafio era identificar oportunidades de negócio que superassem a marca de 1 bilhão de dólares de mercado potencial. Para o vencedor a recompensa seria de 250 mil dólares. Com uma recompensa significativa, houve uma grande mobilização mundial em prol da busca da solução, envolvendo mais de 3000 pessoas de 156 países diferentes.

- Públicos –identificar o público alvo da campanha parte da premissa de estabelecer o desafio e o canal certo para cada um deles. Muitas vezes o desafio para as universidades precisa ser diferente do desafio dado aos usuários e clientes. Assim como aqueles que são dados a fornecedores. A Tecnisa utiliza o canal <http://tecnisaideias.com.br/> para obter ideias dos usuários e clientes e busca através do canal [Fast Dating](#) uma aproximação prioritariamente maior com fornecedores e institutos que possam trazer novas tecnologias inovadoras para a empresa.

## COMO MEDIR A INOVAÇÃO?

### PORTAL EXAME

Um dos temas mais críticos para aqueles que trabalham com gestão da inovação é como medir os resultados dos esforços inovadores. Seguidamente percebo que diferentes questões atrapalham essa mensuração e em alguns casos não se consegue afirmar como certeza se os esforços de inovação estão trazendo resultados ou mesmo que os indicadores utilizados sejam úteis. Eis algumas dicas para melhorar esses controles:

- Montar um conjunto de indicadores adequados – assim como o BSC (balanced scorecard) criou uma lógica de causa-efeito para implementação da estratégia, os controles de inovação devem envolver indicadores relacionados a criação de um ambiente favorável à inovação, a gestão do processo de inovar e, claro, o atendimento da estratégia de inovação e seus resultados.
- Monitorar os projetos do início ao fim – falta de controle dos projetos ocorre especialmente em empresas que possuem uma quantidade significativa de projetos e consequentemente envolve diferentes áreas e pessoas. Nesses casos, o desafio está na consolidação dos dados mas também no monitoramento por parte dos gestores da inovação. O resultado individual de cada projeto deverá compor o resultado final dos esforços de inovação.
- Estabelecer horizonte de tempo de geração de resultados – uma inovação continua trazendo resultados num horizonte de tempo que

pode variar de setor para setor. Por exemplo, um novo produto no mercado de software provavelmente será mais percível do que um no mercado siderúrgico. Assim, cabe definirmos o horizonte de geração de resultado baseado no ciclo de vida dessa inovação. A pergunta é quantos anos essa novidade gerará um resultado diferenciado?

## POR QUE ELAS NÃO INOVAM?

PORTAL EXAME

Dizem que o primeiro passo para melhorar alguma coisa é identificar as razões pelas quais elas acontecem. Em relação à dificuldade de uma empresa inovar, penso que existem quatro grandes motivos: (a falta de...) liderança, cultura, pessoas e estrutura.

Inovar de forma contínua é sempre um movimento top-down. A liderança tem um papel fundamental em traçar direcionamentos e colocar esse tema na agenda estratégica do negócio. A falta de estabelecimento de prioridades e de visão de longo prazo, somados com a pressão dos resultados de curto prazo fazem com que iniciativas que visam garantir o futuro do negócio sejam desprezadas em relação às rotineiras e operacionais. A pressão do hoje superando a pensar no amanhã.

Quando falamos em questões culturais voltadas para inovação, foram citados pelo menos três motivos: falta de tempo, medo de errar e ambiente de trabalho conservador. Evidentemente ninguém tem tempo sobrando na empresa, mas alocação dele para gerar e conduzir os projetos de inovação não há como sistematizá-lo. Além disso, inovar significa fazer algo que ainda não foi feito, portanto sempre haverá incerteza. Isso significa que correr o risco faz parte do processo. Com a padronização dos processos, muitas empresas acabaram criando uma barreira contra a busca por formas alternativas de executar as atividades.

Falando em pessoas, as dificuldades encontradas invariavelmente recaíram sobre a falta de mecanismos claros de reconhecimento ou recompensa. Em toda empresa inovadora existe alguma forma de incentivo formal ou informal. A baixa diversidade decorrente de uma política muito restrita de recrutamento e seleção também explica parte da questão. Muitas pessoas com o mesmo perfil pensam da mesma forma, o que não é bom em se tratando de buscar novas soluções.

A falta de uma estrutura que funcione como mobilizadora para o processo de inovação pode tornar essa atividade muito difícil. Isso não significa que todos os projetos serão desenvolvidos por essa estrutura, mas sim que haja uma visão de portfólio e uma coordenação para isso.

## QUEM GASTA MAIS, INOVA MAIS?

PORTAL EXAME

Foi divulgada a pesquisa anual das 1000 empresas que mais investem em inovação. O foco da pesquisa esse ano foi identificar as competências necessárias para criar uma cultura de inovação nas empresas. Alguns dados interessantes divulgados:

- A soma dos valores gastos em inovação foi 9% maior que o ano anterior (que havia diminuído em relação a 2008). Mesmo assim, foi o maior valor absoluto da série histórica da pesquisa.
- As indústrias de computadores e eletrônica, somadas com a de saúde e automóveis representa 65% do investimento total. Elas também foram responsáveis por 77% do aumento de um ano para outro.
- As empresas Indianas e Chinesas tiveram um expressivo aumento de 38,5% dos investimentos em inovação. O resto do mundo aumentou em média os 9,3% citados acima.
- Seguindo o que foi encontrado em outros anos, o segredo está em utilizar bem os recursos. Um exemplo é a Apple que investe 2,7% da sua receita em inovação enquanto concorrentes como Nokia (13,8%) e Samsung (5,9%) gastam pelo menos o dobro.

## *AMBIENTE PARA INOVAR*

### *PORTAL EXAME*

Normalmente quando se pensa em um ambiente propício para que haja inovação, há uma associação ao Googleplex, sede da empresa em Mountain View – Califórnia.

O ambiente divertido somado a grande diversidade cultural e de formação dos colaboradores criam um potencial criativo que serve de exemplo para muitas empresas.

Mas engana-se quem pensa que tudo significa moleza no trabalho. Pelo contrário, muitas facilidades são criadas para manter o googler mais tempo focado no trabalho e passar mais horas dedicando-se aos projetos.

Lavanderia, salão de beleza, sala de massagens, quadras esportivas e de jogos, ioga, pilates, além de restaurantes de qualidade, são exemplos de serviços disponíveis aos colaboradores.

Como boa parte deles mora em São Francisco, os ônibus são equipados com wifi, permitindo assim que se trabalhe no trajeto de ida e volta para casa.

Para inovar não basta criatividade, é preciso execução também. E isso o Google sabe bem.

## O LEGADO DE STEVE JOBS PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO

PORTAL EXAME

Sempre tive o receio de usar os cases das empresas que são benchmark em determinados temas. A gestão é uma ciência contextual na qual o resultado da aplicação de determinada teoria depende diretamente das circunstâncias em questão. No entanto, como homenagem ao legado de Jobs, optei por destacar sua contribuição com a disciplina da inovação.

Orientação para o design: nada na Apple é “só um detalhe”. O detalhe é o centro de tudo. Do design das lojas ao botão do iPod, o foco é proporcionar uma experiência funcionalmente superior.

Foco no “user friendly”: não há uma tradução perfeita para a expressão em inglês que marca as criações da Apple. Tudo origina-se no usuário. A empresa emprega novas tecnologias e reutiliza existentes no sentido de gerar uma experiência mais amigável.

Produtos emblemáticos: a Apple ficou conhecida e reconhecida por sua capacidade de desenvolver produtos fantásticos. Do Machintosh ao iPad. Produtos que criaram ou reconceberam indústrias inteiras.

Modelo de negócio: os grandes sucessos ocorreram quando seu modelo de arquitetura fechada “fazemos tudo” evoluiu para um modelo de negócios de “ecossistema”. A empresa soube como ninguém, nos

últimos 10 anos, criar e capturar valor na indústria de tecnologia e eletrônica.

Encantamento do cliente: isso está presente desde a geração de rumor sobre seus produtos até os eventos de lançamento, com apresentações de Jobs, passando pela relação aspiracional estabelecida com seus clientes. A Apple vai deixar marcada na história empresarial uma relação altamente afetiva com seus clientes marcada por um fluxo contínuo de surpresas.

Não houve até agora melhor exemplo de eficiência em gestão da inovação. Independente do seu tempo, natureza ou frequência do contato com a Apple, o legado de Jobs será lembrado por todos que de alguma forma conheceram a empresa da maçã.

**INOVAÇÃO**

**101**

tudo sobre inovação  
para gestores  
e empreendedores

# *INOVAÇÃO NA PRÁTICA*

FELIPE OST SCHERER

# 10 LIÇÕES DE GRANDES INOVADORES DOS ÚLTIMOS 50 ANOS.

PORTAL ENDEAVOR

Grandes empreendedores são inspiração para buscarmos novos desafios e seguir seus passos. Independente se você é funcionário ou dono de uma empresa há muito que aprender com eles. Recentemente estudei a vida e obra de grandes inovadores como Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Steve Jobs, Larry Page, Sergey Brin que serviram de inspiração para escrever pude descobrir uma série de lições em comum que eles utilizaram ao longo de suas trajetórias.

## Lição 1: Não ter Medo de Correr Riscos

Para uma empresa como o Google que valoriza muito a análise de dados em larga escala, pode parecer estranho correr riscos e aceitar incertezas nos projetos. Os dados são importantes para verificação da demanda e validação dos projetos pilotos mas nada disso impede que novos produtos sejam gerados e lançados, mesmo que tenha grandes níveis de incertezas. Essa abordagem já rendeu grandes sucessos para a empresa mas também grandes fracassos.

## Lição 2: A Inovação não Precisa Ser Somente nos Produtos

Os grandes inovadores pensam a abordagem de modo sistêmico, vislumbrando oportunidades em diferentes partes do negócio. Quanto mais tipos de inovações conseguirmos incorporar maior a proteção e robustez do modelo de negócios criado. Uma ferramenta importante para fazer essa avaliação pode ser o Innovation Storming.

### Lição 3: Conectar os Pontos

De acordo com pesquisa realizada pelos professores Clay Christensen, Hal Gregersen e Jeff Dyer, uma das principais características que separam uma pessoa criativa das outras é a habilidade de associação entre diferentes situações, problemas e ideias de campos até mesmo não relacionados. Essa busca por combinar experiências e visões de campos distintos colaborou bastante na capacidade de inovar de Jobs, por exemplo.

### Lição 4: Formar Equipes de Alto Nível

O impacto das contratações iniciais em uma startup é muito grande no futuro do negócio, especialmente na cultura organizacional que está se formando. Contratar as pessoas erradas no começo pode impactar negativamente nos valores desejados pelos empreendedores. Bezos dizia que se você contratasse tubarões não se podia esperar que eles agissem como golfinhos. O processo de recrutamento era fundamental e era preferível entrevistar 50 pessoas e não contratar ninguém do que contratar a pessoa com o perfil errado.

### Lição 5: Facilitar a Colaboração e o Trabalho em Equipe

Apesar do senso comum acreditar que as inovações da Apple eram fruto do trabalho solitário de Steve Jobs sendo ele responsável sozinho por todos os desenvolvimentos, na realidade os grandes projetos foram fruto de um grande trabalho em equipe em que ele atuava direcionando-as com a visão desejada e, em alguns momentos, se envolvendo até nos pequenos detalhes.

### Lição 6: Fomentar uma Cultura Incomparável

A concorrência não consegue copiar a cultura, esse é um dos mantras gerenciais de Bezos. Para ele, a cultura organizacional é um ativo importantíssimo para garantir liderança nos mercados em que atua, replicando o “jeito Amazon” de fazer negócios. Alguns elementos importantes dessa cultura única estão na obsessão pelos clientes, a frugalidade na operação e a constante busca por inovações de todas as naturezas.

### Lição 7: Colocar As Pessoas Certas Para Fazer As Coisas Certas

Com o crescimento do Facebook, Zuckerberg, com apenas 23 anos, teve que buscar uma pessoa que pudesse fazer melhor que ele algumas atividades importantes. Para ele, “alguém que é excepcional em sua função não é apenas um pouco melhor do que alguém que é muito bom. Ele é 100 vezes melhor”. Sandberg na época era vice-presidente de vendas online globais e operação no Google, tendo a experiência necessária para transformar o negócio de publicidade do Facebook em algo realmente grande.

### Lição 8: Mantenha o Motor da Inovação Ligado

Jeff Bezos dizia que: “minha visão é que não há momento ruim para inovar. Você deve inovar nos bons e maus momentos – e você deve fazer isso em coisas que o seu cliente valorize.” Esse é a postura dos inovadores, a busca constante por inovações para manter o negócio atualizado.

### Lição 9: Senso De Urgência E Execução

A “mentalidade hacker”, termo que Zuckerberg utilizou na carta aos acionistas no lançamento das ações, é um mantra da forma como ele e as outras pessoas trabalham no Facebook. Mover-se rápido e “quebrar” coisas resume a prática de trabalho desejada e tem sido fundamental para o sucesso da empresa.

### Lição 10: Comunicar a Inovação

Normalmente em suas apresentações de lançamento de novos produtos, Jobs escolhia um vilão para mostrar aos presentes que suas inovações eram os mocinhos. No iPhone foram os smartphones com teclados fixos, no lançamento do iPad o papel ficou por conta dos netbooks. Em cima das fragilidades dos concorrentes ele apresentava seus diferenciais. Havia um cuidado muito grande para mostrar tudo de novo que os produtos e serviços traziam e fazer isso chegar aos ouvidos dos clientes o mais rapidamente possível.

## *A SUBSTITUIÇÃO DE ÁTOMOS POR BITS*

*BRASIL ECONOMICO*

Quando falamos em inovação e sua difusão é preciso analisar dois pontos importantes: a questão econômica e a questão comportamental. Uma novidade tende a ser aceita quando consegue criar uma proposta que una um preço aceitável de ser pago por algo que o mercado entende como valioso.

Nos últimos anos houve um movimento de desmaterialização da economia pela substituição de produtos físicos (compostos de átomos) para produtos tecnológicos (compostos de bits).

Essa tendência pode ser observada na substituição das antigas listas telefônicas por buscas no Google, na troca de CDs e DVDs por downloads de músicas em portais como o iTunes e até mesmo quando deixamos de comprar um livro impresso para adquirir sua versão eletrônica.

Essa tendência foi chamada de high tech – high green. Afinal, aumentar o total de bits existentes no mundo não causa tanto impacto ambiental como utilizar mais átomos, isto é, mais matéria concreta.

Tais inovações trazem consigo o desafio de conseguir compatibilizar o valor percebido dos consumidores com uma mudança de comportamento. O fato é que ainda vivemos em uma sociedade onde muitas pessoas continuam viciadas em átomos.

Crescemos estudando com livros impressos, lendo jornais físicos e escrevendo em cadernos.

Um estudo feito na Europa apontou que um típico trabalhador inglês de grandes empresas consome em média 10 mil folhas de papel por ano. Desse total, aproximadamente 70% poderia ser economizado.

Mesmo com as novas tecnologias dos e-books e seus leitores eletrônicos, que proporcionam uma leitura de muita qualidade, muita gente não consegue trocar o físico pelo virtual. Porém na nova geração será mais fácil essa migração, já que hoje a tecnologia faz parte do dia a dia dessas pessoas.

Um desafio nesse quadro é a democratização dos produtos verdes, isto é, fazer com que não somente as pessoas totalmente favoráveis ao green os consumam — e estejam dispostos a pagar mais por isso.

Na economia átomo-átomo é difícil democratizar produtos ecológicos, pois o preço deles tende a ser mais elevado. É o caso do papel reciclado, do carro elétrico e dos alimentos orgânicos.

Na economia dos bits esse desafio também existe. Mas a tecnologia tende a ser uma resposta à altura do problema, uma vez que ela geralmente contribui para a redução de custos e, claro, de preços.

O livro eletrônico, por exemplo, custa duas ou três vezes menos que o impresso. E logo haverá equipamentos de leitura mais baratos.

Para atender a essas duas questões — a comportamental e a econômica — é necessário combinar educação e desenvolvimento tecnológico.

Empresas da economia do átomo comunicam o atributo green de forma mais direta (prédio verde, carro elétrico etc.), enquanto as que fazem o movimento átomo-bit não têm comunicado o atributo ambiental de forma significativa.

O fato é que com a democratização da internet e dos equipamentos eletrônicos, será natural a ampliação de produtos e serviços high tech – high green, que se tornarão acessíveis a um número cada vez maior de pessoas.

## SERVIÇOS QUE DÃO CERTO

### BRASIL ECONOMICO

Semana passada o Brasil Econômico noticiou a adoção dos cartões com chip nos Estados Unidos, os chamados cartões inteligentes, algo já disponível para os clientes bancários e de cartões de crédito brasileiros há pelo menos 10 anos. Uma operadora de cartões de crédito atingiu recentemente 100 milhões de cartões com chip, comemorando os resultados positivos agregados com a redução de fraudes, colocando o Brasil na vanguarda dessa inovação.

Apesar do setor de serviços representarem quase 70% do PIB brasileiro grande parte da abordagem das técnicas de gestão são voltadas para a lógica industrial. Quando falamos de gestão da inovação não é diferente, havendo pouca discussão sobre como torná-la um processo dentro das empresas e conseqüentemente reduzir seus riscos e incertezas. Aplicar os conceitos de gestão da inovação na realidade de serviços e enxergar as oportunidades de utilizar de forma estruturada ferramentas que aumentem a possibilidade de crescimento dos negócios é fundamental para obter bons resultados.

Para entender melhor as inovações em setores de prestação de serviços é importante focar no reforço daquilo que é valor para os clientes e deixar de pensar na tecnologia propriamente dita. No caso dos cartões inteligentes, o valor para os consumidores e lojistas é a segurança nas transações, independente do dispositivo utilizado. Normalmente as inovações em serviços buscam novas formas de capturar valor,

experiências de consumo distintas, novidades no relacionamento com os clientes, entre outras.

Capturar valor de forma diferenciada tem sido uma boa alternativa para inovar em serviços. Buscar novas formas de se remunerar por aquilo que é ofertado. Essa mudança de paradigma tem transformado empresas de software em prestadores de serviço. Um excelente exemplo é a Sales Force, empresa que comercializa uma plataforma de gestão de relacionamento com clientes em um modelo exclusivo de software como serviço, rodando em centros de dados fora das organizações. Além de oferecer a aplicação também aporta toda infraestrutura necessária para o funcionamento.

Um bom exemplo de inovação na experiência de consumo no Brasil é a companhia aérea Azul. Está com aeronaves, serviço de bordo, forma de pagamento e programa de fidelidade diferentes dos praticados pelos concorrentes no Brasil, tem sido uma alternativa para os viajantes de ônibus e mesmo outros já acostumados com o transporte aéreo.

Os bancos com seus modelos de atendimento diferenciados com clientes especiais traduz a inovação no relacionamento. Maiores facilidades e acompanhamento personalizado compõem o mix de serviços voltados para clientes especiais. Outras maneiras de melhorar o relacionamento estão vinculadas com o aumento da carga de informações disponíveis para os clientes, facilidade de consultas de pedidos, entregas e mesmo o apoio dado no pós venda podem fazer a diferença entre uma empresa e as concorrentes no mercado. Essas inovações podem acontecer antes, durante e depois da compra dos

serviços. O movimento de autosserviço também traz oportunidades de criar novas formas de relacionamento com os clientes.

## VALE A PENA INVESTIR EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO?

*BRASIL ECONOMICO*

Uma das notícias marcantes do início deste ano foi o anúncio das dificuldades de caixa e pedido de proteção contra falência da Eastman Kodak, tradicional empresa da indústria da fotografia. Segundo especialistas do setor, a empresa que um dia já foi a número um em filme não conseguiu fazer a transição para o mundo digital. Na década de 90 a empresa chegou a ter uma participação de mercado de 85% nos Estados Unidos e contar com quase 100 mil colaboradores.

O caso da Kodak é muito interessante pois a empresa sempre investiu muito em pesquisa e desenvolvimento, inovando muito ao longo de sua história. Filmes coloridos produzidos em escala comercial, o carrossel de slides e a própria câmera digital foram algumas de suas criações ao longo dos 125 anos de história.

Por incrível que pareça, as câmeras fotográficas digitais, considerada a principal causa da derrocada da empresa, foram criação dela mesma, isso foi na metade da década de setenta quando as máquinas convencionais e consequentemente os filmes fotográficos representavam boa parcela dos lucros. Somente em 2003 é que tentou entrar com mais força nas máquinas digitais, porém aí outros concorrentes japoneses já haviam se posicionado e dominavam esse mercado.

O fato é que apesar de investir em pesquisa a empresa nem sempre soube transformar essas novidades em mais do que patentes. Hoje a empresa detém uma grande quantidade delas, porém a estratégia era pesquisar, proteger e licenciar para outras empresas aquilo que estivesse fora do negócio de atuação de filmes. Com essa lógica, boas oportunidades se perderam e mais do que isso, boa parte das pesquisas ainda eram sobre um mercado em decadência (o de filmes fotográficos). Era mais ou menos como seguir pesquisando e patenteando uma nova máquina de escrever, quando o mercado todo já migrava para os computadores pessoais.

Dado tudo isso, fica a pergunta: vale a pena investir em pesquisa e desenvolvimento? Mensalmente acompanhamos um conjunto de empresas brasileiras consideradas inovadoras e que possuem papéis listados na Bovespa. Essa carteira, composta por 31 empresas que obtiveram algum tipo de reconhecimento público (premiação) em relação à inovação por publicações especializadas, forma o que chamamos de 3i (índice de inovação Innoscience). O resumo de 2011 é o seguinte: a carteira do 3i fechou o ano com desvalorização de 6,84% enquanto o Ibovespa desvalorizou 18,1%. Desde 2007 a carteira das inovadoras valorizou 215%, o que equivale a 88 pontos percentuais acima do Ibovespa no período.

A resposta a pergunta acima é: claro que vale a pena investir em pesquisa e desenvolvimento, desde que essa atividade esteja alinhada com a estratégia da empresa e, sobretudo com o mercado. Dizem que um dos maiores problemas do modelo brasileiro de pesquisa das universidades é a dificuldade de transformar o conhecimento gerado em riqueza e uma orientação voltada a publicação e patentes ao invés de buscar novas oportunidades de crescimento. Acredito que a lógica é a

mesma quando falamos do meio empresarial. Aquelas que conseguem transformar seus esforços de P&D em inovação certamente colhem melhores resultados e conseguem se manter competitivas no mercado.

## NAPOLEÃO BONAPARTE: O PAI DA INOVAÇÃO ABERTA

*BRASIL ECONOMICO*

As primeiras histórias de inovação aberta não são recentes, remontam dos tempos de Napoleão. Ele foi um dos pioneiros a lançar um torneio visando encontrar uma solução para conservar alimentos para as tropas durante as longas marchas do inverno europeu. Motivado pelo chamado da pátria, um confeitiro e chefe francês idealizou e desenvolveu a técnica que deu origem às comidas enlatadas. Pela sua contribuição, ele recebeu doze mil francos de recompensa.

A busca da inovação extrapolou os limites físicos e geográficos da empresa. A necessidade de ampliar a produtividade da inovação tem ensejado empresas de diferentes portes e setores a obterem auxílio externo para inovar. As diferentes fases da cadeia de valor da inovação podem ser alavancadas com o aproveitamento de competências disponíveis em outras empresas, profissionais liberais, institutos de pesquisa, academia e clientes.

Muito tem se falado de inovação aberta, co-criação, crowdsourcing, inovação em rede, etc. Mesmo assim, o número de empresas que consegue efetivamente utilizar essas práticas para inovar ainda é restrito. Separei quatro fatores que considero crítico para fazer essas iniciativas funcionarem.

**Direcionamento:** as campanhas de inovação aberta precisam ter um direcionamento bem definido, ou seja, que tipo de colaboração queremos e para que. É o que chamamos de estratégia de inovação. Queremos que nos ajudem a inovar em que? Isso serve para mobilizar as pessoas em prol do objetivo desejado pela empresa.

**Torneio ou Contínuo:** essa é uma decisão fundamental. Vamos deixar o canal aberto permanentemente ou serão torneios específicos, com começo e fim definidos. A P&G com o Connect & Develop mantém seu canal permanentemente aberto, incluindo desafios e os retirando quando encontra as soluções desejadas. Já outras empresas, como a Pepsico, no caso do torneio Faça-me um Sabor do Ruffles, realizou um torneio. A escolha passa por uma questão simples: temos como manter mobilizados os públicos-alvo das campanhas por quanto tempo?

**Públicos:** a seleção das fontes mais adequadas para cada empresa depende de seus objetivos com a inovação, sua cultura de relacionamento com os envolvidos e o nível de maturidade dos mesmos. Os clientes têm sido a fonte mais comum de inovação para as empresas como parte do desenvolvimento de produtos, geração de novas ideias e sugestões. Outras iniciativas envolvem universidades, fornecedores e inventores independentes. Um estudo recente de mais de 150 desafios realizados no portal de inovação aberta Innocentive mostrou que, ao contrário do senso comum, a maioria das soluções vencedoras vieram de pessoas que não estavam diretamente ligadas à área do desafio. Isso mostra a importância de ir além das fontes mais óbvias e buscar pessoas que possam pensar de forma criativa.

Recompensas: criar mecanismos de reconhecimento ou recompensa para fomentar a participação das pessoas é fator fundamental para criar um fluxo contínuo de ideias. Essa simbologia serve como motivação para aqueles que buscam o “prêmio”, mas também dá um ar de seriedade ao desafio, reforçando o estímulo para que se coloque tempo e recursos na busca pela melhor solução.

## NOS BASTIDORES DA PIXAR

*BOOK REVIEW – PIXAR – REVISTA AMANHÃ*

Imagine uma empresa que combina o que há de melhor na Disney, Apple e Lucas Films. Essa empresa existe e se chama Pixar! Animações como Toy Story, Carros, Monstros S.A., Vida de Inseto, Procurando Nemo e outras foram sucessos produzidos por uma das empresas mais criativas e inovadoras do momento. Nos Bastidores da Pixar – lições do playground corporativo mais criativo do mundo – combina a história de sucesso da empresa vencedora de 24 Oscars e práticas utilizadas para criar um ambiente de trabalho que prioriza inovação e qualidade em tudo que faz.

A obra é daquelas que deve ser lida com papel e caneta ao lado para aqueles que desejam levar os conselhos dos autores à prática, já que traz uma série de dicas interessantes em como criar um ambiente de trabalho que fomenta a criatividade. Segundo os autores, o segredo é criar um clima descontraído, democrático e de confiança entre as pessoas, estimulando que todos possam trazer diferentes pontos de vista. Destaque para o capítulo que apresenta 41 técnicas para fomentar a criatividade, desde coisas simples como recompensar os trabalhadores que propõem coisas novas para a empresa até outras mais ousadas como a realização de um “show de calouros” corporativo ou mesmo a celebração mensal dos fracassos.

Criatividade coletiva, observação intensa e aprender com os erros são os principais elementos que fazem a Pixar ser um moto-contínuo de inovação. Fomentar o respeito e interação no grupo de colaboradores traz um efeito positivo que permite artistas e técnicos trabalharem

juntos em busca da excelência nas produções. Pedir perdão quando as coisas dão errado ao invés de pedir permissão para tentar e ver o mundo com os olhos de uma criança, incentiva que todos busquem desafiar o status quo.

Como os autores são especialistas na cultura e no modelo de gestão da Disney (Capodagli e Jackson já escreveram outros livros sobre a empresa), há pouca ênfase na participação de Steve Jobs na Pixar. Mesmo assim é clara a contribuição do mesmo, já que a Pixar tornou-se uma gigante da animação somente depois da aquisição de Jobs na metade da década de 80, aportando recursos financeiros, visão estratégica e relacionamentos. Há também espaço no livro para outros “playgrounds” corporativos e suas práticas, como Google, Nike, Target e Zappos também são apresentadas na obra, o que traz uma visão mais ampla das práticas e, sem dúvida, valoriza ainda mais o trabalho.

Para quem busca um livro sobre criatividade esse é uma ótima pedida, interessante e fácil de ser lido, trazendo boas práticas para criar uma cultura de inovação. Cabe ressaltar que a geração de ideias é o ponto de partida para a inovação, a matéria prima fundamental para a transformação de algo novo em resultado, porém o processo de inovação requer gestão e outras competências que os autores propositalmente não se propõem a abordar na obra.

## INOVAÇÃO EM TEMPOS DE INCERTEZAS

[PORTALADMINISTRADORES.COM](http://PORTALADMINISTRADORES.COM)

Recentemente fui convidado a palestrar em uma entidade empresarial sobre o tema inovação em tempos de incerteza. O objetivo era mobilizar os empresários em relação a oportunidades que podem surgir de momentos em que os consumidores se tornam mais seletivos e criteriosos na escolha dos produtos e serviços.

Historicamente temos vários exemplos de empresas que surgiram ou cresceram em momentos de dificuldades pois souberam trazer propostas de valor alinhadas com o momento econômico. Posso citar alguns casos como a GE, Revlon, Fedex que foram criadas em períodos de recessão, assim como Google e Amazon que aproveitaram as crises para ajustar seus negócios e alavancar seus negócios.

Falando em inovação, algumas dicas podem ajudar a acelerar os resultados em tempos de incerteza econômica:

1) Defina a estratégia de inovação da empresa – É preciso avaliar as áreas mais promissoras para inovar e priorizar os esforços de desenvolvimento. Nesse ponto vale destacar os diferentes tipos de inovação, buscando elementos como design, experiência de consumo, reduções de custo ou ajustes na cadeia de fornecimento. Além disso, nem todos os segmentos dentro de um mercado respondem da mesma forma à crise. Um exemplo atual é o mercado de automóveis, que em média caiu mais de 18% no 1º quadrimestre desse ano mas empresas

como Honda e Jeep cresceu mais de 15% no período, tudo por conta de novos produtos lançados na categoria dos utilitários esportivos.

2) Use a filosofia da inovação enxuta – crise é momento de eliminar os desperdícios e aumentar a velocidade dos desenvolvimentos. A filosofia do lean startup virou o mantra de qualquer empreendedor e naturalmente chegou em empresas de todos os portes. O processo de gerar um produto mínimo viável e testa-lo para reduzir as incertezas e fazer os ajustes necessários o mais rápido possível deve ser o mantra para os empreendedores e intraempreendedores.

3) Busque apoio externo – o conceito de inovação aberta tem várias vantagens entre elas a redução do risco, do prazo e do custo dos desenvolvimentos. Conectar a empresa com startups, fornecedores e universidades requer um esforço de gestão dos parceiros mas pode trazer ótimos resultados para identificação e execução dos projetos inovadores.

4) Busque recursos e auxílio para as iniciativas e projetos – além do orçamento próprio da empresa diversas outras fontes podem complementar o funding necessário para executar os projetos de inovação.

5) Garanta tempo dedicado à inovação – nossa capacidade de inovar está diretamente relacionada ao tempo que dedicamos ao tema. Quanto mais colocarmos a inovação na nossa pauta e da empresa maiores os resultados alcançados. É preciso combinar descoberta, execução e desenvolvimento do negócio.

## O SONHO NA FRENTE DO DINHEIRO

*PORTAL ADMINISTRADORES.COM*

Gosto muito de livros e documentários que abordam a biografia de grandes personalidades. A primeira lembrança que tenho de leitura desse gênero é do final da década de 80 quando peguei emprestado de meu pai um livro chamado *Made in Japan*, uma autobiografia que conta a história de Akio Morita, um dos co-fundadores da Sony, juntamente com Masaru Ibuka.

Financiado por sua família, Morita fundou a Sony no pós guerra com apenas 25 anos. Ao longo da história a empresa foi pioneira em produtos tecnológicos marcando diferentes gerações com suas criações como o videocassete, walkman e o Playstation. Morita deixou sua marca até falecer em 1999.

Outro livro que li há muitos anos atrás e também me marcou foi um chamado *Meu Primeiro Milhão*. Apesar de parecer um livro de educação financeira não se trata disso. Os autores apresentam a história e ensinamentos de empreendedores que começaram do zero e construíram grandes empresas no século passado. Entre as histórias contadas estão as de Walt Disney, Ray Kroc, Hilton, Aristóteles Onassis, Paul Getty, Steven Spielberg e Henry Ford.

Essas leituras foram fundamentais para escrever o livro que acabo de lançar: *O Time dos Sonhos da Inovação*. Como um treinador, fiz minhas

escolhas e convoquei cinco dos maiores empreendedores e inovadores dos últimos 50 anos na minha visão: Steve Jobs (Apple), Mark Zuckerberg (Facebook), Jeff Bezos (Amazon), Sergey Brin e Larry Page (Google).

A mente dos inovadores sempre despertou minha curiosidade e acredito que a de muitas outras pessoas também. Nos últimos anos venho estudando o comportamento de cada um deles, lendo e assistindo entrevistas, documentários, notícias, artigos, biografias e tudo mais relacionado ao modo que trabalham e tomam as decisões. Agora, conhecendo melhor a história de cada um deles, posso dizer que temos muito a aprender.

São 14 lições divididas em 3 grandes temas: ideias & insights, liderança e execução. São aprendizados que podemos colocar em prática para construir uma empresa de sucesso com empreendedores em uma startup ou mesmo apoiar a empresa para qual trabalhamos como empreendedores corporativos. Vejamos a lição número 1: o sonho na frente do dinheiro.

Certa vez Jobs disse: “eu nunca fiz isso pelo dinheiro. Ser o cara mais rico do cemitério não é importante para mim. Ir para cama a noite e dizer que fiz algo maravilhoso, é com isso que me importo”. Tanto para ele como para os outros empreendedores do time dos sonhos da inovação, o dinheiro nunca foi a motivação principal, o que não significava que eles não o quisessem.

Eles sempre foram duros nas negociações que envolviam a venda das participações nos negócios que criavam, ficando milionários e depois

bilionários, porém o que move seus trabalhos não é só o dinheiro. Começar uma empresa pensando em resultados a longo prazo tornou-se algo incomum para a maioria das startups de tecnologia de hoje em dia. Acima do dinheiro deve estar a visão, o propósito e a razão da empresa existir. Independente do setor de atuação, um firme propósito deve guiar as decisões do dia a dia dos gestores.

## *NÃO É QUALQUER INOVAÇÃO QUE PROMOVE CRESCIMENTO*

*PORTAL EXAME*

Essa semana tive a oportunidade de assistir ao vivo o maior guru da atualidade quando falamos em inovação: Clayton Christensen. Quem já teve algum contato com o tema deve ter ouvido a expressão inovação disruptiva. Pois o criador dessa teoria esteve palestrando sobre estratégia e crescimento no auditório principal da Expo Management promovido pela HSM.

Christensen é professor de Harvard e já escreveu diversos livros sobre inovação. Curiosamente o primeiro que li especificamente sobre o tema, no início dos anos 2000 foi justamente dele. De lá para cá acompanho de perto suas ideias e utilizo muitos conceitos criados por ele no meu trabalho como consultor e professor.

No mundo corporativo muitas vezes as teorias são vistas com certo preconceito mas é preciso ter em perspectiva que muitas vezes uma boa teoria de gestão pode explicar ou resolver os problemas que vivemos nas organizações. Vejamos o que Christensen trouxe na sua palestra.

Atualmente ele vem trabalhando na construção de uma teoria que possa explicar o crescimento dos negócios e setores. Como não poderia ser diferente, a resposta passa pela inovação mas, segundo ele, é preciso separar os tipos de inovação para explicar melhor o fenômeno.

A chave dessa questão está em três tipos distintos de inovações: de eficiência, sustentada e disruptiva. Cada tipo tem um papel e consequências distintas na economia.

**Inovação de Eficiência** – são as que visam a redução de custos através da eficiência operacional. Elas tem como consequência a eliminação de empregos e o aumento do caixa livre. As inovações de eficiência dão retorno rápido de 3 meses a 2 anos, não tem muito risco e o mercado já existe. As empresas fazem isso repetidamente em diferentes ciclos, especialmente porque as empresas são avaliadas por isso (indicadores financeiros).

**Inovação Sustentada** – são aquelas que visam aperfeiçoar os produtos para pelo menos manter as margens e competitividade. Elas mantêm a economia funcionando, porém normalmente não geram crescimento ou empregos. Servem para manter o padrão de vendas.

**Inovação Disruptiva** – essas são as que transformam produtos caros em acessíveis. Ele citou o exemplo do Japão onde foram feitas várias inovações disruptivas como os carros Toyota, motos Honda, impressora Canon ou rádios portáteis Sony. Depois na década de 90 as empresas japonesas começaram a focar em inovação de eficiência. Para ele, a única inovação disruptiva nos anos 2000 vinda do Japão foi o Nintendo Wii.

Christensen defende que a inovação disruptiva é a que promove o crescimento do emprego, cria novos mercados, combate o não consumo, traduzindo em um efeito econômico multiplicador na cadeia.

Esse foco em inovação de eficiência acabou gerando uma abundância de capital nos países desenvolvidos. O custo do capital nesses países é muito barato porém há um problema de geração de emprego e crescimento real das economias.

Todos os três tipos são importantes porém é necessário que elas ocorram de forma complementar para realmente trazer crescimento para as empresas e países.

Para fechar, ele deixou dicas de como fazer a inovação disruptiva.

1. Levar tecnologia para tornar os serviços mais acessíveis – Ele citou o exemplo do sistema de saúde. Hospitais são caros, tem custo alto. Para diminuir precisamos levar tecnologia para clínicas. Depois colocar tecnologia para consultórios e até casas dos pacientes. A tecnologia precisa evoluir para o paciente ficar mais longe do hospital. O mesmo raciocínio vale para levar tecnologia para famílias, farmacêuticos, profissionais de enfermagem, médicos clínicos gerais, especialistas, etc...

2. Investir no não consumo – A inovação disruptiva combate o não consumo, ou seja, buscar viabilizar que pessoas que hoje não consomem os produtos ou serviços por alguma razão qualquer (preços, instrução, acesso, etc...) passem a ter alternativas viáveis. Ele trouxe o caso do Wizard de Carlos Martins que permitiu muitas pessoas acessar o ensino da língua inglesa.

3. Mudar a perspectiva de análise do problema ou oportunidade – O consumidor é a dimensão errada de análise. Você precisa entender qual o objetivo que está se fazendo aquilo. A partir da ir tentar tornar o produto mais simples, acessíveis e fácil de ser consumido.

## *INOVAÇÃO A SERVIÇO DA SAÚDE*

### *PORTAL EXAME*

A alta do dólar e a crise econômica podem ter um impacto importante no setor da saúde. O dólar impacta o custeio e investimento das operações de saúde pública e privada já que muitos insumos e equipamentos são importados e irão pressionar o custo. Afora isso, a contenção nos gastos do orçamento da União irá impactar o Sistema Único de Saúde. Os próximos meses e anos serão desafiadores para uma área tão importante para um país quanto à saúde.

A convite da ABIMO (Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos e Odontológicos) participei da 4a edição do CIMES (Congresso de Inovação em Materiais e Equipamentos para a Saúde), onde se discutiu alternativas para aumentar a capacidade de inovar das empresas brasileiras do setor. Além disso, casos de sucesso foram trazidos para contar suas experiências e dificuldades.

O setor de saúde movimenta 10% do PIB brasileiro e há um grande desafio da indústria nacional para ocupar seu espaço tanto no mercado local quanto internacional, diminuindo o déficit na balança comercial. No ano passado foram exportados US\$ 800 milhões e importados US\$ 4,5 bilhões, apontando uma grande oportunidade de nacionalização de itens estrangeiros mediante o desenvolvimento de tecnologias localmente.

A visão hoje não é mais local, é global. Para ser competitivo no Brasil é preciso ser competitivo no mundo. Para concorrer em grau de igualdade

com empresas multinacionais em qualquer mercado é preciso acelerar a inovação. O resultado final desse esforço é um efeito positivo para todos envolvidos: pacientes (melhores serviços), empresas (melhores resultados) e o país (que consegue utilizar melhor o recurso ao oferecer melhores serviços públicos).

A inovação pode melhorar os serviços de saúde, seja público ou privado. É preciso abrir a cabeça para novas tecnologias, modelos de negócios e outras tendências. Um dos caminhos é a aproximação maior das empresas com as universidades e startups. Dada a especificidade de conhecimentos e necessidade de constante atualização é muito difícil as empresas sozinhas internalizar todos os profissionais necessários ou mesmo desenvolver produtos na velocidade adequada para responder as necessidades do mercado. A mudança de paradigma é fundamental.

Destaco 3 tendências que foram faladas no CIMES e que poderão impactar a forma como recebemos os cuidados de saúde em breve:

Telemedicina – Um dos temas mais interessantes e polêmicos do momento é a telemedicina. Ela pode englobar consultas, consultorias, segunda opinião, diagnóstico, cirurgia, monitoramento e educação. Tudo feito à distancia envolvendo tecnologia da informação. Em um país geograficamente disperso como o Brasil, muitos municípios são obrigados a deslocar seus pacientes para simples consultas ou acompanhamentos que poderiam ser feitos à distancia, reduzindo o sofrimento do paciente, o tempo perdido nesses deslocamentos e os custos.

Atualmente há muita discussão do ponto de vista de regulação, ética e normativa para adoção desse modelos alternativos de prestação do serviço médico mas entendo que seja um caminho sem volta. Hoje já fazemos reuniões nas empresas por teleconferências e a educação caminha para consolidar o modelo à distância, sendo portanto questão de tempo para que os órgãos reguladores definam os parâmetros adequados para a saúde.

Home Care – em 2030 é esperado que a 30% da população brasileira seja considerada idosa. O envelhecimento da população reflete diretamente na necessidade das empresas inovarem em busca de soluções para atender as novas características da população. Uma tendência é o aumento da perspectiva de cuidados em casa, tanto no prevenção, tratamento e recuperação. Essa perspectiva demanda inovações para diminuir o tamanho dos equipamentos, tornar a utilização mais intuitiva, além é claro de reduzir custos.

Internet das Coisas e Big Data – o setor de saúde deve ser um dos mais impactados pelo aumento da conectividade dos equipamentos e da nossa vida em geral. O monitoramento em tempo contínuo com os wearables pode ajudar a salvar vidas. Afora isso, novos equipamentos e sistemas estão em desenvolvimento para organizar e processar um conjunto enorme de dados que são e serão gerados todos os dias de pacientes e comunidades para melhorar as ações preditivas e abordagem para tratamentos de saúde.

Essas e outras tendências moldarão o futuro da saúde e é preciso que nossas empresas tenham a capacidade de acompanhar e tomar a frente do processo de desenvolvimento.

## COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI

*PORTAL EXAME*

Nos últimos anos minha preferência de leitura tem sido direcionada para biografias de empreendedores e, obviamente, de livros que tratam do tema inovação sob os diferentes aspectos da gestão e tecnologia.

Gosto das biografias, especialmente de empreendedores, porque elas trazem lições e inspiração de grandes personalidades que deixaram legados nos seus ramos de atuação. Para fazer a pesquisa para meu último livro (O Time dos Sonhos da Inovação), li pelo menos 25 diferentes biografias de empreendedores como Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Larry Page, Serguey Brin e Jeff Bezos. Biografias fazem a gente entender como grandes empreendedores foram moldados até chegar ao sucesso, desde sua formação como pessoas até as escolhas de negócios ao longo de suas carreiras.

Os livros de inovação são, ao mesmo tempo, trabalho e lazer. Meu trabalho como consultor, palestrante e professor de gestão da inovação requer que eu esteja atualizado com ferramentas, métodos e casos de empresas que estão fazendo sucesso. A administração é uma ciência social aplicada, portanto requer constante atualização dos métodos e ferramentas para que continuem trazendo resultados para aqueles que a utiliza. O modelo de gestão atual é o melhor até que surja outro que traga melhores resultados ou o cenário e contexto de aplicação do

mesmo muda. Todos conhecem o caso da Kodak, Blockbuster e tantos outros. Dizem que o futebol é dinâmico, a administração também é!

Agora, quando uma obra junta os dois temas (biografias e inovação) é a receita certa para um bom livro. Recentemente li um desse tipo chamado Como chegamos até aqui: a história das inovações que fizeram a vida moderna possível. Já conhecia o autor, Steven Johnson, de outro ótimo livro: De onde vem as boas ideias. Esse último lançamento é uma aula de estratégia, história, inovação e empreendedorismo.

De forma objetiva e articulada o autor traça a história da criação e evolução das principais inovações da história da humanidade. O livro está dividido em elementos básicos como o vidro, frio, som, higiene, tempo e luz. Cada um deles tem sua trajetória descrita desde as invenções mais básicas até nossos tempos atuais. Há conexões surpreendentes como o impacto da descoberta do dióxido de silício no desenvolvimento da física, química, astronomia e artes. Ou mesmo como conceitos básicos de higiene como tomar banho, em determinado período da história era visto como perigoso pois tiraria uma proteção que o nosso corpo teria em função dos poros estarem preenchidos por sujeiras e olhos.

O mais interessante nessas histórias todas é que sempre ouve alguém para questionar o porquê do estado vigente das coisas e muitas vezes transformar essa inquietação em negócios prósperos. Existem muitos exemplos ao longo da história, como o empreendedor Frederic Tudor que morava em uma região americana em que os rios congelavam durante o inverno. Essa restrição impedia que se utilizasse as terras para cultivar as terras durante esse período. Tudor ao invés de chorar,

escolheu vender lenços! Ele enxergou nessa dificuldade uma oportunidade de negócios que envolvia o comércio internacional de blocos de gelo para países tropicais. Antes de se tornar milionário, obviamente ele enfrentou inúmeras dificuldades para transportar, armazenar e educar os consumidores sobre tomar bebidas com cubos de gelo dentro. No final das contas ele acabou transformando hábitos e abrindo espaço para o desenvolvimento de máquinas de fazer gelo, que posteriormente serviram de inspiração para o ar-condicionado e geladeiras que hoje temos nas nossas casas.

Um conceito importante trazido por Johnson em todas essas inovações é o que ele chama de “efeito beija-flor”. As descobertas são fruto da construção coletiva de diferentes ideias a tecnologias que em algum momento se cruzam para formar algo novo. A invenção da máquina de impressão fez com que as pessoas se dessem conta de que enxergavam mal de perto, criando assim as lentes para óculos que posteriormente inspiraram a criação de lentes para microscópios e telescópios. Essas e muitas outras histórias são contadas de forma fácil de ser entendidas e com certeza vale muito a pena conhecer.

## O QUE O CASO HSBC PODE NOS ENSINAR?

### PORTAL EXAME

Hoje acordamos com a notícia do encerramento das atividades do HSBC e a possível demissão de 50.000 pessoas ao redor do mundo devido à crise. Todas haviam optado pela “segurança” de trabalhar para um dos maiores bancos do mundo. Fato é que não existe segurança em lugar nenhum na iniciativa privada.

Pensando racionalmente, sempre há mais razões para não ser um empreendedor do que ser um. Horas árduas de trabalho longe da família, incerteza sobre os resultados futuros, frustração e o risco de não conseguir pagar as contas no final do mês faz muita gente buscar a “segurança” de ser empregado.

Somos ensinados a ser empregados. Estudamos para isso, principalmente nas faculdades. Fiz 5 anos de engenharia e nesse período nunca tive nenhuma disciplina ou qualquer estímulo para montar uma empresa. A grande meta de todos era acabar a faculdade e ser efetivado na empresa a qual éramos estagiários. Aquilo traria a segurança que precisávamos no momento. Milhares de engenheiros, médicos, advogados, administradores, farmacêuticos e tantos outros profissionais vivem isso todo ano.

Nos momentos de crise as ineficiências vêm a tona. As escolhas erradas e nossas fragilidades ficam expostas ao mercado. Isso vale para as empresas mas também para os profissionais. Nossa empregabilidade é posta a prova.

Felizmente acredito que nossa realidade começa lentamente a mudar. Como professor do curso de administração e mentor da Endeavor percebo que empreender passou a ser considerado uma alternativa entre as top 3: ser empregado na iniciativa privada, fazer um concurso público e tentar a sorte com uma startup.

O que antes era uma escolha secundária, passa a ser considerado algo normal, o que é muito bom. Os profissionais de administração e tecnologia da informação, inspirados por exemplos de grandes empreendedores, já não se sentem obrigados a buscar a segurança mas sim as aventuras do empreender.

Aqueles que leem esse texto e já empreenderam sabem das dificuldades, principalmente em tempos de recessão. As crises testam nossa capacidade como empreendedor mas, por outro lado, trazem excelentes oportunidades. Grandes empresas de hoje, como GE, Revlon e Fedex surgiram em momentos de recessão. Steve Jobs foi demitido e voltou para tornar a Apple a empresa que é hoje, além de desenvolver outro grande negócio como a Pixar.

Todos nós somos uma empresa em potencial. O Brasil precisa de novos empreendedores do conhecimento que possam desenvolver novos produtos e serviços inovadores. Vencedores e perdedores falham, a diferença é que os vencedores não desistem e seguem tentando.

## *GRANDES EMPRESAS ESTÃO CONVIDANDO CONSUMIDORES PARA INOVAR*

*PORTAL EXAME*

Utilizar o consumidor para aprimorar o negócio tem sido cada vez mais utilizado pelas áreas responsáveis pelo marketing e inovação. Isso não é uma novidade em si, visto que durante muitos anos a voz do consumidor foi trazida para o processo de desenvolvimento através de pesquisas qualitativas ou mesmo quantitativas.

A democratização da internet trouxe uma nova abordagem a esse processo, popularizando as campanhas de crowdsourcing utilizando os consumidores e outros públicos.

Essa é uma relação que se propõem a ser no modelo ganha-ganha. De um lado a empresa que busca novas ideias criativas consegue-as de forma rápida, diretamente com seus usuários, a relativo baixo custo, ampliando assim seu potencial inovador. Para o consumidor um oportunidade de colaborar com sua marca favorita, melhorar sua experiência com os produtos/serviços e ainda ganhar alguma recompensa.

Seguindo essa tendência, apresento 3 iniciativas de marcas reconhecidas, Coca-Cola, 3M e Natura, que estão com campanhas de coleta de ideias de consumidores:

1. Abra Ideias Coca-Cola – Como ter sua Coca-Cola gelada e perfeita na hora e no lugar que você quiser? Essa é a chamada para o envio de ideias da gigante de bebidas americana. A empresa está em busca de ideias inéditas em qualquer estágio de desenvolvimento que possam apresentar novas formas de consumo, embalagens, materiais, serviços, conveniência, mobilidade, canais de venda, logística, devices, aplicativos e meios de pagamentos. O regulamento e manual do participante pode ser acessado em: <http://abraideias.com.br/>



2. Compartilhe Ideias 3M – A 3M é reconhecida com uma das empresas mais inovadoras do mundo, sendo admirada por seus produtos mas também pela cultura de inovação que permite que todos os desenvolvimentos sejam feitos. Há alguns anos vem investindo na aproximação com o consumidor final através do incentivo à participação deste na criação dos produtos. A seção Compartilhe Ideias traz periodicamente desafios como qual seria o escritório ideal, o futuro da embalagem ou como será a limpeza da casa no futuro. Quem quiser conhecer as perguntas e participar, acesse: <http://www.3minovacao.com.br/ideias/>

3. Cocriando Natura – A Natura é uma das pioneiras na abordagem de inovação aberta no Brasil. Além da forte interação com as universidades e centros de pesquisa através do programa Campus, a iniciativa Cocriando Natura busca ideias dos consumidores que se identificam com a marca. No terceiro ano de existência, as jornadas abordam diferentes temas como Bem Estar ou Todo dia na busca por insights que irão guiar os desenvolvimentos da empresa. Para conhecer os desafios e participar [acesse:](http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando)

<http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/homecocriando>

## *A NECESSIDADE FAZ O SAPO PULAR*

*PORTAL EXAME*

Esta semana ouvi um gestor público falando que será necessário utilizar a criatividade para responder o cenário já previsto de crise no Brasil. Não bastasse toda instabilidade política decorrente de escândalos de corrupção há também uma econômica desacelerando e dando sinais de um ano difícil para todos os setores da economia.

Mas o que fazer nesse momento em que o cinto está apertando?

Em tese o melhor momento para inovar é quando estamos bem já que podemos aplicar recursos para aprimorar e correr os riscos decorrentes do desenvolvimento das novas soluções mas isso é a teoria. Na prática a coisa é diferente, especialmente no setor público.

Como diz o provérbio português, a necessidade faz o sapo pular!

A crise econômica mundial de 2008 trouxe uma série de desdobramentos do ponto de vista da forma como os governos fazem a gestão dos recursos arrecadados dos cidadãos e empresas. Quando da retração da atividade econômica a quantidade de dinheiro proveniente de impostos também diminui, provocando uma retração na capacidade de investimento.

Grande parte dos movimentos de inovação na gestão pública na Europa são decorrentes desse aperto no orçamento da administração pública, que se viu obrigada a buscar alternativas para manter os serviços públicos em quantidade e qualidade esperadas pelos cidadãos. Muitas vezes, em tempos de crise, a busca por serviços públicos como segurança, saúde, seguros e educação do Estado se tornam ainda mais importantes.

Inúmeras barreiras existem no setor público para que a inovação possa se tornar uma realidade. Essas barreiras são de ordem legal, administrativa, cultural ou mesmo políticas. Podemos citar, por exemplo, a pouca abertura para experimentos como forma de alavancar a inovação no setor público. – não há espaço para incerteza e o chamado “bom desperdício” em prol de uma falsa eficiência. Inúmeras outras como:

- Falta de apoio das lideranças políticas e técnicas: falta de visão das lideranças quanto a importância de estruturar a inovação e dos impactos positivos que podem advir dessas iniciativas.
- Falta de incentivos para os funcionários – limitação legal ou de política de recursos humanos que não incentiva a participação e promoção da criatividade.
- Resistência dos funcionários – muitas vezes decorrente da visão que inovar significa mais responsabilidades ou trabalho sem retornos mensuráveis.

- Aceitação do incerto pelos usuários dos seus serviços - baixa predisposição dos usuários de serviços em aceitar mudanças ou novidades que demandem o desenvolvimento de novas habilidades.
- Exigências regulamentares - excesso de burocracia que torna o processo de inovação lento ou restringe a possibilidade de execução de projetos com maior grau de incerteza.
- Falta de recursos humanos ou financeiros - que possam ser alocados em projetos inovadores.
- Cultura de aversão ao risco na sua organização - baixa aceitação ao risco e necessidade de previsibilidade no desenvolvimento dos projetos.
- Resultados de curto prazo - muitos gestores levam em consideração a questão temporal no desenvolvimento dos projetos, querendo angariar resultados políticos provenientes das inovações. Nem sempre o processo de desenvolvimento e difusão pode ser conectado com os mandatos.

Uma abordagem de gestão da inovação no setor público requer levar em consideração as principais barreiras e estabelecer um conjunto de práticas que possa permitir que a nova visão se torne realidade.

Existem várias iniciativas que podem servir de inspiração para nossos gestores públicos.

O que elas têm em comum é uma abordagem prática com metodologia específica que leva em consideração as necessidades do cidadão e do Estado. Pode parecer impossível inovar no setor público, mas é, especialmente se começarmos um movimento estruturado que valorize esse tipo de atitude por parte dos nossos governantes.

## *STEVE JOBS ESTARIA FAZENDO 60 ANOS*

*PORTAL EXAME*

Se estivesse vivo, Steve Jobs estaria hoje completando 60 anos (24/02/2015). Poucas pessoas no mundo tem seu nome associado à inovação como ele. Quando ainda vivo representava um executivo misterioso que desafiava a forma como as coisas eram feitas. Depois de falecido entrou para história como um dos maiores inovadores do mundo dos negócios.

Sob a batuta de Steve Jobs a Apple conseguiu estabelecer um fluxo contínuo de inovação, deixando uma marca incontestável no mundo da tecnologia. Podemos citar pelo menos três grandes inovações: o primeiro computador pessoal pronto para ser utilizado pelo usuário (Apple II), a incorporação da tecnologia da interface gráfica de usuário com o mouse nos produtos no Macintosh e a revolução do mercado da música que o tocador iPod e o ecossistema iTunes trouxeram.

Com sua grande capacidade de combinar ciência e arte, além de uma visão que sempre privilegiou a junção de software e hardware, pelo menos seis diferentes setores sofreram o impacto do trabalho de Jobs: computadores pessoais, filmes de animação, música, telefones, tablets e publicação digital. Hoje as pessoas trabalham, comunicam e divertem-se de forma distinta por influência do trabalho dele.

É difícil dizer o que teria acontecido com a Apple se estivesse vivo mas até hoje seu trabalho impacta os rumos da empresa. Por exemplo, desde sua morte 141 patentes foram concedidas em seu nome, sendo

que muitas delas de tecnologias que ainda serão utilizadas pela empresa no futuro. Ele dizia que nunca trabalhava exclusivamente pelo dinheiro mas sua motivação era fazer contribuições para o avanço da humanidade. Depois da morte por câncer em outubro de 2011, com apenas 56 anos, pode-se dizer que ele cumpriu sua missão.

## 5 INOVAÇÕES NO SURF UTILIZADAS POR MEDINA EM PIPELINE

PORTAL EXAME



Todos que gostam do esporte sabem da importância do título de Gabriel Medina para o Brasil, tanto do ponto de vista de incentivo quanto da imagem do surfista brasileiro no mundo. Ao longo dos últimos 20 anos pude acompanhar a evolução dos equipamentos, materiais e na cultura do esporte mas se olharmos mais para trás na história podemos identificar inovações importantes que moldaram o padrão de surf atual. Um atleta profissional como Medina tem a disposição tecnologias que permitem elevar seu nível de surf nunca imaginados pelos antigos polinésios.

As pranchas, wetsuits, acessórios e previsões das ondas atualmente utilizados são fruto de pesquisas e desenvolvimentos de indústrias química, petroquímica, aeronáutica e militar. Engenheiros, químicos, físicos e outros profissionais (a maioria deles também surfistas) aplicaram seus conhecimentos técnicos e criatividade para criar inovações que mudaram a história do surf. Abaixo apresento a história de cinco delas:

1. Pranchas – a popularização do surf como esporte de massa se deve a muitas inovações nos materiais, quilhas e design das pranchas nos últimos 100 anos. Os antigos havaianos utilizavam pranchas feitas de madeira maciça de 10 a 16 pés dependendo da classe social do surfista. Com a colonização da ilha no século 18 os nativos aos poucos foram sendo afastados do mar e o surf gradualmente perdendo espaço porém no início do século 20 a prática renasceu com o desenvolvimento da ilha como destino turístico e a chegada de colonizadores europeus e americanos. Surfistas como Duke Kahanamoku e George Freeth passaram a viajar pelo mundo demonstrando a atividade e promovendo o turismo e até mesmo empreendimentos imobiliários para atrair compradores e desenvolver regiões até então vistas como sendo carentes de atrativos e perigosas.

A chegada do surf a Califórnia teve um impacto importante no desenvolvimento tecnológico do esporte. O peso das pranchas sempre foram um problema por isso em 1926 Tom Blake desenvolveu uma importante modificação na forma de produzir as pranchas criando as chamadas hollow boards. Essas pranchas eram construídas de madeira mas com um estrutura interna vazada que diminuiu pela metade o peso. Apesar disso, a grande inovação criada por Blake foi a colocação de uma quilha nas pranchas em 1935. Até então o surf se resumia a percorrer

ondas em uma direção andando sobre a prancha e pequenas mudanças de direção. Com a introdução da quilha pode-se evoluir nas técnicas e manobras permitindo que o surfista não desgarrasse da parede da onda.

Outros materiais foram testados para reduzir o peso das pranchas como balsa e compensado mas nada teve tanto impacto como as pranchas de bloco e fibra que foram desenvolvidas pelo chamado pai das pranchas modernas, Bob Simmons. A história conta que Simmons teve um acidente de bicicleta quando jovem e foi aconselhado a surfar para recuperar o movimento de um braço. As pranchas da época eram pesadas, o que dificultava o deslocamento então ele usou seu conhecimento de matemática, materiais e hidrodinâmica para desenvolver pranchas que usam fibra de vidro e bloco, materiais que ele conhecia pois trabalhava na indústria de aviação militar no sul da Califórnia.

Anos depois o número de quilhas foram aumentando para duas, três, quatro e até cinco e novos designs sendo incorporados para maximizar o desempenho das pranchas para diferentes estilos de onda e surf. Os materiais também estão sendo aprimorados para melhor desempenho e resistência como fibras de epóxi e blocos de polietileno expandido.

Até o início da década de 90 o processo de fabricação das pranchas eram baseados na produção quase artesanal por parte dos shapers. Com a introdução das máquinas de shape as pranchas começaram a ser produzidas com muito mais escala, permitindo às marcas atender uma demanda muito maior que apenas as comunidades locais de surfistas.

Nesse mesmo período Randy French, um shaper da Califórnia apostou na massificação da produção de pranchas e criou a Surftech. Ele licenciou designs e marcas de pranchas consagradas e desenvolveu um sistema de produção de pranchas que envolve diferentes camadas de materiais para torna-la mais resistente e durável. Tudo isso feito na Tailândia longe dos principais picos do mundo em parceria com a maior fabricante de pranchas do mundo chamada Cobra International.

Um surfista profissional como Gabriel Medina usa de 70 a 100 pranchas ao longo de um ano entre treinos e campeonatos. Para cada etapa seu shaper, Johnny Cabianca da Pukas Surfboards, desenvolve um quiver para as condições da onda. Normalmente são 3 a 4 modelos em diferentes tamanhos chegando a 15 pranchas por etapa. Cada prancha pode traduz o estilo de surf e preferências de manobras de Medina em cada onda do tour.

2. Wetsuits – a invenção dos wetsuits atuais está intimamente ligada com a indústria militar. Durante a segunda guerra mundial os aliados realizavam operações de mergulho para reconhecimento nas praias e remoção de minas visando preparar o desembarque de tropas com segurança. Em locais em que as águas eram frias os chamados homens-rã utilizam roupas de lã sobrepostos com trajes de borracha impermeáveis. O conceito era manter os mergulhadores secos, não permitindo que a água entrasse em contato com o corpo. O grande problemas dos drysuits era justamente o desconforto e a pouca mobilidade que oferecia.

Depois da guerra as forças armadas americanas perceberam a importância estratégica de desenvolver as competências para operações

no oceano e passou a investir no desenvolvimento de tecnologias para suas unidades (além do wetsuit outras tecnologias decorreram desses esforços como a previsão de ondas). Hugh Bradner, um físico que durante a guerra trabalhou no projeto da bomba atômica, passou a buscar alternativas para os drysuits. A grande ideia de Bradner foi perceber que você não precisaria ficar seco para ficar quente. Com essa sacada, em 1952 ele mudou o paradigma dos trajes de mergulho.

Para colocar em prática essa ideia de permitir que uma fina camada de água ficasse em contato com a pele ele buscou uma borracha sintética que havia sido desenvolvida pela Dupont em 1930 chamada neoprene. O próprio neoprene foi desenvolvido para suprir a demanda por borracha natural imposta pelas restrições de acesso à matéria-prima vinda da Malásia. Como Bradner não conseguiu patentear sua invenção abriu-se espaço para o surgimento de empresas que visualizaram a nova tecnologia como uma grande oportunidade.

Surgiam então a O'neill e a Body Glove que trouxeram para o surf os wetsuits. O desenvolvimento dos wetsuits é uma das inovações mais importantes da história do surf pois ele permitiu que os surfistas pudessem praticar o esporte em locais até então não explorados (e não somente em locais tropicais), além de permitir que se pudesse ficar mais tempo na água e durante o ano todo. Além disso, o insight que Bradner trouxe, de que o corpo ficasse em contato com a água também foi fundamental para manter a ligação entre o surfista e o oceano.

De lá para cá muitas novidades foram incorporadas aos wetsuits como o nylon (que também havia sido inventado em 1934 pela Dupont) para evitar que as roupas se rasgassem o vestir, mudanças na modelagem,

cores, maleabilidade do material, velocidade de secagem, formas de selamento das emendas e outros elementos mas ainda se mantém o conceito original criado por Bradner: quente não seco! Esse ano, boa parte das das onze etapas do WCT foram surfadas por Medina em locais que se faz necessário a utilização de wetsuits: Margaret River, Bells Beach e J-Bay, Trestles, Hossegor e Peniche ou mesmo em locais de água mais quente que mesmo assim ele utilizou short john como Fiji, Tahiti e mesmo Pipeline.

3. Leash – a invenção do leash trouxe uma ruptura importante na cultura do surf. Até então, o surf e a natação estavam intimamente ligados (assim como o remo). Os grandes responsáveis por difundir o surf moderno eram excelentes nadadores e remadores como Duke Kahanamoku, que ganhou 5 medalhas olímpicas de natação. Até o surgimento do leash nadar atrás da prancha fazia parte de toda experiência de surfar, o que tornava o esporte perigoso em determinadas condições do mar, especialmente para pessoas comuns que não eram grandes nadadores.

Pat O’neill, filho do fundador da empresa de wetsuits de Santa Cruz, Califórnia é considerado o inventor do acessório. Em 1971, Pat utilizou o primeiro leash feito de um tubo elástico cirúrgico preso a prancha em um campeonato de surf em Malibu. Apesar de ter sido desclassificado da competição por levar vantagem em relação aos concorrentes a ideia de manter a prancha presa ao corpo se difundiu. Os primeiros leashes ofereciam proteção mas também eram perigosos aos surfistas pois quando o tubo esticava a prancha voltava contra o corpo devido o efeito chicote. O acidente mais famoso foi o do pai de Pat e fundador da empresa O’neill, que perdeu a visão do olho esquerdo em um acidente devido ao leash (por isso o tapa olho).

Anos depois da invenção de Pat novos materiais começaram a ser desenvolvidos e aplicados nos leashes (logo em seguida começou-se a usar cordas de bungee-jump). Em 1977 um surfista australiano patenteou o uretano que até hoje foi o material que conseguiu entregar o melhor desempenho de resistência e maleabilidade e combinado com desenvolvimentos dos destorcedores, velcro (em substituição ao couro) e outros materiais.

Se o wetsuit foi um dos grandes responsáveis por popularizar o surf, o leash foi um grande indutor para evolução das técnicas de surfar. Com o novo acessório os surfistas passaram a arriscar mais e pegar mais ondas por sessão (já que não tinham que nadar para recuperar as pranchas), além de evitar que as pranchas se quebrassem quando soltas em pedras nas praias ou atingisse algum banhista. Sem dúvidas o leash é um grande aliado dos surfistas profissionais como Medina para refinar as manobras e garantir muitas ondas surfadas por sessão.

4. Previsão das ondas – durante muito tempo em cada ida a praia ou sessão de surf havia uma expectativa grande sobre as condições do mar. A pouca informação sobre as condições das ondas vinha de boletins nas rádios que refletiam apenas o momento sem grande capacidade de prever transformações ao longo do dia ou mesmo da semana. Até a década de 80 a previsão de ondas voltadas para o surf dependia do conhecimento dos picos e dos sinais que o oceano, os ventos e o ambiente dava aos surfistas. Entretanto tudo começou a mudar a partir da criação do Surfline em 1985.

Novamente os investimentos militares em tecnologia tiveram impacto com o desenvolvimento de inovações no surf. Operações militares de desembarque em praias com mares agitados eram problemáticas e arriscadas, fato que começou a demandar investimentos em oceanográfica e tecnologias de sensoriamento das condições meteorológicas e dos mares. Não bastasse a demanda militar, havia também a necessidade de proteger as pessoas de eventos como tsunamis e furacões. O tsunami que atingiu o Hawaii em 1946 matou mais de 150 pessoas pois pegou a população da ilha despreparada, gerando um esforço para monitorar os oceanos com novas tecnologias.

A partir do final da década de 40 começou-se a instalar uma rede de boias em alto mar que, interligadas a postos de comando geravam dados combinados com satélites meteorológicos sobre as condições dos oceanos. Esses dados eram disponibilizados ao público em geral e não demorou para alguns surfistas da Califórnia enxergarem aquilo como uma boa oportunidade de negócio.

O Surfline passou a fornecer não apenas a condição do momento das praias mas também previsões de swell que eram fruto da interpretação dos dados disponíveis. Posteriormente na década de 90 os serviços passaram a ser online e vários outros começaram a fornecer previsões de swell, ventos e período nas praias banhadas pelos Oceano Pacífico. Após o tsunami de 2004 que atingiu vários países e matou milhares de pessoas no Oceano Índico, sistemas de monitoramento foram instalados ao redor do mundo, criando uma rede de informação que também passou a ser utilizado por surfistas no mundo todo.

Os serviços de previsão de ondas mudaram a cultura do surf pois permite que possamos acompanhar o melhor momento e local para entrar na água, além de programar viagens atrás da melhor onda no momento certo. Claro que há um lado negativo nessa história toda pois o surfista de hoje não precisa mais saber “ler” e reforçou o crowd em praias pouco frequentadas.

Para o universo dos campeonatos e surfistas profissionais as novas tecnologias de previsão de ondas foram um importante aliado. Hoje os campeonatos são realizados em janelas de competição, o que permite monitorar quando serão os melhores dias para as baterias acontecerem. A definição de surf trips para treinos de atletas como Medina são baseadas também nas previsões de swell que podem ser determinadas com antecedência.

5. Wearables – os desenvolvimentos mais recentes no surf estão nas chamadas tecnologias vestíveis, que são produtos que ficam vinculados ao corpo humano durante um período de tempo para coleta ou transmissão de dados. Eles podem conter circuitos, conectividade wireless e capacidade de processamento. Muito dos desenvolvimentos até o momento estão restritos a pulseiras e relógios inteligentes mas muitas outras aplicações estão a caminho.

Nos últimos dez anos relógios que informam marés e outras informações básicas foram desenvolvidos para informar aos surfistas o melhor momento do dia para entrar na água. Recentemente os relógios inteligentes com funções integradas à internet, smartphones e GPS prometem elevar os treinos de surf para outro patamar. Medina tem utilizado nos treinamentos o Rip Curl Search GPS que oferece

informações como velocidade, distância e permite criar uma base de dados para análise. Esse é o começo da incorporação das tecnologias vestíveis ao mundo do surf. A Red Bull criou um projeto voltado para analisar novas tecnologias chamado Surf Science e várias novas funcionalidades estão sendo testadas em caráter experimental.

## CONHEÇA O PRÓXIMO BESTSELLER DA ÁREA DE NEGÓCIOS

*PORTAL EXAME*

Qualquer pessoa que esteja de alguma forma envolvida com inovação e empreendedorismo já utilizou ou pelo menos conhece com detalhes o canvas do modelo de negócios criado por Alexander Osterwalder.

Seu primeiro livro chamado Business Model Generation (BMG) vendeu mais de 1 milhão de cópias no mundo inteiro desde 2010 e se tornou um dos mais importantes na história da administração recente. O grande mérito da obra está em apresentar de forma objetiva e aplicável um conceito até então bastante abstrato para gestores do mundo inteiro.

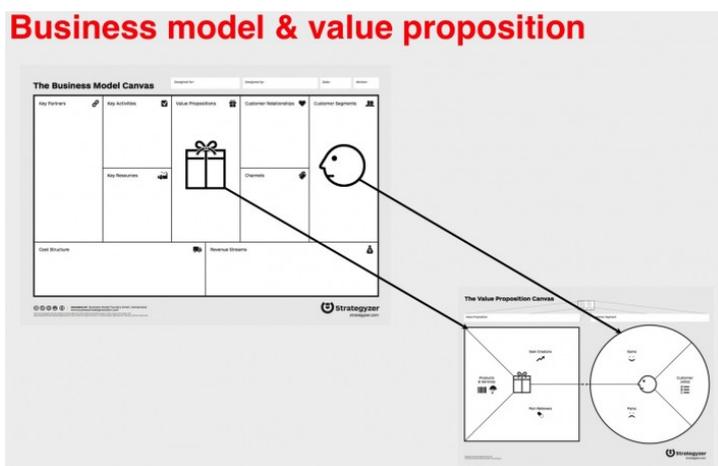
Quatro anos depois Osterwalder acaba de publicar outro livro que promete ter o mesmo impacto que o primeiro: Value Proposition Design (VPD). Lembro do pensamento que tive quando li o BMG pela primeira: esta aí um livro que gostaria de ter escrito, já que combinava conteúdo, forma e ferramentas com muita qualidade. Lendo o VPD tive a mesma sensação!

Uma das lacunas do primeiro livro era justamente as dimensões de segmento alvo e proposta de valor. Apesar de estar contemplado quando se construía o canvas do modelo de negócios parecia faltar algo para descrever melhor essas duas dimensões. Inspirado nos trabalhos de Eric Ries (Lean Startup) e Steve Blank (Customer Development),

Osterwalder e os colegas organizaram um conjunto de ferramentas que permitem direcionar a reflexão da proposta de valor baseada nos principais tarefas, ganhos e dores dos consumidores.

O livro está dividido em 4 grandes blocos: Canvas, Design, Testar e Evolução.

CANVAS – basicamente o canvas da proposta de valor tem dois lados: um que é o Perfil do Consumidor (PC) e outro chamado de Mapa de Valor (MV). O PC descreve o consumidor alvo, explicitando suas tarefas (job to be done), dores (dificuldades existentes, riscos...) e ganhos (o que estão buscando, benefícios esperados...). Já o MV apresenta como iremos criar valor ao consumidor alvo, listando produtos ou serviços, como eles aliviam as dores dos consumidores e como conseguem criar ganhos. Assim como o canvas do modelo de negócios que permite uma reflexão estruturada e visual, essas ferramentas são ótimas para serem colocadas na parede e construídas de forma colaborativa por um grupo de trabalho.

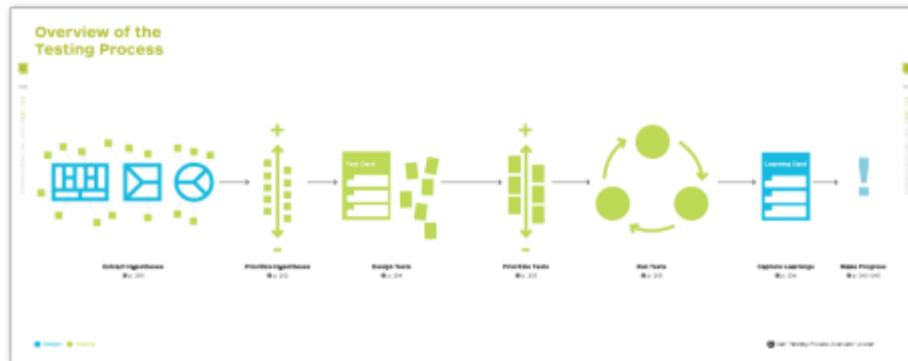


DESIGN – essa parte do livro é dedicada a explicar como estruturar uma proposta de valor que posteriormente poderá ser testada. Aqui aplica-se a filosofia do lean startup que sugere que a etapa da descoberta do

consumidor seja um ciclo rápido de insights, entendimento dos consumidores, buscar por ideias e prototipagem rápida. Depois de chegar-se a algumas alternativas de propostas de valor deve-se também pensar em como elas irão compor um modelo de negócios viável através da montagem do canvas do modelo de negócios. O VPD traz uma série de ferramentas, técnicas e checklists úteis para realização dessas atividades.



TESTAR – a validação da proposta de valor e do modelo de negócios concebido é parte importante do processo de desenvolvimento do consumidor de Steve Blank (customer.development). O que testar, as incertezas, como vamos testar e como medir os experimentos são parte do processo de testagem. O livro traz templates bem interessantes como o cartão de testes e o de aprendizado. Os aprendizados provenientes dos testes irão conduzir a pivotagem da proposta de valor e do modelo de negócios.



EVOLUÇÃO – o capítulo final trata de garantir que se utilize indicadores para mensurar o desempenho do modelo de negócios e proposta de valor concebidos. Osterwalder reforça a importância da inovação como um ciclo contínuo na empresa e que se monitore o desempenho do negócio não apenas do ponto de vista financeiro. O consumidor muda, os concorrentes mudam, novas tecnologias, legislações, etc... vários fatores são gatilhos para recomeçar o processo de criação de valor e revisão da proposta de valor.

Não bastasse toda a qualidade e informação disponível no livro impresso ainda há uma série de ferramentas, vídeos e templates para download no hot site da obra.

## *COMO AS TECNOLOGIAS VESTÍVEIS ESTÃO CRIANDO NOVAS OPORTUNIDADES*

### *PORTAL EXAME*

Tecnologias vestíveis são produtos que ficam vinculados ao corpo humano durante um período de tempo para coleta ou transmissão de dados. Eles precisam conter circuitos, conectividade wireless e capacidade de processamento.

O sucesso de produtos com essa filosofia requer a combinação de novas tecnologias, modelos de negócios viáveis e design atrativo ao consumidor.

Conectividade, processamento, sensores, bateria e interface são elementos normalmente disponíveis nas tecnologias vestíveis que demandam um conjunto de fornecedores e desenvolvedores para viabilizar novos produtos utilizando a tecnologia vestível.

Muito dos desenvolvimentos até o momento estão restritos a pulseiras e relógios inteligentes. Em cinco anos teremos a introdução de implantes que funcionarão vinculados ao corpo humano para gerar dados e monitorar funções vitais.

5 mercados principais que utilizam as tecnologias vestíveis já estão em desenvolvimento:

Fitness e Wellness – produtos desenvolvidos para monitorar atividade física e emoções.

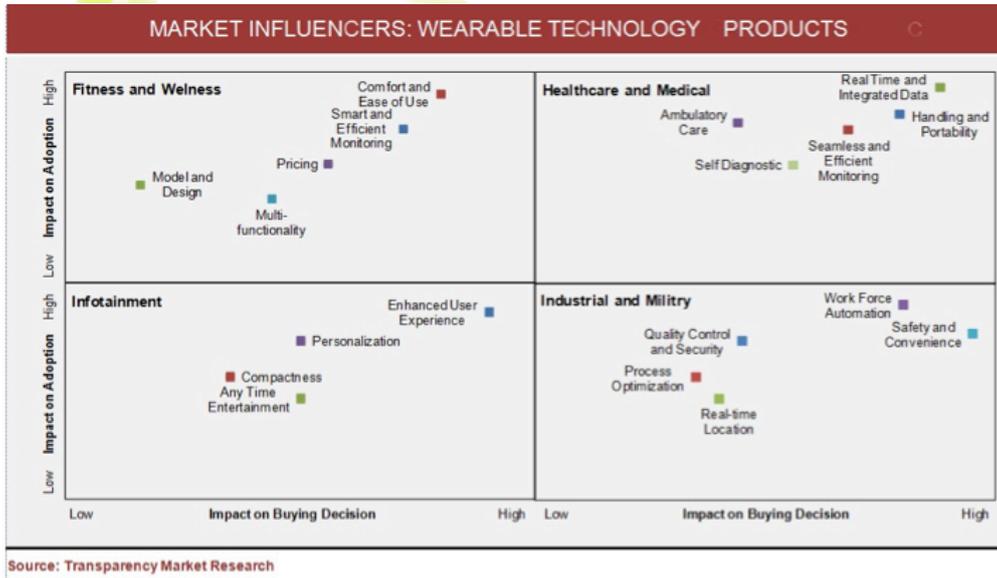
Saúde e Médicos – produtos designados a monitorar sinais vitais e aumentar as habilidades do corpo humano.

Infotainment – produtos que recebem e enviam dados destinados ao lazer ou melhorar o estilo de vida das pessoas.

Industrial – produtos que enviam ou recebem dados em tempo real no ambiente industrial.

Militar – produtos que enviam ou recebem dados em tempo real para fins militares.

Cada um desses mercados demanda um conjunto de funcionalidades para tornar os produtos atrativos ao mercado consumidor conforme apresentado na análise abaixo.



Abaixo as subcategorias de produtos em cada mercado atualmente existente:



Fonte: Brilliant Noise – Wearable technology research report: devices and apparel

Atualmente, segundo a Fox Business, 61% do mercado de tecnologias vestíveis está concentrado em produtos voltados para o esporte e monitores de atividades.

Quanto aos produtos comercializados ou em vias de entrar no mercado de massa, destaque para:

Pulseiras – Jawbone, Fitbit Flex, Nike Fuel Band, Misfit.

Relógios – Apple iWatch, Samsung Galaxy Gear, Sony Smartwatch, Moto 360, Pebble Smartwatch.

Óculos – Google Glass (já lançado e em breve será comercializado em escala).

Trackers – Adidas miCoach, Nike+, Under Armour 39.

### Principais Tendências e Desenvolvimentos Futuro

Segundo o report The Future Of Wearable Tech, 5 principais tendências irão impactar o mercado de tecnologias vestíveis.

Fusão Bio e Tech – com a diminuição dos componentes, para os próximos anos é esperado que as tecnologias vestíveis sejam integradas com a pele e o corpo humano.

Estilo de Vida Sincronizado – as tecnologias vestíveis irão se integrar com outros equipamentos e sistemas, especialmente com o desenvolvimento da internet das coisas. Essa conexão irão automatizar atividades diárias e outras funções atualmente executadas manualmente.

Computação Orgânica – gestos e pensamentos serão integrados às tecnologias vestíveis proporcionando um nova gama de produtos e aplicações.

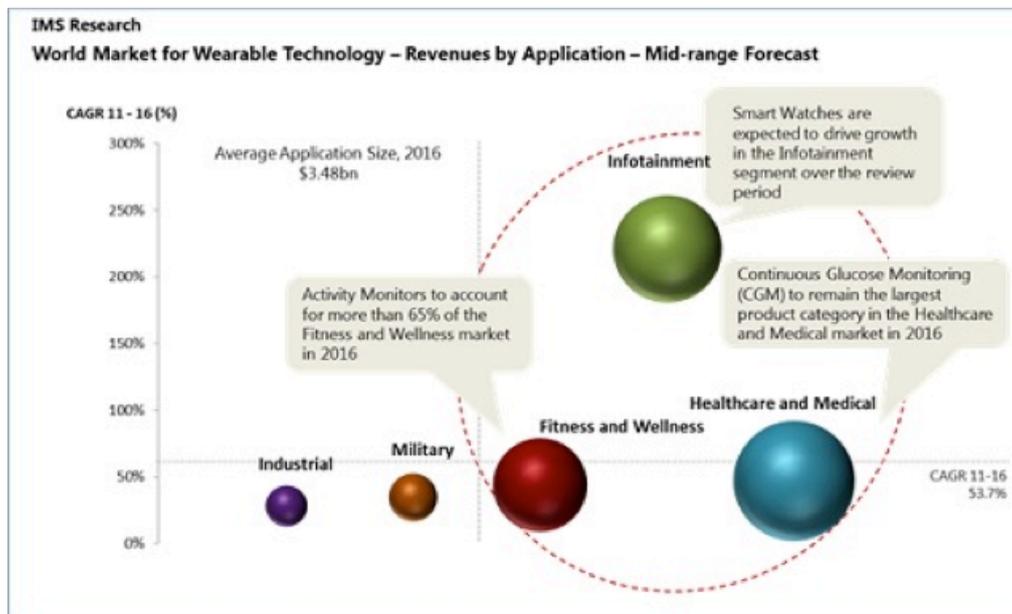
Aumento do Potencial Humano – nossa capacidade motora e cognitiva poderão ser ampliada com novas tecnologias assistidas para aumentar o potencial do ser humano. Poderemos executar atividades por um período maior de tempo ou com maior precisão com auxílio de sensores.

Empowerment da Saúde – a medicina preventiva irá se desenvolver e teremos a possibilidade de diagnósticos antecipados de doenças ou identificar situações em que nossa saúde esteja em risco.

Mercado crescerá 10 vezes em 3 anos.

Atualmente o mercado de tecnologias vestíveis é da ordem de US\$ 3 a 5 bilhões conforme estudo do Credit Suisse (The Next Big Thing – Wearables Are In Fashion). A tecnologia encontra-se em fase inicial de introdução com grande potencial de crescimento. Para os próximos 3 anos a expectativa é que o tamanho de mercado cresça 10 vezes.

Destaque para o crescimento do mercado dos produtos voltados ao Infotainment e às aplicações na saúde/médicos conforme projeção abaixo.



As tecnologias vestíveis estão passando por uma fase de expansão exponencial. Certamente muitas oportunidades de negócios e novas empresas irão surgir com o desenvolvimento e popularização dos conhecimentos relacionados. Cabe a nós estarmos “conectados” para identificar essas oportunidades e transformá-las em valor para nossos negócios ou para a sociedade.

## 15 PROGRAMAS DE INOVAÇÃO PARA O SETOR PÚBLICO

### PORTAL EXAME



Muitas pessoas ficaram interessadas no Report de Inovação no Setor Público que foi publicado há poucas semanas, [aqui](#), e resolvi ampliar essa discussão e compartilhar uma série de iniciativas que estão acontecendo ao redor do mundo sobre o tema.

Abaixo listei uma série de organizações públicas e não governamentais de diferentes locais do mundo que estruturaram a inovação para ela prover diferentes tipos de resultados, seja novos serviços, melhorias na qualidade, reduções de custo ou eficiência na gestão dos recursos públicos.

Essas iniciativas estão alocadas em diferentes esferas dos governos: federal, estadual ou municipal. Temos muito o que aprender com várias delas.

### 1. [Public Sector Innovation](#) – Austrália

Programa de inovação voltado para os servidores federais do governo da Austrália (Australian Public Service – APS). Disponibiliza um conjunto de ferramentas para serem utilizados nos diferentes departamentos e regiões do país. Além disso, promove eventos para disseminar a importância do tema no setor público e coordena uma rede de agentes públicos.

### 2. [Futurs Publics](#) – França

Programa federal voltado para modernizar a atuação do serviço público na França. Lançado em 2013 promove o espírito de inovação nas organizações públicas através de seminários, metodologia, cooperação e projetos piloto de serviços inovadores.

### 3. [Laboratorio de Innovacion Pública](#) – Corfo – Chile

Criado recentemente pelo governo federal do Chile, o Laboratorio entrará em funcionamento no final deste ano e estará encarregado de conduzir e projetos inovadores que venham melhorar a produtividade e serviços públicos. É um espaço para promover a inovação dentro do setor público.

### 4. [SF Mayor's Office of Civic Innovation](#) – San Francisco – Estados Unidos

Conjunto de iniciativas da prefeitura de San Francisco para conectar a inovação com o serviço público. Projetos como ImproveSF, Mayor's Innovation Roundtables, SF Open Law, Living Innovation Zone e outros

visam criar o ecossistema para a inovação, melhorando serviços públicos e a atuação da prefeitura.

### 5. [Centre for Public Service Innovation](#) – África do Sul

Criado pelo governo federal do país africano, visa facilitar a geração de novas ideias permitindo que pilotos sejam realizados no âmbito da administração pública. Busca criar uma cultura de inovação no setor público.

### 6. [La 27e Region](#) – França

Criada em 2008 é um ONG que visa apoiar os governos das regiões francesas a desenvolver experimentos inovadores nos serviços públicos prestados. Utiliza as técnicas de design, inovação social e ciência social para fazer a inovação acontecer no setor público.

### 7. [Nesta](#) – Reino Unido

Similar a La 27e Region, a Nesta é uma organização sem fins lucrativos que apoia no desenvolvimento de inovações no setor público. Atua em parceria com o governo e parceiros privados.

### 8. [New Urban Mechanics](#) – Boston e Philadelphia – Estados Unidos

Iniciativa da prefeitura de Boston para trazer inovações tecnológicas para os serviços públicos. Atua como uma incubadora para conectar os órgãos públicos e empreendedores da região visando desenvolver pilotos de projetos inovadores.

### 9. [Mind Lab](#) – Dinamarca

Vinculado ao governo federal, o Mind Lab é uma unidade de desenvolvimento de projetos inovadores para melhorar os serviços públicos em parceria com a comunidade. Além dos programas possui também um espaço físico de criação e desenvolvimento de inovações.

### 10. [PS21 Office](#) – Singapura

A agência visa criar o serviço público do século 21 no governo de Singapura. Funciona como um programa de ideias interno que busca envolver os servidores públicos.

### 11. [Seoul Innovation Burea – Seoul](#) – Coréia do Sul

Programa da cidade de Seoul busca aproximar os cidadãos do processo de inovação nos serviços públicos. Através da tecnologia busca insights, soluções de problemas e novas ideias para melhorar a vida da população.

### 12. [Innovation Delivery Team](#) – Chicago, Louisville, Memphis, Atlanta e Nova Orleans – Estados Unidos

Programa financiado pela Bloomberg Philantropies apoia com recursos e metodologia cidades americanas para inovar e resolver os principais problemas locais.

### 13. [iGov SP](#) – São Paulo – Brasil

A Rede Paulista de Inovação em Governo foca na melhoria dos serviços públicos e da gestão do estado de São Paulo. Através da gestão do conhecimento e inovação promove diferentes iniciativas para criar as condições para que a inovação ocorra nos órgãos públicos estaduais.

### 14. [GovLab](#)

O Governance Lab foi criado em 2012 pela Fundação MacArthur and Knight para repensar a forma de atuação dos governos. Além de pesquisa, comunicação e treinamento, busca ter um papel ativo na utilização da tecnologia para melhorar a vida dos cidadãos.

### 15. [The Behavioural Insights Team](#) – Reino Unido

O BIT é uma joint venture entre o governo do Reino Unido e a Nesta e visa utilizar a os insights comportamentais para gerar inovações sociais.

## *É POSSÍVEL INOVAR NO SETOR PÚBLICO*

*PORTAL EXAME*

A inovação vem ganhando cada vez mais espaço no setor público. Assim como esse tema se difundiu na iniciativa privada nos últimos dez anos, as instituições públicas e seus gestores também começam a enxergar as possibilidades decorrentes de uma abordagem estruturada de gestão da inovação.

Os desafios relacionados ao setor público são muitos. Dependendo da esfera e do objetivo do órgão em análise, as necessidades mudam. O combate a desigualdade, o excesso de burocracia, serviços ineficientes (em qualidade ou quantidade), o combate a corrupção ou mesmo a mudança das expectativas dos cidadãos quanto aos serviços prestados pressionam os governantes. Desafios existem quanto a políticas públicas referentes ao meio ambiente, criminalidade e desigualdade social.

Somado a isso a impossibilidade de aumento da carga tributária e a baixa motivação de colaboradores de boa parte dos órgãos públicos criam um contexto que precisa ser trabalhado de forma estruturada e proativa para mudar.

Recessões e crises requerem uma habilidade de todos os setores para buscar maior eficiência e alternativas para operarem em situações adversas. Afora isso, a crescente pressão por melhores serviços e o limite da capacidade das empresas em pagar mais impostos geram uma pressão para que o estado cumpra seu papel. Atualmente 40% de toda a

riqueza produzida no país é gasta pelo setor público e se queremos realmente ampliar a qualidade e disponibilidade dos serviços públicos será necessário desenvolver inovações na forma como eles são entregues e executados.

A inovação no setor público requer uma abordagem diferente do setor privado. Até o momento pouco tem se falado de metodologia para abordá-la com as especificidades necessárias para sistematizar tais iniciativas. Nesse contexto surge a necessidade de ampliarmos a discussão sobre a gestão da inovação no setor público.

Quem tiver mais interesse pode acessar um report com a metodologia do octógono da inovação do setor público clicando [aqui](#).

## O QUE O FUTURO PRESIDENTE VAI FAZER PELA INOVAÇÃO NO BRASIL

PORTAL EXAME

Em tempos de corrida eleitoral tenho especial interesse em relação a como o futuro presidente irá conduzir as políticas de apoio à inovação no Brasil. Quem assumir o cargo terá o papel de definir as diretrizes de investimento e promoção do sistema nacional de inovação.

Pensando nisso enviei aos três candidatos que são apontados em todas as pesquisas como os prováveis vencedores na eleição deste ano, perguntas relacionadas ao tema. Três perguntas que tratavam dos seguintes temas: propostas para tornar o Brasil mais inovador, setores prioritários para investir em inovação e possibilidades de inovação no setor público.

Abaixo apresento em ordem alfabética as respostas de cada candidato:

Aécio Neves

1) Quais as principais propostas do candidato para tornar o Brasil um país mais inovador?

*Existe no país uma dificuldade das empresas brasileiras tanto em inovar como em incorporar inovações já existentes devido a uma combinação de fatores, como a política macroeconômica, a precariedade do capital*

*humano e falta do ambiente de inovação. Iniciativas e gastos do governo na área de inovação precisam ser avaliadas pela sua habilidade de construir um sistema independente e sustentável de inovação no longo prazo. Estas iniciativas—que focam todos seus esforços na criação de um ecossistema de inovação independente e sustentável, e não na inovação em si—formam a base da nossa visão para as instituições de CT&I nacionais.*

2) Quais as áreas ou setores prioritários que o candidato, se eleito, pretende incentivar para o desenvolvimento tecnológico no Brasil?

*As áreas que terão nossa atenção prioritária são a infraestrutura e a conectividade. Com uma infraestrutura de comunicação acessível e confiável, um país continental como o Brasil conseguirá acelerar a integração nacional e a redução das desigualdades regionais.*

*A pesquisa e o desenvolvimento da inovação são obras fundamentais e conjuntas entre Estado e iniciativa privada, sendo a iniciativa privada parte indispensável do processo inovador e a pesquisa pública uma oportunidade para a formação do capital humano nacional endereçando prioridades nacionais, sempre com incentivos objetivos e retornos mensuráveis.*

*Quanto à competitividade, um mercado de bens e serviços tecnológicos competitivo, aberto e transparente é condição indispensável para um governo eficiente e para a adoção de novas tecnologias pelo cidadão e a empresa.*

*Além disso, vamos incentivar o inovador e o criativo por meio de um novo sistema de propriedade intelectual integrado à economia global—um sistema que é igualmente justo com o inovador e com aquele que segue em seus passos.*

*No campo de acesso à tecnologia e comunicação, vamos diminuir o custo de acesso do brasileiro aos serviços de forma sustentável e trabalhar para que todos os brasileiros tenham um nível básico de habilidades de informática. Também iremos fomentar a criatividade e a inovação desde a base, por meio do acesso aos métodos e ferramentas de criação já existentes.*

3) Como o candidato enxerga a possibilidade de inovação no setor público?

*Temos diversos projetos de inovação que podem ser feitas no âmbito do setor público, como a elaboração de uma estratégia nacional plurianual de metas de informatização de serviços públicos, a instituição de um Conselho Nacional de Tecnologia e a efetivação do governo eletrônico, reconhecendo o papel da tecnologia como alavanca fundamental de eficiência no governo.*

Dilma Rousseff

A candidata não respondeu individualmente cada questão formulada porém apresentou suas propostas:

*Segue o que nosso programa de governo prevê a respeito do tema:*

*A implantação das Plataformas do Conhecimento será uma das estratégias para acelerar a geração de inovação no Brasil. Elas preveem a criação de um ecossistema de inovação, no qual a interação entre cientistas, instituições de pesquisa e empresas permitirá, para áreas estratégicas ao desenvolvimento, acelerar a produção de conhecimento e sua transformação em produtos e processos inovadores, fundamental para o crescimento de competitividade de nossa economia.*

*O novo ciclo de desenvolvimento proposto para o segundo mandato da presidenta Dilma deverá ser lastreado pela Educação. Depois de um período prolongado de democratização do acesso a todos os níveis de ensino, inclusive o técnico e o universitário, chega-se agora à etapa de transformação da qualidade do ensino.*

*A proposta de investir fortemente na qualidade da Educação e, ao mesmo tempo, ampliar cada vez mais o acesso ao ensino, em todos os níveis – desde as necessárias creches até os mais especializados cursos –, manterá esse setor da vida pública como o responsável pelo êxito das metas de várias outras áreas da administração pública. Vai dar solidez à posição social dos brasileiros que subiram na escala social e estão hoje em posição melhor que a de origem. Continuará a dar chances de ascensão àqueles que ainda permanecem pobres e vai garantir mão de obra na quantidade e qualidade necessárias para sustentar o crescimento do país. Cada vez mais, deverá ser ampliada a produção da Ciência, da Tecnologia e da Inovação necessárias para que o Brasil ingresse efetivamente numa sociedade do conhecimento.*

*Para essa grande transformação na realidade educacional do Brasil, o governo tomou a iniciativa de destinar os recursos originários da exploração do petróleo, no pré e no pós-sal, para as ações nessa área. No novo governo de Dilma, estarão gradativamente disponíveis para a Educação 75% dos royalties do petróleo e 50% dos excedentes em óleo do pré-sal.*

*Somados ao orçamento da Educação, que teve considerável aumento em doze anos, os recursos provenientes da comercialização do petróleo oriundo do pré-sal vão tornar realidade o Plano Nacional de Educação (PNE), que o Governo Dilma aprovou sem vetos.*

*Vamos continuar ampliando o atendimento em creches para universalizar a educação infantil de 4 a 5 anos até 2016. Vamos continuar ampliando e qualificando a rede de educação em tempo integral, de forma que ela atinja até 20% da rede pública, até 2018. Vamos garantir, com o PRONATEC, a formação plena da juventude brasileira, com acesso ao conhecimento científico e tecnológico, por meio de um Pacto Nacional pela Melhoria de Qualidade do Ensino Médio, até 2016. Vamos fazer uma mudança curricular e na gestão das escolas. Vamos enfrentar o desafio de valorizar o professor, com melhores salários e melhor formação.*

*Pelo Ciência sem Fronteiras – programa criado no governo da Presidenta Dilma, para oferecer bolsas de estudo nas melhores universidades do exterior para os melhores estudantes brasileiros das áreas tecnológicas, de engenharia, exatas e biomédicas – vamos serão concedidas 101 mil bolsas até o final de 2014. No período 2015–2018, vamos conceder mais 100 mil.*

*Trata-se de políticas amplas e diferenciadas, mas com um propósito único: construir um caminho de oportunidades para os jovens brasileiros. Este é o diferencial dos governos do PT, a semente da grande mudança do Brasil: os brasileiros sempre quiseram avançar, sempre se esforçaram, sempre buscaram novas oportunidades. Com os governos do PT, o Estado brasileiro assumiu a tarefa de garantir essas oportunidades para todos, em todo o País. Tornamos o Estado brasileiro parceiro de nossa população na construção de um futuro mais promissor com base no acesso à educação.*

Marina Silva

1) Quais as principais propostas da candidata para tornar o Brasil um país mais inovador?

*A coligação Unidos pelo Brasil acredita que o caminho para um país inovador envolve um conjunto de propostas. É importante tratar a inovação como estratégia tanto nas empresas como na academia e no governo, incentivando e financiando o desenvolvimento de competências de gestão da inovação e fomentando maior protagonismo das entidades privadas no processo de inovação nacional.*

*Uma importante diretriz será ampliar os investimentos públicos e estimular os aportes de empresas em P&D – que, juntos, correspondiam a 1,2% do PIB em 2010 e hoje a apenas 1,1%. O estímulo ocorrerá de modo que o investimento total alcance, nos próximos anos, cerca de 2% do PIB, ficando próximo do padrão dos países líderes mundiais. Está em*

*foco, por exemplo, aumentar o orçamento do CNPq e fazer com que o Fundo Setorial do Petróleo volte a ser alocado no FNDCT (como era até 2012) e não seja contingenciado.*

*Nosso programa de governo também prevê iniciativas que ajudem a criar troca de conhecimento, como, por exemplo, estabelecer programa de intercâmbio entre hubs de inovação do Brasil e de outros países, além da formação de parques científicos e tecnológicos que atraiam investimentos privados nacionais e internacionais. Esta segunda movimentação poderá gerar novas empresas e produtos inovadores, destinados tanto a mercados internos como para exportação. Essas empresas poderão atuar de forma articulada com os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e outras iniciativas regionais.*

2) Quais as áreas ou setores prioritários que a candidata, se eleita, pretende incentivar para o desenvolvimento tecnológico no Brasil?

*É importante sustentar, como política de estado, o notável avanço da ciência brasileira, sobretudo a ciência básica, acelerando vigorosamente, em quantidade e qualidade, a produção científica e a formação de pesquisadores e estabelecendo prioridade para as áreas mais estratégicas ou carentes no país.*

*Dessa maneira, um dos objetivos, como foi mencionado na resposta anterior, é o incentivo à área de pesquisa. Nossa coligação acredita que é importante recuperar os programas do MCTI e suas agências de apoio à pesquisa básica e aplicada em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis da estrutura do Sistema Nacional de CT&I, com recursos ampliados e com calendário regular – como se faz hoje com o Edital*

*Universal e o INCTs do CNPq, além do Programa de Apoio a Núcleos de Excelência (Pronex), este executado em parceria com as fundações estaduais de amparo à pesquisa.*

*É preciso investir mais na formação de mestres e doutores, dando prioridade à concessão de bolsas de estudos nas áreas consideradas mais estratégicas para o país, como, por exemplo, engenharia, oceanografia, biologia marinha e ciências exatas.*

3) Como a candidata enxerga a possibilidade de inovação no setor público?

*No setor público será importante fortalecer os institutos de pesquisa do governo federal e criar outros em áreas e regiões estratégicas, com ações concertadas, observando as políticas nacionais em seus respectivos setores e tendo orçamento e ações condizentes com sua missão.*

*Os modelos de gestão e os processos de avaliação também precisam ser repensados, a fim de contemplar abordagens integradas e possibilitar o desenvolvimento das ações com qualidade e a participação no diálogo internacional.*

*Mais informações sobre as diretrizes do Programa de Governo no capítulo inovação podem ser verificadas nas páginas 136 e 137 do documento.*

Se você entende que a inovação é um tema importante para o desenvolvimento do país, vale a pena ler e compartilhar as ideias dos candidatos e levar em consideração na hora de votar.

## APRENDIZADOS DE UMA DAS EMPRESAS MAIS INOVADORAS DO MUNDO

### PORTAL EXAME

Recentemente estive juntamente com gestores da inovação de diferentes empresas visitando a 3M, uma das empresas mais inovadoras do Brasil e do mundo. Falamos com os responsáveis pela inovação tanto da área técnica quanto da área de marketing. A abordagem referente a inovação da empresa é reconhecida mundialmente e venho compartilhar alguns dos principais aprendizados:

- Consistência de Propósito: criar uma cultura de inovação requer tempo e consistência. No caso da 3M desde a década de 20 quando enxergou a oportunidade de crescer através da inovação. Os ótimos resultados provenientes do lançamento de novos produtos como a lixa d'água e a fita crepe mobilizaram a empresa para continuar a seguir apostando na inovação até hoje.
- Estratégia de inovação bem definida: foco nas iniciativas e desenvolvimentos baseados na oferta, especialmente produtos. Ao todo são 46 plataformas de desenvolvimento que guiam a busca por produtos e tecnologias que possam gerar novas aplicações e benefícios aos consumidores.
- Inovação no dia a dia: A inovação está no dia a dia das pessoas. O ambiente colaborativo, descontraído e “camaradagem” permite o desenvolvimento de novas ideias em diferentes áreas. Dependendo da

característica do projeto existe uma abordagem e sequencia de atividades e gates.

- Recrutamento e desenvolvimento de lideranças: desde a contratação já busca-se pessoas com esse espírito criativo e colaborativo. Depois desenvolve-se e estimula esses comportamentos através de capacitação e experiências que reforçam os comportamentos desejados. Complementar a isso a avaliação de desempenho também leva em consideração o envolvimento com a inovação.

- Reconhecimentos: a área técnica é focada em desenvolver novas tecnologias que irão permitir a criação de novos produtos e mercados. Um grande número de patentes são geradas todo ano e aqueles cientistas que mais se destacam recebem distinções perante a comunidade. Além de alguns Awards anuais, ser convidado a integrar a Carlton Society é o grande motivador para seguir fazendo contribuições extraordinárias. Boa parte desses reconhecimentos são baseados na indicação dos colegas que elegem os que mais se destacam.

## *DE ONDE VEIO A INSPIRAÇÃO PARA CRIAR O FACEBOOK?*

*PORTAL EXAME*

O conceito de rede social não era novo e a ideia do Facebook foi baseada em uma evolução de quase quarenta anos. Desde que a internet foi criada as conexões virtuais entre pessoas puderam ser ampliadas, especialmente através dos emails e dos comunicadores instantâneos como os messengers. Por definição, uma rede social pode ser caracterizada como uma comunidade virtual no qual os participantes possuem um perfil próprio e estabelecem conexões com outros participantes, compartilhando informações.

Desde as origens da internet já se falava na comunicação de usuários com interesses comuns afastados geograficamente através de mensagens eletrônicas. Com o surgimento da world wide web também começaram a crescer as comunidades virtuais nas quais os usuários podiam criar suas páginas pessoais, com destaque para o Geocities. Em 1994 surgiu o site de relacionamentos Match.com e um ano depois o Classmates.com, cada qual com um propósito bastante específico mas ambos serviam para conectar pessoas com interesses comuns.

A primeira rede social nos moldes das atuais foi a SixDegrees. Ela era direcionada para pessoas reais que se conheciam e estabeleciam conexões com outras pessoas, podendo montar um perfil com o objetivo de descobrir pontos em comum entre elas. A SixDegrees tentava mapear as relações existentes entre pessoas reais que utilizam seus nomes verdadeiros.

A forma de convite era através de algum email dos participantes da rede social (algo inovador na época) e cada usuário podia criar um perfil pessoal com informações sobre interesses e características. A SixDegrees era um grande produto, mas fora do seu tempo. O custo de desenvolvimento e manutenção do site era altíssimos pois demandava muita gente especializada e licenças de software caras. Outra dificuldade estava na velocidade de acesso dos usuários que ainda utilizavam em sua maioria redes discadas. Somado a isso, naquela época a disponibilidade de câmeras digitais ainda era limitada a poucos, fazendo com que a ferramenta não tivesse espaço para colocação de fotos nos perfis. A SixDegrees chegou a ter 3,5 milhões de usuários no seu auge porém não conseguiu ir além do final do ano 2000.

Algumas outras iniciativas de redes sociais segmentadas surgiram nos anos seguintes mas foi em 2002, com o surgimento do Friendster, que algo novo movimentava novamente esse mercado. O fundador, Jonathan Abrams, apostou na oportunidade de aproximar pessoas para novos relacionamentos mas através da conexão com amigos dos amigos e utilizando seus nomes e perfis reais. O Friendster trazia a evolução do conceito do Match.com (que era voltado para relacionamentos mas entre estranhos) e do Sixdegrees (adicionando algo que faltava nele, ou seja, a foto ao lado do perfil do usuário).

O sucesso do Friendster foi enorme desde o princípio. Milhões de usuários se cadastraram nos primeiros meses e a mídia especializada em negócios já apontava a empresa como o futuro da internet e até mesmo como o próximo Google. Tudo parecia estar no caminho certo porém a infraestrutura subdimensionada para operar a ferramenta

começou a tornar a experiência dos usuários lenta e problemática. Cada página levava muito tempo para carregar e, para piorar, começaram a surgir diversos usuários com perfis falsos que contrariavam a ideia original do Friendster. Esses perfis foram deletados por decisão do fundador causando revolta a alguns deles.

Na onda de sucesso do Friendster, a Califórnia começava a despontar como celeiro de novas empresas desse setor e em 2003 surgia o LinkedIn, Tribe.net e o MySpace. Na época começava a ficar claro que haveria dois tipos de redes sociais: as pessoais e as profissionais, sendo algumas mais ou menos segmentadas.

O MySpace aproveitou que o Friendster enfrentava problemas de desempenho e começou a atrair usuários, especialmente aqueles que haviam sido expulsos por utilizarem perfis falsos. Ele nasceu com forte vinculação à indústria da música e fez muito sucesso alguns anos, sendo durante 2005 e 2008 a rede social mais visitada no mundo, passando inclusive o Google em 2006 no número de visitas/mês. Porém a estratégia de construir a rede em torno da música e entretenimento mostrou-se ineficaz para combater o Facebook que focou em aprimorar a experiência das relações pessoais, além de abrir a plataforma para desenvolvedores externos.

O Orkut, rede social do Google, também foi lançado semanas antes do Facebook. Mesmo no ambiente universitário o Facebook não foi o pioneiro nas redes sociais. Stanford, Columbia e Yale já possuíam serviços similares. Mas o que fez com que o Facebook passasse por cima de todos esses e se transformasse na rede dominante do mundo?

Zuckerberg identificou que havia duas características fundamentais para que uma rede social pudesse prosperar: desempenho e experiência do usuário. Caso essas duas condições funcionassem bem as conexões e a comunicação entre pessoas poderiam ser ampliadas.

Desempenho – o processo de crescimento escalonado, escola por escola, foi acompanhado de uma preocupação com a infraestrutura de servidores e software para suportar o novo tráfego e a manutenção da velocidade do serviço. Grandes investimentos foram e são feitos para manter os data centers da empresa prontos para oferecer velocidade e armazenar grande quantidade de fotos, vídeos e informação.

Experiência do Usuário – o Facebook adotou a estratégia de manter as coisas simples com funções realmente relevantes ao usuário para que a utilização fosse facilitada. Tudo no Facebook deve ser gerado pelos usuários e não pelos operadores do serviço. Mesmo assim a política da empresa mistura liberdade e controle, especialmente pelos aprendizados de outras redes sociais anteriores. Há liberdade do usuário modificar o conteúdo porém esses não podem fazer o mesmo com a interface. Além disso, funcionalidades como o botão curtir, o mural de notícias, a marcação dos usuários nas fotos e outros fizeram com que o Facebook realmente tivesse atributos únicos em relação aos concorrentes.

O Facebook foi a rede social que conseguiu criar um espaço para os amigos deixarem mensagens (mural), foi aquele que introduziu os emails de alerta para informar os usuários que haviam recebido um recado ou mesmo haviam sido marcados e a própria funcionalidade de

curtir foram elementos importantes para o sucesso do Facebook. Porém a ideia do negócio era muito maior que somente a questão tecnológica.

A criação em uma comunidade restrita em Harvard e depois outras universidades, trouxe um atrativo adicional para o Facebook, ou seja, os usuários e potenciais usuários sabiam que poderiam encontrar pessoas próximas na rede. Eles leriam e seriam lidos por pessoas que poderiam repercutir assuntos abordados. Mark soube criar funcionalidades voltadas para o público alvo, pois sabia que muitos estudantes viviam longe das suas cidades e estavam ávidos em estabelecer novos contatos. O Facebook acelerou essa integração, facilitando organizar trabalhos, festas, grupos de estudo e tudo mais que cercava o universo dos estudantes. Dois anos depois do sucesso entre os estudantes de quase 2.000 universidades, a expansão para outros amigos e familiares criou um hub de usuários interessados em comunicar e interagir.

Faltava uma ferramenta que pudesse melhorar a conexão e comunicação de pessoas reais com alto desempenho, facilidade de uso e com recursos diferenciados. Zuckerberg identificou que esse era o modelo de negócios de uma rede social e o Facebook conseguiu fazer isso.

## *COMO CHEGAR AS 1000 IDEIAS NO PROGRAMA DE INOVAÇÃO INTERNO*

*PORTAL EXAME*

Essa semana um dos clientes que apoiamos atingiu uma marca importante no seu programa de inovação interno: +1.000 ideias! Esse número de ideias é fruto de um trabalho bem estruturado e contínuo que vem sendo desenvolvido pelos gestores da empresa, especialmente pela área de inovação.

O programa se chama Inspiração e faz parte das iniciativas de PDI (pesquisa, desenvolvimento e inovação) na Ibema Companhia Brasileira de Papel ([www.ibema.com.br](http://www.ibema.com.br)). Esse trabalho iniciou em agosto de 2011 e desde então vem sendo suportado pela empresa na busca por resultados relacionadas à economia de custos e melhoria dos processos internos, além de novos desenvolvimentos relacionados aos produtos.

Vale a pena destacar alguns pontos importantes que vem fazendo do programa um sucesso:

1) Suporte de alta gestão – pode parecer clichê falar da importância da alta gestão para que um programa organizacional tenha sucesso mas em iniciativas dessa natureza é preciso destacar o envolvimento do presidente e diretores. No lançamento do programa em 2011 houve um road show que contou com a participação do presidente e principais líderes, visando reforçar o alinhamento estratégico da iniciativa com o

futuro do negócio. Desde então a alta gestão tem mantido e reforçado o programa visando fortalecer a cultura de inovação.

2) Sensibilização das pessoas – outra iniciativa importante para obter a participação das pessoas no programa foi a série de capacitações que foram realizadas com os colaboradores. Os esforços de mobilização foram complementados com comunicação virtual e física, engajando um percentual importante da força de trabalho. A comunicação trabalha 3 pontos: informação, engajamento e celebração dos resultados.

3) Balanço entre novas ideias colaboração – para atingir o maior número de colaboradores em diferentes locais geográficos, a empresa adotou uma ferramenta de gestão de ideias e colaboração. Tanto as ideias quanto os comentários são valorizados para que a espírito de colaboração possa trazer diferentes pontos de vista às ideias geradas. Além das mais de 1000 ideias geradas, já foram colocados quase 3.700 comentários visando refinar as mesmas. Esse balanço entre ideia e colaboração visa ampliar a qualidade dos projetos implementados.

4) Feedback e Mediação – quando uma iniciativa dessa natureza inicia torna-se evidente a necessidade de manter ativo o canal de comunicação entre os participantes e os gestores da inovação. O feedback em relação a avaliação das ideias pelos times é absolutamente importante para manter a comunidade ativa. Na Ibema, uma pessoa faz o trabalho de mediação do ambiente virtual, garantindo o retorno o mais breve possível aos participantes.

5) Reconhecimento dos resultados e atitudes – nesse tipo de programa normalmente temos 4 perfis distintos: os entusiastas, os participativos,

os observadores e os desligados. Os entusiastas naturalmente se envolvem de forma intensa com as campanhas enquanto os participativos tem atuações mais pontuais de forma espontânea ou mesmo quando solicitados. Um desafio é trazer para o jogo os dois outros grupos: aqueles que só acompanham os acontecimentos mas não dão suas ideias ou comentários e aqueles que nem se interessam no que está acontecendo. Celebrar os resultados e atitudes daqueles que mais contribuem com o programa tem sido a forma que a Ibema tem aumentado o interesse para que todos possam participar. Semestralmente são distribuídas premiações em um evento de celebração.

## UM DOS MAIORES INOVADORES DA ATUALIDADE COMPLETA 50 ANOS

PORTAL EXAME

Esse mês um dos maiores empreendedores da atualidade irá completar 50 anos. Poucas pessoas no mundo largariam um emprego com salário de 1 milhão de dólares por ano para tentar a sorte em um negócio próprio em um setor ainda quase inexistente. Menos pessoas ainda esperariam quase 10 anos para fazer um negócio dar lucro, priorizando o crescimento e atendimento aos consumidores em prol de dividendos trimestrais. Quando a maioria dos empreendedores criavam novas empresas para prepará-las para vender o mais rápido possível, aproveitando a loucura que o mercado vivenciou no final do século passado, Jeff Bezos estava preocupado em construir o futuro de sua empresa.

Bezos é responsável pela criação da maior e mais bem sucedida empresa de comércio eletrônico do mundo. Hoje a Amazon é uma gigante que vende mais de 15 categorias de produtos distintos além de serviços de armazenamento de dados, além de ser o responsável pela difusão dos livros eletrônicos. Todo esse império teve seu início na ideia de colocar o maior catálogo possível de livros a disposição dos clientes.

A Amazon é uma combinação vitoriosa de variedade de produtos, conveniência e preços baixos. No início nenhuma livraria física chegava perto da quantidade de títulos disponíveis, quase 1,3 milhão. Poder pesquisar, comprar e receber em casa, até mesmo gratuitamente, os livros e posteriormente os produtos, criaram uma conveniência

extraordinária. Tudo isso suportado por uma operação que preza por austeridade e não permite gastos adicionais que não sejam direcionados a melhorar a experiência dos consumidores.

Alguns princípios originais da empresa inspiraram outros grandes empreendedores como Larry Page e Sergey Brin. A simplicidade, rapidez e intuitividade pensados por Bezos para a loja virtual foram reproduzidos quando da criação do Google. Ele inclusive foi um dos investidores iniciais da empresa.

Jeff Bezos é visto como uma pessoa criativa, divertida e toda a simplicidade imposta na cultura de sua empresa é também levada para sua vida pessoal. Atualmente ele é um bilionário mas mantém um padrão de vida sem extravagâncias, mantendo uma coerência entre o que estimula no dia a dia da empresa com seu comportamento fora dela.

O sucesso até aqui de Bezos e da Amazon não são motivos para ele descansar sobre os louros alcançados. Pelo contrário, para ele o dia de amanhã sempre representa uma ameaça ao negócio que ele construiu mas também uma bela oportunidade para fazer coisas diferentes, como o Kindle que vem mudando a indústria dos livros ou mesmo uma nave espacial que irá permitir viagens pelo espaço a um preço que irá popularizar os voos.

Ao longo de sua carreira de sucesso recebeu distinções importantes como a Pessoa do Ano em 1999 pela Revista Time e a Pessoa de Negócios do Ano em 2012 pela Revista Fortune. Além disso recebeu da

Revista The Economist o prêmio inovação do ano em 2011 pelo desenvolvimento do Kindle.

Jeff Bezos conseguiu em menos de 20 anos construir um grupo empresarial com mais de 30 empresas que ficam sob o “guarda-chuva” institucional da Amazon ou operam de forma independente. No segundo semestre de 2013 anunciou a compra do The Washington Post, da tradicional empresa jornalística americana. Na operação aportou 250 milhões de dólares do próprio bolso na aposta. Se depender de Bezos, e seu espírito empreendedor, muitas outras ainda virão.

O discurso de Jeff Bezos aos formandos da Universidade de Princeton em 30 de maio de 2010 traz um pouco da sua história e visão empreendedora.

## INOVAÇÕES EM TEMPOS DE OLIMPÍADA

PORTAL EXAME

Está acontecendo os jogos olímpicos de Londres, um grande evento esportivo que mobiliza praticamente todos os países do mundo na expectativa de ver os melhores atletas em ação. Além disso, os jogos olímpicos são também um excelente momento para lançamentos e introdução de novidades em diferentes setores como: artigos esportivos, arquitetura e construção, mídia, medição de tempos e medicina.

Quem não se lembra da Jabulani, bola utilizada na última Copa do Mundo imortalizada nas transmissões pela voz de Léo Batista? Lembram das chamadas peles de tubarão utilizadas pelos nadadores em Pequim (depois foram proibidas pela federação internacional de natação)?

Pois é, grandes marcas aproveitam para lançar novidades em eventos esportivos de grande porte. Esse ano uma das inovações mais aguardadas são os uniformes desenvolvidos pela Nike para o atletismo. Chamado de Turbo Speed, a vestimenta promete auxiliar os velocistas a quebrar recordes. Inspirada no formato de bolas de golfe é feita de material ultraleve e ainda é feita de 82% de materiais reciclados (equivalente a 13 garrafas plásticas). O desenvolvimento envolveu mais de 1000 horas de pesquisas e testes em um túnel de vento. Os resultados apontam que numa prova de 100 metros o equipamento pode melhorar a performance em 0,023 segundos. Achou pouco? Essa

foi a diferença entre o 3º e o 4º colocado na prova de 2008 (ou seja, estar no pódio ou ser esquecido para sempre).

Praticamente todos os esportes trazem inovações que prometem melhorar o desempenho dos atletas nos jogos. Desde raquetes para tênis de mesa até calçados para levantadores de peso. Os jogos olímpicos e especialmente os atletas de ponta, são um excelente momento para fazer o marketing de produtos inovadores (veja o post clicando [aqui](#)).

Mas as inovações não param apenas nas roupas e equipamentos utilizados pelos atletas. Uma das empresas mais antigas vinculadas aos jogos olímpicos é a Omega. Responsável pelas medições dos tempos desde 1932 cada evento traz novidades. Hoje são utilizados sensores de movimento para controlar as largadas e até rastreadores GPS para competições como o remo e outros esportes.

No caso da arquitetura, cada olimpíada traz também inúmeras inovações. Novidades como os estádios de coberturas móveis e sistemas de ventilação já foram utilizados nos jogos passados. O estádio chamado de Ninho de Pássaro foi um dos destaques da olimpíada de Pequim. Esse ano Londres apostou na “construção verde”, combinando o que há de mais moderno em materiais reciclados e aproveitamento energético. Foram utilizados conceitos inovadores como concreto reciclado e sistemas de aproveitamento energético e de resíduos. O Velodrome é o primeiro do gênero que consegue dispensar o ar condicionado, utilizando apenas ventilação natural.

As inovações não param por aí, o pódio para entrega das medalhas foi projetado para se utilizado também para os jogos paraolímpicos, utilizando conceitos de acessibilidade. Essa também será a primeira olimpíada da era das redes sociais plenamente difundidas. Uma pesquisa feita nos Estados Unidos apontou que 28% dos entrevistados planeja discutir os jogos pelas redes sociais. Outros 20% disseram que irão assistir pela internet ou tablet e 15% pelo celular pelo menos parte dos jogos. Esse movimento cria uma série de novidades relacionadas à cobertura da mídia. Essa será a primeira olimpíada com um aplicativo oficial que apresenta todos os resultados em tempo real.

Com tantas inovações, vale a pena ficar ligado e torcer pelos atletas brasileiros.

## *INOVAÇÃO ABERTA EM PMES*

### *PORTAL EXAME*

Nos últimos anos tenho viajado pelo Brasil com a missão de sensibilizar e assessorar empresários e gestores de empresas de diferentes portes em relação a como inovar mais. Semana passada estive em Aracaju falando com pequenos empresários sobre inovação e essa semana foi a vez de encontrar pequenos e médios empresários em Brasília. Percebo que há uma diferença entre grandes e PMEs em relação à inovação.

Empresas maiores e estruturadas apontam a questão da cultura do negócio e também das barreiras internas para aprovação e liberação dos recursos para tornar os projetos realidade, muitas vezes perdendo o timing.

Quando falo com gestores de PMEs, de forma geral as dificuldades são outras. Se por um lado elas têm a possibilidade de serem mais ágeis em função do contato direto com os tomadores de decisão e menos burocracia interna, por outro a falta de recursos financeiros e humanos e a dificuldade de implementar boas práticas de gestão da inovação são barreiras significativas.

Vou dedicar esse post a falar sobre uma prática de gestão que está muito em voga: inovação aberta. Bastante difundida entre grandes empresas, hoje já existem um série de casos de sucesso realizados por empresas no Brasil e inúmeros fora. Casos como o Faça-me um Sabor da Pepsico, Fabrica de Ideias da 3M e Tecnisa Ideias são exemplos bem

sucedidos de ações geração de ideias com apoio dos clientes. Mas como ficam as PMEs em relação a isso?

Penso que elas podem ser entrar nos dois lados da inovação aberta: como solvers e também como seekers. Os solvers são aqueles que apoiam as grandes empresas na busca de soluções inovadoras para problemas existentes. Já os seekers são aqueles que demandam as inovações de fontes externas.

Vejamos o papel das PMEs atuando como solvers. Esse papel é bastante conhecido e até mesmo utilizado, já que grandes empresas demandam de PMEs especializadas novidades para redução de custos, acelerar desenvolvimentos, conhecimentos e tecnologias específicas. Com a difusão da internet, a geografia que antes era uma barreira na busca por essas soluções, deixou de ser problema, havendo muitas oportunidades a serem exploradas. Em portais de inovação aberta como Innocentive e Nine Sigma é possível descobrir desafios para aproximação com as grandes empresas.

Já no papel se seeker, novamente a internet serve como recurso poderoso para busca de novidades e ideias para implementar nos negócios. Hoje empresas pequenas já utilizam canais como as redes sociais para buscar insights dos consumidores com baixo custo. Há também as redes de empresas com o intuito de colaborar para o desenvolvimento tecnológico. Temos bons exemplos de redes de inovação de pequenas empresas para nanotecnologia, tecnologia da informação e do agronegócio.

## *O EFEITO FACEBOOK NO VALE DO SILÍCIO*

*PORTAL EXAME*

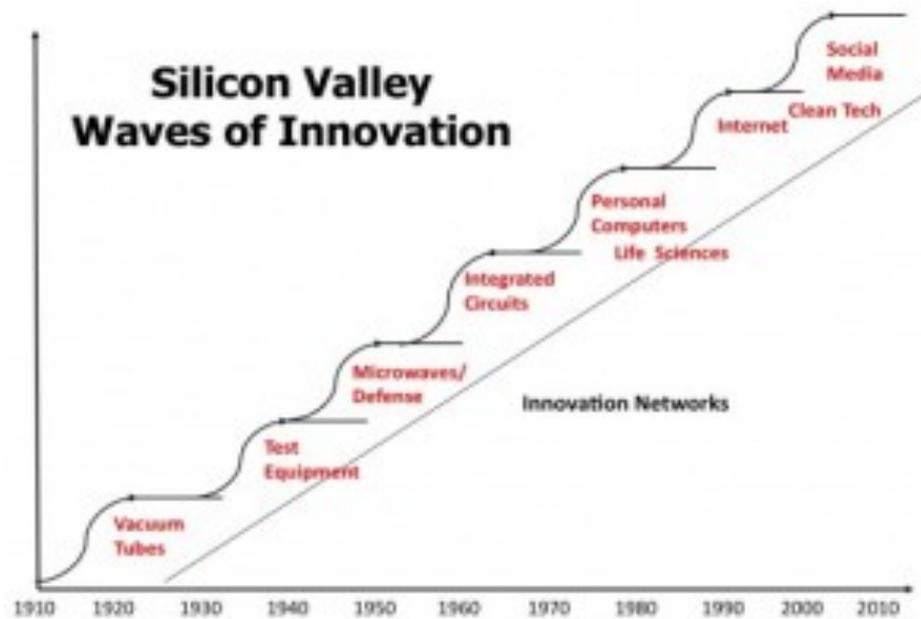
Um dos maiores especialistas em empreendedorismo e inovação do Vale do Silício, Steve Blank, escreveu há pouco tempo um artigo chamando a atenção dos “efeitos negativos” que o lançamento inicial de ações do Facebook poderia trazer para a região.

O professor de universidades como Stanford, Columbia e Berkeley (e também investidor de risco) vem acompanhando o movimento de investimento dos fundos de capital de risco (grandes motores de inovação no Vale do Silício, afinal são eles que na maioria dos casos transformam as empresas nascentes em sucessos de mercado). Segundo ele, hoje a grande maioria dos investidores estão em busca de empresas que rodem seus produtos em smartphones e tablets, e boa parte delas são novas redes sociais.

A lógica é simples: ao invés de esperar de 5 a 7 anos para obter retornos com empresas de energias renováveis, biotecnologia ou outras ciências da vida, os investidores têm colocados suas fichas em redes sociais e desenvolvedoras de aplicativos móveis (empresas que tem retornado o investimento em média de 3 anos).

Para ele, sempre houve ondas de inovação no Vale do Silício e que a onda do momento são as redes sociais! Como investidor e professor, ele levanta as seguintes preocupações: se quase todos estão migrando seus investimentos para mídias sociais, o que irá acontecer com a inovação

em outras áreas? Será que as empresas de mídias sociais estão numa bolha, como as empresas de internet no final do século passado?



O que você acha? Temos uma bolha ou empresas como o Facebook, LinkedIn e Twitter vieram para ficar?

## O FACEBOOK É INOVADOR?

### PORTAL EXAME

Semana passada quando ministrava um treinamento sobre inovação, um dos participantes perguntou: o Facebook é inovador? Qual é a inovação que o Facebook trouxe para o mercado? A empresa fundada por Mark Zuckerberg há 7 anos foi eleita em 2010 como a empresa mais inovadora do mundo. As vésperas do anunciado lançamento inicial de ações, vale uma leitura do por que o Facebook é inovador:

Primeiro vamos começar pelo lado visível da empresa: o produto /serviço. O FB foi a rede social que conseguiu criar um espaço para os amigos deixarem mensagens (mural), foi aquele que introduziu os email de alerta para informar os usuários que eles haviam recebido um recado ou mesmo haviam sido marcados e a própria funcionalidade de curtir foram elementos importantes para o sucesso do Facebook. Porém a ideia do negócio era muito maior que somente a questão tecnológica.

A criação em cima de uma comunidade restrita (Harvard) e depois outras universidades, trouxe um atrativo adicional para o Facebook, ou seja, os usuários e potenciais usuários sabiam que poderiam encontrar pessoas próximas na rede. Eles leriam e seriam lidos por pessoas que poderiam repercutir assuntos abordados. Mark soube criar funcionalidades voltadas para o público alvo, pois sabia que muitos estudantes viviam longe das suas cidades e estavam ávidos em estabelecer novos contatos. O Facebook acelerou essa integração, facilitando organizar trabalhos, festas, grupos de estudo e tudo mais

que cercava o universo dos estudantes! Dois anos depois do sucesso entre os estudantes de quase 2000 universidades, a expansão para outros amigos e familiares criou um hub de usuários interessados em comunicar e interagir.

O sucesso da rede permitiu criar um modelo de captura de valor também diferenciado: esse tipo de site não era visto com bons olhos por anunciantes, mesmo aqueles que já trabalhavam na lógica digital. O Facebook foi a primeira rede a conseguir colocar anúncios com sucesso. Além disso, a criação de moeda virtual para utilização em jogos e aplicativos também rendeu uma fonte de geração de recursos.

Cabe também falar sobre a organização interna e a gestão dos processos tecnológicos. Segundo a empresa, cada engenheiro é pessoalmente responsável por pelo menos um milhão de usuários, enquanto o Google precisa de 1 engenheiro para cada 80.000 clientes. Na prática isso significa que a empresa de Mark precisa muito uma proporção muito menor de engenheiros, o que reflete um modelo diferente de operação. Os processos e a própria plataforma são mais eficientes que a do concorrente.

Mesmo tendo sido lançado seis anos depois do primeiro site considerado uma rede social (Six Degrees.com) o FB soube combinar novidades em diferentes dimensões do seu negócio (produto, processo, clientes, captura de valor, etc...). O sucesso da empresa está na combinação dessas inovações.

**INOVAÇÃO**

**101**

tudo sobre inovação  
para gestores  
e empreendedores

*FERRAMENTAS  
PARA O INOVADOR*

FELIPE OST SCHERER

## 7 CANVAS QUE TODO EMPREENDEDOR DEVE CONHECER

*PORTAL ADMINISTRADORES*

Durante muito tempo quem fosse empreender era estimulado a montar um plano de negócios detalhado que pudesse prever todas as variáveis e comportamentos futuros do negócio. Essa era a principal ferramenta de planejamento e execução de quem estava começando um negócio.

Felizmente a abordagem de gestão evoluiu bastante sobre esse tema e hoje o modelo está mais baseado em constantes interações e validações dos produtos inovadores que são criados pelas startups. Essa nova forma de pensar estimulou a criação de uma série de novas ferramentas que simplificam e ajudam muitos os empreendedores e os canvas são uma ótima representação desse novo momento.

Basicamente um Canvas é um mapa visual que apresenta uma estrutura fixa a ser preenchida visando planejamento, reflexão ou mesmo facilitar a visualização de alguma situação específica. Entre as vantagens de utilizar os Canvas está na velocidade de construção / preenchimento, facilidades de comunicação que ele traz, além de garantir que haja uma relação entre o preenchimento dos blocos que os compõem já que estão na mesma página lado a lado.

Abaixo apresento alguns dos principais Canvas relacionados que podem ajudar os empreendedores na identificação de oportunidades, planejamento, validação do negócio e execução.

## 1. Canvas da Jornada do Cliente

Uma boa leitura de como os consumidores realizam as tarefas serve de ponto de partida para identificar possíveis pontos de melhoria nos produtos e serviços atualmente disponíveis.

O Canvas da Jornada do Cliente está estruturado para mapear o antes, durante e depois de um consumidor de serviços. Promove uma reflexão sobre as expectativas, experiências e o que traz satisfação para o consumidor de serviço.

Quando usar: na fase inicial do processo de inovação para identificar pontos de fricção nas propostas vigentes que resolvem a tarefa do cliente.

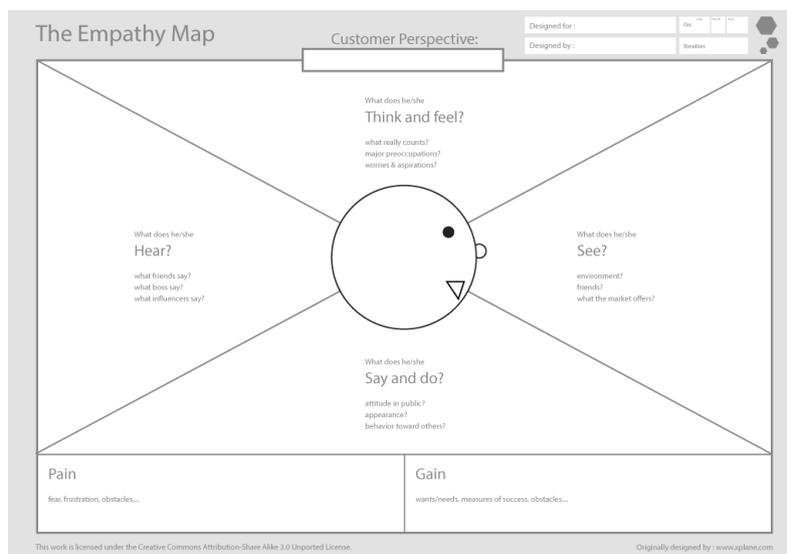


## 2. Mapa de Empatia

Os insights são as matérias primas das boas ideias. Entender o consumidor e buscar insights que possam se transformar em boas ideias é fundamental para os empreendedores.

Um dos modelos de canvas que melhor organiza os insights relacionados ao comportamento do consumidor é o Mapa de Empatia. As técnicas de imersão, observação, desk research e entrevistas servem para gerar os dados que irão alimentar o canvas. Como o próprio nome diz é preciso se colocar no lugar do consumidor para entender o que ele sente, vê, ouve, pensa e faz. Tudo isso é muito valioso para identificar as dificuldades e ganhos esperados.

Quando usar: na fase inicial do processo de inovação para buscar insights que irão apoiar na identificação de problemas relevantes dos consumidores que a startup pode resolver.

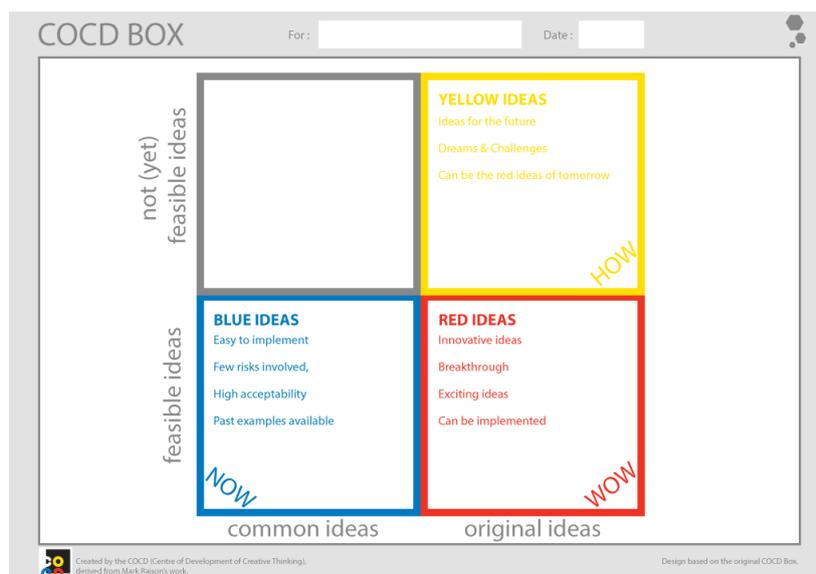


### 3. COCD Canvas

Talvez um dos maiores desafios para os empreendedores é priorizar quais ideias serão implementadas, especialmente quando estamos falando de funcionalidades ou mesmo de novos produtos e serviços.

A matriz de tomada de decisão foi criada pelo Center for Development of Creative Thinking na Bélgica e tem dois eixos principais: originalidade e facilidade de implementação. Pode parecer simplista mais para uma separação inicial ela é bastante útil. Nos projetos que participo na Innoscience classificamos as ideias em bola (precisam rodar mais para ficar boas), maça (prontas e fáceis de implementar), osso (duro de roer) e estrela (aquelas realmente inovadoras).

Quando usar: após sessões de brainstorming para selecionar e priorizar ideias para implementação.

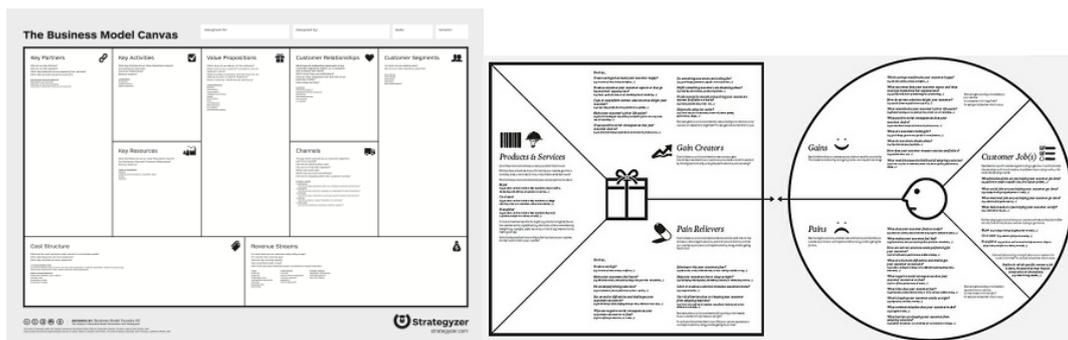


#### 4. Canvas do Modelo de Negócios e Proposta de Valor

O canvas do modelo de negócios foi a fonte de inspiração para praticamente todos os outros que estão nessa lista. Ficou famoso após a publicação do livro de Alexander Osterwalder chamado Business Model Generation em 2010 e serve para estruturar os negócios sob 9 diferentes blocos complementares.

Percebendo a necessidade de aprofundar o conceito da construção da proposta de valor, o autor lançou em 2014 um canvas específico para isso. O Canvas da Proposta de Valor apresenta os conceitos do job to be done, dores e ganhos esperados pelos segmentos alvo. É preciso que o produto ou serviço criado consiga resolver o “job” ou tarefa desejada pelo cliente, aliviando suas dores e/ou potencializando os ganhos esperados.

Quando usar: as duas ferramentas formam uma ótima dobradinha para a fase de estruturação das ideias e dos novos negócios.



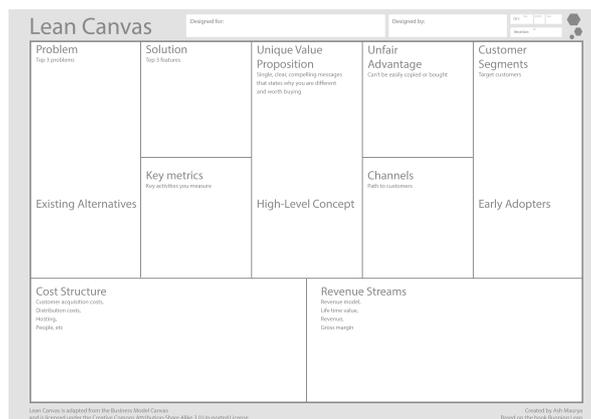
## 5. Lean Startup Canvas

O Lean Startup Canvas como o próprio nome diz serve para modelar novos negócios utilizando a filosofia lean startup. Utilizar essa ferramenta é um exercício valioso para colocar na mesma tela o problema, a solução, a proposta de valor, early adopters e outros elementos importantes em uma startup como custo de aquisição de clientes e life cycle value.

O autor combinou os conceitos de customer develop e lean startup. No Lean Startup Canvas foram trocados 4 blocos em relação ao Canvas do

Modelo de Negócios: Parceiros, Atividades, Recursos e Relacionamento:  
por Problema, Solução, Indicadores e Barreira de Imitação.

Quando usar: O ideal é primeiro montar o Lean Startup Canvas e  
posteriormente o Canvas do Modelo de Negócios.

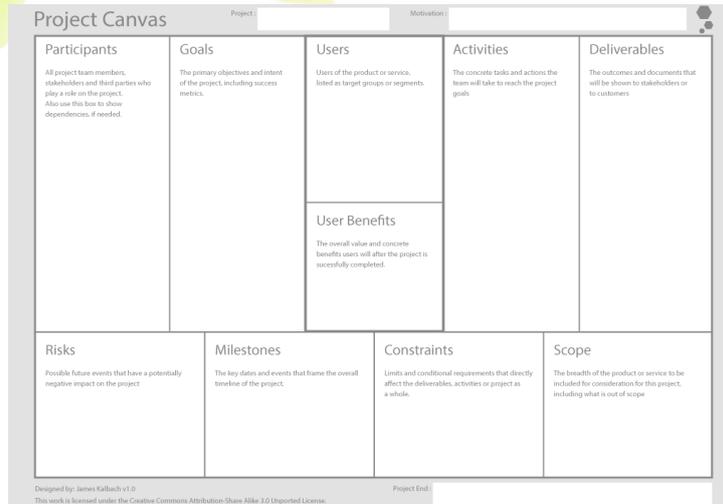


## 6. Canvas de Projeto

Para empreender um novo negócio de sucesso é preciso combinar criação, planejamento e execução. Depois da fase de validação o conceito de negócio demanda uma série de ações para serem colocadas em prática.

O Canvas de Projeto é uma ótima ferramenta para organizar elementos básicos no planejamento de projetos, como escopo, milestones, stakeholders, riscos, etc... Ele resume as principais deliberações da fase de planejamento. Existem diferentes modelos mas todos eles garantem um exercício interessante para a equipe de projeto de uma startup.

Quando usar: na fase de planejamento da execução do projeto.



## 7. Scrum Board

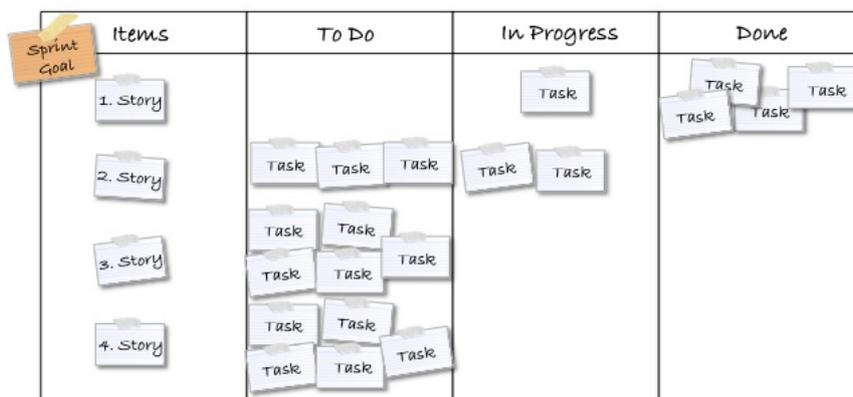
A abordagem ágil de projetos ganhou muitos adeptos no universo startup. Inicialmente virou febre entre empresas de desenvolvimento de software mas hoje qualquer projeto pode ser executado seguindo essa filosofia.

Para empreendedores que não conhecem a metodologia do Scrum, vale a pena buscar leitura e treinamento à respeito pois os resultados são significativos. Em resumo, o objetivo é organizar a execução em ciclos chamados de Sprints e fazer com que a equipe se comprometa com a execução das tarefas planejadas. A cada Sprint o time aumenta a velocidade de execução removendo barreiras e sobretudo validando o que foi construído com o cliente. Não há mais um planejamento sequenciado com entregas em períodos muito longos.

Uma das ferramentas fundamentais utilizadas é o Scrum Board. Seguindo a filosofia de gerenciamento à vista, nele é que são feitas o planejamento das tarefas e o acompanhamento da execução ao longo do Sprint. Basicamente o Scrum Board é dividido em objetivos, tarefas a

fazer, em andamento e feitas (variações podem ser aplicadas e novas colunas incluídas).

Quando usar: para acelerar a execução das atividades de desenvolvimento do produto ou serviços da startup, sempre com o foco e visão do consumidor.



Cada um dos canvas apresentados cumpre seu papel na estruturação e desenvolvimento de uma startup inovadora. É importante que os empreendedores possam dominar essas ferramentas para aumentar a taxa de sucesso e velocidade de crescimento de sua startup.

## 7 CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE NEGÓCIOS DE SUCESSO

PORTAL ADMINISTRADORES

Recentemente escrevi sobre a importância de colocar nosso sonho na frente do dinheiro, que entendo ser fundamental para quem busca empreender. Nesse artigo quero destacar outro ponto fundamental: criar um modelo de negócios único e mantê-lo competitivo.

Montar um modelo de negócios único é a chave para criar uma barreira consistente contra os concorrentes. Vejamos o exemplo da Amazon: Jeff Bezos, fundador da empresa, vem trabalhando para fortalecer os três pilares fundamentais do modelo de negócios: variedade de produtos, conveniência e preços baixos. Cada um dos elementos complementares criaram as condições para o atingimento da liderança pela Amazon no comércio eletrônico e outros serviços.

Gradualmente o negócio migra para livros eletrônicos (Kindle), áudio books (Audible), músicas (Amazon mp3), vídeos (Amazon Instant Video) e aplicativos (Amazon AppStore), o que impacta positivamente para redução de custos dos produtos vendidos e logística de entrega que, nesses casos, é quase irrelevante comparada com o modelo de bens físicos. Além disso vem investindo forte no fortalecimento do Marketplace, do Prime e dos serviços do Amazon Web Services. Tudo para manter o modelo de negócios competitivo.

Uma forma de avaliar a relevância de seu modelo de negócios é utilizar o assessment criado pela empresa Strategyzer:

1. Custo de Mudança – pensar em maneiras de criar barreiras que faça seu cliente trocar sua empresa pela concorrente. O movimento de aumentar os custos de mudança deve ser cuidadoso para não criar mecanismos que gerem insatisfação aos clientes.

2. Receita Recorrente – esse é o sonho de muitos empreendedores e executivos. Migrar do modelo transacional para o recorrente tem sido a estratégia adotada por muitas empresas de software e de outros setores que transformaram seus produtos em serviços por assinatura.

3. Receber antes de Gastar – os produtos e serviços pré-pagos seguem essa lógica. A mudança da lógica tradicional de gastar antes de receber gera um importante ganho na gestão do fluxo de caixa.

4. Estrutura de Custos – não poderia faltar a dimensão custo. Um modelo vitorioso pode estar apoiado também na estrutura de custos, como é o caso da Amazon que investe na digitalização dos produtos e na automatização dos centros de distribuição física dos produtos.

5. Terceiros Trabalhando para Você – o detalhe aqui está em fazer isso não pagando mas sim de graça. Parte das atividades ou conteúdos pode ser realizada por terceiros como é o caso do modelo do Facebook ou mesmo dos restaurantes em que fazemos o pedido no balcão, levamos até a mesa e depois colocamos no lixo, reduzindo bastante a necessidade de garçons.

6. Escalável – muitas vezes a dificuldade de um modelo de negócios está na necessidade de capital ou crescimento das estruturas de suporte ou serviço.

7. Protegido dos Concorrentes – o último item é criar um modelo que não seja facilmente copiado pelos concorrentes. Os diferenciais criados nos itens anteriores devem ser únicos e preferencialmente com atributos que dificultam a reprodução instantânea dos concorrentes.

Essas sete dicas são úteis para qualquer empreendedor ou gestor que esteja querendo inovar. Dificilmente conseguimos ter os 7 elementos configurados com sucesso na mesma empresa mas serve de guia para o modelo de negócios ideal.

## 5 DICAS PARA EXECUTAR MELHOR OS PROJETOS DE INOVAÇÃO

PORTAL EXAME.COM

Muita energia tem sido dedicada a identificar novas oportunidades, gerar ideias e estimular a criatividade no ambiente de trabalho mas, na maioria dos casos, pouca atenção tem sido dada para transformar essa criatividade, ideias e oportunidades em resultados efetivos para o negócio.

Como consultor de gestão da inovação tenho acompanhado grandes empresas no Brasil todo durante os últimos 10 anos e um dos maiores desafios que tenho acompanhado tem sido executar os projetos inovadores.

Vejam que é importantíssimo estimular e desenvolver as competências de identificação de oportunidades, abertura para o novo e outras relacionadas à mudança dos status quo organizacional porém isso precisa ser complementado com uma execução disciplinada e, de preferência, acelerada.

Identifico alguns motivos para o culto ao “criar” em prol do “executar”:

– As sessões de ideação são divertidas: se você já participou de alguma sessão de geração de novas ideias deve saber do que estou falando. Normalmente são feitas em locais descolados, fora da estrutura normal

da empresa para estimular a criatividade e garantir que os participantes se desliguem das atividades do dia-a-dia.

- A pressão sobre os participantes é pequena: programas de inovação internos mais democráticos, aqueles que permitem que todos possam trazer novas ideias, não cobram dos participantes qualidade nem quantidade. As pessoas participam sem correr riscos. As ideias podem ser boas ou ruins, o importante nesse momento é colaborar e contribuir com algo. Elas não precisam estar completas, responder todas as perguntas ou mesmo funcionar. São ideias, fragmentos de algo que será refinado no futuro.

- As ferramentas estão mais entendidas e difundidas: nos últimos anos conceitos como brainstorming, design thinking e canvas do modelo de negócios ganharam notoriedade e foram incorporados à sistemática de trabalho de praticamente todas as empresas e equipes que estão trabalhando com inovação.

- O tempo “gasto” para criar é menor: um dos recursos mais valiosos hoje nas empresas é o tempo dos colaboradores. A coisa complica quando estamos falando de envolver diferentes áreas e pessoas chave no processo. Todos estão envolvidos em um monte de iniciativas dentro da empresa e, é claro, ainda precisam entregar todo a operação do cargo que ocupam. Diretores reclamam que pulam de reunião em reunião. Gerentes que precisam se envolver na operação e analistas que falta tempo para fazer tudo e ainda prestar contas para os gestores. Agora fica a pergunta: o que cabe mais fácil na agenda, criar ou executar? Enviar uma ideia ou montar e testar um protótipo? Participar de um workshop de 4 horas de ideação ou tocar um projeto de 6 meses

nas horas “vagas”? Montar um canvas de modelo de negócios ou validar a nova solução com o mercado?

– Pedir ajuda para criar é mais fácil: um dos conceitos que mais se difundiu na gestão da inovação foi a abordagem da inovação aberta. Convidar clientes, fornecedores e parceiros para sessões de cocriação e colaboração estão sendo usadas por muitas empresas. Receber ideias de qualidade vindas desse públicos requer estruturar bem as campanhas para garantir o engajamento, alinhamento e potencial das ideias recebidas. Coletadas as ideias, começa outro desafio: descolar dinheiro e pessoal interessado e disponível para transformar as ideias em realidade. Ainda temos a possibilidade de buscar ajuda para executar mas, por experiência própria, essa relação de execução requer mais gestão e envolvimento do que a primeira fase. Os detalhes de busca dos parceiros certos, cronograma, escopo/entregáveis, além da propriedade intelectual precisam de atenção e abordagem qualificada. Soma-se a isso uma certa aversão a agentes externos apoiando em projetos dessa natureza.

Acho que já ficou claro que gerar as ideias é mais fácil que executa-las. Agora vamos algumas dicas de como suplantar esses desafios e equilibrar essa balança entre criação e execução.

1. Multitarefa é problema – muitas pessoas acreditam que quanto mais coisas fazem ao mesmo tempo, mais produtivas são. Esse é um problemas mais comuns que vejo nas empresas, colocar pessoas part-time para executar projetos de inovação. Quando me perguntam se é melhor colocar 10 pessoas dedicando 10% do seu tempo ou 1 pessoa 100%, de maneira geral, prefiro a 2a opção. Na primeira, a inovação

(importante), sempre concorrerá com a operação (urgente). Escreverei mais sobre isso em um outro artigo em breve.

2. As ferramentas certas – desenvolvimento ágil, inovação enxuta, prototipação suja, entre outros conceitos são ferramentas aderentes para os projetos de inovação. A gestão de projetos tradicional com planejamento em cascata não é a melhor abordagem. Nos projetos de inovação o foco deve ser aprender o mais rápido possível, validando a solução e reduzindo as incertezas.

3. Parceiros na execução – aproveitar os parceiros como startups, universidades e fornecedores para acelerar os projetos tem sido importante para encurtar o caminho da execução. Com a abordagem e metodologia certa é possível trazer ótimos resultados ao portfólio de projetos através desses parceiros.

4. Sponsors dos projetos – projetos de inovação enfrentam muitas dificuldades na execução na disputa por recursos e nada melhor que o apoio declarado de alguém da alta gestão. Não digo apoio apenas à inovação, mas individualmente a cada projeto. Ter um sponsor de peso garante que os obstáculos da execução possam ser removidos.

5. Mentalidade hacker – Na sede do Facebook, um cartaz incentiva ser rápido e sobretudo agir. Nele está escrito: “Feito é melhor que perfeito”. Na maioria das vezes as ideias não são a parte mais difícil do processo de inovação. Mobilizar as pessoas e recursos para que elas se transformem efetivamente em algo concreto, um inovação, é o grande desafio para muitas empresas. Esse é um paradigma importante a ser quebrado, principalmente em empresas maiores.

Lembre-se: feito é melhor que perfeito!

## *FERRAMENTAS PARA TER NOVAS IDEIAS*

*PORTAL EXAME.COM*

Essa semana estive com um amigo advogado que perguntou como ele podia inovar em seu escritório. Ele queria as respostas, os movimentos que deveria fazer para superar os momentos difíceis que a crise começa a impor ao negócio. Disse para ela que a inovação poderia se dar em diferentes dimensões da empresa, como os serviços, clientes atendidos, processos, canal e tantas outras.

Percebo que essa é uma situação bastante comum em empresas de diferentes tamanhos e setores. Buscar novas ideias que possam impactar positivamente os resultados. Minha experiência com o tema me leva a crer que uma abordagem estruturada para identificar as novas ideias pode ajudar e muito nesse processo.

Pensando nisso, destaco duas ferramentas que podem auxiliar nesse desafio inicial de identificar as oportunidades de inovações nos negócios.

### INNOVATION STORMING

A base metodológica dessa ferramenta é o radar da inovação, uma ferramenta interessante que aponta 12 diferentes tipos de inovação que uma empresa pode utilizar. Esses diferentes tipos são: oferta (produto/serviço), plataforma, soluções, clientes, experiências do

consumidor, captura de valor, processo, organização, cadeia de fornecimento, presença, relacionamento e marca.

A partir desses 12 tipos de inovação, o Innovation Storming traz 60 inspirações de movimentos inovadores que uma empresa pode fazer. Para cada inspiração há um caso de empresa de sucesso que utilizou dessa tática para se destacar.

## O FUNIL AINDA FUNCIONA?

*PORTAL EXAME.COM*

Quem já leu alguma coisa sobre o processo de inovação provavelmente em algum momento tenha se deparado com um modelo parecido com um funil com atividades sequenciadas intercaladas com momentos de avaliação. Essa metodologia chamada de stage-gate foi desenvolvida na década de 80 e durante muito tempo foi quase unanimidade entre acadêmicos e gestores.

De forma geral, o modelo original stage-gate trata das atividades que vão desde a geração das ideias até o lançamento em 5 fases distintas: descoberta, investigação preliminar, planejamento, desenvolvimento, testes, lançamento.

Durante muito tempo essa abordagem trouxe uma lógica ao até então desestruturado processo de inovação, garantindo que as sequencia de atividades e avaliações necessárias fossem realizadas.

Porém nos últimos 10 anos inúmeros questionamentos a efetividade do modelo começaram a surgir. Críticos afirmam que o método é muito linear, muito rígido, muito burocrático ou mesmo que não permite a experimentação. Somadas as essas críticas entra em cena a lógica do lean startup que questiona o modelo tradicional de preparação e condução de projetos com maior grau de novidade e incerteza.

Escrevi um post sobre Lean Innovation e como essa filosofia baseada no aprendizado tem mudado a abordagem de desenvolvimento do processo de inovação. Mas será que o funil e o stage-gates ainda faz sentido?

A resposta mais direta é que sim, desde que algumas premissas sejam incorporados à abordagem do funil: flexibilidade, agilidade e velocidade.

**Flexibilidade:** nem todo projeto deve ser desenvolvido da mesma maneira. Projetos com diferentes níveis de incerteza e grau de novidade pedem uma abordagem diferente em relação a sequência de atividades e até mesmo os gates de avaliação.

**Agilidade:** uma das maiores críticas ao modelo original é em relação à necessidade de seguir uma quantidade de etapas até chegar a efetiva testagem e validação com os futuros usuários. Na nova visão cabe incorporar a lógica do manifesto ágil, criando um fluxo contínuo de entregas e validações intermediárias.

**Velocidade:** o modelo sequenciado de atividades deve ser repensado para que atividades possam ser executadas em paralelo através de diferentes times que colaboram. O uso de ferramentas de tecnologia da informação consegue permitir o trabalho colaborativo e automatizar algumas atividades do processo de desenvolvimento.

# 12 APLICATIVOS PARA FAZER A INOVAÇÃO ACONTECER

*PORTAL EXAME.COM*

Cada vez os diferentes serviços e aplicações estão migrando para as aplicações móveis. Nessa linha tem surgido diversos apps que podem apoiar no desafio de inovar. Separei 12 aplicativos para as diferentes fases do processo de inovação. Eles apoiam especialmente na identificação de oportunidades e na posterior estruturação das ideias geradas. Vale a pena conferir (os links apresentados são para iOS porém boa parte deles estão disponíveis para outras plataformas)

## 1. IDEO Method Cards

A famosa empresa de design IDEO criou um conjunto de 51 cartas de inspiração. O método passa por aprender, observar, perguntar e experimentar. Para cada uma dessas fases existem atividades para apoiar o processo criativo.

## 2. Creative Whack Pack

Criado pelo reconhecido autor de livros e técnicas sobre criatividade, Roger von Oech, esse aplicativo traz 84 estratégias de geração de ideias criativas.

## 3. Oflow – Creativity App

Esse aplicativo traz uma série de exercícios para estimular a criatividade. Adicionalmente permite criar notas e registrar ideias as geradas, tendo a possibilidade de compartilhá-las.

#### 4. Lean Innovation Tools

Esse combina conteúdo, templates e ferramentas para auxiliar em todo o processo de inovação. São 5 fases (5D): definir, descobrir, direcionar, design e desenvolver.

#### 5. The Brainstormer

Destaque para a qualidade visual e estrutura desse aplicativo voltado para estimular o pensamento criativo.

#### 6. iBrainstorm

Esse é um excelente app para registrar sessões de brainstorming em busca de ideias inovadoras. Além de desenhos permite colocar post its e fotos nos painéis de ideias.

#### 7. Brainstorming Canvas – Generating Creative Ideas

É uma versão gratuita do anterior para registro de ideias. Permite compartilhar nas redes sociais.

#### 8. Journeys: The Customer Experience Mapping Tool

Ótimo aplicativo para mapear a chamada jornada do consumidor, identificando oportunidades, frustrações e outros elementos qualitativos que podem auxiliar na geração de ideias inovadoras. Podem ser

adicionadas imagens, vídeos e outras informações para caracterizar a experiência dos consumidores.

### 9. Personas

Esse aplicativo é uma ótima ferramenta para construção detalhada dos perfis de consumidores alvo em projetos inovadores, focando em comportamentos, aspirações e problemas vivenciados por eles. Pode ser usado como complemento aos canvas do modelo de negócios.

### 10. Business Model Toolbox

A versão mais completa (e cara) da famosa ferramenta canvas de modelo de negócios. Além da parte visual permite colocar informações detalhadas relativas a projeção de receitas e custos.

### 11. SEBRAE Canvas

Essa é uma versão do canvas de modelo de negócios com funcionalidade apenas visual. Pode cumprir bem o papel a que se destina de simular diferentes possibilidades de modelos de negócios quando da estruturação de novas ideias.

### 12. Design Thinking Canvas

O aplicativo utiliza o processo de design com as seguintes fases: contexto, oportunidades, concorrentes, ideias, usuários, monetização e investimentos. Para cada fase são geradas informações relevantes para estruturar um novo conceito.

## *15 CANVAS PARA FAZER A INOVAÇÃO DECOLAR*

*PORTAL EXAME.COM*

Nos últimos anos houve uma proliferação do desenvolvimento de ferramentas de gestão para diferentes aplicações. A ideia dessas ferramentas é traduzir conceitos teóricos em modelos que possam ser utilizados de forma objetiva por empreendedores e gestores.

Diagramas, gráficos, matrizes, esquemas passo a passo e modelos auxiliam na concepção e implementação de boas práticas. Recentemente venho percebendo uma proliferação de um tipo específico de ferramental aplicado a gestão: os chamados Canvas.

Um Canvas é um mapa visual que apresenta uma estrutura fixa a ser preenchida visando planejamento, reflexão ou mesmo facilitar a visualização de alguma situação específica. Entre as vantagens de utilizar os Canvas está na velocidade de construção / preenchimento, facilidades de comunicação que ele traz, além de garantir que haja uma relação entre o preenchimento dos blocos que os compõem já que estão na mesma página lado a lado.

Abaixo apresento alguns dos principais Canvas relacionados com inovação que estão sendo largamente utilizados por empreendedores e executivos atualmente:

### 1. BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

Para que serve: conceber diferentes possibilidades de modelos de negócio inovadores.

Esse é a inspiração de praticamente todos os outros que apresento nessa lista. Fruto da pesquisa da tese de doutorado de Alex Osterwalder em 2004 (clique [aqui](#) e confira) ficou famoso após a publicação do livro chamado Business Model Generation em 2010.



### 2. INNOVATION MANAGEMENT CANVAS (IMC)

Para que serve: planejar o programa de inovação corporativo.

Na Innoscience entramos na onda dos Canvas e transformamos o nosso modelo de gestão da inovação, o Octógono da Inovação, em uma ferramenta única para concepção inicial das principais diretrizes e políticas que irão guiar a gestão da inovação.



Para maiores informações acesse [aqui](#).

### 3. LEAN CANVAS (LC)

Para que serve: conceber diferentes possibilidades de modelos de negócio inovadores especialmente para startups.

É uma variação do modelo anterior porém voltado para startups. O autor combinou os conceitos de customer develop e lean startup ao BMC. No LC foram trocados 4 blocos em relação ao BMC: Parceiros, Atividades, Recursos e Relacionamento: por Problema, Solução, Indicadores e Barreira de Imitação. O autor sugere que o BMC possa ser utilizado posteriormente à construção do LC.

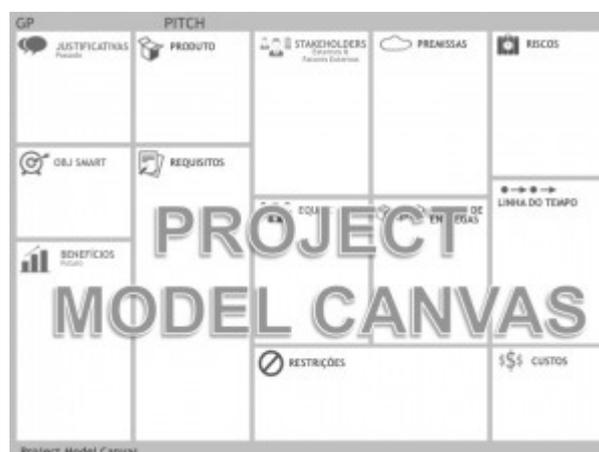


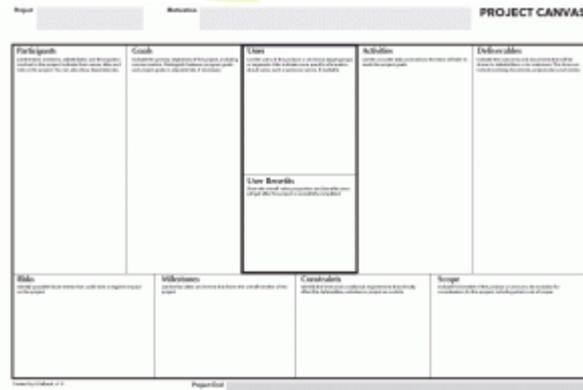
Learn: Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<https://www.businessmodelinnovation.com/>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

#### 4. PROJECT CANVAS (PC)

Para que serve: planejar e controlar a execução de projetos de qualquer natureza.

Utilizando os conceitos de gerenciamento de projeto, esses Canvas surgiram para colocar em 1 página as principais deliberações da fase de planejamento. Apresento duas versões dos PCs, uma desenvolvida no Brasil pelo Professor José Finocchio Júnior e outra nos Estados Unidos por Jim Kalbach.

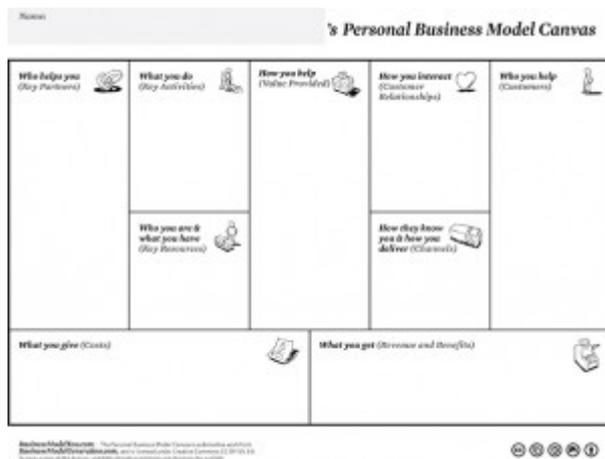




### 5. BUSINESS MODEL YOU (BMU)

Para que serve: voltado para o planejamento da carreira.

Também criado por Osterwalder em 2012, o BMU promete reinventar a carreira através da reflexão de elementos essenciais para o desenvolvimento profissional. A estrutura é a mesma do BMC mas adaptada para a reflexão sob a ótica do indivíduo.



### 6. PRODUCT/MARKET FIT CANVAS (PMFC)

Para que serve: utilizado para descrever o mercado e produto de uma nova iniciativa.

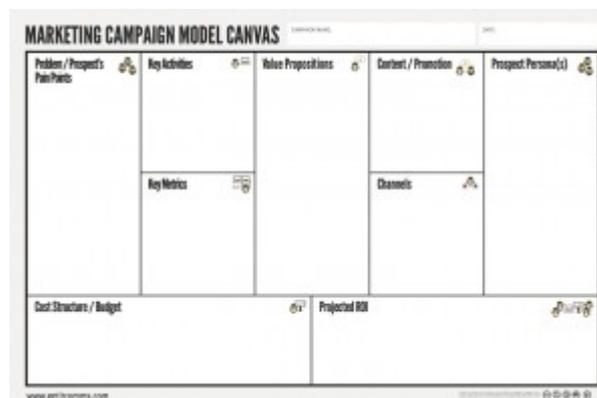
Responde 4 perguntas fundamentais para um novo produto: quem, porque, como e o que o consumidor fará com o novo produto ou serviço. Esse Canvas foi co-criado por mais de 150 pessoas do mundo todo.



## 7. MARKETING CAMPAIGN MODEL CANVAS (MCMC)

Para que serve: planejar as campanhas de marketing.

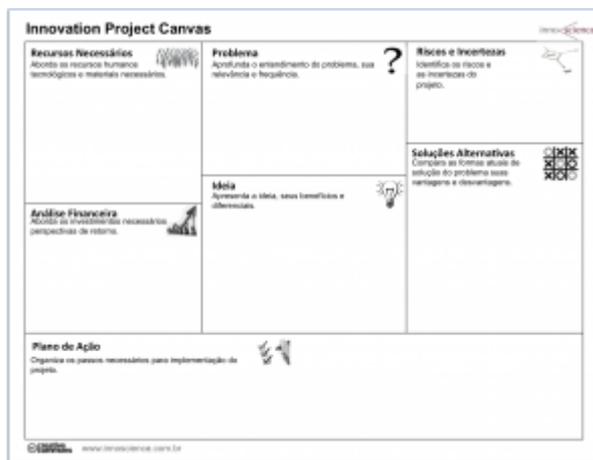
Esse Canvas possui 9 blocos fundamentais para estruturação de uma campanha de marketing. Busca responder questões do tipo: com que estamos falando, quais problemas que eles estão enfrentando, como vamos acessá-los e com qual conteúdo, entre outras variáveis.



### 8. INNOVATION PROJECT CANVAS (IPC)

Para que serve: planejar a experimentação de projetos de inovação.

Esse é mais um Canvas que desenvolvemos na Innoscience. Funciona na estruturação e desdobramento de uma ideia de potencial inovador. Apoia também o planejamento da experimentação.



### 9. STARTUP CANVAS (SC)

Para que serve: organizar a estruturação de uma startup.

Esse é um Canvas com cara de plano de negócios. Bastante completo, aborda os principais tópicos relativos a montagem de um novo negócio como papéis no negócio, discurso de elevador, como adquirir os clientes e outras dimensões de uma startup.



### 10. INNOVATION CANVAS (IC)

Para que serve: organizar a busca e estruturação de uma ideia inovadora.

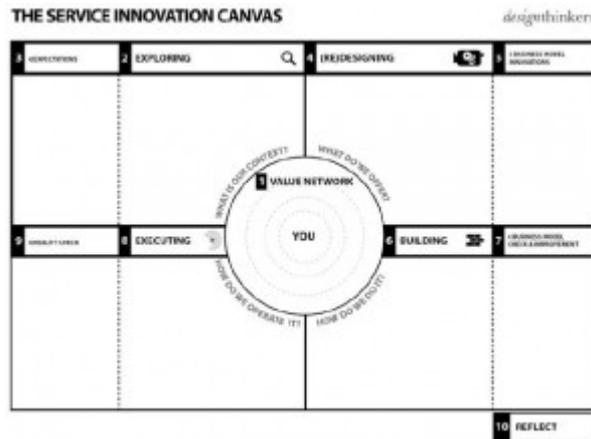
O IC é uma versão reduzida de um business case, apresentando dimensões relacionadas às fontes de insights que geraram a ideia, a própria ideia e suas características e uma visão de mercado.



### 11. SERVICE INNOVATION CANVAS (SIC)

Para que serve: organizar as ideias de potencial inovador em serviços.

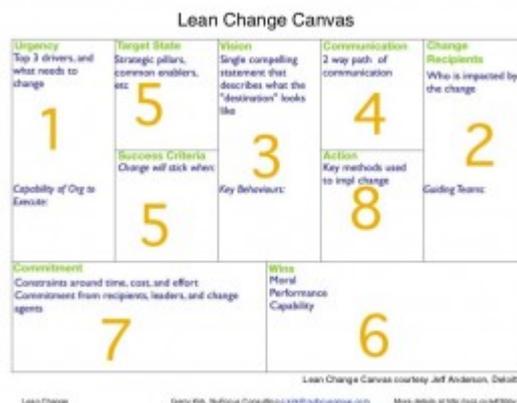
Criado por um grupo de estudantes, esse Canvas traz os principais aspectos a serem levados em consideração quando da inovação em serviços. Traz algumas particularidades relativas a serviços.



## 12. LEAN CHANGE CANVAS (LCC)

Para que serve: planejar as ações para suportar mudanças na organização.

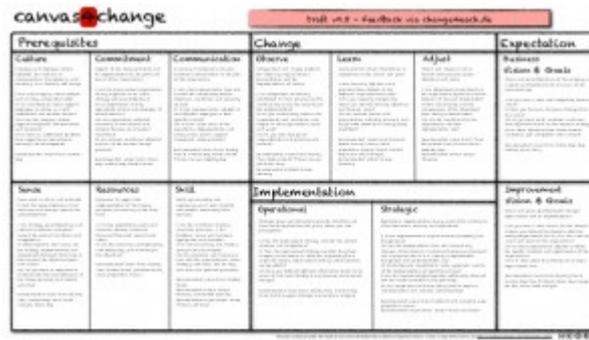
O LCC foi criado combinando o tradicional modelo de gestão da mudança de Kotter com a lógica lean. Dessa combinação saiu o conceito de MVC (minimum viable changes). Essa ferramenta é útil na implementação de mudanças organizacionais decorrente de projetos inovadores ou mesmo para mudar a cultura em prol da inovação.



### 13. CANVAS4CHANGE (C4C)

Para que serve: planejar as ações para suportar mudanças na organização.

Cumpe o mesmo papel do LCC porém com maiores detalhes.



### 14. CUSTOMER JORNEY CANVAS (CJC)

Para que serve: mapear as diferentes ações dos consumidores de serviços.

Está estruturado para mapear o antes, durante e depois de um consumidor de serviços. Promove uma reflexão sobre as expectativas, experiências e o que traz satisfação para o consumidor de serviço.



### 15. OPEN INNOVATION CANVAS (OIC)

Para que serve: planejar as iniciativas de inovação aberta

Outra criação da Innoscience, o OIC traz a reflexão necessária para a concepção de uma campanha de inovação aberta. Elementos como objetivos, motivadores, ambiente e outros são apresentados no Canvas.

Open Innovation Canvas		
<b>Objetivos de Inicializa</b> Defina o nome e objetivo da ação de IA que vamos criar?	<b>Público</b> Quem serão os participantes que nos ajudará a gerar inovações? Serão convidados, serem indicados, optarem...? Serão convidados específicos ou será aberto para quem quiser contribuir?	<b>Direcionamento</b> O que estamos buscando do público externo?
<b>Duração</b> Qual será a duração da ação? Será contínua ou será pontual? Começará com começo e fim definidos?	<b>Ambiente</b> Como faremos as interações? Será presencial ou via internet ou ambas as formas?	<b>Momento</b> Em que fase do processo de inovação há geração de ideias? Há validação das ideias? Quando? Ao longo de todo processo?
<b>Motivadores</b> Quais serão os motivadores para os públicos participantes da nossa ação?	<b>Principais Ações</b> Quais as ações essenciais para implementação do projeto.	

## OS 5 ERROS MAIS COMUNS DOS INOVADORES NAS EMPRESAS

*PORTAL EXAME.COM*

1) Acreditar que uma boa ideia é sempre um bom negócio – vejo com muita frequência pessoas apresentando suas ideias e muitas vezes as implementando sem ter clareza do modelo de negócios dessa novidade. Coisas básicas como a forma de capturar valor (como vamos cobrar pela novidade), canais (como vamos acessar os consumidores) e parceiros muitas vezes são deixados para segundo plano em razão de a tecnologia ser diferenciada. Um produto ou serviço com funcionalidades/tecnologias superiores não significa que irá bater a concorrência.

2) Deixar para executar o projeto de inovação quando tiver tempo – deixar para inovar quando sobrar tempo é a mesma coisa que dizer vai começar uma dieta ou academia na próxima segunda-feira. Chega o dia para começar e aí aparecem convites para sair para jantar, churrasco e futebol, cinema, happy hour, etc... Quando a gente vê nossa dieta/academia ficou para a próxima, pois afinal de contas, uma semana a mais não vai fazer “tanta” diferença. Na rotina de trabalho é algo parecido, de maneira geral ninguém tem tempo “sobrando” e outras demandas consideradas mais urgentes tomam o tempo que deveria ser priorizado para executar o projeto inovador.

3) Buscar o ótimo antes de encontrar o bom – existe um ditado que diz que o ótimo é inimigo do bom. Vejo com muita frequência pessoas se

escondendo atrás da busca pelo ótimo como desculpa para não executar os projetos inovadores. Gerar uma versão boa o mais rápido possível permite a testar e aprender para fazer os devidos ajustes. Reduzidas essas incertezas podemos gerar a versão ótima que todos buscam.

4) Esperar que o mercado “puxe” a inovação – em algumas empresas ouço a expressão: “o mercado não enxerga as nossas inovações”. Existe um trabalho importante que muitos inovadores não dedicam a mesma atenção que é a comunicação dessas novidades. Imaginem se simplesmente a Apple colocasse seus novos produtos nas prateleiras e ficasse esperando os consumidores perguntarem o que tem de novo neles. Eles fazem justamente o contrário, dedicam-se em divulgar intensamente essas novidades de forma que quando o produto chega à loja os consumidores já sabem o que eles têm de melhor que o anterior.

5) Jogar tênis ao invés de futebol – certas pessoas tratam suas ideias e projetos como algo pessoal e intransferível. Hoje diversos estudos apontam que a inovação é um processo que demanda diferentes competências que vão desde a criatividade até a capacidade de gerir projetos. Nesse meio existem questões como motivação para mudança, identificação de oportunidades, adaptação durante os projetos, comportamento em relação a desafios, tolerância a incertezas, foco em resultados, etc. Dificilmente conseguimos ter uma pessoa que tenha todas essas competências completamente dominadas. Daí vem a importância do trabalho em equipe.

**INOVAÇÃO**

**101**

tudo sobre inovação  
para gestores  
e empreendedores

# *EMPREEDE- DORISMO*

**FELIPE OST SCHERER**

## *SAIBA COMO FUNCIONAM OS CORPORATE VENTURES*

*PORTAL STARTSE*

Tenho trabalhado com o tema gestão da inovação em empresas de diferentes portes e setores nos últimos 10 anos e invariavelmente surge a discussão relativa à como seria mais fácil inovar se estivéssemos do outro lado. Na prática significa que a grande fica lamentando a burocracia, lentidão, pouco apetite por riscos e as pequenas, por sua vez, da falta de estrutura, dinheiro, pessoal, etc....

Algumas questões acredito ser importantes para termos em perspectiva. Em primeiro lugar cabe ressaltar que essas diferenças são uma realidade na maioria das empresas. Toda startup sonha em ter o orçamento da grande e toda grande sonha em ser flexível como uma startup. Nessa intersecção de interesses é que crescem as oportunidades para ambos os lados.

O interesse das grandes empresas é estratégico, poder identificar e desenvolver novos produtos, serviços ou tecnologias que irá alavancar o negócio no mercado atual ou em novos mercados. Elas buscam incrementar o tradicional modelo de P&D com algo mais rápido, melhor e mais barato. E aí é que as startups entram em cena! . Especialmente quando falamos em inovação radical ou disruptiva.

As grandes empresas atuando como capitalistas de risco ou estruturando campanhas pontuais para busca de inovação em startups, algo pode gerar benefícios para os dois lados. Um estudo conduzido por Thomas Chemmanur e Elena Loutskina com um base de dados de mais de 20 anos apontou que as empresas que foram investidas por corporate ventures, ou seja, grandes empresas, tiveram um desempenho bastante superior que as que não foram. Na prática significa dizer que os dois lados saíram ganhando.

Na Innoscience quando estamos apoiando grandes empresas na estruturação desse tipo de iniciativa de inovação aberta utilizando startups seguimos o fluxo abaixo.

### 1. Direcionamento Estratégico

As grandes empresas avaliam suas necessidades internas, baseada no plano estratégico que identifica problemas e oportunidades. A partir daí elas buscam priorizar e definir tipos de inovações que as startups podem ajudar.

### 2. Planejamento da Execução

A partir da definição do direcionamento pode-se definir se o modelo de busca será push ou pull (ou ambos), além de estruturar os mecanismos de atração, filtro e funding.

### 3. Screening Estratégico

Chega a hora de capturar oportunidades dentro da estratégia definida através de um conjunto de possibilidades que inclui a busca das startups com o perfil desejado. O StartSe, por exemplo, é uma ótima

fonte para esse tipo de busca, assim como busca-se em aceleradoras, incubadoras, universidades e outros eventos que reúnem startups. Alternativamente a própria empresa pode criar sua campanha ou evento de atração.

#### 4. Filtro de Oportunidades

É preciso agora realizar a análise das startups candidatas e preparar aquelas de maior potencial para avaliação da grande empresa. Normalmente a aproximação se dá através de reuniões ou eventos de demonstração com a participação de executivos.

#### 5. Aceleração da empresa e tecnologia

Aquelas que possuem maior potencial podem requerer uma fase posterior de aceleração (outras podem ir direto para a fase de integração). Essa fase é dedicada a um aprofundamento do alinhamento de startup com demanda da empresa, realizar o processo de pivotagem para ajustar a tecnologia ou mesmo o produto ou serviço desenvolvido.

#### 6. Integração com empresa

Após a aceleração há uma nova avaliação para validar o real potencial de ganho na integração aportada pela startup. A preparação para a integração e sua efetivação é muito importante para obter os resultados esperados.

Essa sequência pode sofrer ajustes conforme a realidade setorial ou da outros fatores mas de forma geral é o que acontece. Não entrei nos detalhes relativos à propriedade intelectual e condições dos acordos pois esses temas requerem outro texto, dada sua importância. Para a startup, esse tipo de movimento não é a única alternativa para o

crescimento ou alavancagem do seu negócio mas deve ser considerado e merece uma avaliação criteriosa quanto ao parceiro que estará do outro lado.

## OS 5 ERROS DO PLANO DE APRENDIZAGEM

PORTAL STARTSE

Uma das importantes discussões que fazemos hoje em relação ao tema da gestão da inovação está em trazer a perspectiva do lean startup para o ambiente das grandes empresas. A pequena empresa sempre sonha em se transformar em uma grande, podendo ter estrutura, investimentos e pessoas para desenvolver seus projetos. Por outro lado, as empresas estabelecidas sonham com a flexibilidade e agilidade que uma startup pode incorporar no seu modelo de trabalho.

Um dos princípios mais importantes do lean startup é aprender o mais rápido possível para reduzir as incertezas do projeto. Elenquei 5 dos principais erros nos planos de aprendizagem em projetos inovadores.

1. Tratar todas as incertezas como se fossem iguais – as incertezas de um projeto podem ser de 4 tipos: tecnológicas, mercadológicas, organizacionais ou de recursos. As tecnológicas são aquelas relacionadas à nossa capacidade de transformar o conhecimento necessário nas funcionalidades que precisamos incorporar em nosso desenvolvimento. As mercadológicas dizem respeito ao comportamento do consumidor em relação à nossa proposta de valor.

As organizacionais tratam das barreiras internas da empresa em relação ao apoio estratégico ou mesmo da estrutura para desenvolver o projeto. Finalmente as incertezas de recursos são as dúvidas que temos em relação à disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos

para o desenvolvimento. Cada um dos quatro tipos são importantes para definir os próximos passos do plano de aprendizagem.

2. Se preocupar com todas as incertezas ao mesmo tempo – uma vez identificadas as incertezas precisamos priorizar quais iremos testar primeiro e quais deixaremos para um segundo momento ou mesmo não serão testadas devido à pouca importância. Uma forma de fazer essa priorização é utilizar dois critérios: grau de confiança e impacto. Montamos uma matriz cruzando ambos, sendo que as incertezas que temos baixa confiança e que causam alto impacto se estivermos errado devem ser aquelas que iremos testar primeiro.

3. Não estabelecer hipóteses ou métricas – assim como o método científico, a partir das incertezas estabelecemos hipóteses dos comportamentos futuros. Nossos testes precisam partir de hipóteses bem formuladas com o devido planejamento de como iremos testar a hipótese, o critério de avaliação e a métrica de desempenho que irão confirmar ou desconstruir nossa hipótese. Com essas quatro definições montamos um test card para cada incerteza.

4. Utilizar as ferramentas erradas para testar – temos diferentes ferramentas de testar as hipóteses, que vão desde grupos focais até métodos que utilizam basicamente a internet através de landing pages ou anúncios. Em um artigo futuro irei falar das diferentes ferramentas mas o importante é escolher aquela que irá trazer a resposta que estamos buscando.

5. Escolher mal a amostra – aqui a chave para o sucesso é a relevância. Alguns experimentos falham pois a amostra é escolhida por conveniência ou mesmo sem a devida segmentação necessária.

## LIÇÕES DO REALITY SHOW *SHARK TANK*: *NEGOCIANDO COM TUBARÕES*

PORTAL STARTSE

Na minha opinião um dos programas mais legais da televisão por assinatura se chama *Negociando com Tubarões*, transmitido pelo canal TLC. Para quem não conhece o formato, basicamente ele traz 5 grandes investidores (chamados de tubarões) que avaliam investir seu dinheiro em negócios que são apresentados pelos empreendedores. Como não poderia ser diferente, o pitch e a demonstração é rápida, seguida de uma interação entre os tubarões e os empreendedores.

O reality show foi criado em 2009, portanto além dos episódios que vão ao ar no canal fechado, há vários outros disponíveis no Youtube. Quem gosta de empreendedorismo sugiro pois pode trazer vários insights de como montar um negócio de sucesso e se portar diante de investidores. Abaixo listei 3 lições que ficam evidentes ao assistir o programa:

### *1. Avaliam produto e pessoas.*

Os tubarões normalmente buscam a combinação produto e pessoas quando avaliam o investimento. Na edição de agosto da Revista INC, Daymond John, um dos tubarões, afirmou que o perfil desejado são os resolvidores de problemas, aqueles que tem um objetivo bem definido e trabalham duro para chegar lá, superando todas as dificuldades. Mas não só as pessoas mas também os produtos que a empresa vende. Essa combinação é fundamental.

O episódio que apresenta uma empresa chamada FitDeck, um método de exercícios com cartas. O empreendedor possuía um histórico impressionante, tendo estudado em Yale e Harvard, trabalhado em um banco de investimentos, além de ter sido fuzileiro das tropas especiais da marinha americana.

No programa fazem muitas perguntas sobre o mercado, as funcionalidades, concorrência, vendas, modelo de negócios, etc. Há também uma preocupação quanto à propriedade intelectual do produto. Patentes de produto e processo são itens valiosos nessas negociações. Quando eles têm a percepção de que ali existe um negócio durador que pode ser potencializado, propõem um acordo.

### *2. O lado financeiro do acordo*

Uma pergunta que sempre é feita é o que o empreendedor vai fazer com o dinheiro. Quando a resposta é utilizá-lo com capital de giro para atender a demanda de pedidos há uma boa probabilidade de fisgar os tubarões.

Outro fator bastante avaliado é a relação vendas versus valuation. O múltiplo usado pelo empreendedor é um fator importante no lado financeiro do negócio. Boa parte dos negócios são avaliados entre 2 a 3 vezes das vendas anuais. É natural que os empreendedores cheguem pedindo mais que isso mas raramente sairão com um acordo se propuserem algo com 15 ou 20 vezes.

### *3. Parceiros estratégicos*

Naturalmente os tubarões avaliam se podem realmente fazer a diferença no negócio em função da sua experiência, conhecimento do mercado, contatos e dos negócios que eles já são sócios.

No episódio da empresa de produtos de limpeza naturais chamada Better Life, os dois empreendedores não estavam em busca de dinheiro já que empresa estava indo bem com o caixa disponível. Eles estavam em busca do apoio dos investidores com novas ideias, sinergia com negócios já estabelecidos e novos contatos para ampliar as vendas. Dos programas que já assisti, foi um dos negócios mais disputados entre os investidores. Os empreendedores receberam propostas de todos e acabaram optando pelo tubarão que já possuía negócios no ramo e uma rede de vendedoras que poderiam servir de canal para o produto.

## COMO DEFINIR A PROPOSTA DE VALOR DA SUA INOVAÇÃO

PORTAL STARTSE

Alinhar o que você oferta com aquilo que os consumidores querem é importante para ajustar um modelo de negócios. Recentemente Alexander Osterwalder desenvolveu uma ferramenta chamada canvas da proposta de valor para auxiliar na reflexão das dimensões proposta de valor e segmentos alvos do canvas do modelo de negócio.

A dimensão segmento aborda um conceito importante chamado job to be done (JTBD) ou o trabalho a ser feito pelo cliente. Na prática o JTBD significa que os consumidores – pessoas ou empresas – buscam produtos ou serviços para resolver os “jobs” que precisam ser feitos: tarefas, problemas ou necessidades. É como o professor de marketing Theodore Levitt já dizia: as pessoas não querem comprar uma broca de furadeira, elas querem o furo para fazer algo. O entendimento desse trabalho a ser feito é o ponto de partida para a definição correta do problema e sobretudo das soluções.

É preciso observar que nem sempre o JTBD será apenas funcional como um furo na parede. Muitas vezes nosso consumidor está em busca de outros elementos nas dimensões sociais e emocionais. Vejamos os produtos relacionados ao mercado da moda ou arquitetura no qual os quesitos desempenho, estética e pertencer ao um grupo são avaliados como um todo. Produtos tecnológicos, software e serviços também podem ser observados sob essa ótica.

Uma vez que identifico os JTDB o passo seguinte é levantar as dores atuais e ganhos esperados pelo consumidor. As dores são as dificuldades e os aspectos negativos que os consumidores gostariam de evitar (custos, emoções, desempenho...) enquanto os ganhos esperados são os benefícios que eles desejariam ter ou mesmo surpreendidos caso tivessem.

Identificados esses elementos temos um momento importante no qual precisamos escolher qual ou quais jobs revelam oportunidades que valem a pena ser trabalhadas. Alguns são relevantes ou não. Em outras palavras, quais dos jobs são monetizáveis? Um bom começo para essa análise é priorizar aqueles que tem um grupo de potenciais consumidores que tem dinheiro e disposição para pagar por aquele job que você irá resolver. Muitos empreendedores criam negócios voltados para um grupo muito restrito de consumidores ou que não tem dinheiro ou mesmo o tendo, não estão dispostos a gastar nisso.

Esse mapeamento dos JTBD, dores e ganhos serve como insight para a construção dos novos produtos ou serviços que vamos ofertar. A lógica é pensar nossa proposta de valor de forma a reduzir as dores e/ou aumentar os ganhos do público alvo. Quando temos um conjunto que responda perfeitamente essas questões é hora de voltar ao canvas do modelo de negócio e ajustar como faremos para entregar esse valor aos consumidores. Penso que vale a pena experimentar essa ferramenta pois ela auxilia bastante nesse processo de definição da proposta de valor.

## A CABEÇA NAS NUVENS E OS PÉS NO CHÃO

PORTAL STARTSE

Uma das bandas que mais gostava no final dos anos 80/início dos anos 90 era os Engenheiros do Hawaii. A partir do disco A Revolta dos Dândis de 1987 eles adotaram uma postura mais rock progressivo, emplacando diversos hits nas paradas brasileiras. Um dos clássicos da banda que muita gente deve lembrar é a música Infinita Highway. A letra cheia de filosofia existencialista traz também uma mensagem importante sobre empreendedorismo e inovação.

Recentemente quando entrevistado sobre o que se tratava a letra e significado da Infinita Highway, Humberto Gessinger disse que era uma metáfora à vida, que conduzimos a partir das escolhas e caminhos que optamos seguir. Penso que um dos dilemas que vivemos constantemente está em qual “highway” iremos seguir: a da inovação, tentando fazer algo diferente com significado ou se optamos em ligar o cruise control e deixar nosso carro no piloto automático.

Um dos trechos da música fala em ter a cabeça nas nuvens e os pés no chão, algo que entendo ser importante para todo aquele que busca inovar, seja em uma startup ou numa empresa consolidada. A cabeça nas nuvens significa sonhar grande enquanto os pés no chão remete a ter capacidade de mobilizar permanentemente os esforços de execução para aproximar cada dia a empresa desse sonho. O papel de um grande empreendedor ou liderança nas empresas é apontar o futuro, fazer com que ela mobilize recursos para torná-los realidade, ajustando o curso quando necessário.

Poucos empreendedores no mundo recusariam uma oferta de US\$ 1 bilhão com apenas 22 anos. Menos ainda declinariam US\$ 15 bilhões no ano seguinte. Quando da recusa da primeira oferta feita pelo Yahoo em 2006, Mark Zuckerberg disse que estava trabalhando para realizar algo em longo prazo e que todo o resto (alguns bilhões de dólares) era distração. Para ele o sucesso é uma maratona que demanda esforço contínuo para alcançar a linha de chegada e não uma corrida curta apenas para impressionar investidores.

Em 2004, Larry Page, um dos fundadores do Google, disse a seguinte frase em relação ao futuro das buscas na internet:

*"Ela estará dentro do cérebro das pessoas. Quando você pensar em alguma coisa e não souber muito sobre isso, acessará automaticamente a informação... Em algum momento do futuro você terá um implante que lhe fornecerá a resposta para qualquer pergunta"*

O desenvolvimento das tecnologias vestíveis em breve deverá viabilizar a visão de Page. Há 11 anos atrás poderia passar ficção científica ou loucura mas hoje o sonho está cada vez mais próximo de se tornar realidade. Claro que nesse meio tempo houve muito trabalho, acertos e erros. Outros tantos ainda virão.

É preciso sonhar, inventar o amanhã e apostar nas grandes inovações porém nada disso é suficiente se não tivermos a capacidade de manter os pés no chão para transformar o sonho em realidade.

## VALE A PENA ACREDITAR EM EMPREENDEDORISMO

*PORTAL EXAME*

Nos últimos anos tenho dedicado parte do meu tempo para contribuir com a disseminação da importância para as pessoas, empresas e o Brasil da inovação e o empreendedorismo. Além de escrever sobre o tema em portais de grande alcance como o StartSe e da Revista Exame, faço palestras e atividades de mentoria voluntárias em associações que fomentam essas causas como a Endeavor e universidades.

Trabalho exclusivamente nessas áreas há mais de uma década e posso perceber que algo de positivo está acontecendo. Há uma mudança positiva em curso, mesma que gradual.

Quando fiz minha graduação em engenharia na década de 90 nada se falava em inovação ou empreender. Toda preparação era para desenvolver nossa empregabilidade, fazer concurso público ou seguir a carreira acadêmica. Montar um negócio usando o conhecimento que aprendíamos não era incentivado ou apontado como um caminho coerente. Procure um bom estágio com chances de efetivação, esse era o lema para vencer e progredir na carreira.

Acredito que o ecossistema para o modelo atual de startups (chamado de technology driven entrepreneurship) fosse realmente mais complicado na época mas se pelo menos o ato de empreender, independente da natureza tecnológica ou não, fosse estimulado

estaríamos em um outro patamar do ponto de vista de desenvolvimento do país.

Mas como diz o ditado, não adianta chorar o leite derramado. Vejo que hoje muita coisa mudou para melhor nesse sentido. Se você apostar a sorte em uma startup provavelmente não será visto como um ET entre seus amigos. Pelo contrário, eles irão te admirar e respeitar. Nunca se sabe onde e quando surgirá a próxima startup que irá deixar alguns jovens milionários.

Já temos inúmeros exemplos de empresas e empreendedores de sucesso. Todos os dias surgem novas histórias. Na minha opinião isso é fundamental para cada vez mais pessoas busquem inovar e empreender. Meu último livro (O Time dos Sonhos da Inovação) trata exclusivamente de grandes empreendedores e suas trajetórias e lições.

Seguindo essa mesma linha, recentemente fui convidado para participar de um Startup Weekend como mentor. Já havia lido e conversado com muitas pessoas que tinham participado em alguma edição mas nada como vivenciar a energia de mais de 120 pessoas ao longo de um final de semana buscando sentir o gosto de partir do zero rumo à glória. Novamente não faltaram histórias de sucesso para estimular o imaginário dos participantes: o Easy Taxi nasceu em uma edição do Startup Weekend.” Essa frase ouvi várias vezes durante o evento.

Antes do evento imaginei que veria basicamente jovens afim de um pouco de diversão no final de semana. Algo tipo as gincanas que as escolas organizam para mobilizar os estudantes do ensino fundamental. Chegando lá me surpreendi com a diversidade do público (claro que

havia muitos jovens ainda estudantes mas muitas pessoas já na casa dos 30, 40 e até mais) e como o desafio foi levado à sério. Houve muita diversão mas sempre com muita responsabilidade de seguir as etapas do processo.

Todas essas coisas me fazem seguir acreditando no poder da inovação e do empreendedorismo em mudar a vida das pessoas e da sociedade. Estamos com uma mudança cultural em curso nas universidades e no meio empresarial. Nunca se falou tanto disso no Brasil. Espero que possamos colher mais e melhores resultados em breve!

## VOCÊ CONHECE O FAILURE BINGO PARA EMPREENDEDORES?

PORTAL EXAME

Thomas Oppong do site Alltop Startups consolidou em um ebook gratuito 50 histórias de fracassos de empreendedores. Nesse material os fundadores das empresas contam os motivos dos fracassos e os principais aprendizados vindos dessas experiências.

Praticamente todas as empresas que hoje admiramos como inovadoras tem exemplos de fracassos ao longo de suas histórias. Desde startups até empresas estabelecidas seguem o mesmo caminho: falham, aprendem e persistem até atingir o sucesso. O Dodgeball, o Google Wave, Health, Buzz e outros tantos são exemplos de produtos lançados pela empresa e que não tiveram os resultados esperados.

Mark Zuckerberg do Facebook disse certa vez:

*“Muitas empresas são organizadas de maneira que as pessoas julgam umas as outras por seus erros... Muitas empresas ficam tão preocupadas com a possibilidade de cometerem um erro que ficam com medo de arriscar.”*

O site americano Innovation Leader resolveu entrar na onda do fracasso e desenvolveu o chamado Failure Bingo(Bingo do Fracasso). A brincadeira gira em torno de um tema que é muito falado por empreendedores de sucesso: o fracasso muitas vezes é o combustível para o sucesso.

No próximo evento de startups que reunir empreendedores de sucesso, leve a ferramenta e marque cada vez que algum dos tópicos for mencionado. Os criadores garantem que você irá ouvir diversas vezes as seguintes mensagens:

INNOVATION LEADER		
FAILURE BINGO		
"Celebrate failure"	"Corporate culture should allow for failure, not punish it."	Thomas Edison: "I haven't failed, I just found 10,000 ways that don't work."
"Learn from failure"	Someone actually mentions a concrete example of how they failed.	"Fail fast and cheap"
"Destigmatize failure"	"Don't be afraid to fail"	"Failure is a badge of honor"

1. Celebre o fracasso.
2. A cultura corporativa deve permitir o fracasso, não punindo-o.
3. Thomas Edison: "Eu não falhei. Eu descobri 10.000 formas que *não* funcionam."
4. Aprenda com o fracasso.
5. Alguém apresenta um exemplo concreto de como fracassou.
6. Falhe rápido e barato.
7. Remova os tabus sobre o fracasso.
8. Não tenha receio de falhar.

9. O fracasso é um legado.

Quem tiver interesse em baixar, o Failure Bingo clique [aqui](#).

## QUAL A MELHOR IDADE PARA EMPREENDER?

PORTAL EXAME

Mark Zuckerberg fundou o Facebook quando estava com 20 anos. Steve Jobs tinha 21 quando montou a Apple Computers. Larry Page e Sergey Brin começaram o Google com 25 anos. O estereótipo padrão do empreendedor de empresas de base tecnológica é o jovem que ainda está cursando a faculdade e que desafia as regras antes mesmo de concluir os estudos, tornando-se milionário da noite para o dia. Mas será que esse perfil é a regra ou a exceção?

A Kauffman Foundation realizou estudo para mapear o perfil dos empreendedores de empresas de tecnologia nos Estados Unidos e encontrou algumas coisas interessantes:

– Meninos-prodígios de vinte e poucos anos não são a regra na criação de novas empresas. Na realidade são exceção: somente 5% das empresas de tecnologia são fundadas por pessoas menores que 24 anos. A maior fatia (45%) está na faixa dos 35–44 anos. Aliás, 6% de todas as empresas estudadas foram fundadas por pessoas maiores de 55 anos (ou seja, nunca é tarde para empreender).

– Existe uma relação direta entre experiência e capacidade de empreender. Em média os empreendedores tem 16 anos de experiência ao lançar uma nova empresa de tecnologia. O estudo aponta que devido

a complexidade cada vez maior, muitas vezes experiências prévias são importantes para transformar uma ideia em algum negócio.

- Finalmente, o estudo também desmistifica a questão de que todo empreendedor de sucesso larga a faculdade no meio para se dedicar ao negócio. Somente 6% dos empreendedores não completam o ensino superior e 40% chega a realizar mestrado ou doutorado.

Confirmam o estudo clicando [aqui](#).

## *SOBRE A INNOSCIENCE*

A *Innoscience* é uma firma de consultoria em inovação e estratégia fundada por um grupo de consultores seniores com experiência executiva e sólida atuação acadêmica com a premissa de que as empresas mais inovadoras apresentam melhores resultados do que seus concorrentes.

“Assessoramos a alta gestão das empresas a gerar e manter desempenho superior a partir da execução de uma estratégia distinta, aceleração de suas iniciativas de potencial inovador e da criação de uma cultura adequada à atividade inovadora. Atuamos indicando caminhos e soluções e, quando necessário, preparando as equipes de trabalho dos clientes e auxiliando a implementação.

Nossos clientes são algumas das empresas mais inovadoras do Brasil atuantes em diferentes setores que querem crescer, inovar e melhorar sua performance. Nos últimos anos atendemos 9 das 50 empresas mais inovadoras do Brasil.

Sabemos que a transformação de uma empresa em uma inovadora-serial não é um trabalho fácil. Trabalhamos aportando conhecimento, experiências, ferramentas e metodologias, lado-alado com a equipe das empresas clientes, para gerar mudanças significativas e impactos duradouros.”

[innoscience.com.br](http://innoscience.com.br)

## ***SOBRE O ADMINISTRADORES.COM***

O [Administradores.com](http://Administradores.com) é o principal e maior canal on-line voltado à área de Administração e Negócios na América Latina. Um site dinâmico, interativo e conectado a tudo o que acontece no Brasil e no mundo.

Enquanto plataforma de networking e compartilhamento de conhecimentos, reúne administradores, professores e estudantes de Administração, além de empresários, executivos e outros profissionais da área. Tem uma audiência média mensal de 6 milhões de visitas e mais de 1,5 milhão de fãs no Facebook, o que lhe coloca entre as 10 maiores páginas de negócios do mundo na rede social.

[administradores.com](http://administradores.com)

# Já conhece OS OUTROS LIVROS da Innoscience?



*Ebook*

*Innovation Experience  
(gratuito)*

Faça download [aqui](#).



*Livro*

*O time dos  
sonhos da inovação*

Adquira o seu [aqui](#).



*Livro*

*Prática  
dos inovadores*

Adquira o seu [aqui](#).

**ACESSE A LOJA ONLINE E ADQUIRA JÁ OS SEUS**  
**[www.innoscience.com.br/loja/](http://www.innoscience.com.br/loja/)**