

The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth

Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor (2003)

Boston: Harvard Business School Press, 301 páginas.

Por Rafael Clemente

Christensen, em *Innovator's Solution*, apresenta respostas bem estruturadas para os desafios enfrentados pelas organizações no que tange a sua capacidade inovativa. A importância de suas teorias está diretamente relacionada à intrigante pergunta que o autor coloca no início de sua pesquisa de Doutorado na Harvard Business School: “Por que grandes empresas, tidas como referências em boas práticas de gestão, falham e são superadas por pequenos empreendimentos?”. Esta questão é denominada pelo autor como o Dilema do Inovador, título dado ao seu primeiro livro, *The Innovator's Dilemma*, de 1997.

Christensen acreditava que os resultados aleatórios atribuídos à “caixa-preta”, criação de novas empresas, eram uma consequência do pouco entendimento do processo pelo qual estas eram criadas (pág. 8). Com um exaustivo estudo da indústria de Disk Drives, realizados durante sua pesquisa de Doutorado, e inúmeros testes em outros setores, o autor identifica um conjunto de características que definem a forma como a indústria se comporta ao longo do tempo. Dotado deste entendimento, o autor define um conjunto de nove decisões que um executivo precisa tomar para que possa ter sucesso no atual ambiente inovativo. E são essas decisões que orientam a estrutura de 9 dos 10 capítulos em que o texto é apresentado.

No primeiro capítulo, Christensen ressalta a pressão que o mercado financeiro exerce sobre os executivos para que façam com que as organizações cresçam cada vez mais rápido, entretanto, não importa o quão rápido é este crescimento, ele sempre será insuficiente por uma simples razão: Investidores atuam com base em expectativas e descontam para o valor presente da ação esses resultados previstos já incorporando sua atual taxa de crescimento. Ele usa o exemplo da AT&T que mesmo tendo investido 50 bilhões de dólares num intervalo de dez anos, não foi capaz de aumentar o seu valor para os acionistas. A única forma de se aumentar esse valor é com mudanças inesperadas na taxa de crescimento de seus resultados (pág. 4). Sobre este pano de fundo Christensen desenvolve as soluções para o Dilema do Inovador.

Ressalto neste ponto a importância desta percepção do autor, explicitando o paradoxo em que se encontram os executivos, por um lado pressionados pela percepção de valor dos acionistas, voltada para o curto prazo, e por outro, da real sustentação dos negócios no longo

prazo. Este tipo de pressão, no limite, é o que explica os recentes escândalos de falsificações de resultados que foram manchetes na imprensa de todo o mundo.

O segundo, e mais importante, capítulo discute os impactos da decisão estratégica sobre a capacidade de crescimento, permitindo entender quando as empresas estabelecidas no mercado têm vantagens e quando estas podem ser seriamente ameaçadas pelas entrantes. Para tal, apresenta sua maior contribuição: O modelo de Inovação Disruptiva, representado na figura 1. Este possui três elementos críticos para seu entendimento, quais sejam:

1. Em todo mercado existe uma taxa de melhorias que os clientes podem absorver, representado pelo espaço entre as duas linhas cheias da figura que representam as demandas dos clientes mais e menos exigentes.
2. Existe uma trajetória distinta, definida pelas empresas inovadoras quando introduzem novos e melhorados produtos. Esta trajetória de performance normalmente ultrapassa a capacidade de absorção dos clientes.
3. O terceiro elemento é a distinção entre inovação sustentadora e disruptiva. Uma inovação sustentadora tem como alvo os clientes mais exigentes, proporcionando mais performance do que a previamente disponível. Neste caso, quase sempre as empresas já estabelecidas são vencedoras em competições deste tipo. Já a inovação disruptiva, em contraste, não se propõe a isto. Ela rompe e redefine a trajetória pela introdução de produtos que não são tão bons quanto os atualmente disponíveis, mas apresentam outros benefícios, como simplicidade, conveniência e menos custo, que são bons apelos para clientes novos ou menos exigentes.

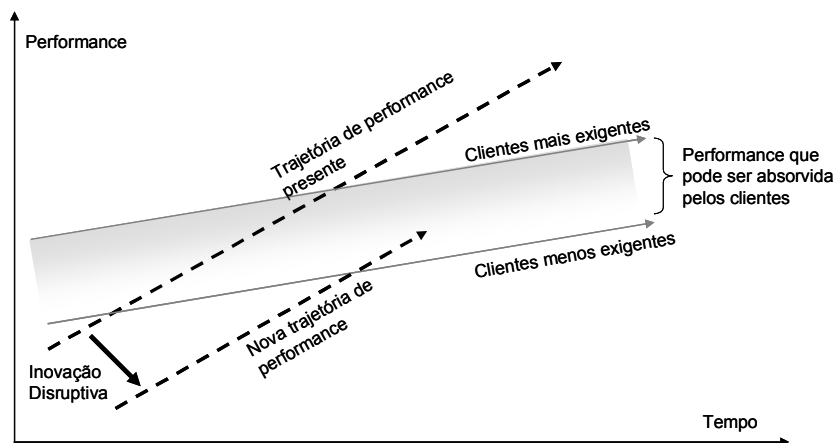


Figura 1: Modelo de Inovação Disruptiva (pág. 33)

Uma vez que as inovações disruptivas são introduzidas nestes mercados, o ciclo de melhorias se inicia. Assim como o ritmo de melhoria de performance presente ultrapassa a capacidade dos clientes de absorvê-la, os produtos “nem tão bons” melhoram até o ponto em

que intercedem com as demandas dos clientes mais demandantes, acarretando, portanto, a quebra das empresas presentes no mercado. Nota-se que esta trajetória tem um efeito devastador sobre as empresas líderes, uma vez que as motivações e pressões para crescimento fazem com que estas rejeitem os mercados alvos das inovações disruptivas, focando todo seu processo de alocação de recursos nos produtos mais lucrativos e nos clientes que podem pagar mais por eles, sendo surpreendidos de forma irreversível no momento em que estas inovações invadem as demais camadas do mercado.

Esta assimetria de motivações é o conceito chave para o entendimento do Dilema do Inovador. A invasão das Miniúsinas na indústria do aço é um ótimo exemplo para este modelo. As Miniúsinas entraram no mercado dominado pelas gigantescas Usinas Integradas, com foco na produção de barras de reforço para concreto, uma vez que a qualidade do aço produzido por esta tecnologia ainda não estava satisfatória. Este mercado, no entanto era o que apresentava a menor margem 7% e as Usinas Integradas se viram satisfeitas em poder abandoná-lo e focar nos produtos mais lucrativos. O descaso em combater a entrada nas miniúsinas proporcionou que estas se estabelecessem nos mercados menos lucrativos e desenvolvessem sua tecnologia de produção de forma a torná-las competitivas também em mercados de maiores margens. Assim, as Miniúsinas, com uma vantagem de 20% em relação aos custos puderam invadir as camadas mais lucrativas do mercado, derrotando as Usinas Integradas que anteriormente não as consideravam uma ameaça (pág. 35).

Considero este conceito de inovações disruptivas uma importante e marcante contribuição no desenvolvimento do programa de pesquisa Schumpeteriano, pois neste, apesar da inovação ser tratada como um resultado endógeno do processo concorrencial, o foco ainda estava no entendimento dos impactos dos resultados da inovação na indústria como um todo. A identificação deste padrão estratégico permite antever, ao longo do processo, os resultados e impactos esperados, garantindo uma valiosa fonte para a tomada de decisões.

O terceiro capítulo aborda as decisões relativas aos produtos que devem ser desenvolvidos para suportar a estratégia disruptiva. O autor critica a forma pela qual as organizações segmentam seus mercados, baseada na identificação de grupos de clientes similares que poderiam ser satisfeitos pelo mesmo produto ou serviço. Este tipo de segmentação é falha, segundo os autores, pois é baseada em atributos dos produtos e dos clientes. O entendimento das causas que levam um cliente a comprar um determinado produto só poderá ser conseguido com a análise das circunstâncias nas quais o cliente o utiliza. Esta identificação é um importante mecanismo para que se consiga “plantar” uma inovação disruptiva, uma vez que um determinado cliente terá um produto que se conecta perfeitamente com a tarefa que ele precisa resolver.

Esta mudança de foco pode ser entendida com a pesquisa realizada com consumidores de *milkshakes* numa cadeia de *fast-food* (pág. 75). A empresa segmentou seus clientes segundo

suas características e atributos do produto, montando painéis que relacionavam os clientes aos atributos do produto. Entretanto, as ações derivadas desta relação não foram suficientes para melhorar as vendas.

Um novo conjunto de pesquisadores conduziu a pesquisa de uma nova forma, tentando entender o que os consumidores queriam “resolver” quando optavam por comprar um *milkshake*. Para tal, acompanharam cada venda, registrando o cliente, se estava em grupo, o horário etc. Para surpresa, perceberam que metade das vendas eram realizadas pela manhã e que nunca os clientes o consumiam na loja. Em entrevistas perceberam que a opção pelo *milkshake* era para distraí-los de alguma forma no engarrafamento, pois por ser gelado, demorava para ser consumido, não sujava a roupa de trabalho, ocupava apenas uma das mãos e era consistente o suficiente para postergar a fome. Esta análise permitiu adequar ainda mais o produto para a real necessidade do cliente, sendo identificado que um mesmo cliente poderia demandar um produto diferente quando em outras circunstâncias.

No quarto capítulo o autor responde a seguinte questão: “Quais são os clientes que devo focar e como devo abordá-los para firmar uma sólida base para a minha estratégia disruptiva?” Novamente a assimetria de motivações faz com que as grandes empresas estabelecidas encarem oportunidades de inovações disruptivas como apostas focadas em um mercado de clientes que ainda não é conhecido e portanto, incerto. Neste sentido, seu processo de alocação de recursos prioriza inovações direcionadas aos mercados já estabelecidos, nos quais os clientes e a tecnologia são conhecidos. Como estas inovações disruptivas emergem direcionadas a mercados diferentes do negócio principal das empresas estabelecidas, são normalmente ignoradas, pois faz pouco sentido investir em uma “aposta” quando os negócios atuais estão indo bem.

Para tal é sugerido um padrão com quatro elementos a serem observados no momento de se decidir quais os clientes a quem será direcionada a inovação (pág. 110):

1. Os clientes alvos estão tentando resolver uma necessidade, mas não possuem dinheiro ou habilidade suficientes. Neste caso, uma solução mais simples e barata os interessaria.
2. Estes clientes irão comparar o produto disruptivo com o não consumo. O que os tornaria propensos a comprá-lo, mesmo que não seja tão bom quanto os produtos atualmente disponíveis.
3. A tecnologia pode ser complexa, mas o disruptor deve ser capaz de transformá-la num produto simples, conveniente e fácil de utilizar. É esta facilidade que faz com que consumidores com menos dinheiro e treinamento comprem o produto.
4. A inovação disruptiva normalmente cria uma nova cadeia de valor. Os novos consumidores utilizam outros canais de distribuição e os compram em diferentes localidades.

No quinto e no sexto capítulos a atenção é voltada para as decisões ligadas ao grau de integração e os impactos que esta tem na forma como a lucratividade da indústria se comporta. Na introdução de um produto no mercado, quando sua funcionalidade e confiabilidade ainda não são suficientes para satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas que possuem uma arquitetura proprietária do produto e estão amplamente integradas nas interfaces que limitam o desempenho do produto levam vantagens consideráveis. No entanto, no momento em que a funcionalidade e a confiabilidade se mostram adequados, velocidade e capacidade de resposta passam a ser as dimensões competitivas em evidência, neste caso, uma estrutura desintegrada de empresas especializadas, com interações definidas por arquiteturas modularizadas e padrões da indústria, é mais indicada.

É importante perceber que este comportamento tem implicações diretas na apropriação da lucratividade. À medida que uma determinada atividade não é mais a que restringe o alcance da satisfação do cliente, o poder de se apropriar dos lucros também migra para a atividade seguinte da cadeia de valor. Esse comportamento fica explícito na indústria de PCs, na qual a lucratividade nos anos 90 era apropriada, principalmente, pelas empresas montadoras de PCs. À medida que o mercado evoluiu, essa lucratividade migrou para os fabricantes de sistemas operacionais, microprocessadores e disk drive (pág. 154). Entender este processo é uma importante ferramenta para auxiliar os executivos a prever os elos que serão mais lucrativos e a se posicionar de forma a se apropriar dos lucros auferidos pela cadeia.

No sétimo capítulo é explorada a forma como a organização deve se estruturar para sustentar um crescimento baseado em inovações disruptivas. Para tal, os autores utilizam o modelo RPV, que representa os recursos, processos e valores da organização. A forma como estes elementos se complementam e interagem para gerar inovações disruptivas é o ponto principal destacado. Recursos capazes não serão suficientes se os processos decisórios da organização estão calcados em valores que não dão a prioridade necessária para as oportunidades ou que têm grau de aversão ao risco que impeça a entrada em um novo mercado. Adequar estes elementos de forma orgânica aos objetivos e estratégias traçadas serão elementos centrais no alcance dos resultados proporcionados por uma estratégia disruptiva.

O oitavo capítulo aborda a problemática da formulação estratégica, indicando que esta pode ser conduzida por dois processos simultâneos. O primeiro, o processo deliberativo, é realizado de forma consciente e analítica, é aplicado em situações previsíveis e quando existem dados confiáveis, ou seja, ambientes de inovação sustentadora ou disruptiva destinada a consumidores de baixa necessidade. Já o processo emergente é inconsciente e subjetivo. É aplicado em circunstâncias em que o futuro não é claro e existe dificuldade na realização de previsões, ou seja, ambientes de inovação disruptiva direcionadas a novos mercados. Este processo é emergente e é o resultado cumulativo das decisões diárias.

No desenvolvimento da estratégia, os autores dão um destaque especial para o processo de alocação de recursos e ressaltam que as decisões tomadas sempre serão um *mix* oriundo dos dois processos. Destacando três pontos que devem receber especial atenção por parte dos executivos (pág. 224):

1. Controlar a estrutura de custos do novo negócio, pois os mesmos vão definir os valores que orientam a alocação de recursos.
2. Assegurar que os *business plans* são elementos de aprendizado, de forma que as premissas por ele utilizadas devem ser testadas e confirmadas através de ferramentas como o *Discovery Driven Planning*.
3. Ativa e pessoalmente julgar e intervir, negócio a negócio, as circunstâncias nas quais se deve dar ênfase ao processo deliberativo ou ao emergente.

Assegurar um processo disciplinado que promova o aprendizado e garantir a aplicação dos processos deliberativo e emergente nas corretas circunstâncias são os principais desafios impostos aos executivos que se deparam com o desafio das inovações disruptivas.

Neste ponto, ressalto os impactos dessa proposição na atual forma como o planejamento estratégico é normalmente encarado pelas empresas. Estas tendem a dar mais ênfase ao processo deliberado, entendendo o plano como algo a ser seguido salvo o acontecimento de “anomalias” ao longo de sua execução. O papel da estratégia emergente fica renegado a como é realizada a “correção de percurso” que o plano deliberado foi submetido na sua efetiva realização. Já na proposta dos autores, uma grande ênfase é dada na forma como se utiliza o processo emergente, uma vez que a incerteza forte é intrínseca ao ambiente, esse é utilizado como fonte de aprendizado, confirmando hipóteses previamente levantadas e de forma planejada reduzindo o grau de incerteza para que as decisões possam efetivamente serem tomadas.

O nono capítulo aborda as decisões relativas ao financiamento dos empreendimentos. Os autores destacam que o melhor capital de investimento é o que é paciente por crescimento, mas impaciente por lucro. Este tipo de investimento estimula o lançamento de inovações disruptivas que estimulam um processo emergente da estratégia, garantindo a evolução da inovação até patamares em que esta possa criar mais valor para seus investidores. As expectativas voltadas para o crescimento, como já apresentado anteriormente, são as principais causas das assimetrias de motivação que nos levam ao dilema do inovador.

Os autores propõem três políticas para assegurar uma boa alocação dos investimentos:

1. Lance novos negócios regularmente enquanto o negócio principal ainda é lucrativo e pode ser paciente por crescimento.
2. Divida a organização em unidades pequenas, as oportunidades são melhores aproveitadas por unidades de negócios que podem ser pacientes por crescimento e motivadas em investir em pequenas oportunidades.

3. Minimizar o uso do lucro dos negócios estabilizados no subsídio a novos negócios.

Juntas, estas estabelecem o seguinte princípio: “comecem cedo, comecem pequenas e demandem sucesso cedo” (pág. 246), ressaltando a mensagem central deste capítulo: “Seja paciente para o crescimento, nunca por lucros.”

O décimo capítulo explora o papel dos executivos principais na liderança de novas oportunidades. Estes devem garantir os seguintes compromissos para a efetividade de uma estratégia disruptiva:

1. Estar atento à interface entre novidades disruptivas e sustentadoras para julgar corretamente que recursos e processos serão necessários no novo negócio (curto prazo).
2. Criar um processo de contínua busca por inovações disruptivas (longo prazo).
3. Reconhecer os sinais de que as bases da competição estão mudando e através de novos projetos e aquisições aproveitar as oportunidades de crescimento (permanente).

Os autores desenvolvem, ainda, uma rotina que denominam motor de crescimento disruptivo, que estabelece um conjunto de passos que devem ser seguidos para que a empresa consiga desenvolver a habilidade de criar inovações disruptivas continuamente:

Passo1: Inicie a busca antes de precisar: A melhor hora para investir é quando a empresa ainda está crescendo, pois ainda não há a pressão por rapidez.

Passo2: Defina um gestor para o projeto: Responsável por monitorar a alocação de recursos, decidir capacidades e manter a comunicação.

Passo 3: Crie uma equipe desenvolvedora: Responsável por adequar as idéias às circunstâncias usando a teoria apropriada para cada uma delas.

Passo 4: Treine os funcionários para a busca: Capacitar os funcionários que estão perto dos consumidores na busca por soluções.

As decisões tratadas pelos autores sugerem os principais pontos a serem priorizados na agenda das organizações que estão expostas a um ambiente concorrencial e inovativo. Entender as forças que moldam este processo é fundamental tanto para empresas que precisam se defender de inovação disruptiva, quanto para aquelas que desejam surpreender seus concorrentes. Eles ressaltam ainda que o desafio maior, não é apenas conseguir sucesso em uma inovação disruptiva, como já conseguiram empresas como IBM, Intel, Microsoft, Hewlett-Packard e Sony, e sim, criar o “motor de crescimento disruptivo” e mantê-lo ativo continuamente (pág. 291).

Este livro, sem dúvida, se consolidará como um importante marco nas discussões de estratégia e inovação. As conclusões e recomendações dos estudos de Christensen são de extrema valia para o futuro desenvolvimento teórico da academia e para executivos que estão à

frente tanto de grandes e estabelecidas empresas, quanto de novos e pequenos empreendimentos.

Ressalto a importância deste livro no preenchimento de uma intrigante lacuna teórica que marca as discussões de inovação e estratégia. Apesar de grande consenso no reconhecimento dos impactos que as inovações podem gerar no sistema econômico, a forma como estes impactos são desdobrados de ações concretas no dia-a-dia da operação ainda não havia sido tratada de forma tão convincente. Os autores conseguem estruturar de forma muito pragmática as decisões estratégicas que precisam ser tomadas para que a organização passe a ter um papel ativo na conformação destes resultados.

Sobre o autor:

Rafael Clemente é Professor do Departamento de Engenharia Industrial da UERJ, Pesquisador da linha de pesquisa em Gestão Estratégica da Inovação e do Conhecimento no Grupo de Produção Integrada – GPI da COPPE-UFRJ. É professor da disciplina de Gestão da Inovação e Gestão de Processos em cursos de Pós-Graduação (MBAs) e-mail: clemente@gpi.ufrj.br