

Francisco Rodrigues Gomes

“DIFUSÃO DE INOVAÇÕES, ESTRATÉGIA E A INOVAÇÃO: A
CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ORIENTATIVO PARA OS
GESTORES DE EMPRESA.”

Mestrado em Administração de Empresas

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
2007

Francisco Rodrigues Gomes

“DIFUSÃO DE INOVAÇÕES, ESTRATÉGIA E A INOVAÇÃO: A
CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ORIENTATIVO PARA OS
GESTORES DE EMPRESA.”

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como
exigência parcial para obtenção do título de Mestre
em Administração de Empresas.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Antonio Vico Mañas

São Paulo, novembro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

À minha mãe (*in memoriam*), por todas as razões imagináveis, mas principalmente pelo seu sorriso. “Saudades da Gê.”

À minha esposa Luciana, pela dedicação, amor e carinho. Aprendo a cada dia com você.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho. Agradeço, em especial:

Ao Prof. Dr. Antonio Vico Mañas; sua dedicação e envolvimento fizeram a diferença no resultado final do trabalho. Espero poder reencontrá-lo em futuros projetos.

Aos amigos Bruno Marconi, Paulo Roberto Pereira e Sergio Basso, pela amizade e companheirismo nos momentos mais difíceis.

Aos familiares Anita Cotrin Teixeira, Eduardo Cotrin Teixeira, Juliana Cotrin Teixeira Nóbrega e Alessandro Bergamasco Nóbrega.

À família que eu escolhi: Sr. Orlando, D. Sérgia e Irma. Tenho vocês como meus próprios pais e minha irmã.

Ao amigo Alexandre Soares Lara, pela paciência e dedicação na leitura das versões preliminares e também pelas críticas e sugestões que muito enriqueceram este trabalho.

À Rita de Cássia Sorrentino, em nome da Secretaria de pós-graduação do curso de Administração da PUC-SP.

À Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pela sua história construída ao longo desses anos. Tenho orgulho de fazer parte dessa instituição.

Aos que não tiveram seus nomes relacionados. Tenham a certeza de que serei eternamente grato pelo apoio.

“Só se é curioso na proporção de quanto se é instruído.”

Jean Jacques Rousseau

ABSTRACT

DIFUSÃO DE INOVAÇÕES, ESTRATÉGIA E A INOVAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO ORIENTATIVO PARA OS GESTORES DE EMPRESA

DIFFUSION OF INNOVATIONS, STRATEGY AND INNOVATION: THE CONSTRUCT OF A GUIDELINE MODEL TO THE MANAGERS OF COMPANY

Resumo: O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de fornecer uma contribuição para a construção de um modelo conceitual considerando a teoria de difusão de inovações, estratégia e a inovação. O trabalho utiliza como base teórica a tipologia de Treacy e Wiersema (1995) e Hax e Wilde (2001) como condutora da visão estratégica, a teoria da inovação de Christensen (2003) e como referência de escolhas de caráter inovativo, a teoria que trata da difusão de inovações explanada por Rogers (1995) para propor um modelo de análise denominado DEI (difusão de inovações, estratégia e inovação) que auxilie gestores e empreendedores, levando em consideração cada etapa da difusão de inovações e tendo em vista a estratégia empresarial e a estratégia de inovação a serem sugeridas. E, desse modo, prover um instrumento de trabalho que auxilie a estruturação do pensamento estratégico e forneça uma visão da situação perante o ambiente de negócios.

Abstract: The current article was developed with the objective of provide a contribution to build an analysis framework model inside of business view. The present article is concern on an essay and its composed trough straightforward revision of description referential, with concept analysis of some aspects related on strategy theory of Treacy and Wiersema (1995) and Hax e Wilde (2001), Innovation theory of Christensen(2003) and the concept of life of diffusion of innovations of Rogers(19621) and the current work is address to identify the appropriate innovation and strategy composition according to the moment of life cycle of market, with proposition of bring to context of innovative and strategy decisions, the dynamic impact that facing day-by-day companies.

SUMÁRIO

ABSTRACT	7
LISTA DE QUADROS	12
LISTA DE FIGURAS	13
Descrição do Problema de Pesquisa	16
Objetivo da pesquisa.....	16
Questões da pesquisa	17
Definição teórica e operacional dos conceitos	17
Justificativa.....	19
Pressuposto conceitual.....	20
Estrutura do trabalho	20
CAPÍTULO I	24
O Ciclo de vida do produto	24
O ciclo de vida também na força de vendas	30
Vendendo novos produtos. A psicologia da compra.	31
Criando um arcabouço comportamental.....	32
Eliminar o velho	34
Críticas ao conceito de ciclo de vida do produto.....	34
A questão evolução do mercado através do ciclo de vida do produto.....	37
Variáveis que afetam a estratégia de negócio.....	38
Propostas de Inovações e ações a partir do ciclo de vida do produto.....	40
O ciclo de vida do mercado para Moore.....	42
A Teoria da Difusão de Inovações	48
A difusão	48
Os quatro principais elementos na Difusão de Inovações	49
Os Adotantes	51
CAPÍTULO III	53
A Estratégia	53
O que é estratégia?.....	53
Sobre as estratégias.....	57
A escola racionalista e a implementação da estratégia.....	58
Crítica ao racionalismo estratégico.....	58
Tipologias Estratégicas.....	59
Definição de negócios	61

Uma tipologia de definição do negócio	62
Mudanças na definição do negócio	63
Concorrência por recursos e competências	65
Porter x Prahalad e Hamel	65
Concorrência por sonhos	66
A intenção estratégica.....	69
Inovação de valor: a proposta da estratégia do oceano azul.....	76
O paradoxo da estratégia	77
Rumo à estratégia do oceano azul	78
Características definidoras.....	79
Barreiras à imitação	81
Um padrão regular	82
Ferramenta de Análise – Quatro passos da visualização da estratégia.....	83
O modelo das quatro ações.....	85
Inovação de valor – visão reconstrutivista da estratégia	86
Adaptação Estratégica – tentativas conceituais para captar o ambiente.....	88
Adaptação estratégica e exploradora	91
Adaptação estratégica procede frequentemente por passos (S → O → A).	92
Adaptação exploradora.....	92
Modelo cíclico de adaptação	93
Fontes e conseqüências das vantagens	100
Posições de vantagem.....	100
Avaliações da vantagem centrada na concorrência	103
Avaliações orientadas para o cliente	103
CAPÍTULO IV	104
Inovação	104
Fontes de inovação	105
O gerente como inovador	106
A complexidade no caminho da inovação	107
Modelo T de análise	107
Encontre seu Modelo T.....	108
Qual a complexidade em sua empresa?.....	109
O meio-termo ideal.....	112
A questão da comercialização de uma inovação	117
Setor, Inovação e Risco	118
Um mapa para a estratégia de inovação	121

Não-consumidores	124
Consumidores insatisfeitos	125
Consumidores superados pela oferta	125
Batalhas competitivas	126
As assimetrias	126
As decisões estratégicas	127
Decisões das empresas estabelecidas	128
A influência do “não-mercado”	129
Quadros teóricos – propostas teóricas	129
A proposta da teoria dos recursos, processos e valores	130
Teoria da evolução da cadeia de valor	131
CAPÍTULO V	133
Premissas para o modelo de Difusão de inovações, Estratégia e a Inovação - DEI	133
Alguns autores – as visões	133
Os fundamentos	134
A base conceitual	134
Tipologia de Treacy e Wiersema	135
Estratégia de Excelência Operacional	136
Estratégia de Liderança em Produtos	137
Estratégia de Intimidade com o Cliente	138
Novos conceitos	142
Fundamentos do modelo Delta	142
O triângulo do modelo Delta	143
O modelo Delta e Porter	145
Modelo Delta: recursos e considerações	146
A Teoria da Inovação de Christensen	146
Elementos críticos da disrupção	147
O papel da segmentação na teoria da inovação	148
A segmentação por circunstância – disrupção de novo mercado	149
Terceirizar ou integrar	149
O Modelo – Apresentação Conceitual	151
Proposição: o modelo – Difusão de inovações, Estratégia e a Inovação - DEI	151
Fonte: AutorProposição Modelo – Difusão, Estratégia e Inovação	151
Proposição Modelo – Difusão, Estratégia e Inovação	152
Ligando a Difusão das inovações, Estratégia e a Inovação	153
As perguntas para o modelo de Difusão da Inovação, Estratégia e Inovação – DEI	158

CAPÍTULO VI	159
Método da Pesquisa	159
A empresa	161
São Paulo Alpargatas S.A – A História	161
CAPÍTULO VII	165
O Caso Havaianas	165
Visão através do Modelo de Difusão de Inovação, Estratégia e Inovação - DEI.....	165
Considerações finais	168
REFERÊNCIAS	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitual da pesquisa	21
Quadro 2: Estrutura da pesquisa.....	22
Quadro 3: Os cinco grupos de adotantes de tecnologia.....	41
Quadro 4: Tipologias Estratégicas.....	59
Quadro 5: Analisando a competição a partir das quatro arenas	96
Quadro 6: Dinâmica (escalada) da competição	96
Quadro 7: Os novos 7Ss da Hipercompetição de D’aveni (1995).....	97
Quadro 8: Integração: A escala da competição, fatores-chave de sucesso e os novos 7Ss.....	98
Quadro 9: Complexidade na empresa.....	110
Quadro 10: Modelo de comercialização de inovação.....	121
Quadro 11: Tipologia de Treacy e Wiersema.....	140
Quadro 12: A contribuição do modelo Delta, segundo Hax e Wilde	141
Quadro 13: Teoria da Inovação de Christensen.....	150
Quadro 14: Modelo DEI – Difusão das inovações, Estratégia e a Inovação.....	152
Quadro 15: Os principais fatos da história da Alpargatas	164
Quadro 16: Resumo da análise do Caso Sandálias Havaianas através do Modelo DEI....	167

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de vida do produto	24
Figura 2: Extensões do ciclo de vida do produto	25
Figura 3: O comportamento do mercado através do ciclo de vida do produto.....	26
Figura 4: Ciclo de vida para o conceito Estilo.....	27
Figura 5: Ciclo de vida para o conceito Moda.....	28
Figura 6: Ciclo de vida do conceito Modismo	29
Figura 7: Estratégias de marketing para cada estágio da vida do produto	30
Figura 8: Ciclo de vida na força de vendas	31
Figura 9: Ciclo de vida na indústria farmacêutica.....	35
Figura 10: Evolução do mercado para produtos de consumo.....	38
Figura 11: Estudos envolvendo o ciclo de vida do produto e as suas ações em cada fase..	39
Figura 12: Ciclo de vida de desenvolvimento do mercado	43
Figura 13: Alinhamento da inovação ao ciclo de vida	45
Figura 14: Distribuição de frequência dos adotantes no tempo.....	52
Figura 15: Adoção das estratégias genéricas por Kaplan	60
Figura 16: Três dimensões para definir um negócio segundo Abel	62
Figura 17: Abrangência (ou diferenciação) em relação a estratégias de negócio	64
Figura 18: Três etapas da concorrência	66
Figura 19: Estratégia do oceano vermelho <i>versus</i> estratégia do oceano azul.....	83
Figura 20: Modelo das quatro ações.....	85
Figura 21: Mudança de atitude estratégica.....	90
Figura 22: Modelo cíclico de adaptação.....	93
Figura 23: Tipos dominantes de decisões.....	95
Figura 24: Modelo de ruptura em mercado de hipercompetição.....	97
Figura 25: Ciclo de vantagem competitiva.....	99
Figura 26: O Modelo T.....	109
Figura 27: Visão conceitual - Teoria da inovação de Christensen	132
Figura 28: Conceitual do modelo Delta.....	143
Figura 29: Triângulo do modelo Delta	144
Figura 30: Estágios do modelo Delta	145
Figura 31: Alinhando os conceitos: difusão da inovação, estratégia e inovação	151
Figura 32: Promovendo a conexão entre os conceitos	153
Figura 33: A Conexão entre os conceitos.....	153
Figura 34: O Modelo proposto: difusão das inovações, estratégia e a inovação – DEI	154
Figura 35: Integração: As teorias de difusão da inovação, estratégia e inovação e o modelo proposto	155
Figura 36: Modelo de Difusão das Inovações, Estratégia e a Inovação	156
Figura 37: Abordagem de atuação da Organização – Visão Contextual do Modelo DEI.	157
Figura 38: O caso “Havaianas” através do Modelo DEI e a proposta de utilização	168

INTRODUÇÃO

Os desafios dos gestores e executivos empresariais vêm crescendo de forma aparente pela complexidade e pela dinâmica do mundo moderno ou pelas dificuldades de encontrar, no tempo adequado, respostas para a competição, cada vez mais acirrada. Competição esta causada por vários fatores; entre eles, a China que se destaca com o seu modelo de utilização de mão-de-obra barata e a alta velocidade com que as informações de análise de mercado são disponibilizadas, em que todos podem ter acesso a dados e relatórios produzidos por agências, bancos e universidades, enfim, um arsenal de informação à disposição de todos aqueles que têm acesso à tecnologia, leia-se internet. Nesse sentido fica difícil imaginar que haja alguma assimetria no que se refere a deter informações. Exclusividade de informação já foi sinônimo de vantagem.

Day (1999), através de uma perspectiva mais próxima da visão “baseada em recursos”, desenha um quadro muito valioso que ajuda a compreender o ciclo de vantagem competitiva e que remete a questão da inovação, da ruptura em busca de novos mercados e novas propostas geradoras de crescimento para a empresa. Tal ciclo se inicia pelas fontes de vantagem, cria vantagens de posição, em seguida dá-se a dinâmica competitiva e por fim os investimentos em renovação, para que, a partir disso, o ciclo recomece.

O desafio é desenhar um quadro que possa orientar os dirigentes e gestores na complexa tarefa de identificar oportunidades de inovação e as suas estratégias de atuação em um mercado cada vez mais dinâmico e ávido por respostas imediatas. Nesse contexto, é oportuno e pertinente um estudo sobre os elementos para a criação de um modelo que possa constituir um ferramental adicional para aqueles que têm a responsabilidade de elaborar, orientar e programar as ações na busca de resultados para a empresa. Como destacado acima, a visão de Day (1999) parte da fonte de vantagem, os ativos da empresa: o conhecimento (*know-how*) e a própria capacidade da organização em reunir esses ativos e realizar a implementação de novos produtos ou serviços.

No momento seguinte, essas fontes devem se traduzir na consolidação de uma posição junto ao mercado consumidor, ou seja, na entrega de um valor superior para o cliente. Avançando o ciclo, tem-se a dinâmica competitiva. Essa dinâmica é responsável pela recompensa do desempenho, sustentando e renovando as vantagens que são primordiais para a saúde da organização.

O quarto item no entendimento de Day (1999) refere-se ao investimento em renovação, para que então o ciclo recomece. Portanto, entender como as vantagens são criadas e como sofrem erosão é muito importante para o desempenho do gestor. A visão dos ambientes interno e externo permitirá ao gestor desenvolver o seu trabalho com melhores condições de atingir resultado positivo. Essas questões têm caráter prático e habitam o espaço de atuação dos gestores quando estão em busca de uma resposta para avançar na escolha de uma orientação estratégica e na escolha da melhor combinação de proposta inovativa observando o mercado consumidor (grupo social).

Portanto, determinadas questões fundamentaram a necessidade do modelo que será proposto neste trabalho. Para os gestores, a complexidade está em como responder de maneira estruturada, pela falta de um modelo orientativo, a questões como: Qual postura estratégica e inovativa para se abordar uma fase de difusão de inovação composta por indivíduos de um grupo social de inovadores e adotantes iniciais? Para uma inovação de caráter sustentadora que fase da difusão da inovação e que postura estratégica são necessárias para que haja um melhor encaminhamento dessa inovação?

As questões acima ilustram uma parte importante do desafio que este trabalho busca apresentar. Esse desafio consiste, a princípio, em poder contribuir para responder as questões acima.

Para confrontar o modelo proposto, usa-se a metodologia de estudo de caso considerando-se a empresa Alpargatas S.A. - uma empresa com aspectos relevantes que, ao preparar-se para o crescimento, buscou via inovação e postura estratégica propostas de atuação junto ao mercado consumidor.

Descrição do Problema de Pesquisa

Observa-se que estudos realizados a partir do conceito de ciclo de vida do produto - um tema muito ligado à questão da inovação e de abordagem do mercado - recebem uma série de críticas em relação a se constituírem um guia válido para os gestores. Outra dificuldade encontrada pelos gestores reside em como tratar cada fase da inovação a partir de uma determinada atuação estratégica, ou seja, adotar uma tipologia que os ajude a endereçar um conjunto de ações de acordo com cada fase da inovação. Depois de identificada a fase da inovação e a sua tipologia estratégica de atuação restará ainda apresentar uma proposta de atuação a partir da visão da inovação propriamente dita.

Ainda, acreditamos que essas escolhas apontam para a existência de uma relação entre as fases da difusão das inovações, da estratégia e da inovação adotada. Portanto, uma visão coordenada e estruturada entre a difusão de inovações, estratégia e inovação é fundamental para que os gestores de empresas possam avaliar qual a melhor combinação de conteúdo estratégico e de inovação a optar.

Objetivo da pesquisa

O objetivo deste trabalho é sugerir um modelo que possa apoiar os gestores e dirigentes de empresas na tarefa de discutir e promover de forma estruturada orientação e ações, considerando a difusão das inovações, a questão estratégica e a inovação propriamente dita. Testar através da metodologia de estudo de caso a aplicação de um modelo de análise denominado DEI (difusão de inovações, estratégia e inovação) analisando cada etapa da difusão de inovações levando em conta a estratégia empresarial e a estratégia de inovação a ser sugerida e, assim, prover um instrumento de trabalho que contribua para estruturar o pensamento estratégico e fornecer uma visão da situação perante o ambiente de negócios. Aos profissionais dedicados à atividade de planejamento, gestores de negócios e empreendedores; profissionais que, face ao aumento da complexidade para compreensão do ambiente competitivo, sentem falta de um modelo macro, que promova uma orientação inicial estruturada acerca do ambiente competitivo e que, além disso, leve em consideração o conceito de difusão da inovação, estratégias empresariais e, por fim, o conceito de inovação. Sendo, portanto, uma ferramenta de apoio na discussão e um auxílio na

preparação de uma visão ordenada, partindo do conceito de difusão de inovações até a escolha de uma estratégia genérica e de inovação.

O presente trabalho utiliza como base teórica a tipologia de Treacy e Wiersema (1995) e Hax e Wilde (2001) como condutora da visão estratégica (tipologia estratégia); a teoria da inovação de Christensen (2003) como referência de escolhas de caráter inovativo e, para complementar, a teoria que envolve a visão de difusão de inovações de Rogers (1962), onde cada etapa da difusão de inovação (inovadores, adotantes iniciais, maioria precoce, maioria tardia e retardatários) deveria exigir uma articulação entre tipologia de estratégia empresarial e de inovação. Sugere-se a elaboração do modelo conceitual de análise da Difusão de Inovações, Estratégia e Inovação - denominado DEI (difusão de inovações, estratégia e inovação).

Questões da pesquisa

Avaliar a aplicação de um macromodelo de análise, cuja idéia é orientar os gestores de negócios e empreendedores, considerando as dimensões da teoria da difusão de inovações de Rogers (1962), a tipologia estratégica de Treacy e Wierseman (1995), Hax e Wilde II (2001) e a teoria de inovação de Christensen (2003).

Definição teórica e operacional dos conceitos

Difusão da Inovação: essa teoria estuda o processo pelo qual uma inovação se torna conhecida e é adotada, no decorrer de um período de tempo, pelos indivíduos dentro de um grupo social (ROGERS, 1962).

O conceito de difusão, segundo enunciado por essa teoria, envolve quatro elementos: a inovação propriamente dita os canais de comunicação, o tempo de adoção e o sistema social.

Para Rogers, inovação é aquilo que é percebido como novo, mesmo que tenha sido descoberto ou desenvolvido já há algum tempo. Assim, um aspecto a ser considerado é a percepção do indivíduo em relação a algo que é introduzido nos hábitos sociais, independentemente de sua existência do ponto de vista técnico.

A dimensão tempo é, portanto, o aspecto fundamental a ser considerado na teoria da difusão de inovações. É no decorrer do tempo que diferentes indivíduos decidem adotar um produto e que um mesmo indivíduo passa de um estágio a outro no processo de adoção.

Foram definidas por Rogers cinco categorias de adotantes, levando-se em conta o tempo decorrido para a adoção da inovação pelo indivíduo:

- Inovadores;
- Adotantes iniciais;
- Maioria precoce;
- Maioria tardia;
- Retardatários.

Essas cinco categorias indicadas são, na verdade, tipos ideais que não encontram perfeita correspondência na realidade, mas que podem ser úteis para melhor entendimento do processo.

Inovador: Caráter aventureiro e desejo de tentar coisas novas, de aceitar o risco envolvido em novas experiências.

Adotantes iniciais: São mais “locais” em contraposição ao cosmopolitismo dos inovadores. São altamente respeitados no seu meio social. São formadores de opinião.

Maioria precoce: Não exerce liderança sobre os demais, sendo formada, tipicamente, por seguidores. Não são os primeiros nem os últimos a adotarem uma dada inovação.

Maioria tardia: É tipicamente desconfiada e cética para com as inovações. Adotará o produto ou idéia em questão apenas quando mais da metade dos adotantes já o houver feito. Não deseja expor-se a qualquer risco.

Retardatários: São indivíduos tradicionais, presos ao passado. São os mais “locais” de todas as categorias analisadas. São, muitas vezes, isolados dentro do seu grupo social. Quando os retardatários adotam uma inovação, é comum que outra inovação ou aperfeiçoamento tecnológico já esteja sendo introduzido.

Tipologias Estratégicas: o termo tipologia refere-se a um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos estratégicos das empresas. Assim, trata-se de um sistema de classificação e, como tal, exige o cumprimento de alguns requisitos. Segundo Chrisman, Hofer e Bouton (apud COSTA E SILVA, 2003) uma classificação deve atender aos objetivos básicos de diferenciação, identificação, generalização e recuperação da informação.

“Inovação: parte do significado da palavra ‘inovação’ cuja raiz latina, ‘nova’, significa o ‘novo’. Assim, pode-se interpretar como a introdução de um objeto ou métodos novos em um mercado”, como coloca Sánchez (2005, p. 41). Define-se inovação como invenção mais comercialização, portanto, o fato de se inventar algo não significa que vá ser ou deva ser aplicado, mesmo que esteja completo todo o processo técnico de acordo com Roberts (1988 apud SÁNCHEZ, 2005).

“A decisão de se aplicar a inovação ao mercado depende de até que ponto é competitivo em relação aos produtos e processos existentes nas condições vigentes de oferta e demanda” segundo Nelson (1968 apud SÁNCHEZ, 2005, p. 41).

Justificativa

Oferecer um trabalho, baseado em pesquisa bibliográfica e estudo de caso, elementos que possam servir de instrumentos de consulta, apoio, atualização ou especialização para a área de planejamento estratégico, bem como para profissionais dedicados à atividade de planejamento, gestores de negócios e empreendedores, que face ao aumento da complexidade para entendimento do ambiente competitivo, sentem falta de um modelo macro, que promova uma orientação inicial estruturada acerca do ambiente competitivo, considerando o conceito de difusão da inovação, estratégias empresariais e, por último, o conceito de inovação.

Cada etapa da difusão de inovação (inovadores, adotantes iniciais, maioria precoce, maioria tardia e retardatários) deveria exigir uma articulação entre tipologia de estratégia empresarial e de inovação. Sugere-se a elaboração do modelo conceitual de análise da Difusão de Inovações, Estratégia e Inovação - denominado DEI (difusão de inovações, estratégia e inovação).

É evidente que qualquer figura ou modelo que venha a ser elaborado para explicar e sugerir ações será simples demais para ser considerado como uma descrição realista do comportamento adaptativo real das empresas. Deve-se entender o modelo que se pretende apresentar como base ou ponto de partida para caminhar rumo a um desenvolvimento de modelos mais complexos e realistas de adaptação de empresas, conforme pensamento de Kay (1995) e Yoshihara (1985).

Pressuposto conceitual

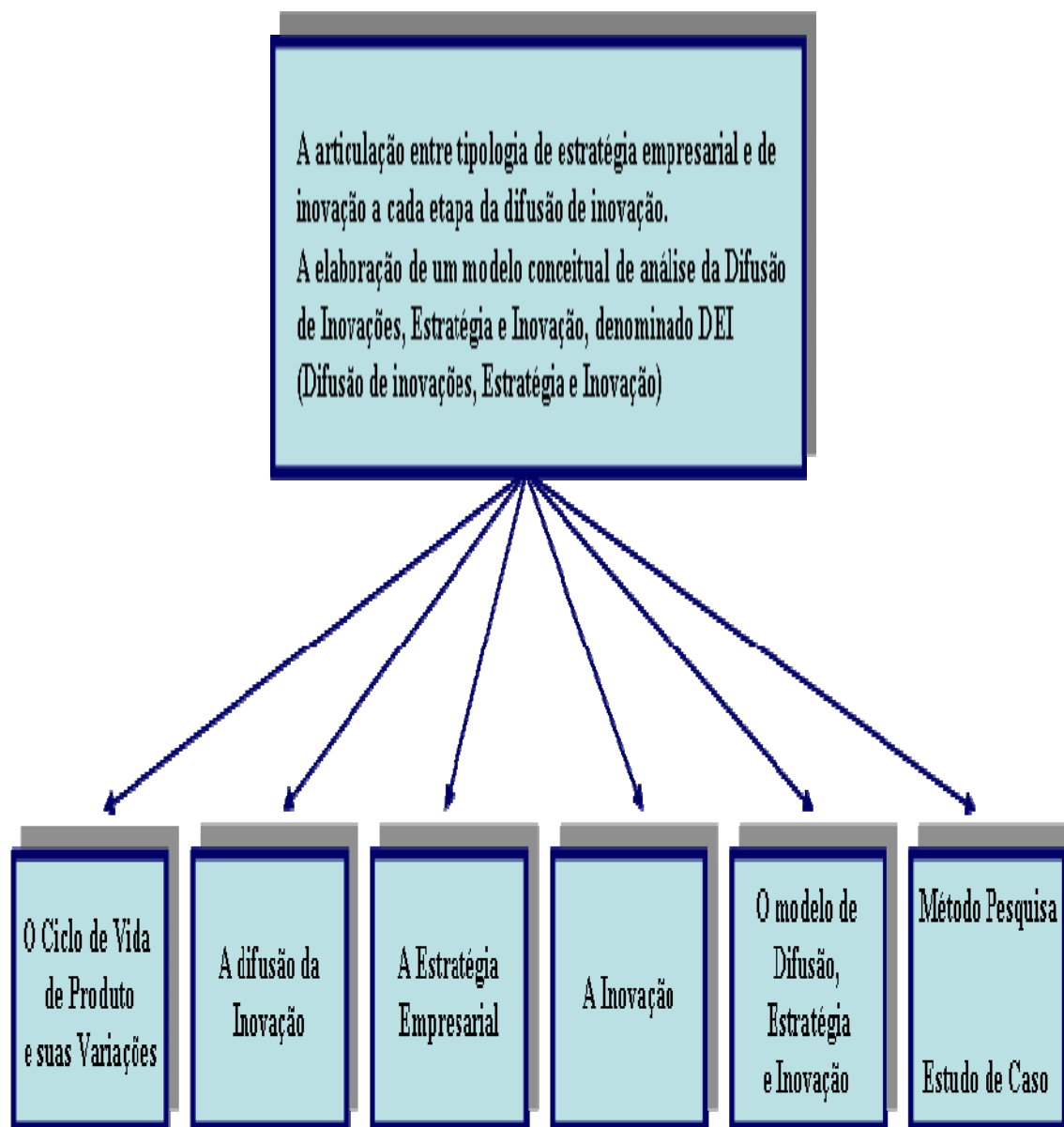
O trabalho parte do pressuposto de que existe uma relação entre cada etapa da difusão das inovações, da estratégia e da inovação adotada. Portanto, uma visão coordenada e estruturada entre essas disciplinas deveria compor um todo, e não serem analisadas isoladamente. Para que assim, os gestores de empresas possam avaliar qual a melhor combinação de conteúdo estratégico e de inovação, tendo como referência o momento da difusão da inovação.

O nosso desafio é apresentar uma estrutura conceitual capaz de fornecer elementos aos gestores. Essa estrutura pretende ser uma ferramenta de uso prático na orientação, debate e sugestão a esses profissionais. Nesse sentido, pretende envolver as disciplinas de estratégia e inovação e as decisões que são necessárias, que acompanham a rotina de gestores e dirigentes de empresas. Portanto, a idéia é dar elementos para as discussões nas tomadas de decisões; tais elementos partem de um arcabouço teórico conceitual (estrutura conceitual) que é o modelo DEI (difusão, estratégia e inovação) sugerido neste trabalho. Esse modelo auxilia na estruturação de uma visão ordenada partindo do conceito de difusão de inovações, da escolha de uma estratégia e de inovação.

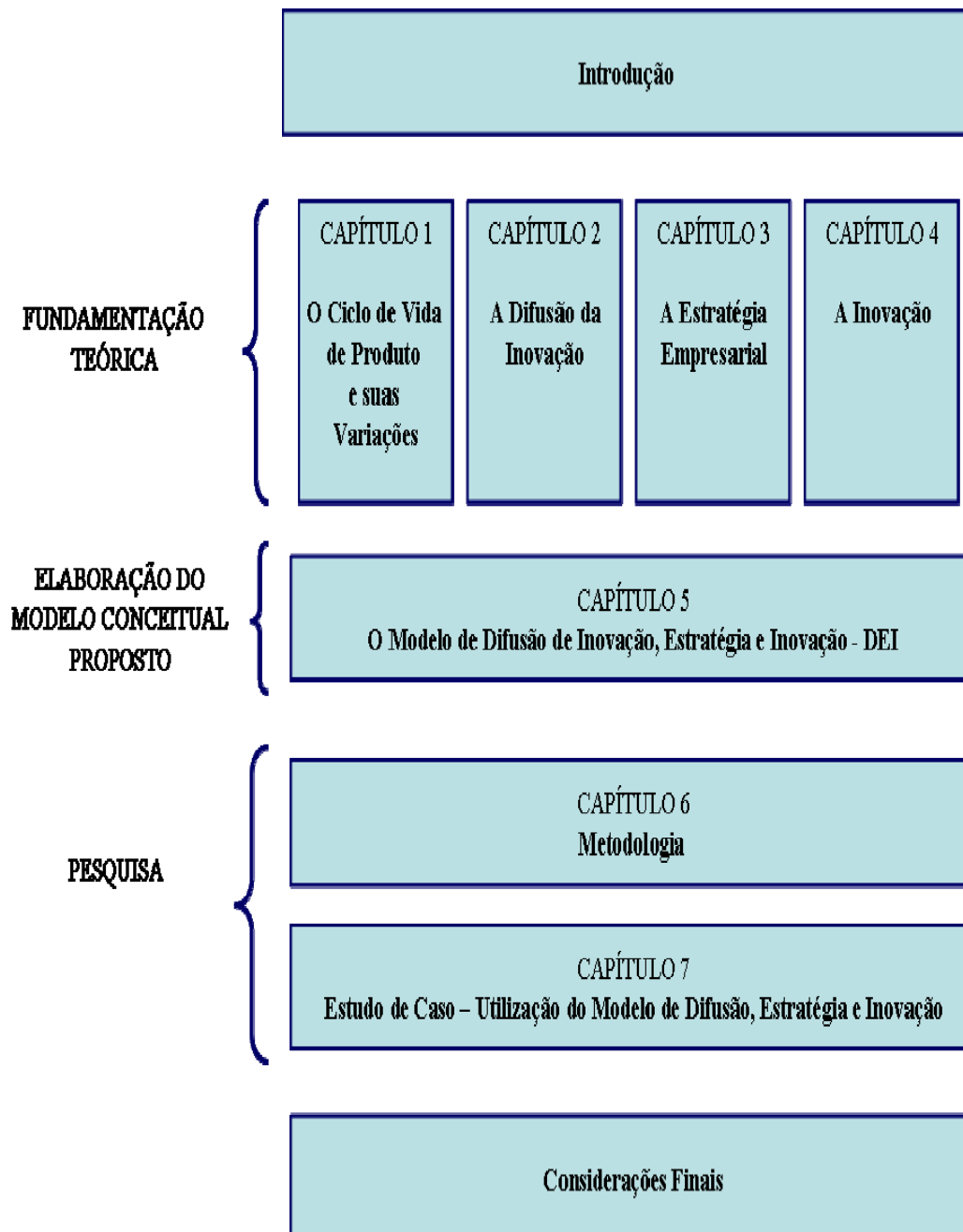
Estrutura do trabalho

Para facilitar a leitura e orientar o leitor, as ilustrações a seguir apresentam o quadro conceitual e a macroestrutura do trabalho:

Quadro 1: Conceitual da pesquisa



Quadro 2: Estrutura da pesquisa



Após a apresentação da caracterização do tema da pesquisa, formulação do problema da pesquisa, declaração dos objetivos da pesquisa, definição teórica e operacional dos conceitos e a justificativa.

No **capítulo 1**, apresenta-se o Ciclo de vida de produto e suas variações, as utilizações do conceito de ciclo de vida do produto em suas diferentes aplicações, ou seja, ciclo de vida do produto, ciclo de vida do mercado e ciclo de vida de venda. Ainda, será apresentada a crítica de pesquisadores em que são expostas as limitações do conceito ciclo de vida de produto.

O **capítulo 2** apresenta o conceito de difusão de inovação de Rogers e sua utilização.

O **capítulo 3** apresenta o conceito de estratégia empresarial e as principais tipologias estratégicas.

O **capítulo 4** apresenta visões de pesquisadores e as vertentes relacionadas ao tema inovação.

O **capítulo 5** apresenta o modelo proposto de Difusão da Inovação, Estratégia e a Inovação; denominado DEI, os fundamentos que levaram à proposição do modelo, as questões que o modelo intenciona responder, e dessa forma, contribuir com os gestores e executivos de empresas. São colocadas também as bases teóricas que dão suporte ao modelo – a Difusão de Inovações, as tipologias de Treacy & Wiersema e Hax & Wilde e a proposta de Christensen & Raynor para a Inovação.

O **capítulo 6** apresenta a metodologia, caracterizada pelo estudo de caso.

O **capítulo 7** apresenta a empresa Alpargatas S.A. e o estudo de caso. Traz as considerações acerca da utilização do modelo proposto de Difusão da Inovação, Estratégia e Inovação; denominado DEI, diante do caso Havaianas.

Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

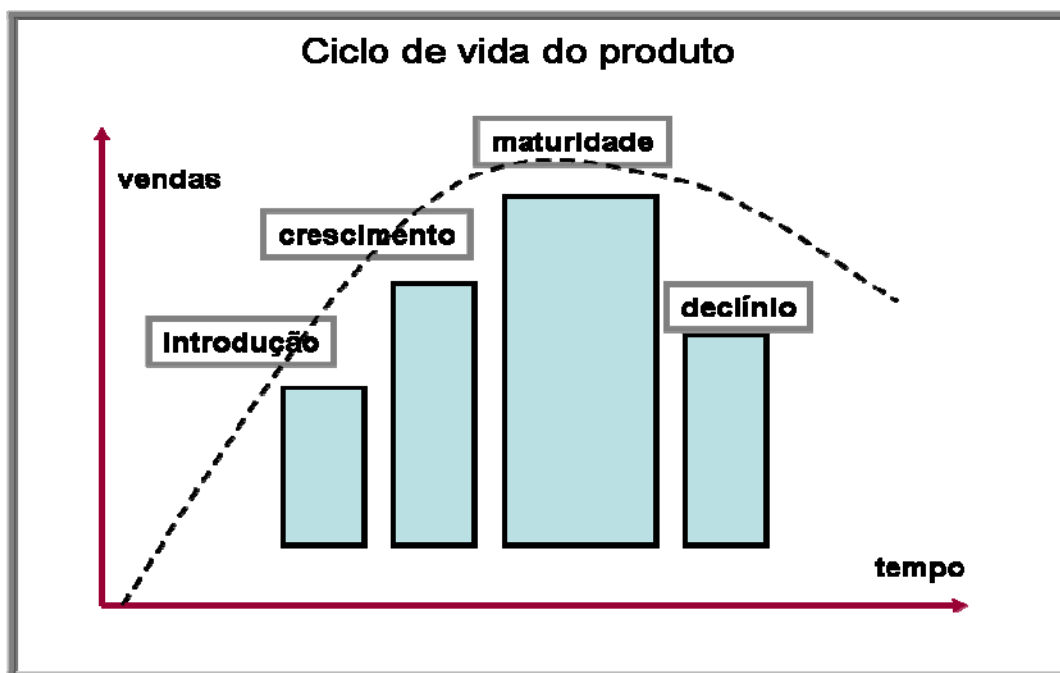
CAPÍTULO I

O Ciclo de vida do produto

Os principais propagadores do conceito de ciclo de vida do produto como ferramenta de análise de ambiente de negócios, possivelmente tenham sido Theodore Levitt, Rocha e Christensen (1995, p. 246). Estes destacam o artigo publicado em 1965 por Levitt na Harvard Business Review, atentando para a utilização do referido conceito.

Em seu livro *A imaginação de Marketing* (1991, p. 37), Levitt dedica um capítulo inteiro para explicar o conceito por ele defendido. Assim, na proposta do autor, devemos compreender que os produtos possuem uma história, e essa história possui basicamente quatro estágios definidos. Estágio 1) desenvolvimento de Mercado (quando um novo produto é apresentado pela primeira vez); Estágio 2) crescimento de mercado (quando a demanda acelera e o mercado expande rapidamente); Estágio 3) maturidade do mercado (quando a demanda se estabiliza); e por fim o estágio 4) declínio do mercado (quando o produto começa a perder apelo e as vendas diminuem).

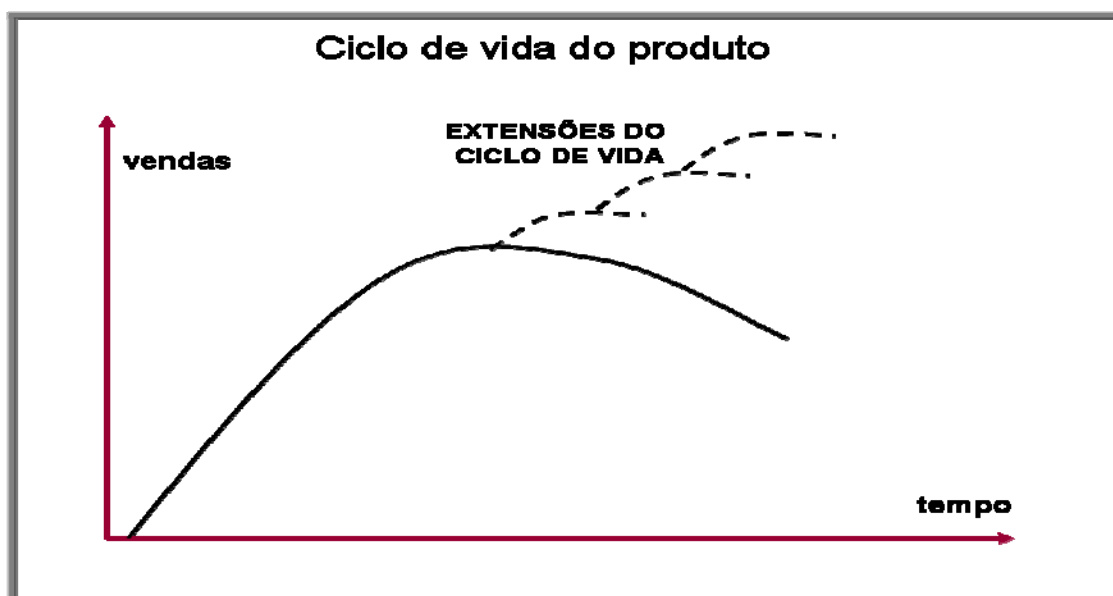
Figura 1: Ciclo de vida do produto



Fonte: Levitt (1965, p. 81-94)

Para Levitt (1965), o conceito de ciclo de vida do produto é valioso para os gerentes que estão prestes a lançar um novo produto, pois possibilita a tentativa de prever o perfil do ciclo de vida do produto. Além disso, assegura uma abordagem mais racional e ajuda a criar movimentos estratégicos e táticos após o lançamento do produto e, em momentos de declínio do produto, ajuda a tentar promover as extensões do ciclo de vida do produto.

Figura 2: Extensões do ciclo de vida do produto

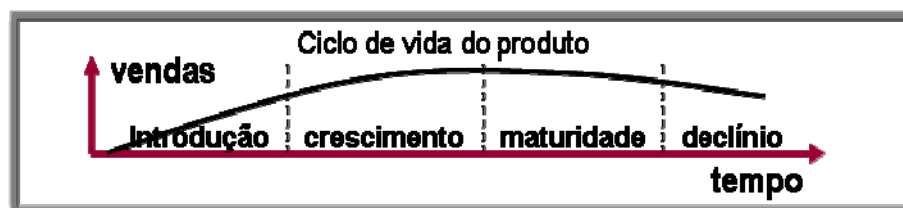


Fonte: Levitt (1965, p. 88)

Kotler (2000, p. 326) reforça que o conceito de ciclo de vida do produto (CVP) pode ser utilizado para analisar, além do próprio produto, a categoria de um produto. Exemplo: bebidas alcoólicas é a forma de um produto. Bebidas destiladas, um produto. Vodka ou uma marca, exemplo: *Smirnoff*. Afirmar também que as categorias de produto possuem ciclos de vida mais longos e destaca que muitas categorias de produtos permanecem no estágio de maturidade por tempo indefinido e crescem apenas de acordo com a taxa de crescimento da população.

Observa também, que as formas dos produtos - bebidas destiladas, por exemplo - seguem o padrão de ciclo de vida mais fielmente. Já os produtos seguem o padrão de ciclo de vida ou uma de suas muitas variações.

Figura 3: O comportamento do mercado através do ciclo de vida do produto



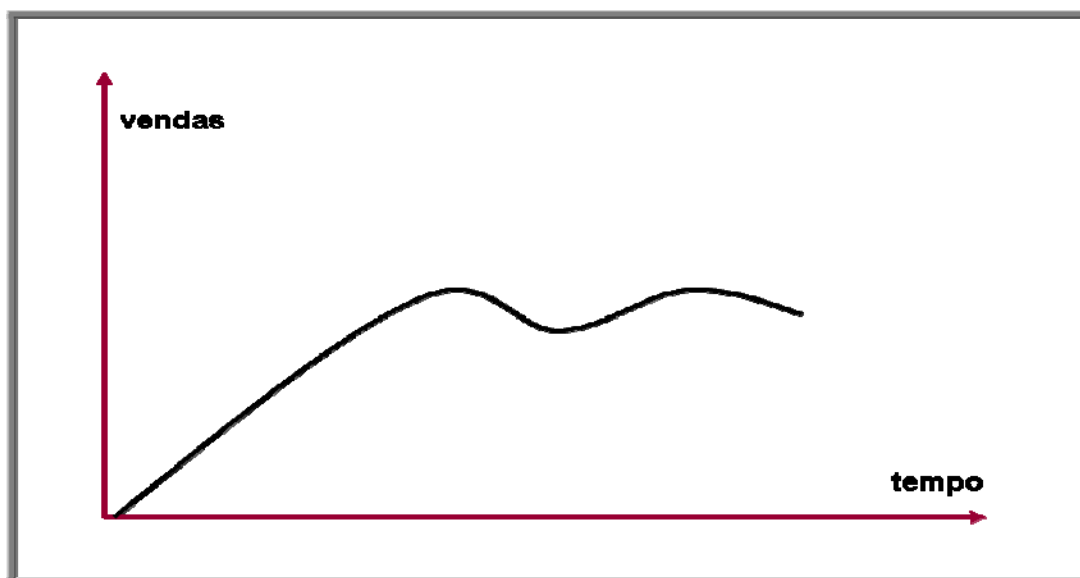
Características

Venda	Baixa	Rápido Crescimento	Atinge Apogeu	Declinante
Custo	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucro	Negativo	Crescente	Elevado	Declinante
Consumidores	Inovadores	Adotantes Imediatos	Adotantes Posteriores	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Crescente	Número estável Que começa a declinar	Número declinante

Fonte: Kotler (1991, p. 425), que cita Wasson, Chester; Weber, John A. e Doyle, Peter.

Kotler (2000, p. 327) destaca três categorias especiais de ciclos de vida do produto: estilo, moda e modismo. Estilo é um modo básico e distinto de expressão que surge em uma área da atividade humana. O estilo aparece em casas (colônias e country), na maneira de se vestir (forma, informal ou extravagante) e na arte (realista, surrealista e abstrata). Um estilo pode durar várias gerações, entrando e saindo de moda.

Figura 4: Ciclo de vida para o conceito Estilo

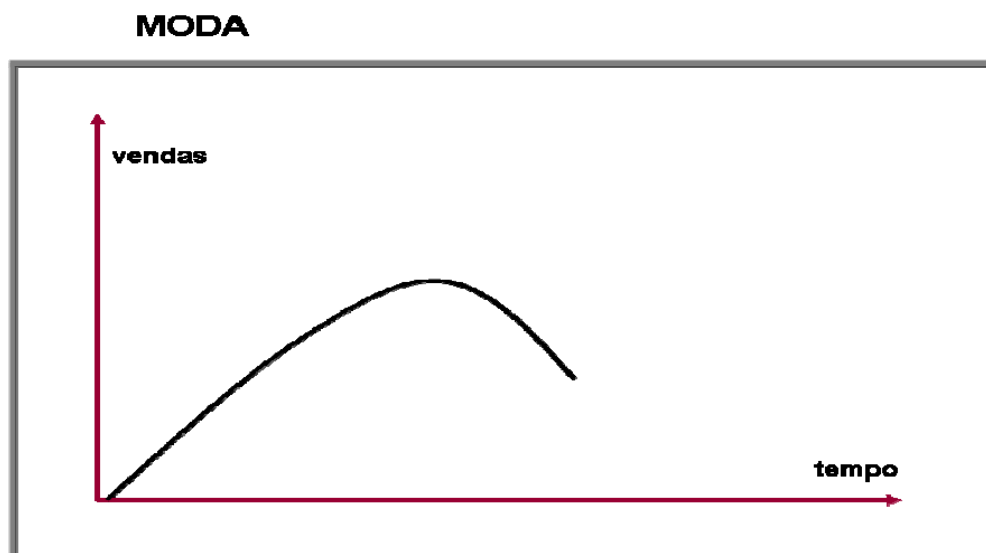
ESTILO

Fonte: Kotler (2000, p. 327)

Moda, segundo Kotler, é um estilo socialmente aceito ou popular em uma determinada área. A moda passa por quatros estágios: distinção, emulação, massificação e declínio. A duração de um ciclo de moda é difícil de ser previsto. Kotler (2000, p. 328), citando Wasson, aponta que a moda acaba porque representa uma concessão de compra e os consumidores começam a procurar os atributos perdidos. Exemplifica, citando o setor automobilístico, em que os automóveis, à medida que se tornam menores, ficam menos confortáveis e, assim, um número crescente de compradores começa a desejar carros maiores.

Outra citação de Kotler (2000, p. 328) sugere que a duração de um ciclo de vida específico de moda depende da definição de até que ponto a moda satisfaz uma necessidade verdadeira.

Figura 5: Ciclo de vida para o conceito Moda

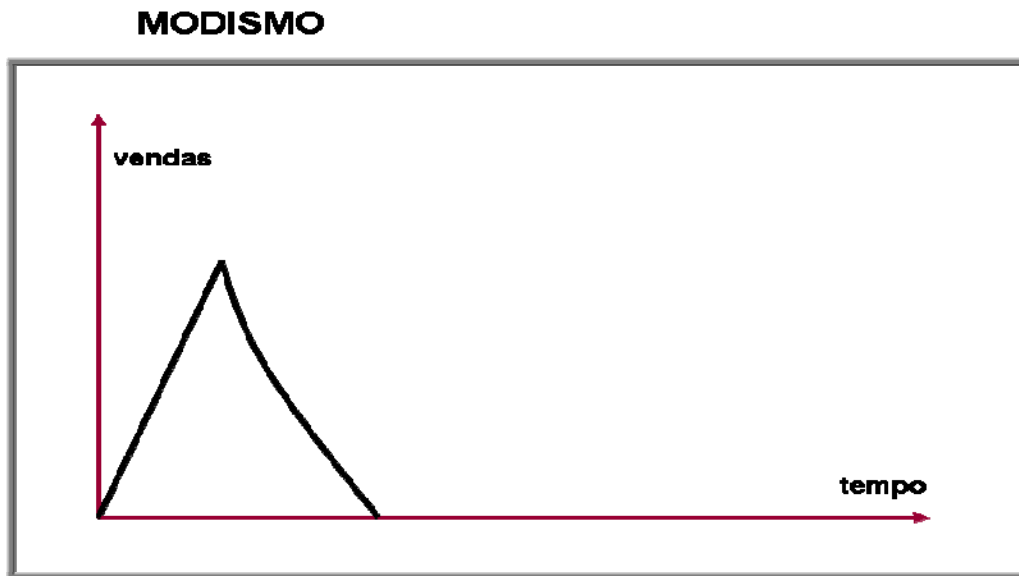


Fonte: Kotler (2000, p. 327)

Por fim, modismo é a moda que chega rapidamente e é adotada com grande entusiasmo. Desse modo, chega logo ao pico e declina muito rapidamente.

Como regra, segundo o estudioso, o modismo é um elemento de aspecto singular e imprevisível como o *piercing* ou a tatuagem. O modismo não sobrevive, uma vez que não atende a uma forte necessidade.

Figura 6: Ciclo de vida do conceito Modismo



Fonte: Kotler (2000, p. 327)

Kotler (2000, p. 337) ressalta que o conceito de ciclo de vida do produto é melhor utilizado para interpretar as dinâmicas do produto e do mercado. O conceito, como ferramenta de planejamento, auxilia os gerentes a caracterizarem os principais desafios do marketing em cada estágio da vida de um produto e a desenvolverem estratégias de marketing alternativas. O conceito é menos utilizado como ferramenta de previsão, pois os históricos de vendas exibem padrões diversos e os estágios variam em duração.

Figura 7: Estratégias de marketing para cada estágio da vida do produto



Fonte: Kotler (2000, p. 331)

Kay (1996, p. 373), realizando um breve relato sobre a história da estratégia de negócios e sobre a escola racionalista com a sua forma de lidar com o ambiente, destaca a matriz de planejamento de portfólio e o ciclo de vida do produto como exemplos de ferramentas que permitem que os gerentes categorizem seus negócios. O autor completa seu relato afirmando que o planejamento de portfólio e o ciclo de vida do produto são meios de organizar informações sobre o mercado e sobre a demanda.

O ciclo de vida também na força de vendas

Zoltners, Sinhá e Lorimer (2006) em artigo publicado na Harvard Business Review, estendem a utilização do conceito de ciclo de vida do produto para a atuação e a

estruturação da força de vendas. Os autores ressaltam que a empresa deve focar aspectos distintos da estrutura da força de vendas ao longo do ciclo de vida de negócio. Além disso, sugerem um quadro de atuação de acordo com o ciclo.

Figura 8: Ciclo de vida na força de vendas

	ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DO NEGOCIO			
	Início	Crescimento	Maturidade	Declínio
	ÊNFASE			
Papel da força de vendas e de parceiros e venda	★ ★ ★ ★	★ ★	★	★ ★ ★
Tamanho da força de vendas	★ ★ ★	★ ★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★ ★
Grau de especialização	★	★ ★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★
Alocação de recursos da força de vendas	★ ★	★	★ ★ ★ ★	★
	ESTRATÉGIA DE CLIENTE SUBJACENTE			
	Despertar atenção do público e gerar rápida adoção do produto	Penetrar mais em segmentos existentes e cultivar	Focar no atendimento eficaz e na manutenção de clientes atuais	Enfatizar eficiência proteger relações com clientes vitais, sair de segmentos deficitários

Fonte: Zoltners, Sinha e Lorimer (2006, p.57)

Vendendo novos produtos. A psicologia da compra.

Gourville (2006, p.69) inicia seu artigo afirmando que muitas vezes um produto novo exige que o consumidor mude seu comportamento. Como bem sabe toda empresa, tal mudança traz custos. Há, para o consumidor, custos de transação, como a taxa de ativação para mudar de provedor de celular. Há ainda custos de aprendizado, como, por exemplo, na troca de um carro de transmissão manual para um de câmbio automático. O consumidor também arca com custos de obsolescência. Ao trocar o videocassete pelo DVD, por exemplo, a coleção de fitas do consumidor se torna inútil. São todos custos de migração que a maioria das empresas costuma prever. O que a empresa não leva em conta, porém, é o custo psicológico associado à mudança de comportamento.

A psicologia de ganhos e perdas foi mostrada por Kahneman e Tversky (2002, apud GOURVILLE, 2006) e outros estudos confirmaram que a reação do indivíduo às alternativas a sua frente tem quatro características distintas. A primeira é que o indivíduo avalia o apelo de uma alternativa com base não em seu valor real (ou objetivo), mas com base no valor subjetivo (ou percebido). A segunda característica é que o indivíduo avalia um produto ou um investimento novo em relação a um ponto de referência, em geral essa referência é o produto que já possui ou consome. A terceira característica da reação do indivíduo é que a pessoa julga todo avanço em relação a esse ponto de referência como ganho e qualquer retrocesso como perda. A quarta, e mais importante, característica é que a perda exerce um impacto muito maior sobre o indivíduo do que um ganho de porte comparável – fenômeno que Kahneman e Tversky chamam de “aversão à perda”. Estudos revelam, por exemplo, que caso tenha 50% de chance de ganhar R\$ 100 e 50 % de perder R\$ 100 a maioria das pessoas não aposta; o ganho deve superar a perda por um fator entre dois e três para que a maioria julgue a aposta atraente.

Segundo o economista comportamental, Richard Thaler (1990, apud GOURVILLE, 2006) o consumidor dá muito mais valor àquilo que já tem, mas que talvez tenha que abandonar, do que àquilo que ainda não possui, mas que poderia obter. Thaler chamou tal viés de efeito herança ou adoção (*endowment effect*).

Os pesquisadores constataram que esse viés aumenta com o passar do tempo e chega a um fator próximo a quatro. A maioria das pessoas parece ignorar a existência do comportamento implícito no efeito da herança e no viés de *status quo*.

Criando um arcabouço comportamental

Ao adquirir a inovação, muitas vezes será preciso abrir mão de certos benefícios do produto atual. Para o consumidor, tal barganha raramente é vista como uma simples mudança de comportamento, e sim como ganhos e perdas. Dê ao consumidor um novo benefício e ele verá a novidade como um ganho. Elimine um benefício e ele verá como uma perda significativa, pois o consumidor tende a supervalorizar a perda diante de mudanças ocorridas no produto ou serviço.

O ideal seria que toda empresa soubesse que o consumidor atribui um valor irracional a produtos existentes e computasse isso ao lançar algo novo. Só que a empresa também é tendenciosa no que se refere a novos produtos. Tendo trabalhado no produto novo por

meses ou anos, a empresa e seus criadores vivem num mundo no qual o ponto de referência é a própria inovação.

Uma inovação gera valor para o consumidor através de mudanças no produto. Quanto maior a mudança no produto, maior o potencial revolucionário. Contudo, a inovação exige mudanças de comportamento do consumidor que passa, por exemplo, a abastecer o carro, a revelar fotos e a ouvir rádio de modo distinto. E quanto maior a mudança de comportamento, maior a tendência à resistência.

Comparar mudanças no produto e no comportamento resulta em certa tensão: para criar valor, a empresa precisa efetuar mudanças no produto, mas a melhor maneira de fazer esse valor se materializar é minimizando a mudança de comportamento.

É preciso descobrir onde uma inovação se encaixa nessa matriz, pois cada célula tem implicações diferentes para as chances de adoção do produto e para o tempo que isso pode levar.

Pode-se identificar a aceitação do produto das seguintes maneiras:

- Fácil aceitação. Entre produtos novos. Os mais comuns são aqueles que trazem pouca mudança e exigem poucos ajustes de comportamento.
- Fracasso certo. É preciso evitar produtos que tragam poucas mudanças e poucos benefícios, mas que exijam considerável alteração no comportamento.
- Lenta adoção. Muitos produtos novos dão saltos tecnológicos e criam grande valor, entretanto, a mudança de comportamento que exigem também é alta.
- Sucesso estrondoso. Certas inovações trazem grandes benefícios e exigem mudanças mínimas de comportamento. Elas são as de maior chance de sucesso a curto e a longo prazo. Quem poderia imaginar, por exemplo, que em 2000 o mundo precisaria de outro mecanismo de busca na internet? Contudo, ao adotar um novo algoritmo de busca sem mudar a tradicional interface, o Google conseguiu atrair usuários rapidamente.

Aceitar a resistência, ser paciente e preparar-se para a lenta adoção. Nesse contexto são úteis as recomendações do autor Geoffrey Moore (1991) sobre como “cruzar o abismo” e vender para o consumidor pragmático.

Outra maneira de lidar com a resistência do consumidor é aumentar os benefícios relativos da inovação de modo que superem a supervalorização da potencial perda por parte do consumidor. Andy Grove, presidente da Intel, sustenta que para transformar rapidamente um setor, uma inovação deve oferecer benefícios dez vezes maiores (10 x) do que as

opções existentes. A área de medicina tem os melhores exemplos: a angioplastia traz um avanço de 10x em relação à ponte de safena.

Eliminar o velho

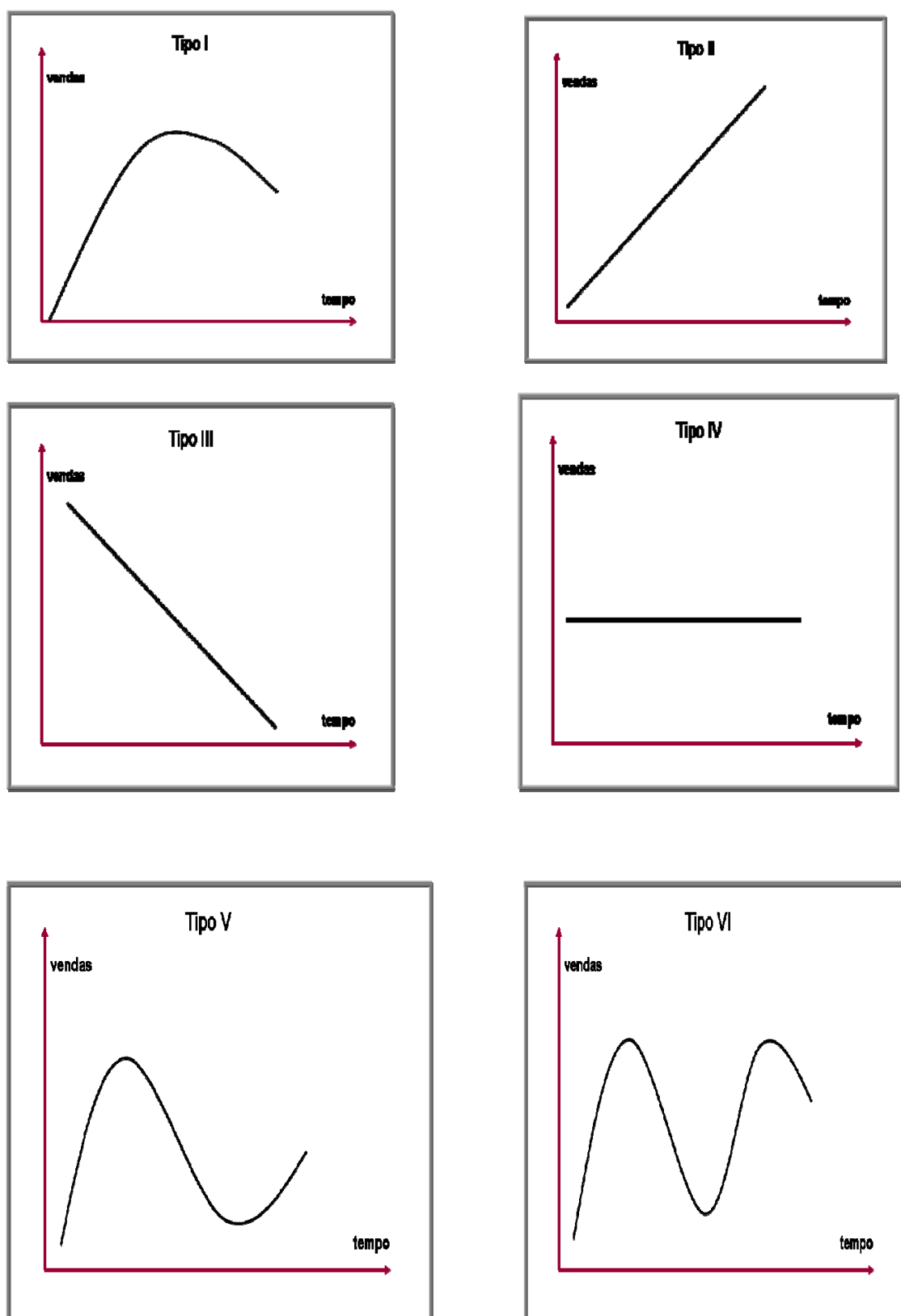
As inovações que trazem um avanço significativo no produto são raras e eliminar o velho é uma tarefa difícil. Nesse caso, é preciso minimizar a resistência do consumidor. Crie produtos compatíveis com o comportamento atual. Uma empresa pode reduzir ou eliminar a mudança de comportamento exigida por uma inovação e criar, com isso, um sucesso estrondoso. Foi a tática da empresa automobilística japonesa Toyota em relação aos veículos híbridos. Para o motorista é praticamente o mesmo que dirigir um carro movido só à gasolina. O veículo híbrido tem um rendimento consideravelmente maior por litro e garante todos os benefícios típicos do carro tradicional.

Outra saída para a empresa é buscar consumidores que ainda não usam produtos existentes e, com isso, angariar fiéis. A opção é buscar consumidores que prezam os benefícios trazidos por um novo produto ou dêem pouco valor a benefícios que teriam que abdicar. Enquanto a empresa não aprender a entender e a antecipar os fatores psicológicos que influenciam decisões de consumidores e de executivos – e a reagir a eles – novos produtos continuarão a fracassar, segundo o pesquisador Gourville (2006).

Críticas ao conceito de ciclo de vida do produto

Os autores Rocha e Christensen (1995) citam alguns trabalhos que criticam o conceito de ciclo de vida do produto. Começam por William Cox que em 1967, estudando 258 produtos farmacêuticos, identificou seis tipos básicos distintos de ciclo de vida do produto. A frequência dos seis tipos de ciclo de vida era de: 28,3% para o tipo I, 5,4% para o tipo II, 12,8% para o tipo III, 5,1% para o tipo IV, 9,3% para o tipo V e 39,1 para o tipo VI. Para as curvas do tipo VI, polinômio do quarto grau, foram consideradas as curvas típicas do ciclo de vida na indústria farmacêutica.

Figura 9: Ciclo de vida na indústria farmacêutica



Fonte: Cox (1967, apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1995)

Rolando Polli e Victor Cook (1969, apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1995) realizaram um estudo detalhado da validade do ciclo de vida do produto (CVP) com modelos empíricos. Testaram curvas de vendas de vários produtos para verificar até que ponto essas curvas podiam, de certa forma, serem explicadas pelo modelo. A análise foi realizada em três classes de produtos de consumo: produtos de beleza e cuidado pessoal, alimentos e cigarros. De acordo com o resultado obtido, em apenas 44% dos casos estudados o modelo do ciclo de vida do produto representou adequadamente a seqüência de vendas obtida pelo produto ou pela categoria de produtos.

Diante dos resultados, os autores ressaltaram que o ciclo de vida se aplica melhor àqueles produtos cujas vendas não são afetadas significativamente por variações nas condições de oferta. Isso se deve, segundo os autores, essencialmente ao fato de que o ciclo de vida é um modelo da vida do produto sob o ponto de vista da demanda e não sob o ponto de vista da oferta.

Mais recentemente, Stephen Harrel e Elmer Taylor (1989, apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1995) testaram o modelo de CVP na indústria de bens de consumo duráveis nos Estados Unidos e concluiu-se que o modelo se aplica a esse setor.

Entretanto, Rocha e Christensen seguem apontando as críticas ao uso do ciclo de vida do produto e destacam a principal.

Esta reside no fato de que a grande parte das curvas encontradas em estudos em nada se aproximam ao modelo clássico do ciclo de vida do produto. Um segundo ponto seria que o não parece possível prever, com uma margem de segurança aceitável, em que etapa do ciclo de vida determinado produto se encontra. Já a terceira crítica, a mais séria segundo os autores, é em relação a até que ponto o conceito de ciclo de vida do produto se constitui em um guia válido para a ação de marketing.

O trabalho de Nariman Dhalla e Sonia Yuspeh (1976, apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1995) defende que o ciclo de vida do produto é uma variável dependente, determinada pelas ações de marketing da empresa e não uma variável independente a qual as empresas devam adaptar seus programas de marketing.

Day (1999), seguindo esses autores, também adere ao ponto de vista apontado. Ele afirma que o modelo do ciclo de vida do produto não permite extrair normas de conduta estratégica para as empresas.

Os autores então perguntam como utilizar a teoria de ciclo de vida do produto. A resposta, segundo eles, é simples. Pode-se usar o conceito para modelar a trajetória do produto no

mercado, em vez de se considerar o ciclo de vida como dado, ou seja, deve-se reconhecer a capacidade da empresa de traçar, ela própria, o desenvolvimento de um dado produto, utilizando o instrumento de marketing e, sobretudo, reconhecendo as forças favoráveis e desfavoráveis que poderão afetar o seu crescimento.

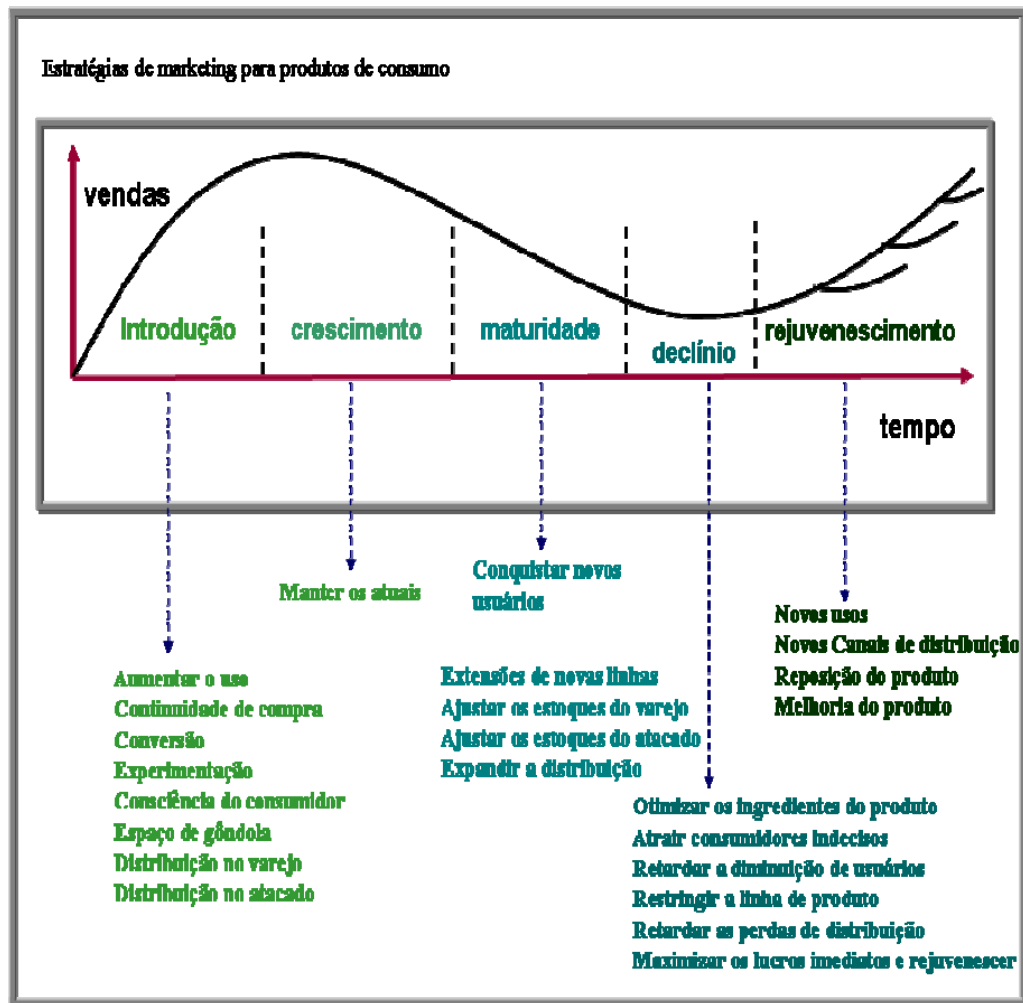
Na mesma linha Kotler (2000, p. 337) também expõe a visão dos críticos em relação ao conceito de ciclo de vida do produto. Os críticos afirmam que os estágios não possuem duração previsível, ou seja, não possuem o que os seres vivos possuem: uma sequência fixa de estágio e uma duração fixa de cada estágio. Além disso, afirmam que o ciclo de vida é um artifício das estratégias de marketing empregadas e não um curso inevitável que as vendas devem seguir.

A questão evolução do mercado através do ciclo de vida do produto

Kotler (2000) aponta outra questão em relação ao conceito de ciclo de vida do produto. Ao se concentrar no que está acontecendo a um produto ou a uma marca em particular, em vez de se concentrar no que está acontecendo no mercado como um todo, pois o conceito de ciclo de vida do produto produz um quadro orientado para o produto e não orientado para o mercado.

Segue afirmando que as empresas necessitam visualizar a evolução do mercado, como ele é afetado por necessidades, concorrentes, tecnologia, canais e novos acontecimentos. E ressalta que ao longo da existência de um produto ou marca, o posicionamento da empresa deve mudar para acompanhar o mercado.

Figura 10: Evolução do mercado para produtos de consumo



Fonte: Adaptado de Kotler (1991, p. 426)

Variáveis que afetam a estratégia de negócio

Anderson e Zeithmal (1984, vol. 27) destacam, em estudo, a importância das variáveis: “estágio do ciclo de vida do produto” e “participação de mercado” no que diz respeito à estratégia de negócio.

Apresentam um amplo quadro com os estudos realizados a partir do ciclo de vida do produto e as ações identificadas pelos pesquisadores como as mais adequadas para cada fase do ciclo.

Figura 11: Estudos envolvendo o ciclo de vida do produto e as suas ações em cada fase

Introdução	Crescimento	Maturidade	Maturidade(Cont.)	Declínio
Hofer (1975): •Novidade do produto •Percentual de mudança tecnológica na concepção do produto •Necessidades do cliente •Frequência da compra	Rumelt (1979): •Preço •Performance do produto •Acesso a canais de distribuição •Adequação da produção para com os segmentos •Eficiência na produção e venda •Economia de escala	Hofer (1975): •Necessidades do cliente •Percentual de mudança tecnológica na concepção do produto •Grau da segmentação de marketing •Relação do custo de distribuição para produção(valor adicionado)	Buzzel & Wiersema (1981): •(Construir Estratégia de crescimento na participação de mercado) •Aumentar novos produtos(atividade) •Aumentar relativo a qualidade do produto •Aumentar as despesas de força de vendas, propaganda para promoção de vendas relativo ao crescimento e participação de mercado	Hofer (1975): •Lealdade do cliente •Grau de diferenciação do produto •Elasticidade do preço/demanda •Participação de mercado da empresa •Qualidade do produto •Tamanho da planta/produção
Hay & Ginter (1979), Wind (1981): • Propaganda •Alto preço dos produtos •Distribuição	Hay & Ginter (1981), Wind (1981): •Propaganda, reforçando as vantagens do produto •Modificação e melhoramento do produto •Larga Distribuição	Hay & Ginter (1981), Wind (1981): •Propaganda, reforçando a diferenciação do produto •Diferenciação do produto •Queda do preço •Número de canais de venda começa a reduzir	Hamermesh & Silk (1979): (Indústria estagnadas) •Identificar, criar e explorar segmentos em crescimento •Enfatizar a qualidade do produto e inovação de melhoramento do produto •Sistematicamente e consistentemente aumentar a eficiência do produto e sistemas de distribuição. Melhorar a produção, processos e custos baixos.	Hay & Ginter (1979), Wind (1981): •Queda na importância da propaganda •Diversificação de produto •Queda no número de canais de venda
-0-	Hambrick e cols.(1982): •Ênfase no crescimento da empresa •Planta e equipamento novo(novidade) •Intensidade de capital •Produtividade dos funcionários •Despesas em produção, PD e marketing •Novos produtos	Hall (1980): •Alcançar um baixo custo de entrega com uma aceitável qualidade e política de preço para ter um volume de vendas lucrativo e crescimento de mercado •Alcançar a melhor posição em relação ao produto/serviço/qualidade em comparação com os concorrentes	Hambrick e cols.(1982): •Capacidade de utilização(ociosidade)	Harrigan (1979): •Abordagem contingencial enfatizando a estrutura da indústria e competitividade – forças e fraquezas
-0-	MacMillan e cols.(1982): •Intensidade de capital e custo de produção reduz lucro •Valor adicionada beneficia lucro •Evitar PD de produto •Evitar despesas com força de vendas •Preço diferenciado(alto) aumenta o lucro	Hamermesh, Anderson, & Harris (1978): (baixa participação de negócio) •Segmentação •Eficiência no uso de PD •Baixa ênfase no crescimento da participação de mercado	MacMillan e cols.(1982): •Ênfase na produtividade dos funcionários, capacidade de utilização(equipamento) e qualidade do produto •Intensidade de capital e custo de produção reduz margem(lucro) •Evitar PD de produto •Evitar despesas em Marketing •Preço diferenciado aumenta o lucro(retorno)	-0-

Fonte: Traduzido e Adaptado de Anderson e Zeithaml (1984)

Portanto, a princípio o conceito de ciclo de vida seria menos uma ferramenta de previsão e mais uma ferramenta para auxiliar os gerentes a modelarem a trajetória do produto no mercado, sendo capazes de reconhecer a capacidade da empresa de traçar, ela mesma, o desenvolvimento de um dado produto através do instrumental de marketing, como já sugerido por Rocha e Christensen (1995) e Kotler (2000).

Propostas de Inovações e ações a partir do ciclo de vida do produto

Geoffrey Moore, pesquisador e autor de livros que abordam temas como inovação, estratégia e ciclo de vida do produto na indústria de tecnologia, em artigo publicado em 2004 na Harvard Business Review apresenta uma proposta de inovações tendo como referência o ciclo de vida do produto, embora possa nos parecer que a sua referência em termos de estrutura conceitual seja mais próxima de Rogers (1962) do que propriamente do conceito de ciclo de vida do produto, pois, ao retratar de forma detalhada em trabalhos anteriores o perfil de cada adotante, isso claramente indica uma referência ao modelo de Rogers (1962) conhecido como o sistema social de difusão das inovações.

Portanto, o que Moore estabelece como ciclo de vida do produto pode sugerir uma dupla interpretação do seu modelo de adoção de tecnologia, pois ao mesmo tempo recorre a conceitos do ciclo de vida e ao conceito de difusão das inovações - esta última não é devidamente referenciada em seu trabalho.

Na sequência apresentaremos a proposta de Moore (1991) de categorização de tipos e perfis de consumidores de tecnologia, bem como o modelo (apresentação) que propõe às inovações estratégicas necessárias, de acordo com o ciclo de vida do produto.

Quadro 3: Os cinco grupos de adotantes de tecnologia

Ciclo de vida de adoção do produto	Característica de comportamento
Inovadores = Entusiastas	São pessoas fundamentalmente comprometidas com a nova tecnologia sob a alegação de que, mais cedo ou mais tarde, ela fatalmente melhorará nossas vidas. Adoram ter acesso à última palavra em inovação.
Adeptos Iniciais = Visionários	São os verdadeiros revolucionários nas empresas e no governo. Estão dispostos a usar a descontinuidade de qualquer inovação para romper com o passado e começar um futuro inteiramente novo. Ao explorar o novo acreditam que poderão obter uma vantagem competitiva em relação à velha ordem.
Maioria Inicial = Pragmáticos	Essas pessoas formam o grosso de todas as compras de infra-estrutura tecnológica. Não simpatizam com o novo. Acreditam em evolução e não em revolução. Neutros à tecnologia, adotam inovações somente após um histórico comprovado de melhoria de produtividade, incluindo fortes referências de pessoas em quem confiam.
Maioria Tardia = Conservadores	Mostram-se pessimistas quanto à capacidade de obter algum valor dos investimentos em tecnologia e só realizam esses investimentos sob pressão. São muito sensíveis a preços, altamente céticos e muito exigentes. Raramente suas exigências são satisfeitas, em parte por não estarem dispostos a pagar por quaisquer serviços extras.
Retardatários = Céticos	São os combatentes da tecnologia/inovação, os que adoram desafiar a badalação e a adulação do marketing de alta tecnologia.

Fonte: Moore (1996, p. 27)

O ciclo de vida do mercado para Moore

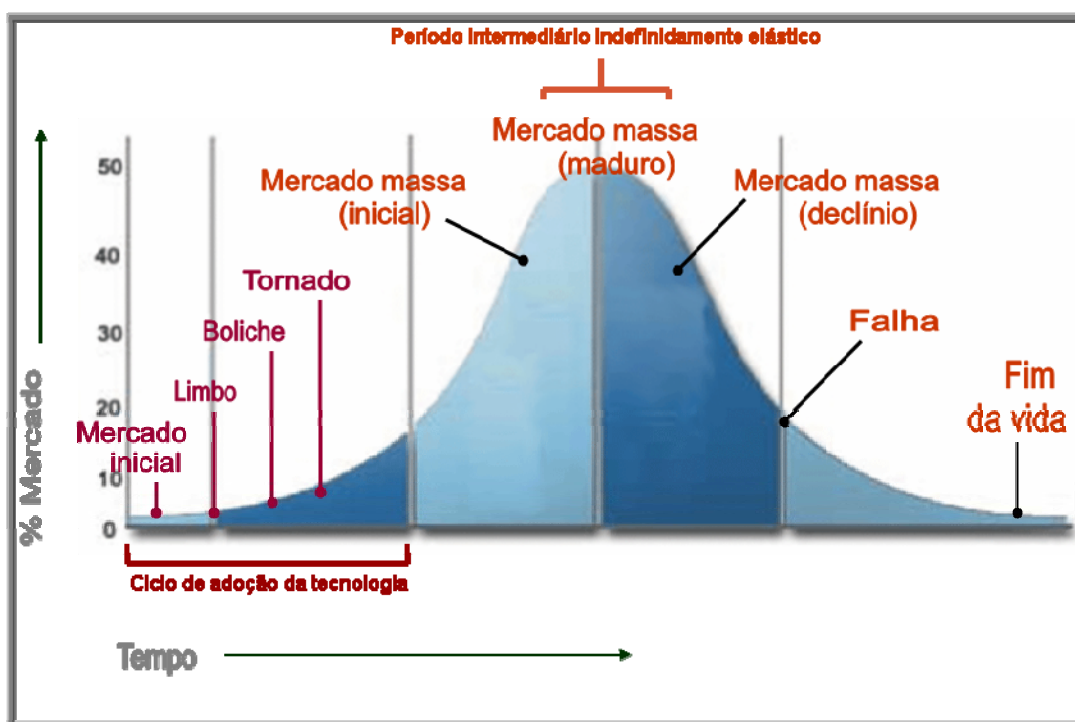
Para Moore (2004) um jeito confiável de solucionar o problema do foco, ou seja, em que se concentrar é encarar cada tipo de inovação como premissa básica para a condução da organização. Obviamente, segundo o autor, atentando para cada momento do ciclo de vida de um mercado.

E assim sugere que combinando representações gráficas desse ciclo e daquilo que ocorre mais tarde, quando o mercado já está mais estabelecido, pode-se mostrar o desenvolvimento de um mercado do início ao fim. O ciclo de vida de desenvolvimento de mercado inclui as seguintes fases (as quatro primeiras, segundo o autor, constituem o ciclo de vida da adoção de tecnologia em mercados emergentes):

- Mercado inicial. Quando é lançada, uma tecnologia atrai a atenção de um grupo que é pioneiro em adotá-la. Há entusiastas - que acham interessante a novidade - e visionários que enxergam o potencial da ruptura. Compradores pragmáticos ficam curiosos, mas não se comprometem. A imprensa, fascinada, escreve artigos destacando a tecnologia como a nova grande sensação;
- Limbo. A tecnologia fica presa entre dois mundos. Como foi lançada há algum tempo e perdeu o caráter de novidade, os visionários já não apostam pesado nela. A sua aceitação não é ampla o bastante para convencer os pragmáticos de que se trata de uma opção segura;
- Boliche. A tecnologia ganha aceitação entre os pragmáticos em um ou mais nichos de mercado, nos quais serve de solução para um problema grave (quando um nicho de mercado adota a tecnologia, nichos adjacentes se tornam mais suscetíveis – daí a metáfora do boliche. Em cada nicho a tecnologia vai conquistando uma clientela fiel);
- Tornado. A tecnologia passou pelo teste da utilidade e agora é considerada necessária e padrão para muitas aplicações. A concorrência é acirrada e o investidor faz subir o valor dos papéis de qualquer empresa que possa participar da nova categoria;
- Mercado de massa (inicial). A época do hipercrecimento se foi, mas a categoria continua crescendo a um ritmo salutar. Uma primeira onda de consolidação resulta numa divisão de forças no mercado que não deve mudar por um tempo. O cliente limita-se a esperar avanços sistemáticos no produto ou serviço e premia cada aprimoramento com um incremento nas compras;

- Mercado de massa (maduro). O crescimento da categoria está estagnado e aumenta a comoditização. Uma segunda onda de consolidação enxuga a camada inferior da pirâmide. Líderes do mercado fazem a receita crescer, tanto de forma orgânica como por meio de fusões e aquisições;
- Mercado de massa (declínio). A categoria se tornou demasiada rígida e quem domina o mercado não reage às necessidades da clientela. O mercado está pronto para alguma forma de ruptura. Seja através de uma nova tecnologia ou de um modelo de negócios radicalmente inovador;
- Falha e fim da vida. A obsolescência tecnológica chega como um terremoto, expondo a falha entre aquilo que a empresa vende e o que o mercado agora deseja. A figura a seguir reflete a visão de Moore acerca do ciclo de vida do mercado.

Figura 12: Ciclo de vida de desenvolvimento do mercado



Fonte: Moore (2004, p. 21-26)

Moore (2004) ainda afirma que a inovação pode vir de muitas formas – produtos, processos, marketing e modelo de negócio. Qual tipo de inovação buscar? Questiona o autor. Dependerá, segundo ele, do ponto em que você se encontra no ciclo de vida da categoria de seu produto.

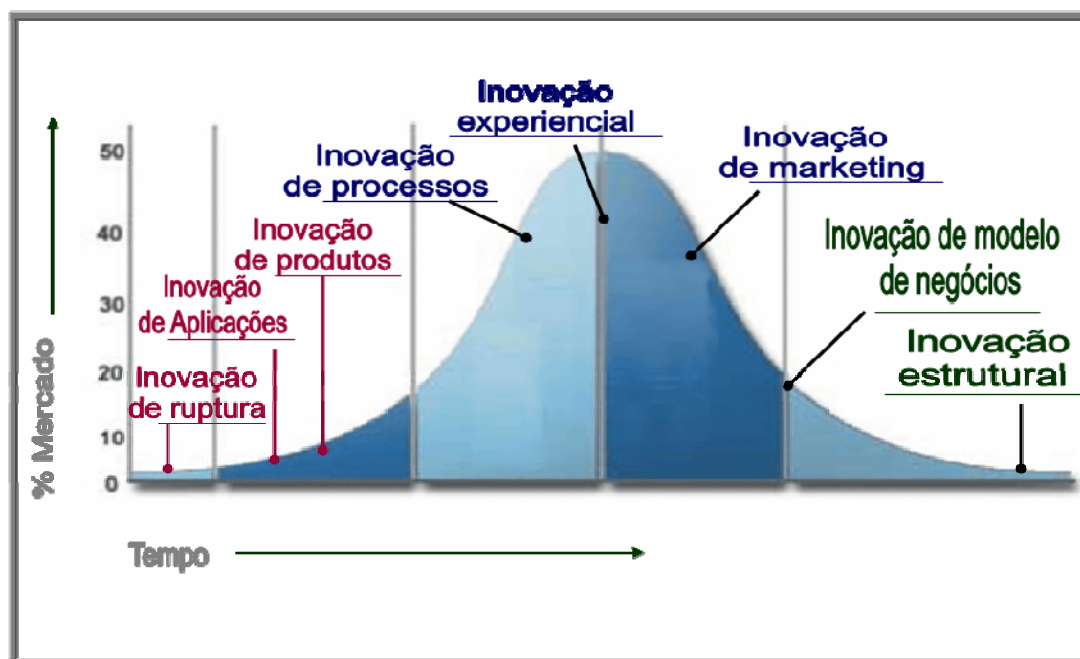
Com a comoditização de processos comerciais, a tendência é que esses processos sejam terceirizados ou transferidos para outros países, deixando as empresas com operações domésticas e sujeitas a uma pressão implacável para produzir a próxima onda de inovações. Sem inovação não há diferenciação e sem diferenciação não há lucro e receita necessários para atrair investimentos de capital.

Moore (2004) observa que para começar é preciso entender quão vasto o terreno da inovação realmente é. Inclui a inovação que todos conhecem: a que causa ruptura. Essa inovação não atua no sentido de promover a evolução de um produto ou serviço e sim promove o lançamento de algo completamente novo. Mas ninguém deve fechar os olhos para as formas de inovação mais simples, porém igualmente eficazes. O autor sugere a seguinte taxonomia:

- Inovação de ruptura. É fruto, em geral, de alguma descontinuidade tecnológica;
- Inovação de aplicações. Leva uma tecnologia já existente a novos mercados para servir a novos fins;
- Inovação de produtos. Leva produtos estabelecidos em mercado estabelecido ao próximo nível, como, por exemplo, quando a empresa Intel lança um novo processador. O foco pode ser um melhor desempenho;
- Inovação de processos. Torna mais eficientes ou eficazes os processos de produtos e serviços estabelecidos em mercados estabelecidos. Como, por exemplo, a empresa americana fabricante de computadores Dell que enxugou a cadeia de suprimentos de computadores;
- Inovação experiencial. Faz modificações superficiais que melhoram a experiência do cliente ao utilizar produtos ou processos estabelecidos;
- Inovação de marketing. Melhora os processos de interação com o cliente, seja a comunicação do marketing (uso de internet – marketing viral) ou transações com o consumidor (mecanismos de comércio eletrônico como o site de vendas da empresa americana Amazon e de leilões virtuais como o da empresa americana eBay);
- Inovação no modelo de negócios. Reestrutura uma proposta de valor estabelecida para o cliente ou o papel estabelecido da empresa na cadeia de valor ou ambos. Como exemplo, podemos citar a passagem da empresa americana Gillete de aparelhos descartáveis para recarregáveis;
- Inovação estrutural. Aproveita uma ruptura para reestruturar relações no setor. Bancos, por exemplo, usam a desregulamentação da indústria financeira para lançar um leque mais

amplo de produtos e serviços ao consumidor. Praticamente do dia para a noite empresas como a *Fidelity* (seguradora norte-americana) viraram sofisticadas concorrentes de bancos e seguradoras antigas. Afigura a seguir apresenta a taxonomia sugerida por Moore.

Figura 13: Alinhamento da inovação ao ciclo de vida



Fonte: Moore (2004, p. 21-26)

O próprio autor entende que o escopo da lista acima pode ser problemático. Como gerentes e executivos decidirão em que se concentrar? Que tipo de inovação devem buscar? Na década de 90 se buscou a idéia de competência central ou *core competence* para solução do problema. (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

O caminho, sugere o autor, seria definir aquilo que se faz melhor e concentrar os recursos nisso. No entanto, muita empresa descobriu que ser o melhor em algo não é garantia de vantagem competitiva. Uma competência distintiva só tem valor se influencia as preferências de compra.

Moore (2004, p.22) destaca ainda que “o público consumidor muitas vezes ignora as competências centrais de uma empresa em favor de produtos bons o bastante e mais baratos”.

Moore (2004) conclui o artigo destacando a figura 13 - Alinhamento da inovação ao ciclo de vida - nessa ilustração o autor apresentou quais são os tipos de inovações mais adequadas conforme o ciclo de vida do mercado. Desse modo prescreve os primeiros três tipos de inovação - de ruptura, de aplicações e de produtos - que dominam o ciclo de vida de adoção da tecnologia e interação para a criação da nova categoria de mercado. Portanto, segundo Moore (2004), até que o “tornado” enfraqueça - nome que o autor aplica a um determinado momento da fase de aceitação de uma inovação - nenhum outro tipo de foco na inovação é recompensado.

Contudo, uma vez que o mercado entra na fase da massificação, tais formas de inovação perdem a força. Qualquer delta em vantagem competitiva que possam produzir não valeria os recursos exigidos. Em outras palavras, o mercado não está disposto a produzir a receita ou os ganhos de margem necessários para financiar tais esforços. O investimento nesse tipo de inovação durante as fases de massificação da vida de um mercado tem o efeito de acelerar a comoditização através de um processo que Christensen (2003) chamou de *overshooting*.

Nesse ponto da evolução do mercado, um segundo grupo de tipos de inovação assume a dianteira – o grupo de inovação de processos, experiencial e de marketing. Os três podem interagir e, portanto, podem ser usados separados ou juntos para criar melhorias incrementais.

Mais cedo ou mais tarde, porém, até essas formas de inovação perdem a utilidade e o mercado entra num declínio inevitável, muitas vezes sofrendo ainda outra ameaça: uma tecnologia que vai se tornando obsoleta no horizonte. Mas ainda resta às empresas explorarem dois tipos de inovação: a modelo de negócios e a estrutural.

Enquanto se comoditiza num determinado ponto da cadeia de valor, o mercado se descomoditiza em outro ponto - outra descoberta de Christensen (2003). Na indústria automobilística de hoje, por exemplo, a manutenção normal se comoditiza enquanto serviços na estrada se descomodizam.

Em sua forma mais branda, a reinvenção enxerta um novo modelo de negócio na velha infra-estrutura. Em sua forma draconiana, porém, implica uma reestruturação radical da empresa. De um jeito ou de outro é uma empreitada de alto risco, mas com o mercado se aproximando da linha da falha, a reinvenção é o único caminho à frente. Para o executivo, a alternativa seria decretar o fim do jogo, aceitar que o mercado está no fim da vida e

permitir que a empresa seja comprada por investidores interessados em distribuir e não em reinvestir os fluxos de caixa restantes.

Vemos assim que, mesmo com as pressões de comoditização da globalização, a cúpula gestora tem oportunidades surpreendentemente robustas de gerar valor para o acionista. São poucos, porém, os executivos que dormem tranquilos, pois o sonho de sucesso é assombrado por um fantasma irritante: o demônio da inércia.

A capacidade de inovar em produtos, algo de extrema utilidade nos estágios iniciais de um mercado, não vai sustentar a empresa na fase de mercado de massa. Momento esse em que é preciso uma nova tarimba em gestão de processos e marketing. Só que as tentativas da cúpula de mudar a direção são frustradas pela inércia que o sucesso cria. Quanto mais avançada estiver a empresa em seu ciclo de vida e quanto mais sucesso tiver obtido, maior a tendência de voltar ao curso de ação anterior.

CAPÍTULO II

A Teoria da Difusão de Inovações

Em seu livro “Diffusion of Innovations”, Rogers (1995) analisa os elementos envolvidos na difusão da inovação.

Para Rogers (1995), os diferentes indivíduos de um sistema social não adotam uma inovação ao mesmo tempo. Eles a adotam em uma seqüência de tempo. Sendo assim, esses indivíduos podem ser classificados em diferentes categorias de adotantes; tal categorização é baseada no momento em que eles começam a usar a nova idéia.

Segundo o pesquisador, seria possível descrever cada adotante em um sistema de acordo com o tempo que ele leva para adotar uma determinada idéia.

Para tanto, o autor faz uso do conceito de “*innovativeness*” - que pode ser traduzido como inovatividade. No contexto de seu trabalho, esse conceito está relacionado à propensão do indivíduo em ser pioneiro ou não na adoção de inovações.

O critério utilizado pelo autor para categorizar adotantes é a inovatividade. É evidente a importância do elemento tempo na categorização dos grupos, mas o aspecto fundamental refere-se à aceitação, à adoção de algo.

A difusão

Difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais durante determinado tempo entre os membros de um sistema social. É um tipo especial de comunicação em que as mensagens são “carregadas” com novas idéias.

Comunicação é um processo no qual os participantes criam e compartilham informações com outros participantes com o objetivo de alcançar um entendimento mútuo. Esta definição implica que a comunicação seja um processo de convergência ou divergência entre dois ou mais indivíduos que trocam informações, cada um com a idéia de avançar no sentido que eles dão para certos eventos.

Pensa-se em comunicação como um processo de duas vias. A comunicação linear descreve certo tipo de comunicação ou “evento” envolvido na difusão; como quando um agente comunicador procura persuadir um “indivíduo” a adotar uma inovação.

Quando atentamos para o que vem antes, assim como um “evento”, e para o que vem posteriormente, freqüentemente entende-se que esse evento é somente uma parte do processo total, no qual a informação é trocada entre dois indivíduos.

Rogers (1995, p.10) exemplifica: “o indivíduo vem para o agente transformador com um problema, e a inovação é recomendada como uma possível solução para o problema”. A interação entre o agente transformador e o indivíduo talvez continue através de vários ciclos, como um processo de troca de informação.

Assim, difusão é um tipo especial de comunicação em que as mensagens são referentes à nova idéia. E é a novidade da idéia no conteúdo da mensagem que dá à difusão seu caráter especial. Essa novidade significa que alguma incerteza está envolvida na difusão.

A incerteza é a relação percentual entre as probabilidades da ocorrência e da não ocorrência de um evento. Incerteza significa falta de credibilidade da estrutura da informação. De fato, informação é uma forma de reduzir a incerteza. Informação é diferente em termos de estrutura que afeta a incerteza em situação na qual existe um conjunto de alternativas.

De acordo com o que foi posto, podemos concluir que difusão é um tipo de “mudança social” definida como um processo pelo qual alterações ocorrem na estrutura e na função de um sistema social. Quando novas idéias são inventadas, difundidas e adotadas ou rejeitadas, esse processo deixa certas conseqüências, e mudanças sociais ocorrem. Obviamente, essas mudanças podem acontecer de outras formas, como, por exemplo, através de uma revolução política, de uma regulamentação governamental ou de um evento natural como o terremoto.

Alguns autores, de acordo com Rogers, restringem o termo “difusão” como algo “espontâneo”, sem planejamento, e usam o conceito de “disseminação” para a difusão que é direcionada e administrada. Já Rogers (1995) utiliza a palavra “difusão” contemplando os dois significados, espontâneo e planejado.

Os quatro principais elementos na Difusão de Inovações

Para Rogers (1995), os quatro principais elementos na difusão de inovação são: a inovação, os canais de comunicação, o tempo e o sistema social.

No contexto do trabalho de Rogers, a inovação pode ser uma idéia ou objeto que é percebido como novo pelo indivíduo. A percepção de novidade da idéia por um indivíduo determina o seu modo de reagir em relação a ela.

“Novidade” de uma inovação pode ser expressa em termos de conhecimento, de persuasão ou de uma decisão de adoção.

A inovação é percebida pelo indivíduo como tendo as seguintes características:

Vantagem relativa: refere-se a prestígio social, conveniência e satisfação;

Compatibilidade: é consistente com os valores pessoais, as experiências passadas e as necessidades;

Complexidade: é facilmente entendida pela maioria dos membros de um sistema social. Outras mais complicadas serão adotadas mais lentamente;

Experimentação: novas idéias que podem ser experimentadas; isso representa menos incerteza para o indivíduo que está considerando a adoção da inovação;

Observável: ou seja, a facilidade de se observar os resultados da inovação.

O segundo elemento na difusão de inovações é o “canal de comunicação”. Rogers (1995) procura definir comunicação como o processo pelo qual participantes criam e compartilham informação com o objetivo de alcançar um entendimento mútuo. Já a difusão seria um tipo particular de comunicação no qual o conteúdo da mensagem trocada é referente a uma nova idéia. A essência do processo de difusão é a troca de informação - um indivíduo comunica uma nova idéia para outro ou outros. Canais de mídia de massa são freqüentemente os mais rápidos e eficientes, o que significa informar uma audiência de potenciais adotantes sobre a existência de uma inovação.

O terceiro elemento na Difusão de Inovações é o “tempo”. O processo de decisão de inovação envolve tempo. Esse processo ocorre, normalmente, de forma ordenada através de cinco passos: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação.

O **conhecimento** ocorre quando um indivíduo toma conhecimento da existência de uma inovação e adquire algum conhecimento sobre o seu funcionamento. A **persuasão** ocorre quando um indivíduo toma uma atitude favorável ou desfavorável diante da inovação. **Já a decisão** ocorre quando um indivíduo caminha no sentido de escolha ou rejeição da inovação. A **implementação é o passo seguinte e dá-se** quando um indivíduo coloca a inovação em uso. O quinto e último passo é a **confirmação e** ocorre quando um indivíduo procura reforçar a decisão de escolha que foi tomada.

Por fim, o quarto e último elemento no processo de difusão de inovações, de acordo com Rogers (1995), trata-se do “sistema social”. O sistema social é definido como um conjunto de unidades inter-relacionadas que são engajadas na resolução de um problema de maneira comum. Os membros ou unidades de um sistema social podem ser indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas.

A difusão ocorre dentro de um sistema social. A estrutura social do sistema afeta a difusão da inovação de várias formas. O sistema social constitui uma fronteira para uma inovação se difundir. Portanto, há o efeito de normas de difusão, o papel dos líderes de opinião e agentes transformadores, as decisões de inovação e as consequências da inovação. Todos esses pontos envolvem a relação entre o sistema social e o processo de difusão que ocorre dentro deste.

Os Adotantes

Foram definidas cinco categorias de adotantes. Para essa definição foi levado em conta o tempo que o indivíduo levou para a adoção da inovação.

Essas categorias são as seguintes:

- inovadores;
- adotantes iniciais;
- maioria precoce;
- maioria tardia;
- retardatários.

As cinco categorias indicadas por Rogers (1995) são na verdade tipos ideais, sendo assim, não encontram perfeita correspondência na realidade, entretanto, essas categorias podem ser úteis para melhor entendimento do processo.

Inovador é o indivíduo de caráter aventureiro que deseja tentar coisas novas e aceitar o risco envolvido em novas experiências. Já os adotantes iniciais são mais “locais” em contraposição ao cosmopolitismo dos inovadores. São altamente respeitados no seu meio social e são formadores de opinião.

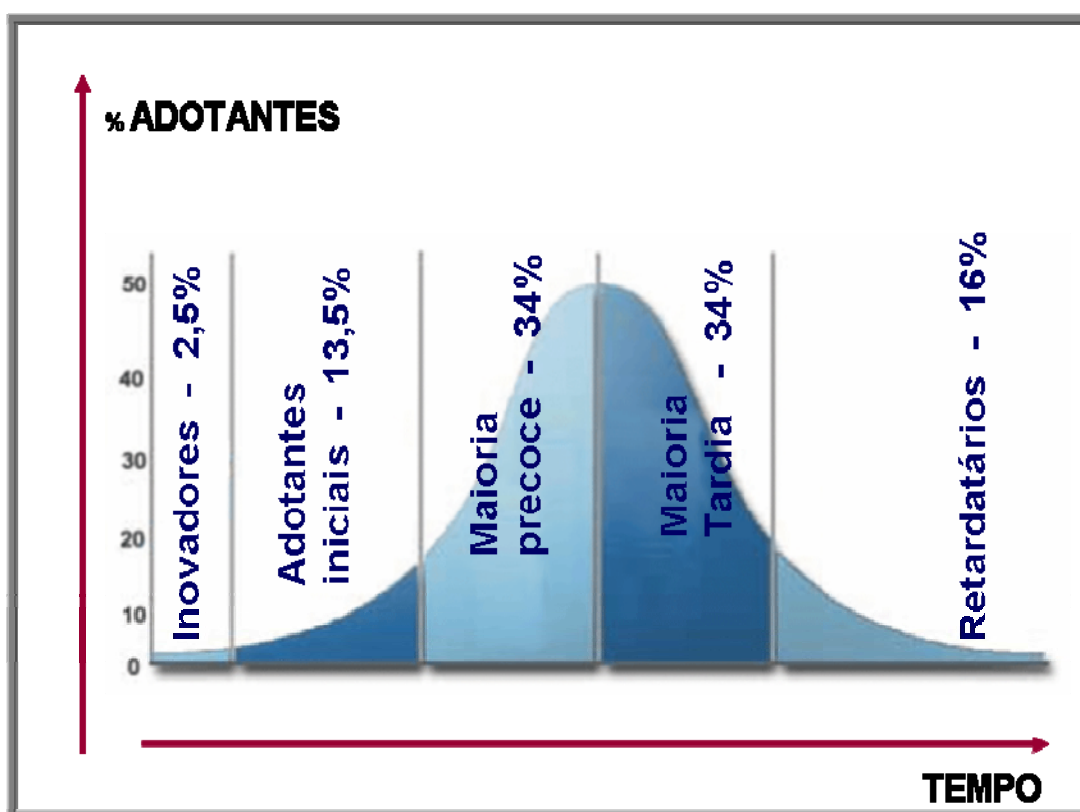
A maioria precoce não exerce liderança sobre os demais e é formada, basicamente, por seguidores. Não são os primeiros nem os últimos a adotarem uma dada inovação.

A maioria tardia é tipicamente desconfiada e cética para com as inovações. Adotará o produto ou a idéia em questão apenas quando mais da metade dos adotantes já houver feito isso, pois não desejam expor-se a qualquer risco.

Na categoria Retardatários enquadram-se indivíduos tradicionais, presos ao passado. São os mais “locais” de todas as categorias analisadas e são, inclusive, muitas vezes, isolados dentro do seu grupo social. Quando os retardatários adotam uma inovação, é comum que outra inovação ou aperfeiçoamento tecnológico já esteja sendo introduzido.

Na seqüência é possível conferir a imagem com a distribuição de freqüência dos adotantes ao longo do tempo.

Figura 14: Distribuição de freqüência dos adotantes no tempo



Fonte: Rogers (1995, p. 262)

CAPÍTULO III

A Estratégia

Por que explicitar a estratégia? Segundo, Ansoff e McDonnell (1993) a partir da década de 50, devido à descontinuidade ambiental, o conceito de estratégia passa a fazer parte do vocabulário das empresas.

No início o significado da palavra estratégia não era claro, uma vez que os dicionários não contribuíam para a tradução - recorriam ao sentido militar do termo, ou seja, “a ciência e arte do emprego de forças numa guerra”, como colocam Ansoff e McDonnell (1993, p. 70). Havia, ainda, o questionamento de alguns acadêmicos sobre a utilidade do novo conceito. Tendo testemunhado meio século de desempenho miraculoso da indústria americana, eles se perguntavam por que teria o conceito se tornado repentinamente necessário e o que esse conceito poderia fazer pela empresa (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

O que é estratégia?

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Apresentam quatro tipos distintos de regras:

- Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos e em termos quantitativos são chamados de metas.
- Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo. Quais produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde serão desenvolvidos e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa conquistará alguma vantagem sobre as concorrentes. Esse conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado ou de estratégia empresarial.
- Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização. Essa regra é freqüentemente chamada de conceito organizacional.
- As regras através das quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Essas regras, segundo os autores, possuem várias características peculiares.

O processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata. Em vez disso estipula as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Portanto, a estratégia deve ser usada para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia nessa busca é, primeiramente, focar a atenção em áreas por ela definidas e depois identificar e eliminar possibilidades que sejam incompatíveis com ela.

A estratégia torna-se desnecessária sempre que a dinâmica histórica de uma organização leve essa estratégia para onde quer ir, ou seja, quando o processo de busca já está orientado para as áreas preferidas.

No momento em que se está formulando estratégias não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que serão descobertas. Portanto, a formulação de estratégias deve basear-se em informações muito agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas.

Quando a busca identifica uma alternativa específica, as informações mais precisas e menos agregadas que se tornam disponíveis podem levar a um questionamento da prudência da escolha original de estratégia. Dessa forma, o uso bem-sucedido da estratégia exige realimentação estratégica.

Tanto a estratégia como os objetivos são utilizados para filtrar projetos, assim, eles parecem semelhantes. No entanto, são diferentes. Os objetivos representam os fins que a empresa tenta alcançar, já a estratégia representa os meios disponíveis para atingir esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são modificados.

A estratégia e os objetivos são intercambiáveis tanto em momentos distintos quanto em níveis diferentes da organização. Alguns atributos de desempenho (como a participação no mercado), por exemplo, podem ser um objetivo da empresa num momento e podem ser sua estratégia em outro. Além disso, à medida que os objetivos e a estratégia vão sendo mais detalhados nos diferentes níveis de uma organização, surge uma relação hierárquica típica: os elementos da estratégia num nível gerencial mais alto transformam-se em objetivos num nível inferior.

Afirmam os autores, que a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Em geral, sua formulação não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. E, acima de

tudo, é um processo dispendioso tanto em relação ao dinheiro quanto em relação ao tempo dos administradores. (ANSOFF e MCDONNELL, 1993)

Quin (1998) alega que as palavras estratégia, objetivos, metas políticas e programas têm significados diferentes para pessoas e culturas organizacionais diferentes. Desse modo, procura definir a estratégia como

o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG e QUIN, 1998, p.20).

Para Porter estratégia é

criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho (PORTER, 1999, p. 63).

Barney define o termo em seu livro da seguinte forma:

estratégia é um padrão para alocação de recursos que permite as firmas manterem ou aumentarem seu desempenho. Uma “boa” estratégia é uma estratégia que neutraliza ameaças e explore oportunidades enquanto acumula forças e evita ou corrige fraquezas (BARNEY, 1996, p.27).

Em Vico Mañas tem-se que:

a estratégia empresarial é um conjunto de ações predeterminadas que serve como caminho alternativo para um planejamento efetivo da organização, possibilitando a esta o direcionamento para os resultados previamente estabelecidos e acompanhando eventuais distorções de maneira a provocar correções, via um efeito sinérgico que corresponda ao final, do alcance dos objetivos (VICO MAÑAS, 2004, p.132).

Mintzberg (1998, p.26), reconhecendo a dificuldade em trabalhar uma única definição de estratégia, sugere cinco definições para o termo.

Para o autor, a estratégia é um **plano** – algum tipo de curso de ação consistente, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes). E como plano, uma a estratégia pode ser um **pretexto**, ou seja, apenas uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. A estratégia é vista também como um padrão – especificamente um **padrão** em um fluxo de ações, ou seja, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.

Após as definições de estratégia como plano, pretexto e padrão, o autor questiona o foco da estratégia. Segundo o autor, muitos escritores respondem essa questão discutindo o desenvolvimento de recursos, mas, ainda de acordo com Mintzberg, a questão permanece - quais recursos e para qual finalidade? O autor relembra que a palavra estratégia foi herdada dos militares, “estratégia” refere-se a coisas importantes, “tática nos ensina o uso de forças armadas no engajamento, estratégia, o uso do engajamento para o objetivo da guerra” Von Clausewitz (apud MINTZBERG, 1998).

Em resposta à pergunta em relação ao foco da estratégia (estratégias sobre o quê?), o autor conclui “em potencial sobre qualquer coisa – sobre produtos e processos, clientes e cidadãos, responsabilidade sociais e auto-interesse e controle” (MINTZBERG, 1998).

As últimas duas definições dizem respeito ao conteúdo das estratégias.

Entre elas está a estratégia como **posição**. De acordo com essa definição, a estratégia se torna a força de mediação – ou “harmonização” – entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo, segundo Hofer e Schendel (apud MINTZBERG, 1998).

Em termos ecológicos, a estratégia se torna um “nicho”; em termos econômicos, um local que gera “aluguel”, ou seja, retorno por estar em local “exclusivo”, segundo Brownan (apud MINTZBERG, 1988) e, em termos administrativos, a estratégia se torna um “domínio” do mercado de produtos, Thompson (apud MINTZBERG, 1998).

Para finalizar, Mintzberg (1998, p.30) revela que enquanto a estratégia de **posição** - a quarta definição - olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quinta definição olha para dentro, e completa, “para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão ampla.”.

Dessa forma, tem-se a estratégia como **perspectiva**. O conteúdo consiste não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. O autor coloca que “há organizações que priorizam o marketing e constroem toda uma ideologia em torno disto”¹ e cita a IBM como exemplo.

O autor declara ainda que:

a quinta definição sugere, acima de tudo, que a estratégia é um conceito. Isso representa uma implicação importante, ou seja, que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas. É importante lembrar que ninguém jamais viu uma estratégia ou tocou nela; toda a estratégia é uma invenção, uma quimera na imaginação das pessoas, quer tenha sido

¹ MINTZBERG, 1994, p 30.

concebida como uma intenção para regular o comportamento antes que aconteça ou inferida como padrões para descrever um comportamento já ocorrido.²

E ressalta que o primordial, na quinta definição, é a possibilidade de compartilhar a visão e o pensamento estratégico da organização no campo da mente coletiva – indivíduos unidos pelo pensamento comum e/ou pelo comportamento (MINTZBERG, 1998, p. 30).

Sobre as estratégias

Kay (1996, p. 365) nos proporciona uma visão muito esclarecedora sobre a evolução do pensamento estratégico e, conseqüentemente, sobre as questões que envolvem as estratégias de negócios das empresas.

Sobre a formulação de estratégia na década de 60, o autor afirma que a estratégia estava intimamente ligada ao planejamento corporativo. Os procedimentos formais de planejamento surgiram do processo orçamentário, um mecanismo-chave de controle na maioria das empresas (KAY, 1996, p.369). Mas, como ressalta o autor, planejamento não é estratégia e as empresas que acreditavam que ao descrever o futuro – freqüentemente com detalhes consideráveis – tomavam passos importantes no sentido de fazê-lo acontecer e, constantemente, essas empresas viam desapontadas o resultado das etapas de planejamento.

Para Kay (1996), o planejamento começa a se tornar uma base para a escolha da estratégia quando abrange uma variedade de resultados possíveis. Para corroborar sua afirmação, o autor cita o planejamento de cenários, uma técnica que foi amplamente utilizada especialmente associada à Shell, Beck e Geus (1981, apud KAY, 1996, p. 372).

Os cenários seriam um meio de organizar o pensamento sobre o ambiente que se enfrenta e o começo da formulação de uma agenda de alternativas estratégicas. Assim, o desenvolvimento de um modelo de ambiente de negócios é um meio tanto de projetar o futuro do negócio como de avaliar como o futuro poderia ser influenciado por desenvolvimentos internos ou externos, aponta Lyles (1981, apud KAY, 1996).

Portanto, o objetivo desses modelos é descrever um conjunto mais complexo de interações e retroalimentações que podem ser manipulados intuitivamente ou com ajuda de modelos analíticos.

² Idem ibidem, p 30.

No entanto, existem alguns riscos que devem ser observados. Um deles, de acordo com Kay (1996) refere-se à complexidade do mundo dos negócios. Ele é muito complexo para ser algum dia adequadamente descrito por qualquer modelo.

Como mérito, o modelo articula o processo explícito de raciocínio dedutivo e explica claramente os pressupostos nos quais é baseado. Esse processo pode reforçar ou rejeitar a avaliação inicial ou facilitar a melhor apreciação daquilo que ela envolve (KAY, 1996, p. 373). Além disso, aponta como um erro sutil, a complicação sucessiva do modelo na tentativa de capturar uma fração maior da realidade complexa, e vaticina:

“O modelo que requer muitas horas para funcionar e que nem projeta a realidade de maneira que os usuários considerem críveis nem descreve um conjunto de relações que eles possam prontamente compreender cai completamente, sem utilidade, no vazio.” (KAY, 1996, p. 373).

Aponta também que formas mais qualitativas de organizar dados relevantes eram necessárias e que muitas dessas técnicas foram fornecidas por consultores.

O autor cita a matriz de planejamento de portfólio e o ciclo de vida do produto como exemplos de ferramentas. E acrescenta que o planejamento de portfólio e o ciclo de vida do produto são meios de organizar informações sobre mercados e sobre demanda. A cadeia e as “cinco forças” de Porter (1985) são ferramentas de análise amplamente utilizadas.

A escola racionalista e a implementação da estratégia

Chandler (1962, apud KAY, 1996) tratou diretamente da implementação da estratégia. A estrutura segue a estratégia e desde então muitas empresas têm rearranjado suas estruturas, e suas estratégias de acordo com as mudanças na sua própria estratégia e em resposta aos padrões do pensamento estratégico.

Crítica ao racionalismo estratégico

Kay (1996) cita Mintzberg como o principal crítico ao racionalismo estratégico e acentua a necessidade de reconsiderar o processo da estratégia em vez de voltar-se para a escolha da própria estratégia. Cita uma afirmação do reconhecido acadêmico:

“uma pessoa não pode confiavelmente decidir o que deveria ser feito em um sistema tão complicado, como uma organização contemporânea, sem compreensão genuína de como aquela organização funciona” (MINTZBERG, 1972).

Kay (1996) concorda com a explanação e afirma que o conhecimento fundamental é um pré-requisito para a aplicação prática. Entretanto, ressalva que “o conhecimento prático que não é baseado em alguma análise mais fundamental, normalmente é apenas conhecimento do tipo mais superficial”.³

Tipologias Estratégicas

O termo tipologia refere-se a um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos estratégicos das empresas. Assim, trata-se de um sistema de classificação e, como tal, exige o cumprimento de alguns requisitos. Segundo Chrisman, Hofer e Bouton (apud COSTA E SILVA, 2003) uma classificação deve atender aos objetivos básicos de diferenciação, identificação, generalização e recuperação da informação.

A seguir apresenta-se o quadro com as tipologias estratégicas. Como a investigação de todas as tipologias fugiria ao escopo deste trabalho, optou-se por apresentar aquelas propostas por Miles & Snow (1978), Porter (1980, 1985), Mintzberg (1988), Treacy e Wierseman (1995) e Hax e Wilde (2001).

Quadro 4: Tipologias Estratégicas

AUTOR	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS
M. PORTER	•LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL •DIFERENCIAÇÃO •ENFOQUE (CUSTO OU DIFERENCIAÇÃO)
H. MINTZBERG	•DIFERENCIAÇÃO (PREÇO, IMAGEM, SUPORTE, QUALIDADE, DESIGN, NÃO-DIFERENCIAÇÃO) •ESCOPO (NÃO-SEGMENTAÇÃO, NICHOS, PERSONALIZADAS, PENETRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO DE MERCADO, EXPANSÃO GEOGRÁFICA, DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO)
M. TREACY & F. WIERSEMA	•LIDERANÇA EM PRODUTO •EXCELENCIA OPERACIONAL •INTIMIDADE COM CLIENTE
A. HAX & D.L. WILDE	•MELHOR PRODUTO •SOLUÇÃO TOTAL AO CLIENTE •LOCK-IN-OUT DO SISTEMA
R.E. MILES & C.C. SNOW	•DEFENSIVA •PROSPECTORA •ANALÍTICA •REATIVA

Fonte: Autor

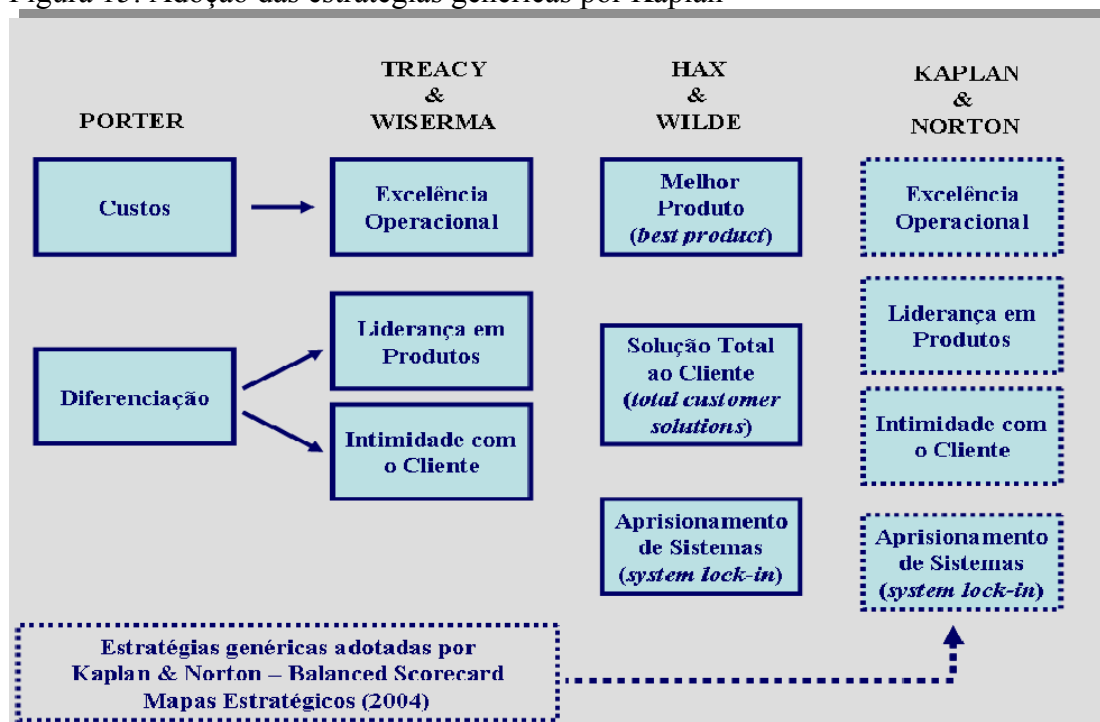
³ KAY, 1996, p 385.

Kaplan & Norton são criadores do conceito Balanced Scorecard em 1992, ferramenta cujo foco é a mensuração do desempenho das empresas através de indicadores financeiros, adotaram e ilustraram as três estratégias genéricas de Treacy e Wiersema (1995) no livro “Organização orientada a estratégia” (2000).

Através do trabalho de Arnaldo Hax e Dean Wilde em 2001, “the delta project”, Kaplan e Norton (2004, p.328) passam a utilizar o que identificaram como a quarta estratégia genérica, “aprisionamento de sistemas” (*system lock-in*), estratégia através da qual as empresas atraem complementadores de seus padrões, ou seja, outras empresas cujos produtos e serviços aprimoram as próprias ofertas de produtos e serviços da organização (Hax e Wilde, 2001).

Ampliando a relação entre as abordagens de Porter (1980) e Treacy e Wiersema (1995) realizada por Oliveira et al. (2004), a seguir tem-se a figura ilustrativa das estratégias genéricas adotadas por Kaplan e Norton em seu livro “Mapas Estratégicos” (2004).

Figura 15: Adoção das estratégias genéricas por Kaplan



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004)

Veremos em detalhe a proposta de Hax e Wilde (2001) mais adiante, quando iremos tratar da conceituação do nosso modelo conceitual (difusão, estratégia e inovação).

Definição de negócios

Segundo Abel (1990), a questão da definição do negócio surge, implicitamente, quando a administração introduz um novo produto, desativa um produto antigo, direciona um produto existente para novos clientes, diversifica o negócio mediante aquisições de outras empresas ou liquida parte das atividades através da venda.

A questão pode ser também levantada por mudanças no produto ou na estratégia de marketing que resultem em uma nova segmentação do mercado.

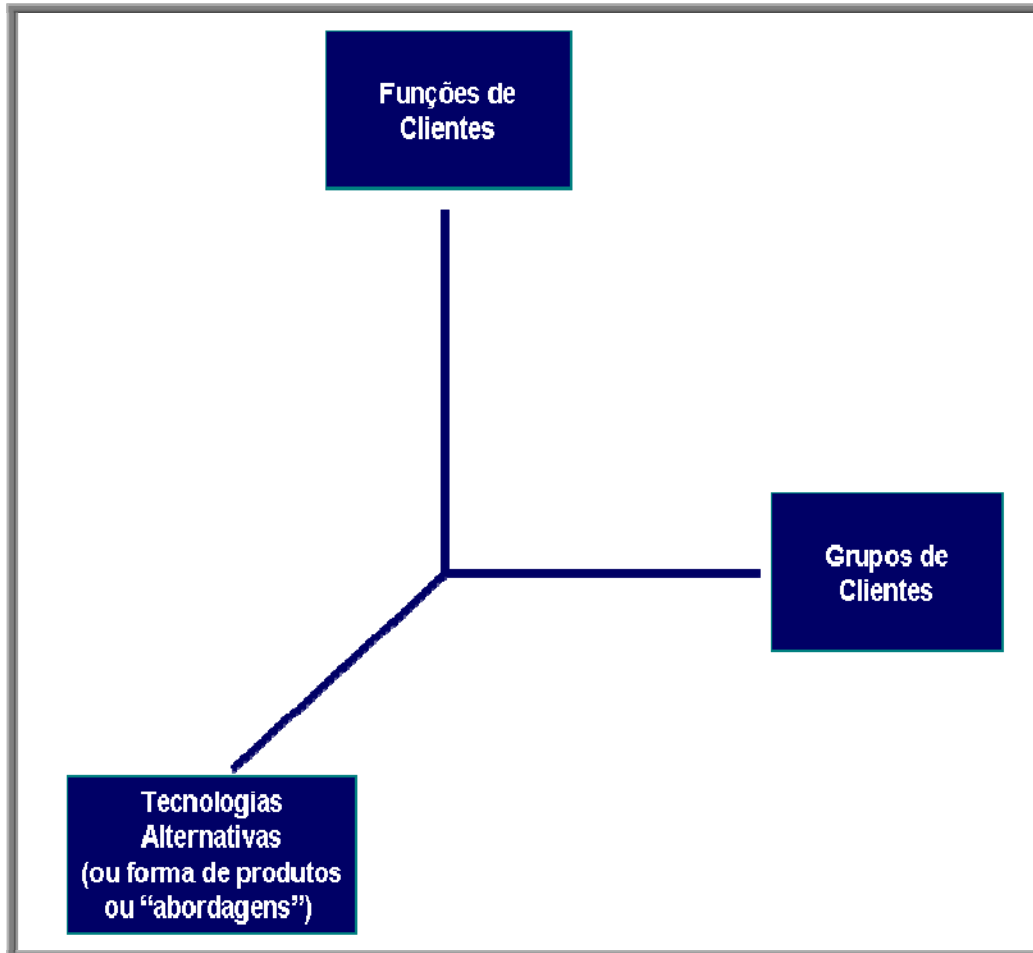
O autor afirma ainda que uma vez definido o negócio- explícita ou implicitamente- existem outras questões estratégicas relacionadas a essa definição. Uma delas refere-se às decisões sobre objetivos: se a definição do negócio é realmente o ponto de partida do planejamento estratégico, de que maneira as decisões sobre objetivos (especialmente as referentes aos objetivos de participação de mercado e de fluxo de caixa) devem ser compatibilizadas com uma definição particular?

A consideração da definição do próprio negócio conduz, certamente, à reflexão sobre as implicações estratégicas decorrentes da maneira como os concorrentes definem os seus negócios.

Abel sugere que um negócio dever ser definido em três dimensões. Na dimensão “grupos de clientes” são representadas as categorias de clientes ou quem está sendo atendido. Na dimensão “funções de clientes” são representadas as necessidades dos clientes ou o que está satisfazendo esses clientes. Na dimensão “tecnologia” são representadas as formas como as necessidades são atendidas ou como as necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas.

A figura a seguir identifica a proposta de Abel (1990):

Figura 16: Três dimensões para definir um negócio segundo Abel



Fonte: Abell (1990, p.49)

Uma tipologia de definição do negócio

A abrangência e a diferenciação se relacionam de maneira complexa, segundo Abel (1990). Uma maneira de conceituar essas inter-relações é através de uma tipologia de definições do negócio.

Existem três estratégias alternativas para se definir um negócio. São elas: (1) uma estratégia concentrada, (2) uma estratégia diferenciada e (3) uma estratégia indiferenciada.

1. Estratégia concentrada ou focalizada. Uma empresa pode optar por focalizar suas atividades em determinado grupo de clientes, em determinada função de clientes ou em determinado segmento tecnológico.
2. Estratégia diferenciada. Quando uma empresa combina uma ampla abrangência com diferenciação de sua oferta entre os segmentos de qualquer uma ou de todas as três dimensões, pode-se dizer que ela segue uma estratégia diferenciada.
3. Estratégia indiferenciada ou não-diferenciada. Uma empresa combina uma ampla abrangência ao longo de qualquer uma ou de todas as três dimensões com uma abordagem indiferenciada em relação aos grupos de clientes, às funções de clientes ou aos segmentos tecnológicos.

A escolha de uma estratégia concentrada, diferenciada ou indiferenciada pode ser feita através das dimensões “grupos de clientes”, “funções de clientes” e “tecnologia alternativas”. A estratégia de definição de um negócio pode, dessa forma, ser classificada em uma dentre 27 categorias possíveis ($3 \times 3 \times 3 = 27$).

A estratégia pode ser:

1. Concentrada, diferenciada ou indiferenciada em relação aos grupos de clientes;
2. Concentrada, diferenciada ou indiferenciada em relação às funções de clientes;
3. Concentrada, diferenciada ou indiferenciada em relação às tecnologias alternativas.

Mudanças na definição do negócio

De acordo com Abel (1990), a utilização de um arcabouço tridimensional para se definir um negócio sugere que a redefinição pode ocorrer não de duas maneiras, mas de sete maneiras diferentes, conforme figura ilustração a seguir.

Figura 17: Abrangência (ou diferenciação) em relação a estratégias de negócio

Estratégia	Grupos de Clientes	Funções de Clientes	Tecnologias Substitutas
1	Igual	Igual	Diferente
2	Igual	Diferente	Igual
3	Diferente	Igual	Igual
4	Igual	Diferente	Diferente
5	Diferente	Diferente	Igual
6	Diferente	Igual	Diferente
7	Diferente	Diferente	Diferente

Fonte: Abell (1990, p.222)

Para Goshal e Tanure (2004), o primeiro desafio é vencer a batalha por mercados. Nessa etapa está o coração do que normalmente é chamado de estratégia competitiva. É sobre esse tipo de concorrência que Michael Porter (apud GOSHAL e TANURE, 2004, p. 60) escreveu. Os executivos brasileiros estão familiarizados com ela.

Goshal e Tanure apresentam uma análise estrutural do setor baseada numa avaliação detalhada dos poderes relativos de fornecedores e clientes, das barreiras de entrada e dos produtos ou serviços substitutos. Dessa forma buscam diagnosticar a dinâmica da rentabilidade e identificar os diferentes segmentos estratégicos.

A análise dos pontos fortes e das intenções dos concorrentes, juntamente com uma avaliação dos fatores-chave de sucesso em cada segmento, leva a uma opção de posicionamento estratégico e de postura competitiva. Nas armas primordiais nessa concorrência por mercados existentes estão inclusas a fatia de mercado, a escala, a posição sustentável de baixo custo, a capacidade de se diferenciar, as estratégias preventivas etc.

Concorrência por recursos e competências

Até meados da década de 80, o conceito de estratégia competitiva de Michael Porter dominava o pensamento corporativo, principalmente no Ocidente. Entretanto, suas limitações tornaram-se visíveis. O sucesso da empresa Coteminas em seu negócio podia ser explicado pela liderança de custos, porém era difícil de explicar a origem dessa liderança de custos. A questão era por que os concorrentes não conseguiam fazer a mesma coisa.

Outra visão foi oferecida por C.K. Prahalad e Gary Hamel. Eles argumentavam que havia uma forma diferente de concorrência operando no mercado: a competição por recursos e capacitações.

A estratégia da Coteminas deu certo por ser ancorada em um conjunto de competências extraordinárias. Sua capacidade de gestão de projetos é admirável.

Porter x Prahalad e Hamel

Enquanto a visão de estratégia competitiva de Michael Porter é focada no mundo externo da estrutura setorial e da estratégia dos concorrentes, a visão de Prahalad e de Hamel é focada no mundo interno da arquitetura estratégica da empresa, consistindo em seus recursos e suas competências.

No âmago dessa nova visão de estratégia, há um conceito muito diferente em relação ao que constitui uma empresa. Na visão estratégica de Michael Porter, empresa é um leque de produtos e negócios. Prahalad e Hamel vêem a empresa como um leque de recursos e competências.

Concorrência por sonhos

Toda essa explicação deixa, porém, duas grandes indagações, segundo os pesquisadores. Qual era a força motriz que impulsionava a evolução da Coteminas? De onde vinha toda essa energia?

Tais indagações levam justamente à terceira etapa da concorrência: competir por sonhos. É aqui que o poder da ambição corporativa e o poder da vontade humana se fundem em uma visão de perspectiva de mercado e criam o sentido que dá o propósito de todo o processo estratégico: a dinâmica em espiral de se engajar continuamente, de participar de projetos cada vez maiores e de usar o conjunto de experiência adquirida para aprofundar e fortalecer as competências da empresa.

Figura 18: Três etapas da concorrência

Concorrência por mercados existentes	Concorrência por recursos e competência	Concorrência por sonhos
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	ARQUITETURA ESTRATÉGICA	HORIZONTE DE OPORTUNIDADES
• Análise setorial • Segmentação e posicionamento estratégicos • Custos e outros diferenciais	• Recursos (tecnologia, marcas...etc) • Competências • Capacitações / habilidades	• Visão de mercados futuros • Ambição corporativa • Sentido de propósito

Fonte: Tanure e Goshal (2004, p. 60)

Kumar (2004), em seu livro *Marketing como estratégia*, traz uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento. Sugere ainda um modelo baseado no que chama de três V's: cliente de valor, proposição de valor e *network* de valor.

O autor comenta os segmentos estratégicos divididos pelos três Vs. Segmentos de mercado e de serviço que requerem apenas ajustes no *mix* de marketing são distintos dos segmentos estratégicos que exigem *networks* de valor diferenciadas e não apenas mudanças nos quatro Ps.

A identificação de segmentos estratégicos ajuda o gerente de uma unidade de negócios a determinar que tipo de *network* de valor empregar. Se uma empresa deseja atender dois segmentos estratégicos diferentes deve, então, desenvolver dois *networks* de valor únicos.

Muito além de simplesmente combinar os quatros Ps, como ocorre na segmentação de mercado, atender diferentes segmentos estratégicos requer o alinhamento de outras funções, como pesquisa e desenvolvimento e operações. Consequentemente, em vez de pensar nos quatros Ps, o autor acredita que seja mais apropriado raciocinar tendo por base os três Vs: cliente de valor, proposição de valor e *network* de valor. Isso seria então o conceito de Kumar (2004) para os três V's.

Abaixo elaboramos um resumo da proposta do autor:

▪ Cliente de valor – A quem servir?

No primeiro V – cliente de valor ou a quem servir, o autor defende a sua proposta. Para isso cita como exemplo as empresas de aviação KLM e Swiss, que possuem como alvo todos os viajantes. Contudo, seus clientes mais importantes são aqueles que viajam a negócios.

Dando seqüência à conceituação, cita a empresa easyJet que tem como alvo os que usam seus próprios recursos. Esses, segundo o autor são dois segmentos estratégicos porque atendê-los exige a montagem de *networks* de valor distintos e não a simples diferenciação do *mix* de marketing.

▪ Proposição de valor – O que oferecer?

A proposição de valor – ou o que oferecer a consumidores valorizados – revela diferenças marcantes entre os dois segmentos. O autor destaca que os viajantes a negócio, cujas despesas são pagas pelas empresas nas quais trabalham, são exigentes, tanto com o serviço

– conforto dos assentos e lugar na classe executiva – como com as vantagens – jornais gratuitos, refeições e programas de milhagem- que a empresa oferece.

Já os turistas, embora possam vir a desfrutar desses mesmos serviços (se tiverem escolha), abrirão mão de tudo se o preço for menor.

Kumar (2004) destaca as quatro questões, desenvolvidas pelos Professores Kim e Mauborgne, que deveriam constar da pauta de discussões de todas as empresas. Tais questões dariam o embasamento necessário, segundo Kumar, para compreender a criação da proposição de valor. De acordo com o exemplo apresentado, dariam o embasamento, para a empresa easyJet de transporte de passageiros.

Que atributos, entendidos como padrão pela nossa indústria, deveríamos eliminar?

Que atributos deveriam ser reduzidos abaixo da média da indústria?

Que atributos deveriam ser incrementados acima da média da indústria?

Que outros novos atributos, jamais oferecidos, deveriam ser criados?

▪ *Network* de valor – Como entregar?

No terceiro V – *network* de valor – ou como entregar a proposição de valor ao cliente de valor – utilizando o *case* easyJet, o autor afirma que a empresa vem sistematicamente redefinindo cada componente de forma a oferecer ao mercado preços reduzidos e, ainda assim, obter lucro. Destaca que a empresa consegue realizar uma economia de 20 a 25% na distribuição em relação às empresas *full-service*, ao dispensar agentes de viagem e encorajar vendas via internet, não participando de sistemas integrados de reserva utilizados pela indústria e não emitindo bilhetes de papel.

O autor apresenta cinco princípios de custo que estão por trás da construção do *network* de valor da empresa área inglesa de baixo custo *easyJet* :

1. Evite custos fixos sempre que possível;
2. Se houver custos fixos, faça-os trabalhar mais que o resto da indústria;
3. Sempre que fizer sentido elimine custos variáveis, aceitos pela maioria, como agentes de viagem;
4. Mantenha no limite mínimo qualquer custo variável, como taxas de aeroportos;
5. Analise a possibilidade de converter fatores de custo variável associados ao serviço em geradores de faturamento, como a venda de pequenos lanches a bordo.

A intenção estratégica

Hamel e Prahalad (2005) argumentaram que empresas ocidentais tentam podar sua ambição para que esta se ajuste aos recursos disponíveis. Buscam, assim, somente vantagens que podem sustentar. Já empresas japonesas maximizam recursos ao acelerar o ritmo de aprendizado organizacional e tentam atingir metas aparentemente impossíveis.

Essa intenção estratégica em geral incorpora metas ambiciosas, o que força a empresa a competir de modo inovador. Na visão dos pesquisadores, a aplicação de conceitos como “adequação estratégica” (entre recursos e oportunidades), “estratégia genéricas” (baixo custo versus diferenciação versus foco) e “hierarquia estratégica” (metas, estratégias e táticas) muitas vezes agrava o declínio competitivo.

Poucas empresas ocidentais têm um desempenho invejável ao antecipar tacadas de novas rivais globais. A maioria delas começa com a abordagem da análise da concorrência.

Em geral, a análise foca recursos já existentes (humanos, técnicos e financeiros) de concorrentes atuais. As únicas empresas que são vistas como ameaças são aquelas com recursos suficientes para corroer margens de lucro e participação do mercado no período seguinte de planejamento. Fatores como engenho, o ritmo com que adquirem novas vantagens competitivas raramente entram na equação.

Hamel e Prahalad (2005, p. 83) colocam que “Para um competidor inteligente, o objetivo não é a imitação competitiva, mas a inovação competitiva – a arte de manter os riscos competitivos dentro de proporções administráveis”.

Nesse sentido, poderíamos pensar a análise tradicional da concorrência é como uma foto de um carro em movimento. A foto em si pouco informa sobre a velocidade ou a direção do carro – se o motorista está dando um passeio tranquilo no domingo ou aquecendo os motores para o *Grand Prix*.

Sun Tzu (apud HAMEL E PRAHALAD, 2005, p. 83), estrategista militar chinês, expressou isso muito bem 3 mil anos atrás: “qualquer um pode ver as táticas pelas quais conquistou. Mas o que ninguém pode ver é a estratégia da qual a grande vitória surge”.

Empresas que chegaram à liderança global nos últimos 20 anos partiram com ambições totalmente desproporcionais aos seus recursos e a suas capacidades. Criaram, no entanto, uma obsessão por vencer em todos os níveis da organização e sustentaram essa obsessão ao longo da busca da liderança global, que levou de 10 a 20 anos.

Tal obsessão é o que os autores Hamel e Prahalad (2005) chamaram de “intenção estratégica”. Por um lado, a intenção estratégica mira uma posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usará para mapear o progresso. Tais metas são, todas, expressões de uma intenção estratégica.

Ao mesmo tempo, a intenção estratégica é mais do que uma mera ambição desmedida (muitas empresas possuem uma intenção estratégica ambiciosa, mas fica aquém de suas metas).

A intenção estratégica capta a essência da vitória. O programa espacial Apollo, para colocar um americano na Lua antes dos soviéticos, era tão competitivamente focado como as campanhas de empresas focadas na concorrência. E o programa Apollo virou o indicador da corrida tecnológica dos EUA contra a URSS, de acordo com a visão dos autores.

Já no turbulento setor de tecnologia da informação, era difícil escolher um concorrente como alvo, de modo que a intenção da empresa japonesa NEC, definida no início da década de 1970, era adquirir tecnologias que a colocassem na melhor posição para explorar a convergência entre a informática e as telecomunicações. Outros observadores do setor também previram tal convergência, mas somente a NEC fez dela o sustentáculo de suas decisões estratégicas ao adotar como intenção o lema “computação e comunicações”.

Para a Coca-Cola, a intenção estratégica tem sido colocar o seu produto “ao alcance da mão” de cada consumidor do planeta. A intenção estratégica é estável ao longo do tempo. A intenção estratégica traz consistência à ação de curto prazo e ao mesmo tempo deixa espaço para a reinterpretação à medida que novas oportunidades surgem.

Na empresa japonesa Komatsu, a meta de “situar a americana Caterpillar” incluía uma série de programas de médio prazo voltados a explorar determinadas fraquezas na Caterpillar ou a criar certas vantagens competitivas. Quando a Caterpillar ameaçou a Komatsu, segundo os autores, a reação foi melhorar a qualidade, em seguida reduzir os custos, depois cultivar mercados de exportação e, por fim, custear o desenvolvimento de novos produtos. A intenção estratégica define um alvo digno do esforço e do empenho para o acionista.

Segundo os autores, a resposta de um presidente em relação a como ele mede sua contribuição para o sucesso da empresa, ele provavelmente dirá que é em termos de riqueza para o acionista.

Mas, se a empresa tem uma intenção estratégica, é mais provável que o presidente responda tendo em vista a liderança do mercado global. Claro que a liderança fundada na fatia de mercado também costuma gerar riqueza para o acionista.

É difícil imaginar um gerente de nível médio – e mais ainda um operário – despertando todo dia com o único objetivo de gerar mais valor para acionistas. Mas seria diferente se tivesse o desafio de “derrotar a Benz” (grito de guerra de uma montadora japonesa), como colocam Hamel e Prahalad.

A intenção estratégica dá ao pessoal a única meta digna de seu empenho: superar o melhor do setor ou seguir sendo o melhor do setor, no mundo inteiro. Embora o planejamento estratégico seja vendido como uma maneira de tornar a empresa mais voltada para o futuro, muitos gerentes, quando pressionados, admitem que seus planos estratégicos revelam mais sobre os problemas de hoje do que sobre as oportunidades de amanhã.

Com a aceleração do ritmo das mudanças, na maioria dos setores, o horizonte de projeção vai se encolhendo cada vez mais. Logo, um plano pouco faz além de projetar o presente no futuro de modo incremental. O mais importante não é saber “Como o ano que vem será distinto deste ano”, mas sim o que precisa ser feito de maneira diferente no ano que vem para chegarmos mais perto da nossa intenção estratégica. Somente com uma intenção estratégica cuidadosamente articulada e respeitada será possível converter uma série de planos anuais em liderança global, afirmam Hamel e Prahalad.

Os autores não acreditam que a liderança global venha de um processo desgovernado de empreendedorismo interno, tampouco ser produto de um projeto secreto ou de outras técnicas de apostas de riscos internas. Por trás de tais programas há a premissa niilista de que a organização é tão rígida, tão ortodoxa, que a única maneira de inovar é colocar um punhado de mentes brilhantes numa sala fechada, investir um dinheiro ali e torcer para que algo maravilhoso aconteça.

Nessa filosofia de inovação do “Vale do Silício” - região da Califórnia nos Estados Unidos de onde surgiram inúmeras empresas baseadas na tecnologia de hardware e software - o único papel para o alto escalão é adaptar a estratégia corporativa aos sucessos do empreendedorismo que vão surgindo de baixo. Aqui, o valor agregado fornecido pela cúpula gestora é realmente baixo. É triste constatar que essa visão da inovação pode coincidir com a realidade de muitas grandes empresas, expõem os autores.

Em decorrência disso, a inovação é necessariamente uma atividade isolada. O crescimento depende mais da capacidade inventiva de indivíduos e de pequenas equipes do que da

habilidade do alto escalão de somar os esforços de diversas equipes rumo a uma intenção estratégica ambiciosa. Concretizar a intenção estratégica exige enorme criatividade em relação aos meios.

A intenção estratégica implica um considerável esforço extra para a organização. Capacidades e recursos existentes não bastam. Isso obriga a empresa a ser mais engenhosa, a tirar o máximo de proveito de recursos limitados.

Enquanto a visão tradicional da estratégia foca o grau de ajuste de recursos existentes e oportunidades correntes, a intenção estratégica promove o extremo desajuste entre recursos e ambições. Nesse sentido a intenção estratégica é como uma maratona corrida em tiros de 400 metros. Como ninguém sabe como estará o terreno lá no quilômetro 41, o papel do alto escalão é focar a atenção da empresa no terreno a ser vencido nos próximos 400 metros, colocam Hamel e Prahalad.

Em várias empresas a gestão faz isso ao apresentar à organização uma série de desafios, cada qual especificando a próxima subida a ser vencida na corrida para realizar a intenção estratégica. Num determinado ano o desafio pode ser qualidade, em outro o atendimento total ao cliente, num próximo o desafio pode ser a entrada em novos mercados ou uma linha de produtos renovada.

Para os autores, o desafio corporativo surge não somente da análise da concorrência, mas também do padrão previsível de evolução de um setor. Juntos, revelam possíveis brechas competitivas e identificam as novas habilidades das quais a organização precisará para tirar a iniciativa de concorrentes em melhor posição.

Para que um desafio seja eficaz, toda a organização deve entender seu teor e as implicações diretas para o próprio trabalho.

As medidas que a cúpula gestora terá que promover são:

- Gerar um senso de urgência ou quase crise ao ampliar sinais sutis no ambiente. Sinais que indiquem a necessidade de melhorar em vez de deixar que a inação precipite uma real crise;
- Promover um foco nas adversárias, em todos os níveis, através do uso amplo e generalizado de dados sobre a concorrência;
- Garantir ao pessoal a capacitação necessária para trabalhar com eficiência – treinamento em ferramentas e formação de equipes;
- Dar a organização tempo para digerir um desafio antes de lançar outro;
- Estabelecer marcos intermediários e mecanismos de revisão claros para monitoramento.

Outra abordagem da inovação competitiva, a busca de “tijolos soltos”, explora os benefícios da surpresa, algo tão útil nos negócios como na guerra. Sobretudo nos estágios iniciais de uma batalha por mercados globais, novos concorrentes bem-sucedidos buscam ficar aquém do limiar de reação das rivais maiores e mais poderosas. Uma saída é investir em territórios pouco defendidos.

Para encontrar tijolos soltos, o executivo deve ser pouco ortodoxo quanto à maneira de entrar num mercado novo ou desafiar uma rival. Segundo os pesquisadores, de acordo com as entrevistas realizadas com gerentes de grandes corporações de vários países, as empresas japonesas tinham encontrado um tijolo solto, seja atacando o mercado por baixo ou na ponta sofisticada com produtos interessantes ou até mesmo fazendo oferta para fornecer componentes.

A meta é obter um santuário de lucros sem adversários – seja em certo segmento de produtos (motocicletas populares), seja numa fatia da cadeia de valor (componentes na indústria de computadores) ou em um determinado mercado geográfico (Leste Europeu). Quando enfrentou as líderes da indústria de motocicletas, por exemplo, a Honda começou com produtos situados logo à margem da definição convencional do território de mercado dominado pelas motocicletas. Com isso, conseguiu erguer uma base de operações num território sem defesas e então usar essa base para lançar um ataque maior.

A inovação competitiva parte do princípio de que um concorrente de sucesso tende a estar atado a uma receita de sucesso. É por isso que a arma mais eficaz do novo concorrente é provavelmente uma folha de papel em branco.

Hamel e Prahalad (2005, p. 91) colocam que “Quase toda teoria de gestão estratégica e quase todo sistema de planejamento corporativo são fundados numa hierarquia estratégica na qual as metas maiores da empresa norteiam a estratégia de cada divisão e a estratégia de cada divisão norteia táticas funcionais”.

A intenção estratégica traz coerência para a alocação de recursos a longo prazo. Desafios corporativos claramente articulados focam o esforço de indivíduos a médio prazo. E por fim, a inovação competitiva ajuda a reduzir o risco competitivo a curto prazo.

Não é muito alentador pensar que a essência do pensamento estratégico ocidental pode ser reduzida a oito regras de excelência, sete “S”, cinco forças competitivas, quatro estágios no ciclo de vida de um produto, três estratégias genéricas e incontáveis matrizes 2x2 (HAMEL e PRAHALAD, 2005, p. 92).

Nos últimos 20 anos, contudo, “avanços” na estratégia assumiram a forma de cada vez mais tipologias, heurísticas e listas de afazeres, com base empírica duvidosa, em geral. Além disso, até mesmo conceitos razoáveis como ciclo de vida do produto, curva de

experiência, portfólio de produtos e estratégias genéricas muitas vezes têm efeitos colaterais nocivos: reduzem o número de opções estratégicas que um gestor está disposto a considerar. Criam preferência pela venda de um negócio em detrimento de sua defesa. Geram estratégias previsíveis, facilmente decifradas pelas rivais. Receitas de estratégia limitam as oportunidades de inovação competitiva. Uma empresa pode ter 40 divisões distintas e apenas quatro estratégias: investir, conservar, esgotar ou descartar. Com demasiada frequência a estratégia é vista como um exercício de posicionamento no qual as alternativas são testadas para ver como se adaptam à estrutura atual do setor.

Conceitos como “maduro” e “em declínio” são, em grande parte, definições. O que a maioria dos executivos tem em mente ao rotular de “maduro” um dado setor, é que o crescimento da receita da atual linha de produtos vendida através dos canais usuais estagnou nos mercados geográficos de atuação da empresa. Em casos desse tipo, não é o setor que está maduro, mas o conceito que o executivo tem do setor. Quando perguntaram a um alto executivo da Yamaha se o setor de pianos estava maduro, ele respondeu: “Somente se não pudermos tirar nenhuma fatia do mercado de ninguém, em nenhum lugar do mundo, e ainda assim ganhar dinheiro. Aliás, não estamos no setor de pianos, mas sim de teclados”, colocam Hamel e Prahalad (2005, p. 92).

Um conceito estreito de maturidade pode impedir que a empresa aproveite um vasto fluxo de futuras oportunidades. Na década de 70, várias empresas americanas acharam que o setor de aparelhos eletrônicos havia chegado à maturidade. Afinal, indagavam, o que poderia superar a TV em cores? RCA e GE, distraídas por oportunidades em setores mais “atraentes”, como computadores mainframe, deixaram a indústria japonesa com o monopólio virtual de videocassetes, *camcorders* e aparelhos de CD.

Ironicamente, o mercado de televisores, outrora considerado maduro, está a beira de um espetacular renascimento. Um mercado de US\$ 20 bilhões ao ano surgirá quando a TV de alta definição for lançada nos EUA. A maioria das ferramentas de análise estratégica se atém ao mercado doméstico. Poucas obrigam o executivo a considerar oportunidades e ameaças globais. O planejamento de portfólio, por exemplo, apresenta as alternativas de investimento da empresa como uma lista de negócios, não de mercados geográficos. Um alto executivo de uma multinacional de sucesso fez um comentário revelador: “Ficamos contentes quando um concorrente administra pelo conceito de portfólio. Da até para prever que fatia de mercado precisará tomar dele para que o presidente ponha esse negócio à venda”, de acordo com Hamel e Prahalad (2005, p. 93).

Hamel e Prahalad (2005, p. 93) expõem que “A meta da hierarquia estratégica continua valida – garantir a consistência em todos os níveis da organização. Mas é melhor extrair essa consistência de uma intenção estratégica claramente articulada do que de planos inflexíveis aplicados de cima para baixo”.

É claro que a hierarquia estratégica não é a única explicação para a visão da gestão. Ela é perpetuada pelos mitos erguidos em torno de executivos de sucesso. Quando a formulação de estratégias é uma atividade elitista, também é difícil de produzir estratégias que são de fato criativas. Primeiramente, porque não há cabeças e pontos de vista suficientes no departamento de planejamento das divisões ou da matriz para desafiar a norma. E também, porque estratégias criativas raramente brotam do ritual anual de planejamento. O ponto de partida para a estratégia do ano que vem é quase sempre a estratégia deste ano. Progressos são incrementais. A meta da hierarquia estratégica continua válida – garantir a consistência em todos os níveis da organização.

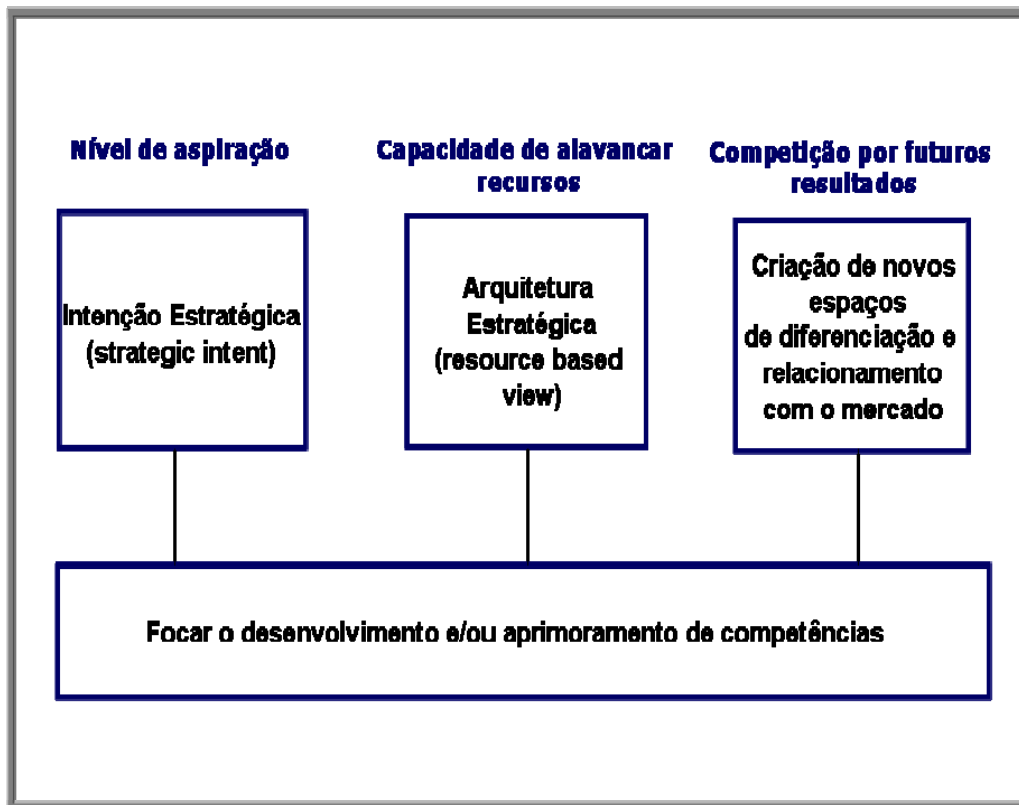
Os pesquisadores Hamel e Prahalad, ao analisarem as empresas que vieram lá de trás para tentar desbancar líderes globais, identificaram que é raro encontrar administradores cautelosos. Mas, ao estudar organizações que aceitaram a derrota, é comum encontramos executivos que- seja qual for o motivo- não tiveram a coragem de engajar a empresa em metas heróicas.

Reproduzem a fala de um presidente de conselho que se queixou amargamente de que o mercado acionário atribuía à empresa uma relação preço/lucro de 8:1, mesmo depois de a empresa elevar o retorno sobre o capital investido para mais de 40% (com o implacável descarte ou *downsizing* de negócios de baixo desempenho). O recado do mercado era claro:

Não confiamos em vocês. Vocês não mostraram nenhuma capacidade de obter um crescimento rentável. Parem de enrolar e gerenciem os denominadores e quem sabe uma empresa capaz de usar seus recursos de modo mais criativo se interessará em comprar vocês (HAMEL e PRAHALAD, 2005, p. 95).

Para os autores, a cautela da cúpula gestora reflete falta de confiança na própria capacidade de envolver toda a organização numa revitalização em vez de meramente elevar as metas financeiras.

Figura 19: Visão conceitual: A Intenção Estratégica



Fonte: Hamel e Prahalad (1995, p. 127)

Inovação de valor: a proposta da estratégia do oceano azul

O estudo realizado pelos professores Kim e Mauborgne (2005) procura mostrar que a diferenciação entre vencedores e perdedores não é nem o ineditismo tecnológico nem a rapidez de entrada no mercado.

Em alguns casos tais fatores estão presentes, no entanto, com mais frequência, não são relevantes. A inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo. Para Kim e Mauborgne, se não conseguirem associar inovação e valor dessa maneira, os inovadores de tecnologia e os pioneiros de mercado geralmente “põem ovos que acabam sendo chocados” por outras empresas.

A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência.

Segundo os professores, a inovação de valor desafia um dos dogmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência – o *trade-off* valor-custo.

Tradicionalmente, acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes a custo mais alto ou devem ser capazes de criar o mesmo valor para os clientes a custo mais baixo. Assim, a estratégia é escolher entre diferenciação e liderança de custos. Em contraposição, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos simultaneamente.

Como o valor para os compradores decorre da utilidade e do preço dos produtos e dos serviços e o valor para a empresa resulta do preço em comparação aos custos, só se alcança a inovação de valor quando todo o sistema de atividades da empresa, que envolve utilidade, preço e custo, se alinha de maneira adequada. É essa abordagem de sistema integral que converte a criação do que os autores chamaram de a estratégia de “Oceano Azul” em estratégia sustentável. A estratégia do oceano azul integra todo o espectro de atividades funcionais e operacionais da empresa.

Outras inovações, como as de produção, ocorrem no nível de subsistemas, sem impactar a estratégia geral da empresa. As inovações no processo de produção, por exemplo, podem reduzir a estrutura de custos da empresa para reforçar a estratégia de liderança de custo vigente, sem alterar a proposta de utilidade de suas ofertas. Embora as inovações desse tipo possam contribuir para sustentar ou mesmo para melhorar a posição da empresa no espaço de mercado existente, essa abordagem de subsistemas raramente criará um oceano azul de novo espaço de mercado.

O paradoxo da estratégia

Em um estudo de lançamento de 108 empresas, Kim e Mauborgne, em artigo publicado na Harvard Business Review em 2004, afirmam que 86% dos novos itens eram extensões, ou seja, avanços incrementais em produtos e serviços já existentes e apenas 14% eram voltados à criação de novos mercados ou setores. Embora tenham gerado 62% da receita total, as extensões de linha responderam por apenas 39% do lucro total.

Enquanto isso, os 14% investidos na criação de novos mercados e setores gerou 38% da receita total e 61% do lucro total. Por que então a balança pende tanto para o lado do oceano vermelho? Parte da explicação é que a estratégia corporativa sente pesada influência de suas raízes na estratégia militar.

O vocabulário da estratégia é impregnado de referências militares: ofensiva, ganhar terreno, forças, linha de frente etc. Assim colocada, a estratégia é uma questão de competir em oceanos vermelhos. É tratar de enfrentar o inimigo e de expulsá-lo do campo de batalha que é o território limitado. Já a estratégia do oceano azul é uma questão de fazer negócios onde não há adversários. É criar um novo espaço e não dividir o existente.

Logo, o foco no oceano vermelho significa aceitar os principais fatores restritivos da guerra – um território limitado e a necessidade de derrotar o inimigo para vencer. Significa também negar a força singular do mundo dos negócios – a capacidade de criar no mercado um espaço novo, ainda não ocupado.

Com a crescente competição no mercado global, surgiu uma série de estratégias de oceano vermelho, todas sustentando que a competição estava no cerne do sucesso e do fracasso da empresa. Hoje quase não se fala em estratégia sem usar a linguagem da competição.

A expressão que melhor simboliza isso é “vantagem competitiva”. Na mentalidade da vantagem competitiva, as empresas com frequência são levadas a superar as adversárias e a conquistar fatias maiores do mercado existente. É lógico que a competição é importante, mas ao focá-la, acadêmicos, empresas e consultores ignoraram dois aspectos muito importantes – e, talvez, muito mais rentáveis – da estratégia: encontrar e desenvolver mercados nos quais haja pouca ou nenhuma competição (oceano azul) e explorar e proteger tais oceanos azuis. Esses desafios são muito distintos daqueles a que os estrategistas têm voltado grande parte de sua atenção.

Rumo à estratégia do oceano azul

Que tipo de lógica estratégica é necessário para guiar a criação de um oceano azul? Para detectar padrões e, com isso, encontrar a resposta, examinamos mais de 100 anos de dados sobre a criação de oceanos azuis.

Segundo Kim e Mauborgne (2005), um oceano azul não tem a ver com inovação tecnológica. A criação de oceanos azuis pode envolver tecnologia de ponta, mas não necessariamente. Quem lidera um setor muitas vezes cria um oceano azul – em geral, dentro dos limites de sua atividade central. GM, Chrysler e as montadoras japonesas já eram estabelecidas quando criaram oceanos azuis na indústria automotiva.

Empresas e setores não são unidades corretas de análise. Unidades tradicionais de análise estratégica – empresas e setores – possuem baixo poder explicativo quando se trata de

analisar como e por que é criado um oceano azul. Não há empresa que seja excelente constantemente. Toda empresa ascende e cai ao longo do tempo. Da mesma forma, não há setor eternamente excelente; a atratividade relativa é movida, sobretudo, pela criação de oceanos azuis dentro de um setor.

A unidade de análise mais adequada para explicar a criação de oceano azul é a cartada estratégica – conjunto de atos e decisões gerenciais envolvidos na geração de um artigo de peso que crie um mercado. Criar um oceano azul fortalece a marca. Tamanha é a força da estratégia do oceano azul, que uma cartada estratégica pode gerar um valor de marca que dura décadas. A IBM costuma ser vista como uma “instituição americana”, em grande parte devido aos oceanos azuis que criou na informática – sua série 360 é equivalente ao “Modelo T” da empresa automobilística Ford.

As descobertas dos autores são um alento para executivos de companhias grandes e estabelecidas, em geral vistas como vítimas da criação de novos espaços no mercado. O que os autores revelam é que fartos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento não são a chave para criar um novo espaço. O segredo é fazer as cartadas estratégicas certas. E, além disso, a empresa que entende o que move uma boa cartada estratégica estará em posição de criar vários oceanos azuis ao longo do tempo.

A criação de oceanos azuis, em outras palavras, é produto da estratégia, e, como tal, é em grande parte produto de ação gerencial.

Características definidoras

Os autores Kim e Mauborgne acreditam que a mais importante característica do oceano azul é a rejeição do princípio básico da estratégia convencional: que há um jogo de concessões entre valor e custo. De acordo com tal tese, uma empresa pode gerar maior valor para o consumidor a um custo maior ou gerar um valor razoável a custo menor. Dessa forma, a estratégia é basicamente a opção por diferenciação ou baixo custo. Mas, quando se trata de criar um oceano azul, os fatos demonstram que empresas de sucesso buscam diferenciação e baixo custo simultaneamente.

Pensemos no case *Cirque du Soleil*. Em vez de seguir a lógica convencional de bater a concorrência oferecendo uma solução melhor para o problema em pauta – criar um circo

com diversão e atrações ainda melhores – o *Cirque* redefiniu o problema ao agregar à diversão e às atrações do circo a sofisticação intelectual e a riqueza artística do teatro.

Ao montar espetáculos que satisfaziam as duas necessidades, o *Cirque* teve de reavaliar os elementos do circo tradicional. Descobriu que muitos dos elementos considerados essenciais para a diversão e atração do circo eram desnecessários e, em muitos casos, onerosos. Assim, com os elementos antigos o circo, somente encontrava público no perfil conservador e, de acordo com Rogers (1965), um público com o perfil retardatário, que pelas características, são reticentes a mudanças e inovações. No entanto, após a mudança um novo público se interessou pelo empreendimento, o grupo social de “maioria precoce”. Embora o circo tradicional vendesse seus artistas como celebridades, o *Cirque* percebeu que o público já não considerava o artista de circo como tal, ao menos não no sentido atribuído a celebridades do cinema. Aboliu também o esquema tradicional de três picadeiros, que não apenas confundia um público forçado a desviar a atenção de um picadeiro para outro como também elevava o número de artistas exigidos. Isso reflete obviamente no custo da empresa.

O *Cirque* percebeu que o apelo duradouro do circo tradicional vinha de apenas três fatores: o palhaço, a lona e números acrobáticos clássicos. Por isso manteve os palhaços, embora com um humor de estilo menos picaresco e mais onírico, sofisticado.

Deu glamour à lona que muitos circos haviam abandonado em favor de instalações alugadas. Ao notar que a lona, mais do que qualquer outro elemento, representava a mágica do circo, o *Cirque* projetou esse clássico símbolo com um requintado acabamento externo e um alto nível de conforto interno para o público. Desse modo, despediu-se da serragem e das arquibancadas duras. Acrobatas e artistas de destaque foram mantidos, mas com papéis reduzidos e números mais elegantes e artísticos.

Enquanto deixava de lado parte dos elementos tradicionais do circo, o *Cirque* injetava novos elementos, retirados do mundo do teatro. Ao contrário do espetáculo circense tradicional que traz uma série de números desconectados, cada criação do *Cirque* lembra uma produção teatral por possuir um tema e um enredo.

O *Cirque* também buscou idéias na *Broadway*. Ou seja, em vez de encenar o tradicional espetáculo, sempre igual, faz várias produções com diferentes temas e enredos. Assim, como na *Broadway*, cada espetáculo do *Cirque* tem uma trilha sonora original que conduz a performance, a iluminação e a duração dos números, e não o contrário.

Para os criadores do conceito “oceano azul”, o *Cirque du Soleil* criou um produto de entretenimento altamente sofisticado e, ao apresentar produções diversas, dá ao público motivo para ir ao circo mais vezes, aumentando assim sua receita. Rejeitar a escolha entre baixo custo e diferenciação implica numa mudança mais fundamental do que se imagina. O pressuposto básico do oceano vermelho de que as condições estruturais de um setor são imutáveis e que cabe às empresas competirem nesse contexto se baseia numa perspectiva intelectual que os acadêmicos chamam de estruturalista ou determinismo ambiental.

Segundo essa perspectiva, empresas e administradores estão, em grande medida, a mercê de forças econômicas maiores. A estratégia do oceano azul, por sua vez, é fundada numa visão de mundo na qual a fronteira de mercado e setores pode ser reconstruída pelas ações e crenças de quem atua no setor. Segundo os autores, identifica-se como sendo uma abordagem reconstrucionista.

Os fundadores do *Cirque du Soleil* claramente não se sentiram impelidos a agir dentro dos limites do setor. O *Cirque* é de fato um circo, com tudo que aboliu, reduziu aumentou e criou? Ou é teatro? Se é teatro, qual o gênero – espetáculo da *Broadway*, ópera ou balé? A mágica do *Cirque* foi criada através da reconstrução de elementos tirados de todas essas vertentes. No fim, o *Cirque* não é nada disso e um pouco de cada. De dentro dos oceanos vermelhos do teatro e do circo, o *Cirque* criou um oceano azul de mercado virgem que, por ora, não tem nome.

O *Cirque du Soleil*, segundo os autores, rompeu a regra das melhores práticas do setor circense, alcançando ao mesmo tempo diferenciação e baixo custo, mediante a reconstrução de elementos em ambos os lados das fronteiras setoriais vigentes.

Barreiras à imitação

Empresas que criam oceanos azuis em geral colhem os frutos sem desafios dignos de nota por 10 a 15 anos. A razão é que a estratégia do oceano azul cria consideráveis barreiras econômicas e cognitivas à imitação.

Uma vez que atrai imediatamente um grande volume de clientes, o criador de um oceano azul ganha economias de escala rapidamente, colocando possíveis imitadores em imediata e constante desvantagem de custo.

Quando a imitação requer que a empresa faça alterações em todo seu sistema de atividades, o jogo político organizacional pode inibir a capacidade de um competidor

potencial de migrar para o modelo de negócios divergentes da estratégia de oceano azul. Companhias aéreas que tentassem seguir o modelo da *Southwest*, companhia de transporte aéreo – oferecer a velocidade da viagem aérea com a flexibilidade e o custo da viagem por terra – teriam de mexer bastante em rotas, treinamento, marketing/posicionamento e preços. Sem falar na cultura. Imitar a abordagem que pega todo o sistema não é fácil. A tentativa de imitar um criador de oceano azul entra em choque com a imagem de marca existente do imitador.

Um padrão regular

Os autores sugerem que, embora a articulação conceitual do padrão possa ser nova, a estratégia do oceano azul sempre existiu.

A Ford reconstruiu as fronteiras dos setores de carros e de carruagem para criar um oceano azul. Cavalos e carruagens eram muito mais fáceis de manter do que os luxuosos automóveis da época, que freqüentemente quebravam e exigiam mecânicos – caros e raros. Ao entender essas vantagens, Henry Ford descobriu como romper com a concorrência e dar vazão a uma enorme demanda inexplorada.

Ford chamou o Modelo T de “o carro para as multidões, construído com os melhores materiais”. Como o *Cirque de Soleil*, a Ford tornou a concorrência irrelevante. Em vez de criar carros sofisticados e personalizados para fins de semana no campo - luxo que poucos podiam desfrutar – montou um carro que, como a carruagem, era para uso diário.

O modelo T era feito apenas em preto e tinha poucos opcionais. Era confiável e durável, além de projetado para rodar sem atropelos em estradas de terra com chuva, neve ou sol. Era fácil de manejar e consertar. Em um dia se aprendia a guiá-lo.

A Ford conseguiu liquidar o sistema de manufatura existente no qual todo veículo era feito por artesãos especializados que se amontoavam ao redor de uma estação de trabalho e montavam um carro peça por peça do começo ao fim. A revolucionária linha de montagem da Ford substituiu artesãos por trabalhadores sem qualificação, cada qual trabalhando rápida e eficientemente numa pequena tarefa. Isso permitia à Ford montar um carro em apenas quatro dias – 21 dias era a média do setor. Dessa forma, criou enorme economia de custos.

Figura 19: Estratégia do oceano vermelho *versus* estratégia do oceano azul

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o trade-off valor-custo	Romper o trade-off valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim & Mauborgne (2005, p. 17)

O *Cirque du Soleil* estabeleceu elementos específicos ao envolver todas essas alternativas, portanto, acaba sendo ao mesmo tempo um pouco de todas as suas fontes de inspiração, mas não é nenhuma delas em sua completude, ressaltam os autores.

Kim e Mauborgne sugerem que a ferramenta e o modelo analítico são, essenciais para a criação e exploração de oceanos azuis.

Ferramenta de Análise – Quatro passos da visualização da estratégia

▪ Passo1: o despertar visual

Kim diz que a primeiro fato que percebe quando a empresa vai elaborar sua estratégia é a falta de autoconhecimento. Nesse primeiro passo, o objetivo é montar uma matriz de valor, na qual devem constar suas principais competências e aquelas que ainda precisam ser desenvolvidas. Você desenha onde a empresa gostaria de estar.

▪ Passo 2: a exploração visual

Vá a campo para descobrir como você está sendo percebido. No caso de uma empresa, isso significa entender como seus produtos e serviços são usados e percebidos pelos clientes. Assim como elas, você jamais deve terceirizar seus olhos e ouvidos. Kim e Mauborgne (2005, p. 88) acreditam que “Nada substitui a própria percepção – os grandes artistas não pintam seus quadros com base em descrições apresentadas por outras pessoas, tampouco reproduzem fotografias. Gostam de ver o tema com os próprios olhos”.

Continue sua exploração visual usando aquilo que Kim chama de o modelo das seis fronteiras:

- a) As competências alternativas: seu concorrente não é apenas quem faz o mesmo que a empresa. É também quem tem competências alternativas às da empresa.
- b) Examine os profissionais estratégicos dentro da empresa: descubra aqueles que cultivam as mesmas diferenças fundamentais. Estude-as
- c) Examine sua cadeia de clientes. Questione a definição convencional sobre quem deve e pode ser cliente de suas competências. A empresa de equipamentos eletrônicos Canon criou a indústria de copiadora de mesa deslocando o cliente-alvo (as empresas) para o usuário final. Qual é a cadeia de clientes?
- d) Examine a oferta e a competência complementares: oceano azul geralmente se oculta em produtos e serviços complementares aos oferecidos hoje. O estacionamento e a pipoca, por exemplo, são complementares ao cinema.
- e) Examine qual é o seu apelo. A empresa oferece mais competência técnica ou de gestão?
- f) Examine o transcurso do tempo. Todos estão sujeitos a tendências externas que afetam a empresa ao longo do tempo. O problema é que a empresa tende a se concentrar na projeção da tendência em si, daí se ajusta ao ritmo dessa tendência. No entanto, segundo Kim, os *insights* mais importantes para a estratégia do oceano azul raramente brotam da tendência em si. Em vez disso surgem de especulações sobre como a tendência mudará o modelo de negócio delas.

▪ Passo 3: visualiza a estratégia

Para cada estratégia visual (por exemplo: melhorar o relacionamento com clientes, desenvolver a gestão da cadeia de suprimentos, entre outras possibilidades) escreva uma mensagem consistente que reflita a essência dela. Qualquer idéia cuja explicação leve mais

de dez minutos é complicada demais para ser boa. Se não tiver foco, singularidade e mensagem consistente, a estratégia encalhará ou terá execução dispendiosa de tempo e dinheiro. Apresente sua nova matriz visual para clientes e não-clientes. Prepare-se para descartar aqueles atributos que não despertarem a atenção visual dos “juízes”.

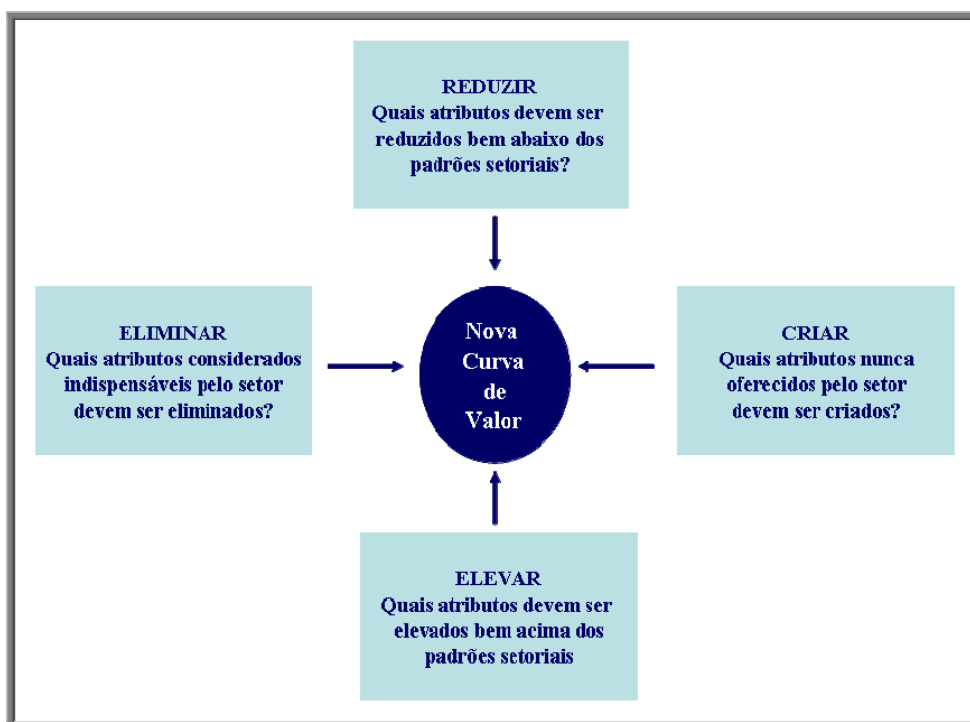
▪ Passo 4: comunicação visual

Agora que já se sabe a distância entre o que é e o que a empresa deseja ser, é possível montar seu plano estratégico para cruzar a distância entre as duas linhas. Para isso, os autores sugerem quatro perguntas-chave.

O modelo das quatro ações

A fim de reconstruir os elementos de valor para o comprador, na elaboração de uma nova curva de valor, os autores desenvolveram o que denominaram o “modelo das quatro ações”, conforme figura a seguir:

Figura 20: Modelo das quatro ações



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 29)

A figura acima trata, basicamente, de quatro perguntas-chave que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor:

- . Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados (por que manterão você nadando num oceano vermelho)?
- . Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- . Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- . Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Inovação de valor – visão reconstrutivista da estratégia

De acordo com os autores, existem, basicamente, duas visões distintas sobre como a estrutura setorial se relaciona com as ações estratégicas dos concorrentes setoriais.

A visão estruturalista da estratégia tem suas raízes na economia das organizações industriais. O modelo de análise das organizações industriais propõe um paradigma estrutura-conduta-desempenho que sugere um fluxo causal entre estrutura do mercado, conduta dos participantes e desempenho das empresas.

A estrutura do mercado, resultante das condições de oferta e demanda, molda a conduta dos vendedores e compradores. Conduta essa que determina o desempenho final.

Mudanças em todo o âmbito do sistema são induzidas por fatores externos à estrutura do mercado, como transformações fundamentais nas condições econômicas básicas e nos grandes avanços tecnológicos.

A visão reconstrutivista da estratégia, por outro lado, baseia-se na teoria do crescimento endógeno que remonta à observação inicial de Joseph A. Schumpeter, “de que as forças que mudam a estrutura econômica e o panorama setorial podem originar-se no interior do sistema”, colocam Kim e Mauborgne (2005, p. 207).

Schumpeter, segundo os autores, argumenta que a inovação resulta de fatores endógenos e que sua principal fonte é o empreendedorismo criativo. No entanto, a inovação schumpeteriana ainda é uma caixa-preta, por ser fruto da engenhosidade dos empreendedores e não estar sujeita à reprodução sistemática.

Essas duas visões – a estruturalista e a reconstrutivista – têm importantes implicações quanto a maneira como as empresas atuam em relação à estratégia.

A visão estruturalista (ou determinismo ambiental) geralmente conduz ao pensamento estratégico baseado na concorrência. Encarando a estrutura do mercado como dado, ela

leva as empresas a tentarem conquistar uma posição defensável contra a concorrência no espaço de mercado existente.

Para sustentarem-se no mercado, os praticantes da estratégia se concentram no desenvolvimento de vantagens competitivas em comparação aos concorrentes. Geralmente avaliam as ações dos rivais e se esforçam para fazer melhor. Aqui, a conquista de participação cada vez maior no mercado é vista como um jogo de soma zero em que os ganhos de uma empresa decorrem de perdas de outra empresa.

Esse raciocínio sobre estratégia leva as empresas a dividirem os setores em atraentes e não atraentes e assim decidirem onde entrar e não entrar.

Depois de entrar num setor, a empresa opta por distinguir-se das demais por meio da diferenciação ou do custo. Escolhe a alternativa mais compatível com seus sistemas e recursos internos para enfrentar a concorrência. Aqui custo e valor são encarados como *trade-off*. Uma vez que o nível de lucro total da indústria também é determinado exogenamente por fatores estruturais, as empresas buscam acima de tudo captar e redistribuir riqueza em vez de criar riqueza.

Aos olhos reconstrutivistas, contudo, o desafio estratégico é muito diferente. Ao reconhecer que a estrutura e as fronteiras do mercado existem apenas na mente dos gestores, os praticantes que adotam essa visão não permitem que esses fatores limitem seus pensamentos.

Para os reconstrutivistas, a demanda adicional já existe em estado latente, e em grande parte inexplorada. O ponto crucial do problema é como converter a demanda potencial em demanda real. Isso, por sua vez, exige que se desloque a atenção, do lado da oferta para o lado da demanda, desloque ainda do foco na concorrência para o foco na inovação de valor, ou seja, na criação de valor inovador, a fim de liberar a nova demanda. Com esse novo foco em mente, as empresas podem esperar concluir a jornada da descoberta olhando sempre além das atuais fronteiras da competição e reordenando os elementos existentes em diferentes mercados para reconstruí-los em novo espaço de mercado, no qual se gera novo nível de demanda.

De acordo com a visão reconstrutivista, não existe setor atraente ou não atraente, pois o grau da atratividade setorial pode ser alterado por meio do esforço de reconstrução consciente por parte das empresas. À medida que a estrutura do mercado no processo de reconstrução se transforma também se alteram as regras do jogo quanto às melhores práticas.

Assim, a competição nos moldes do velho jogo se torna irrelevante. Ao estimular o lado da demanda da economia, a estratégia de inovação de valor expande os mercados existentes e cria novos mercados. Os inovadores de valor empreendem um salto em valor por meio da criação de nova riqueza, e não em detrimento dos concorrentes no sentido tradicional.

Os elementos básicos da reconstrução são fatores que hoje se situam além das atuais fronteiras setoriais, embora sejam importantes indutores do valor para os compradores. Esses fatores não são tecnologias tampouco métodos de produção.

Ao concentrar-se ao lado da oferta, a recombinação tende a buscar soluções inovadoras para os problemas existentes. Já ao focar o lado da demanda, a reconstrução rompe as fronteiras cognitivas definidas pelas atuais regras da competição e se concentra na redefinição dos próprios problemas existentes.

O *Cirque du Soleil*, por exemplo, não se esforça para oferecer um circo melhor mediante a recombinação dos conhecimentos e tecnologias existentes sobre atos e desempenho. Pelo contrário, se empenha em reconstruir os atuais indutores de valor para os compradores, a fim de criar uma nova forma de entretenimento que ofereça a vibração e a diversão do circo com a sofisticação intelectual do teatro.

Para os autores, a “redefinição” do problema geralmente acarreta mudanças em todo o sistema e, conseqüentemente, a deslocamentos na estratégia. A “recombinação” pode descobrir novas soluções para atividades de subsistemas que servem para reforçar a posição estratégica vigente.

A “reconstrução” reformula as fronteiras e a estrutura do setor e cria um oceano azul de novo espaço do mercado.

A “recombinação” por outro lado, tende a maximizar as possibilidades tecnológicas para descobrir soluções inovadoras.

Adaptação Estratégica – tentativas conceituais para captar o ambiente

Importantes estudiosos do tema estratégia buscam apresentar uma proposta que enfrente o “problema do comportamento adaptativo estratégico das empresas” diante do ambiente de negócios.

Os pesquisadores Ansoff, Declerck e Hayes (1990) entendem que a partir da década de 50, as empresas passam a se preocupar mais a com o ambiente em que atuam. Até então, o

planejamento estratégico na sua forma racional e originária do processo orçamentário respondia a questões como despesas e receitas e entradas e saídas de caixa (KAY, 1996).

O resultado disso, segundo os pesquisadores, é que o problema hoje é muito mais complexo do que há vinte anos.

Nesse sentido, o planejamento estratégico é considerado um ataque limitado a uma parcela do problema global. Focaliza a atenção no problema das vinculações externas e tem como pressuposto básico a não alteração da configuração interna da organização (em linguagem de planejamento estratégico: “os pontos fortes da empresa serão acentuados, e os fracos, minimizados”).

Isso diz respeito, antes de tudo, à solução de problemas que determinam novos vínculos com o ambiente, sob o pressuposto de que a implantação e o controle seguirão como atividades secundárias.

As variáveis em jogo nessa análise são exclusivamente técnicas, econômicas e informacionais. Supõe-se que a dinâmica social e política, tanto fora como dentro da empresa, sejam irrelevantes e não interfiram no caso.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p. 16) complementam: “planejamento estratégico é uma abordagem essencialmente cartesiana. Parafraseando o grande filósofo: planejo, portanto, realizo”.

Um dos aspectos específicos e difíceis do problema estratégico foi a expansão e a mudança muito brusca do seu próprio conteúdo ao longo desses vinte anos.

Para Ansoff e seus colaboradores, o desafio às oportunidades que as empresas têm enfrentado estão mudando e se desenvolvendo num ritmo mais veloz do que a compreensão do problema.

A consequência disso é que as novas estruturas conceituais e as novas tecnologias, ao se voltarem para a solução de problemas, tenderam a sofrer um atraso em relação aos problemas administrativos encontrados no mundo real.

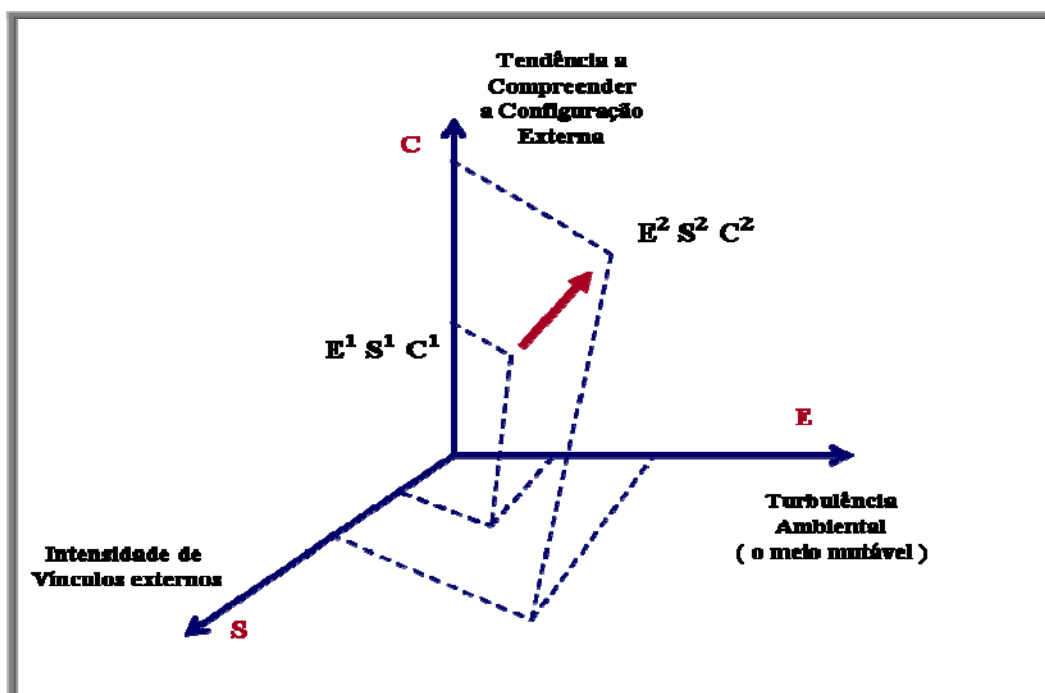
Os pesquisadores chamam a atenção para a importância de se fixar e ilustrar esse problema de maneira simples. O problema consiste em manter uma relação produtiva e viável entre a organização e o meio ambiente.

Ilustram a questão por meio de três dimensões:

- o meio mutável;
- as vinculações entre a empresa e o meio;
- a configuração interna dos recursos da empresa.

Veja a representação gráfica a seguir:

Figura 21: Mudança de atitude estratégica



Fonte: Ansoff e colaboradores (1990, p.27)

Os pesquisadores desejam ilustrar com a figura acima, de forma bem simples e objetiva, que à medida que o meio muda, deve-se mudar a estratégia. Portanto, tem-se que de E^1 para E^2 , a empresa necessita descobrir e levar a cabo uma transformação de atitude estratégica: de S^1 para S^2 e de C^1 para C^2 . O problema em efetuar essa transformação de modo deliberado e planejado é tema comum a todos os capítulos do livro publicado em 1976 por Ansoff e colaboradores.

Yoshihara (ANSOFF et al., 1990) defende que ao tratar dos novos problemas é essencial uma adaptação estratégica eficaz para que a empresa sobreviva e a cresça. A proposta do autor - na parte III do livro de Ansoff - é tentar, desenvolver uma estrutura conceitual capaz de enfrentar esse problema de comportamento adaptativo estratégico das empresas. O objetivo principal é acrescentar algo mais à teoria estratégica existente sobre a empresa, e desenvolvida até o momento, de acordo com H. Igor Ansoff.

Primeiramente, o autor tenta uma estrutura conceitual que diferencie e integre dois tipos de comportamento adaptativo das empresas: a adaptação exploratória e a adaptação estratégica.

Adaptação estratégica e exploradora

Segundo Yoshihara (1990), os comportamentos adaptativos têm uma importante característica comum: as firmas se adaptam às mudanças ambientais, alterando seus vínculos de relação com esse ambiente. No caso da estratégia da expansão geográfica, por exemplo, os vínculos de relação produto-mercado das empresas foram ampliados de modo a incluir novas regiões. Em relação a estratégias de diversificação, tanto os mercados como os produtos das empresas mudam simultaneamente.

Assim sendo, em alguns momentos é útil e necessário fazer uma distinção entre os três diferentes estágios do processo de adaptação estratégica. No primeiro estágio prepara-se uma nova estratégia para enfrentar as mudanças ambientais emergentes. Fazem-se alguns esforços para desenvolver um novo sistema operacional e para ajustá-lo à estrutura administrativa existente. Mas, em geral, a ênfase principal estará na tarefa de desenvolver uma estratégia excelente. As decisões estratégicas, portanto, têm geralmente um papel central no primeiro estágio.

No estágio seguinte implanta-se uma nova estratégia em escala ampla. A tarefa central é construir facilidades e programas de produção, planejar políticas de marketing, desenvolver canais de marketing e assim por diante. Assim, a ênfase desloca-se das decisões estratégicas para as organizacionais.

A implantação de uma nova estratégia em larga escala traz quase sempre novos e imprevistos problemas administrativos para a estrutura administrativa existente.

Para restaurar uma relação harmônica entre a estratégia da empresa e sua estrutura administrativa serão necessárias a elaboração e a instalação de uma nova estrutura administrativa. Assim, no terceiro estágio, as decisões administrativas tornam-se dominantes.

Adaptação estratégica procede freqüentemente por passos (S → O → A).

O conceito de adaptação estratégica pode ser adequado para tratar de mudanças ambientais importantes e das adaptações das empresas a tais mudanças, mas tem evidentes limitações. Se olharmos para o ambiente mais detalhadamente, notaremos que ele nunca está parado; está em mudança contínua. Mudanças de menor escala seriam observadas em quase cada aspecto do ambiente das empresas: preços das matérias-primas e dos produtos concorrentes, políticas econômicas governamentais e outras tecnologias de produção, situação da economia nacional, políticas econômicas governamentais etc.

Percebe-se também que as empresas respondem continuamente a essas pequenas mudanças ambientais incessantes. Esse tipo de mudança ambiental e de adaptação de empresas certamente está além do alcance do conceito de adaptação estratégica, segundo Yoshihara (1990).

Adaptação exploradora

Há muitas maneiras de adaptação disponíveis e ao alcance dos administradores que lidam com mudanças ambientais. Podem alterar qualquer uma ou uma combinação das seguintes variáveis:

1. Volume ou nível de atividades operacionais (marketing, produção);
2. Sistema operacional (programas de produção, sistema de controle de estoque);
3. Estrutura administrativa (sistema de recompensa, estilo de liderança);
4. Relação ambiental (relação produto-mercado, relações sociopolíticas).

A adaptação estratégica vista anteriormente representa um tipo específico de adaptação: a adaptação por meio da alteração da relação ambiental da empresa.

Sabemos, contudo, que as empresas freqüentemente se adaptam a mudanças ambientais de modo diferente; através da modificação das variáveis já mencionadas 1, 2 e/ou 3, mas não da 4.

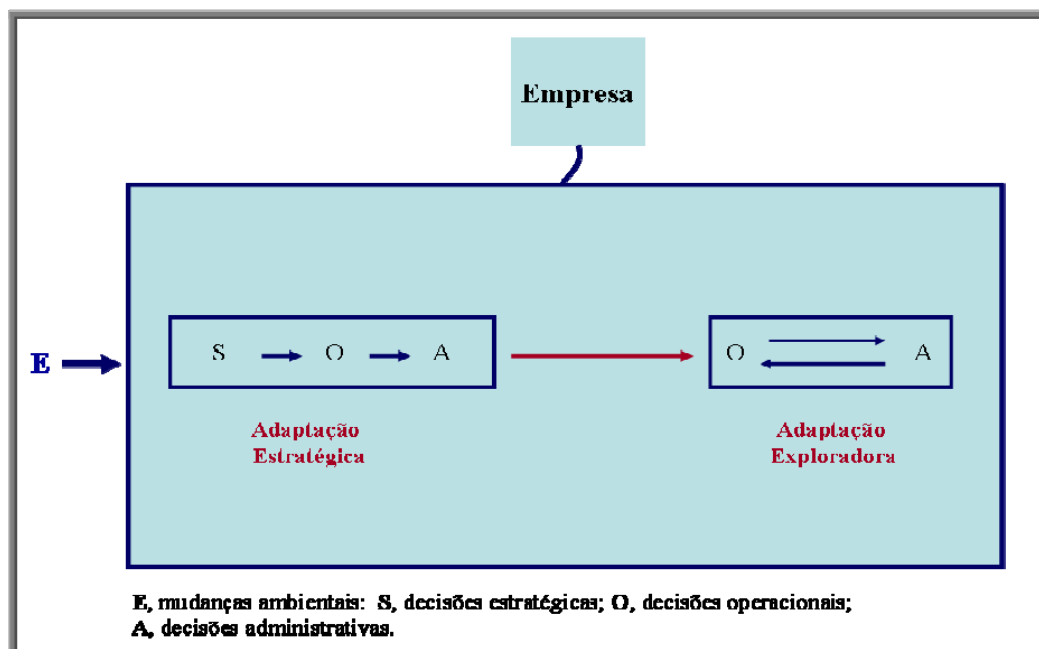
Nesse tipo de adaptação, a relação existente é considerada como sendo dada pela empresa. Os gerentes procuram apenas explorar a relação existente para converter sua lucratividade potencial em lucratividade de fato. Esse tipo de adaptação receberá o nome de “adaptação exploradora”. Como a relação ambiental permanece a mesma no caso de adaptação

exploratória, as decisões estratégicas ficarão inativas e somente serão envolvidas as decisões operacionais e/ou as decisões administrativas.

Modelo cíclico de adaptação

A figura a seguir, segundo Yoshihara (ANSOFF et. al, 1985) representa um modelo conceitual que descreve o comportamento adaptativo das empresas a um ambiente mutável.

Figura 22: Modelo cíclico de adaptação



Fonte: Yoshihara (1990, p. 118)

O autor também expõe seu pensamento a respeito da questão estratégia e ambiente da seguinte forma:

- Mudanças no ambiente da empresa geram-lhe problemas. Esses problemas podem representar tanto oportunidades como ameaças.
- Para garantir sua sobrevivência e seu crescimento, a empresa responde às situações-problema trazidas pelas mudanças ambientais. Essa resposta da empresa é o que chamamos até agora de adaptação da empresa ao meio ambiente.

Podem-se distinguir dois tipos de adaptação: a adaptação estratégica e a adaptação exploradora.

A adaptação estratégica freqüentemente se realiza por meio de três estágios distintos: a) formulação de uma nova estratégia; b) desenvolvimento de um sistema operacional para a nova estratégia; c) ajustamento da velha estrutura administrativa à nova estratégia e aos sistemas operacionais. Assim, como mostra a figura 24, as decisões dominantes são diferentes em cada estágio.

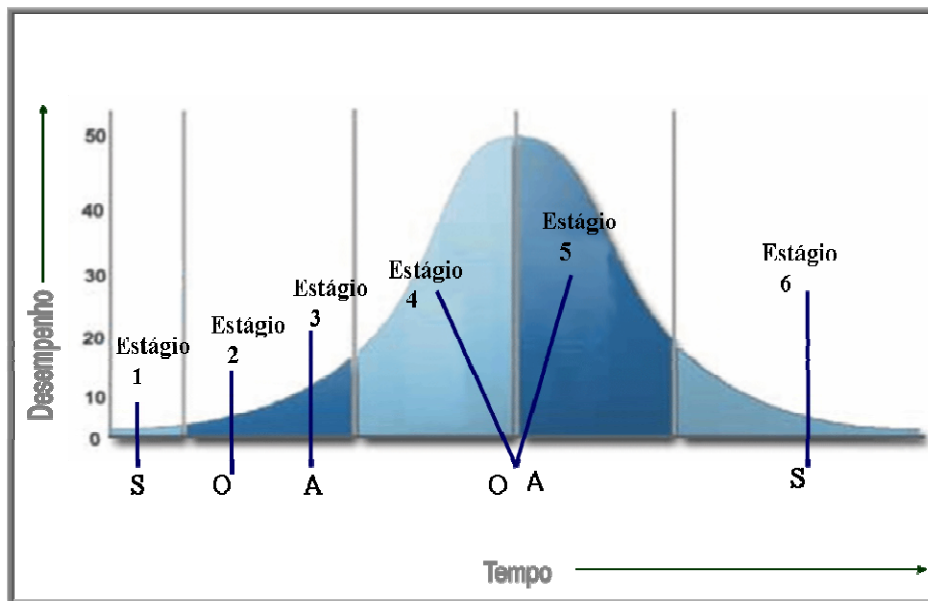
No caso da adaptação exploradora, como apareceu no retângulo (figura 23) que está dentro do retângulo maior, as decisões operacionais e administrativas são aplicadas de maneira intercambiável e, geralmente, aplicadas várias vezes.

Há uma relação binária entre o tipo de adaptação e a natureza e extensão das mudanças ambientais. Mudanças drásticas, fundamentais, novas ou estruturais no ambiente da empresa geralmente têm como resposta uma adaptação estratégica, embora possam inicialmente evocar a adaptação exploradora. Mudanças ambientais pequenas, graduais, familiares ou cíclicas induzem a uma adaptação exploradora.

Assim como a figura 24 mostra claramente, a adaptação da empresa às mutações de seu ambiente ao longo de certo tempo, pode ser descrita como sendo um fenômeno cíclico, segundo Yoshihara (1985).

Na figura a seguir, o próprio autor busca mostrar que a adaptação estratégica tem lugar no estágio 6; estágio em que a situação ou a posição do desempenho da empresa começa a mostrar uma tendência declinante com freqüência.

Figura 23: Tipos dominantes de decisões



Estágios 1,2,3, adaptação estratégica; estágio 4, 5, adaptação exploradora; estágio 6, adaptação estratégica

Fonte: Yoshihara (1990, p. 119)

Já D’aveni (1995) aborda o tema através do seu modelo de “arenas competitivas”, cuja proposta tentou-se capturar a partir da elaboração de ilustrações gráficas para facilitar o entendimento do leitor, conforme segue. Assim, na sequência, busca-se apresentar a idéia principal do referido autor.

Quadro 5: Analisando a competição a partir das quatro arenas

Arena 1 – Custo e Qualidade Custo e qualidade representam a forma mais básica que as empresas competem. Custos são reduzidos em prol de um menor preço de venda ou por meio de diferenciação é obtido um preço diferenciado.
Arena 2 – Timing e Know-How Timing: Baseada em habilidades que permitam à empresa ser a pioneira e captar a vantagem desse pioneirismo. Know-How: Baseada em recursos singulares e no conhecimento que a empresa detém e que possa ser usado para obter rentabilidade ou lucros anormais. A empresa ganha vantagem, criando recursos singulares ou conhecimento para os clientes.
Arena 3 – Fortalezas As empresas obtêm lucros se puderem restringir o número de concorrentes pela criação de uma fortaleza circundada por barreiras à entrada, que mantenham os concorrentes fora do mercado. A entrada livre leva à competição pura e a lucros menores.
Arena 4 – Reservas Financeiras Uma vantagem competitiva é derivada de uma base maior de recursos e da concentração superior de forças inerentes a essa grande base de recursos contra um adversário menor.

Fonte: Livera (2001, apud LIVERA e MORAES, 2001, p. 06)

Quadro 6: Dinâmica (escalada) da competição

 Escalada da Competição		Concorrência Perfeita. Ninguém detém uma vantagem e lucros anormais são eliminados
	Estado Resultante	Grandes protagonistas e alianças globais se desenvolvem para criar uma competição mais acirrada
	Quarta Arena (Reservas Financeiras)	Empresas criam reservas financeiras para aniquilar com as empresas menores
	Estado Resultante	Empresas criam reservas financeiras de guerra para atacar e destruir as fortalezas alheias
	Terceira Arena (Criação/Invasão de Fortaleza)	Empresas tentam erguer barreiras à entrada para limitar a concorrência
	Estado Resultante	Os grandes saltos são rapidamente imitados ou tornam-se arriscadas ou onerosos demais
	Segunda Arena (Timing/Know-how)	Empresas se lançam em grandes saltos a novos mercados inexplorados
	Estado Resultante	Fatura de produtos/serviços de alta qualidade e baixo preço
	Primeira Arena (Custo e Qualidade)	Empresas concorrem em preço e qualidade

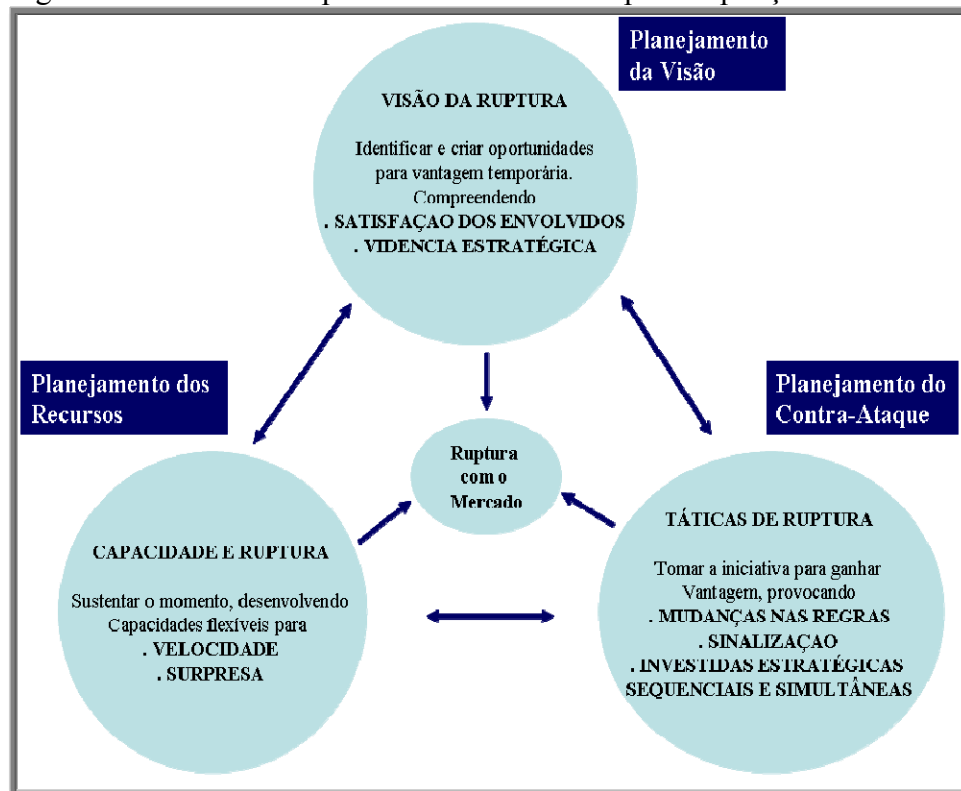
Fonte: D'aveni (1995, p. 48)

Quadro 7: Os novos 7Ss da Hipercompetição de D'aveni (1995)

Os "S" da Hipercompetição	Característica
• S1 - Suprema Satisfação dos Envolvidos • S2 - Vidência Estratégica	Preocupam-se com a compreensão de como romper o mercado. Isto inclui o estabelecimento da estratégia de rupturas da empresa e a identificação de algumas competências nucleares necessárias para que a empresa crie rupturas específicas.
• S3 - Velocidade • S4 - Surpresa	Concentram-se nas capacidades chave que podem ser aplicadas por todo um amplo vetor de ações intencionadas a romper o <i>status quo</i> .
• S5 - Mudança das regras • S6 - Sinalização • S7 - Investidas Estratégicas Simultâneas	Dizem respeito as táticas e ações de rupturas para ambientes hipercompetitivos.

Fonte: Adaptado de D'aveni (1995, p. 295)

Figura 24: Modelo de ruptura em mercado de hipercompetição



Fonte: D'aveni (1995, p. 296)

Quadro 8: Integração: A escala da competição, fatores-chave de sucesso e os novos 7Ss



Se a Empresa Precisar Melhorar Sua Posição Competitiva na Arena	Os Fatores-Chave de Sucesso São	Os Novos 7Ss Mais Críticos São
Reservas Financeiras	• Uso de força bruta • Esquivar-se ou superar manobras dos grandes oponentes	• S7 – Investidas Estratégicas • S5 – Mudando as Regras da Competição
Criação / Invasão de Fortalezas	• Contenção • Agressão	• S6 – Sinalização • S7 – Investidas Estratégicas
Timing / Know-how	• Tornar-se rápida na penetração do mercado • Construir novo Know-how e inovações	• S3 – Velocidade • S4 – Surpresa • S2 – Viabilidade
Custo-Qualidade	• Compreender as necessidades dos clientes • Redução dos custos	• S1 – Satisfação dos Envolvidos • S3 – Velocidade

Fonte: Adaptado de D'aveni (1995, p.302)

Day (1999) dedica um livro ao tema “a dinâmica da estratégia competitiva”. Na abertura do capítulo dedicado ao ciclo de vantagem competitiva, o autor pergunta como as empresas criam e mantêm as vantagens sobre seus concorrentes.

Segundo o autor, os pesquisadores e os gerentes desenvolveram várias opiniões sobre os fatores responsáveis pelas diferenças na lucratividade entre empresas da mesma indústria. Mas, duas perspectivas proeminentes das vantagens competitivas são que elas resultam da posição da empresa na indústria ou de seus recursos e capacidades. De acordo com a abordagem das forças estruturais, as vantagens resultam de se assegurar um custo justificável ou da posição de diferenciação nos segmentos mais atraentes do mercado total. A visão baseada nos recursos, ao contrário, relaciona um desempenho superior a recursos específicos e de difícil reprodução que a empresa possui.

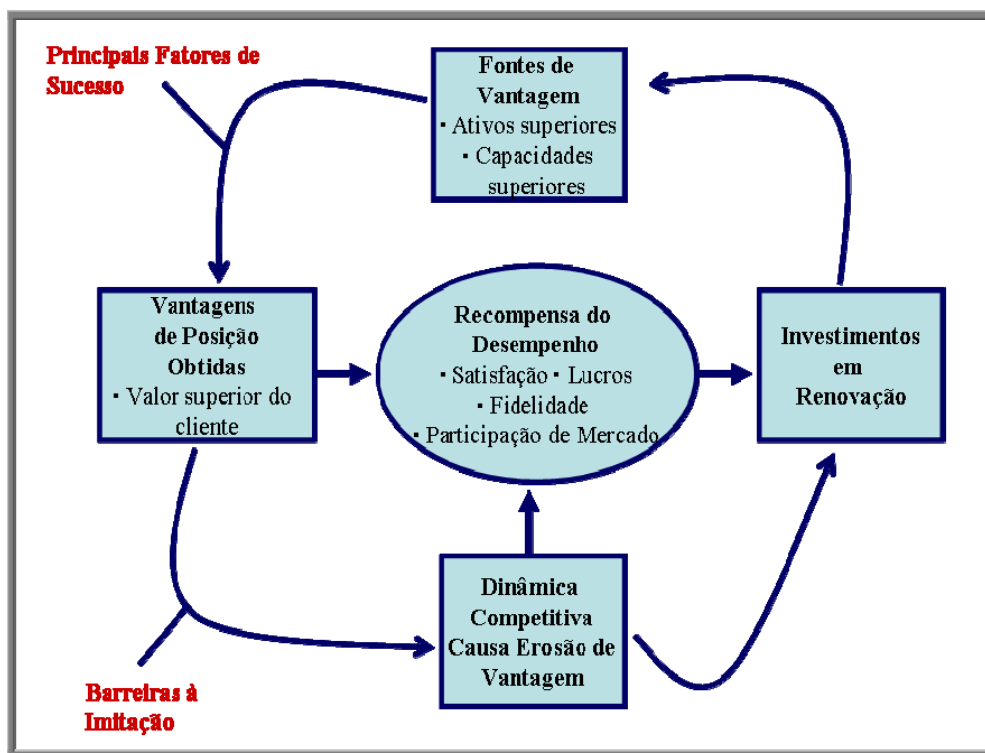
Esses recursos – que compreendem as combinações integradas de ativos e capacidades – são cultivados lentamente ao longo do tempo, não podem ser prontamente negociados e limitam a capacidade de adaptação às mudanças por parte da empresa. Esses ativos e

capacidades determinam o grau de eficiência e eficácia do desempenho de uma empresa em suas atividades funcionais.

Day (1999) defende, portanto, que nenhuma dessas respostas mostra um quadro geral, mas juntas descrevem tanto o estado da vantagem como a forma de sua obtenção. A posição e o desempenho da empresa na indústria descrevem o estado da vantagem, mas sua posição de superioridade é consequência da relativa superioridade nos recursos que a empresa emprega. Por outro lado, esses recursos são resultados de investimentos passados, realizados para melhorar a posição competitiva.

A criação e a manutenção são, portanto, um ciclo contínuo, como ilustra a figura a seguir:

Figura 25: Ciclo de vantagem competitiva



Fonte: Day (1999, p. 64)

Para sustentar e renovar as vantagens em ambientes dinâmicos, os gerentes precisam entender como as vantagens são criadas e como sofrem erosão. As fontes de vantagem e as forças que causam sua erosão são examinadas pelo autor.

Fontes e conseqüências das vantagens

As posições de vantagem lidam com “o quê” da vantagem competitiva, enquanto os recursos superiores – ativos e capacidades – lidam com o “como” da vantagem competitiva.

Juntas, essas duas fontes de vantagem representam a habilidade de uma empresa em fazer mais ou melhor do que a concorrência. Essas vantagens contribuem para uma estratégia competitiva bem-sucedida, medida pelo aumento da participação de mercado e dos lucros em comparação com o resto da indústria.

Posições de vantagem

Do ponto de vista dos clientes ou dos concorrentes em um mercado, a posição de superioridade define a vantagem. As posições dentro do mercado são descritas por várias estruturas diferentes. Uma das primeiras estruturas colocava que as empresas estabelecem posições de custo baixo ou de diferenciação em relação aos clientes e concorrentes.

Uma estrutura posterior apresenta disciplina de valor alternativo através da qual as empresas definem suas posições competitivas - custo baixo versus diferenciação. A visão mais simples é a de que a vantagem de posição pode ser obtida através da diferenciação, ou seja, pela oferta ao cliente de um valor superior ou pela obtenção de custos mais baixos. Como todas as simplificações, a noção de duas rotas genéricas para a vantagem de posição tem um preço: perdem-se importantes *insights* e possibilidades de estratégias.

A primeira deficiência da estrutura do custo baixo versus diferenciação é que algumas empresas, às vezes, seguem ambas as estratégias simultaneamente.

Um dos motivos é que a qualidade superior do produto pode reduzir indiretamente os custos. A melhor qualidade leva à maior participação de mercado, e isso, por sua vez, reduz os custos totais devido aos efeitos da experiência e às economias de escala.

O segundo problema dessas estratégias genéricas é o fato delas não tratarem dos mesmos assuntos. A estratégia da diferenciação é formulada segundo o cliente externo, e a vantagem competitiva é obtida por meio da oferta de qualidade superior.

A estratégia de menor custo é formulada com base nos concorrentes, enfatizando os custos das empresas em relação à concorrência. Essa estratégia não oferece um incentivo claro ao cliente.

Esses dois conceitos – custo e qualidade – são reunidos no conceito de valor do cliente. Esse conceito é a soma dos benefícios recebidos percebidos menos os custos percebidos contraídos na aquisição e no uso do produto ou serviço. A superioridade da estratégia do menor custo só fica evidente para os clientes quando os benefícios são os mesmos da concorrência; a única diferença é que o preço é menor.

Nas indústrias que necessitam de muito capital, isso tem a infeliz consequência de focalizar a atenção na concorrência de preços porque não há muito mais sobre o que falar. Entretanto, sabe-se que os clientes na maioria dos mercados consideram muitos outros atributos além do preço, antes de fazerem sua escolha. Esse foco no valor do cliente leva à criação de uma segunda estrutura para se considerar a vantagem de posição como um grupo de disciplina de valor.

A estrutura conceitual das disciplinas de valor usa um esquema orientado para fora para formular as estratégias genéricas. Em última análise, todas as estratégias vencem ou perdem devido à sua capacidade de oferecer, consistentemente, um valor superior para um segmento distinto de clientes.

Estudos recentes dos líderes de mercado revelaram três estratégias ou “disciplina de valor” desse tipo. Cada estratégia se diferencia na proposta de valor essencial, nas capacidades, nos ativos e nos sistemas de negócios a serem dominados. A estrutura e a cultura organizacionais são necessárias.

A premissa básica é a de que não é possível ser tudo para todos porque as exigências dos diversos segmentos de clientes dentro de um mercado geralmente divergem. Um segmento pode enfatizar o melhor desempenho, outro quer preços baixos e confiabilidade, um terceiro valoriza a qualidade dos relacionamentos, a confiança, o serviço personalizado e o aconselhamento na hora de escolher um fornecedor.

Cada disciplina de valor supera as necessidades de um segmento, ao mesmo tempo em que oferece um desempenho aceitável nos atributos que são menos importantes.

Excelência operacional significa a oferta de qualidade consistente pelo melhor preço através de um sistema de negócios padronizado que minimiza o custo e a dificuldade que o cliente enfrentará ao adquirir o produto. Os líderes nessa estratégia investem maciçamente

nos sistemas de processamento de transações de custo baixo e entendem como otimizar seus processos de negócios através das fronteiras organizacionais.

As estratégias de responsividade ao cliente colocam a ênfase na cuidadosa elaboração e adaptação de produtos e serviços a exigências cada vez mais precisas. Há uma forte orientação para se abordar as necessidades distintas dos clientes específicos ou microsegmentos, a fim de se alimentar relacionamentos de longo prazo com os clientes.

Isso exige uma organização com autonomia decisória próxima ao cliente e sistemas que facilitem os múltiplos modos de produção e entrega de produtos e serviços.

A superioridade de desempenho é obtida pela inovação contínua e rápida que produz um fluxo estável de produtos de ponta que estimulam consistentemente a tecnologia mais moderna ou ampliam o seu uso ou aplicação para um cliente. As empresas com esse foco são abertas a novas idéias, sensíveis às necessidades latentes do cliente e eficazes na mobilização de equipes para perseguir essas oportunidades.

Essas disciplinas de valor são vulneráveis aos problemas de simplificação excessiva que mina todos os esforços de definição de estratégias genéricas.

Os três tipos de vantagem não estão sempre em conflito e, por razões estruturais, uma empresa pode se destacar em dois deles de cada vez. Em alguns casos, parece não haver escolha de disciplina de valor, já que todos são forçados pela estrutura do segmento ou pela economia da utilização de capacidade a perseguir a mesma estratégia.

Quando o recurso dominante é a capacidade, as empresas gravitam em direção aos benefícios da eficiência proporcionados por uma estratégia de excelência operacional.

Quando o valor da marca e os relacionamentos são os recursos críticos, a estratégia natural é a responsividade ao cliente.

Mas, se o setor se baseia no conhecimento e os ativos mais importantes são as patentes e o aprendizado e as habilidades acumuladas, a liderança de desempenho exige um desempenho superior.

Com o amadurecimento do mercado e a diminuição das diferenças entre os concorrentes, talvez fosse desejável buscar outra disciplina de valor, a fim de oferecer aos clientes um novo motivo para optar pela empresa.

A questão, de fato é quanto tempo uma seguidora levará para se igualar à líder aos olhos do cliente.

O incentivo para isso é grande e, conseqüentemente, as vantagens de posição resultantes podem ser modestas e de curta duração. Essa velocidade de igualar uma vantagem muitas

vezes é determinada pela rapidez com que os concorrentes criam os ativos e as capacidades necessárias para atingir uma dada posição.

Avaliações da vantagem centrada na concorrência

Muitas vezes, a empresa se baseia em comparações gerenciais diretas com alguns concorrentes. Essa mentalidade é, na maioria das vezes, encontrada em indústrias concentradas que necessitam de muito capital e que foram imobilizadas porque o crescimento lento e a maturidade tecnológica reduziram a concorrência a um jogo de soma zero. Nesse contexto, os jogadores procuram constantemente uma vantagem, por isso a ênfase em “vencer a concorrência”.

Em alguns casos, pode ocorrer surto periódico de redução de preços para proteger a participação de mercado e o volume.

Os gerentes mantêm uma vigilância acirrada sobre a participação geral no mercado e sobre os contratos ganhos ou perdidos, a fim de detectar mudanças em suas posições competitivas.

Avaliações orientadas para o cliente

Algumas empresas baseiam-se nos clientes para estabelecer comparações da empresa com seus concorrentes em vez de usar os julgamentos coletivos da equipe de gerentes. Essa orientação fica mais evidente em indústrias fragmentadas nas quais existem numerosos concorrentes, cada um tentando estabelecer uma posição distinta em um mercado altamente segmentado como o de revistas, por exemplo. Também encontrada em indústrias intensivas em serviços tais como bancos de investimento, nos quais os novos serviços são facilmente imitados, todos os jogadores têm o mesmo custo de capital e novas empresas surgem sem dificuldade.

Um tempo relativamente pequeno é gasto observando os clientes e fazendo comparações simultâneas entre suas capacidades e desempenhos; a ênfase está na qualidade das relações com o cliente. A prova da satisfação e da fidelidade contínua do cliente é mais significativa do que a fatia do mercado.

CAPÍTULO IV

Inovação

Embora, haja confusão quanto à correta definição de empreendedorismo, no centro dessa atividade está a inovação, ou seja, o esforço para produzir uma mudança intencional e focada no potencial econômico ou social do empreendedorismo.

Em artigo publicado na Harvard Business Review, Drucker (2004, vol. 8) atesta: “inovação é uma função específica do empreendedorismo. Sendo um meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos geradores de riqueza ou dota existentes de um maior potencial de geração de riqueza”.

Kanter (2006, vol. 84), também em artigo publicado na Harvard Business Review, ressalta o fato do tema “inovação” voltar a ocupar o centro de estratégia de crescimento. E, comenta: “A inovação é redescoberta como um motor de crescimento a cada seis anos, sendo a duração aproximada de uma geração administrativa”.

Para Moore (2006, vol. 82) a inovação pode vir em diversas formas, através de produtos, processos, marketing, modelo de negócio etc. O autor questiona que tipo de inovação buscar e responde que isso vai depender do ponto em que você se encontra no ciclo de vida da categoria de seu produto.

Sánchez (2005, p. 41) parte do significado da palavra “inovação” cuja raiz latina, “nova”, significa o “novo”. Assim, pode-se, segundo o autor, interpretar a palavra como a introdução de um objeto ou métodos novos em um mercado. Roberts (apud SÁNCHEZ, 2005) define inovação como invenção mais comercialização. Portanto, o fato de se inventar algo não significa que vá ser ou deva ser aplicado, mesmo que esteja completo todo o processo técnico.

A decisão de se aplicar a inovação ao mercado depende de até que ponto é competitivo em relação aos produtos e processos existentes nas condições vigentes de oferta e demanda, segundo Nelson (1968 apud SÁNCHEZ, 2005, p. 41).

A afirmação de Mokyr (1990 apud SÁNCHEZ, 2005, p. 41), embora focada na inovação no sentido de tecnologia, é valiosa no que se refere à conceituação. Vejamos:

assim como a criação de um invento supõe a solução de um problema técnico e está relacionada com o controle da natureza, a inovação é um assunto eminentemente social, e que, ao colocar em prática uma nova tecnologia, o inovador tem que interagir com um entorno formado por competidores, clientes,

provedores e o próprio governo, entre outros (MOKYR, 1990, apud SÁNCHEZ, 2005, p. 41).

Schumpeter (1934 e 1946, apud SÁNCHEZ, 2005) considera que uma inovação radical tem lugar quando se produz alguma das cinco situações seguintes:

- A introdução de um novo bem (produto) – um bem que, todavia, não é familiar aos consumidores – ou de uma nova qualidade de um bem (produto);
- A introdução de um novo método de produção ou de uma nova forma de manejar comercialmente uma mercadoria;
- A abertura de um novo mercado, isto é, um mercado no qual não havia entrado o produto anteriormente existente no mercado de origem;
- A conquista de uma nova fonte de provisionamento de matérias-primas ou bens manufaturados, Sendo indiferente a existência dessa nova fonte ou a necessidade de criá-la;
- A criação de uma nova organização em qualquer indústria, com uma posição de monopólio ou a anulação de uma posição de monopólio existente.

Vico Mañas (2004, p. 45) observa que pessoas e organizações se tornam ansiosas por procurarem idéias. A explicação desse fato é consequência de que novas idéias transformam-se em negócios da noite para o dia. Novos empreendimentos ganham velocidade, novos produtos podem ser testados mais rapidamente, e a resposta do mercado é medida instantaneamente, por índices diversos. Acompanhando essa situação, sente-se a procura não só pelas idéias, mas por pessoas que desenvolvam, tragam e emprestem suas idéias. Ainda de acordo com Vico Mañas, as organizações no decorrer de sua existência perceberam que nas empresas as possíveis mudanças ocorrem em quatro grandes áreas: empreendimento, estrutura, tecnologia e comportamento.

Fontes de inovação

Drucker (2004) sugere sete fontes de inovação. Dessas sete fontes, quatro estão dentro da empresa ou de um setor: ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades de processo e mudanças setoriais. Outras três fontes estão fora da empresa, em seu ambiente social e intelectual. São elas: mudanças demográficas, mudanças de percepção e novos conhecimentos.

Vamos caracterizar brevemente cada fonte de inovação, de acordo com Drucker:

- Ocorrências inesperadas. A mais fácil e simples, segundo o estudioso. O inesperado É a fonte de oportunidade de inovação.
- Incongruências. Seria basicamente a incoerência. Um produto ou serviço não atende de forma adequada, portanto, uma mudança seria necessária.
- Necessidade de processos. O próprio nome já identifica; inovação baseada na inovação através de um processo.
- Mudanças setoriais e de mercado. Como exemplo Drucker cita as privatizações. Ocorre quando mercados ou estruturas sociais mudam.
- Mudanças demográficas. Seria a fonte mais confiável. São inovações surgidas a partir de mudanças no número de gente, e em sua distribuição etária, educação, ocupação e localização geográfica. Essa fonte de inovação é uma das mais compensadoras e menos arriscadas das iniciativas empreendedoras.
- Mudança em percepção. Trata-se de uma mudança de percepção, ou seja, não altera os fatos, mas sim o seu significado muito rapidamente. Como exemplo, cita o computador; produto que levou menos de dois anos para deixar de ser uma ameaça e tornar-se algo que as grandes empresas usariam para virar um aparelho que alguém compra para fazer o imposto de renda. Portanto, uma mudança que não é necessariamente ditada pela lógica econômica.

O gerente como inovador

Kanter (2004), em artigo na Harvard Business Review, apresenta uma pesquisa na qual analisa a importância e o papel da gerência; nesse caso do gerente intermediário.

Para a autora, os altos dirigentes podem criar a estratégia mais brilhante, no entanto, se o responsável por projetar os produtos, falar com os clientes e supervisionar as operações não for capaz de promover as inovações, a estratégia brilhante perde o seu encanto.

Em sua pesquisa, Kanter entrevistou 26 gerentes de 18 de empresas e a equipe falou em profundidade com 165 gerentes de cinco grandes corporações espalhadas pelos Estados Unidos.

Categorizou-se as 165 realizações dos gerentes segundo seu impacto primário na empresa. Resultados financeiros imediatos não eram a questão central, o ponto crucial era o aprendizado organizacional ou o aumento da capacidade futura. Logo, o aumento da receita via cortes de custos sem qualquer mudança entraria numa categoria diferente de

aumento de receita através de um novo método de produção. Somente o último pode deixar uma marca duradoura.

Assim, havia duas grandes categorias de realizações:

- Básicas: feitas dentro do referencial existente e que não afetava a capacidade da empresa num prazo mais longo. Das 165 realizações, 66 foram enquadradas nessa categoria.
- Inovadoras: representavam um novo modo de uso ou expansão dos recursos pela empresa e, segundo a autora, aumentavam a capacidade de longo prazo. Das 165 iniciativas, 96 eram inovadoras.

A complexidade no caminho da inovação

Em artigos publicados na Harvard Business Review, pesquisadores, estudiosos e consultores discorrem a respeito da inovação e dos riscos envolvidos nesse processo para a empresa.

Gottfredson e Aspinall (2005) descrevem:

No setor de serviços e na indústria do conhecimento, o surgimento contínuo de produtos e serviços novos, ricos em informação, pode ter consequências até mais destrutivas. Pode deixar praticamente todo o funcionário lutando para entender uma cesta de serviços complexa, minando assim tanto a produtividade quanto a capacidade de resposta do cliente (GOTTFREDSON E ASPINALL, 2005, p. 43).

Citam, como exemplo, uma companhia de telecomunicações, que utilizou o poder da tecnologia da informação para subdividir sua cesta de serviços em opções cada vez mais diferenciadas. A empresa achava, com isso, que seria possível satisfazer com maior exatidão as necessidades de cada cliente imaginável, o que engrossaria a sua receita. O efeito foi o oposto. Hoje ao falar com um potencial cliente, o pessoal de atendimento é obrigado a navegar por mais de mil códigos de promoção, a maioria com níveis distintos de descontos e benefícios. Entender isso tudo é uma tarefa assombrosa. O resultado disso: o pessoal de vendas dá respostas lentas e muitas vezes inexatas à clientela que, irritada, migra para a concorrência.

Modelo T de análise

Em artigo publicado na Harvard Business Review, Gottfredson e Aspinall (2005, p. 49) sugerem o “modelo T de análise” e um processo de dois passos. O primeiro passo é definir a linha-base de complexidade zero – o custo do processo de venda de um mínimo absoluto

de produtos padronizados. Em outras palavras, seria definir qual é, em sua empresa, o equivalente ao Modelo T de Henry Ford na década de 1920 - uma espécie de produto em tamanho único.

No caso da Starbucks, uma cadeia de lojas de origem americana que serve os mais variados tipos de café, o Modelo T, sugerem os autores, seria um copo de café de tamanho médio. No caso de um banco, seria uma conta corrente.

O passo seguinte é reinserir a variedade no sistema de negócios, produto por produto, e projetar atentamente o impacto resultante nas vendas, bem como o impacto por toda a cadeia de valor. No ponto em que a análise indicar que o custo começa a superar a receita adicional você rompeu o nível de inovação que deveria maximizar a lucratividade.

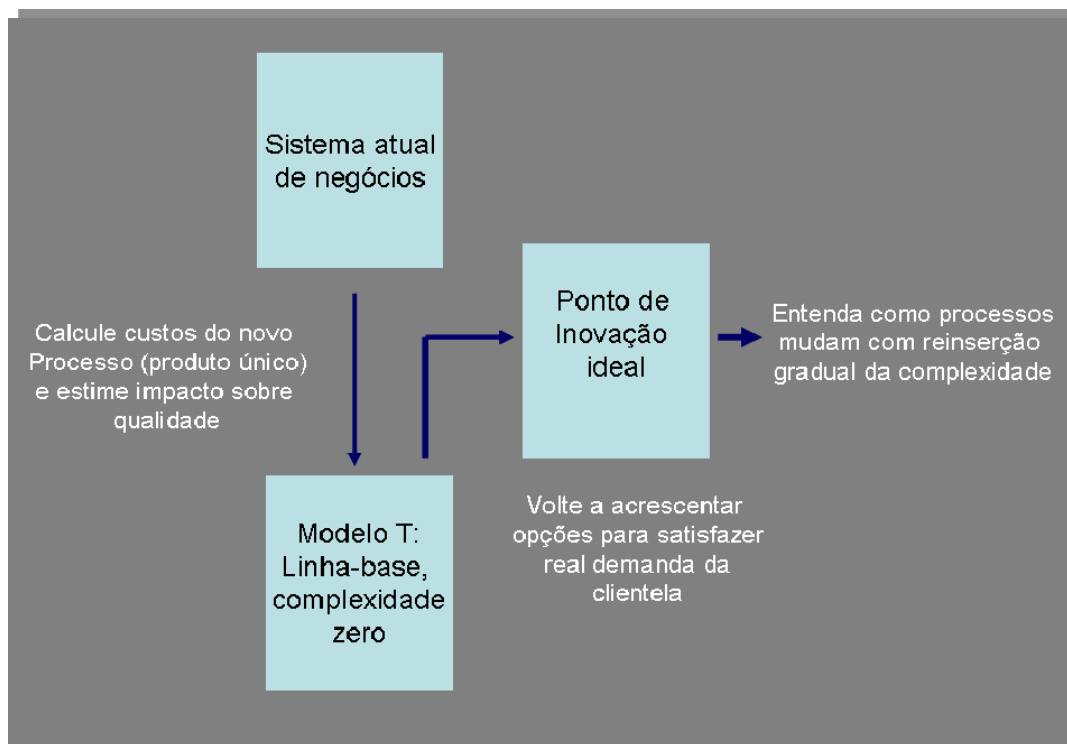
Encontre seu Modelo T

Os autores Gottfredson e Aspinall (2005) lançam a pergunta: “qual seria, em sua empresa, o equivalente ao Modelo T de Henry Ford – algo como um produto em tamanho único?”.

Além disso, os autores sugerem que os gestores se certifiquem de escolher uma configuração que represente a média em termos de conteúdo, custo e duração do ciclo por todo o sistema.

Em certos casos, a empresa pode ter mais de um Modelo T. Isso costuma ocorrer quando os produtos são voltados a segmentos totalmente distintos de clientes, têm processos de manufatura distintos e utilizam plataformas tão distintas que é impossível comparar cadeias de suprimentos. A seguir tem-se a ilustração do modelo T.

Figura 26: O Modelo T



Fonte: Gottfredson e Aspinall (2005, p. 49)

Qual a complexidade em sua empresa?

Gottfredson e Aspinall (2005) sugerem um questionário para que empresas de manufatura, de varejo e de serviços possam avaliar a complexidade na organização. Para tanto, indicam verificar primeiro o total de produtos ou serviços oferecidos, o volume de vendas, a modularidade e onde, na cadeia de valor, a complexidade aparece.

Se a resposta a qualquer das perguntas for “sim”, é bem provável que a empresa seja complexa demais.

Quadro 9: Complexidade na empresa

	Manufatura	Varejo	Serviços
Número de produtos ou serviços	O total de itens de estoque ou configurações possíveis de produtos na Empresa é maior que mil ou mais de 50% superior ao da rival de menor complexidade?	Itens de giro mais acelerado são vendidos com mais de o dobro da frequência de itens de giro mais lento? Seu giro de estoque é 10% mais lento do que o da rival de menor complexidade?	A equipe de vendas tem dificuldade para entender seus produtos ou serviços mais rentáveis e vendê-los para os principais clientes devido a complexidade de sua linha?
Volume de vendas	Um total inferior a 20% de seus itens, combinações ou configurações de produto representa mais de 80% do volume de vendas?	Um total inferior a 20% de seus itens, combinações ou configurações de produto representa mais de 80% do volume de vendas?	Um total inferior a 20% de seus itens, combinações ou configurações de produto representa mais de 80% do volume de vendas?
Modularidade	Algum concorrente lançou produtos modulares ou integrados (pacote de produtos) ?	Sua abordagem à segmentação de clientes tem como objetivo "vender a muitos para atrair muitos" em vez de "satisfazer poucos para atrair muitos"?	Sua empresa pode integrar produtos e serviços para satisfazer necessidades de segmentos específicos?
Onde surge a complexidade	A complexidade aparece no início do processo, como na engenharia (gerando pedidos de mudança) ou na montagem (gerando imprevisibilidade na operação)?	Sua empresa dá descontos com frequência para vender um estoque de giro lento?	Sua empresa tem índice de erros altos demais, taxas de sucesso baixas ou perda frequente de clientela devido à confusão entre clientes?

Fonte: Gottfredson e Aspinall (2005, p. 47)

Rust, Thompson e Hamilton (2006) realizaram três estudos para entender melhor por que o consumidor segue comprando itens que vai acabar amaldiçoando. Queriam saber primeiro, como uma função adicional influencia a imagem que o consumidor tem do produto e suas decisões de compra. Questiona se o consumidor realmente acredita que o produto com mais funções tem mais capacidade, ou, ainda, se suspeita que será mais difícil de utilizar. Segundo, que peso o consumidor dá ao fator usabilidade, em relação à capacidade, quando tem a chance de personalizar o produto. E, por fim, desejavam descobrir se a avaliação da utilidade geral do produto muda depois que a pessoa o utiliza.

Se a capacidade conta mais do que a usabilidade na “utilidade projetada” (avaliação antes do uso), será que o mesmo vale para a “utilidade real” (avaliação depois do uso)? Ou a usabilidade se torna mais importante?

No primeiro estudo, espera que cada item acrescente uma funcionalidade útil ao produto. Na hora de escolher, ganha a capacidade.

Os resultados foram claros: quanto mais recursos, maior era a percepção da capacidade do produto e menor a da usabilidade. Mas, a grande maioria dos participantes julgou que o modelo com mais recursos garantia maior utilidade geral. A escolha recaiu sobre a “utilidade”.

Obviamente, segundo os pesquisadores, a capacidade tem impacto maior que a usabilidade sobre a “utilidade projetada” - avaliação antes do uso; é válido destacar novamente.

Havia, ainda, diferenças na percepção que cada grupo tinha da usabilidade dos produtos. Como era de se imaginar, os novatos esperavam que os recursos extras fossem castigar mais a usabilidade do que os peritos. O segundo estudo parte dessa conclusão e, segundo os pesquisadores, após uma série de relatos pontuais, sugere que o consumidor não usa todas as funções dos produtos que compra.

Caso o indivíduo tivesse a oportunidade de adequar o produto a seus interesses e necessidades, o indivíduo limitaria o número de recursos? Os pesquisadores apresentaram aos participantes uma lista de 25 recursos e pediram que montassem o aparelho de áudio ou vídeo digital que gostariam de ter (partindo da premissa de que o custo de mais funções não seria obstáculo).

Em tese, isso significava que cada função tinha de passar por um teste simples no qual o ganho em capacidade superasse o dano à usabilidade. Era raro o recurso que não agradava. O total de extras subiu, o que resultou em produtos com a média de 19,6 recursos, número quase idêntico ao do modelo mais sofisticado da primeira fase (estudo).

Assim como na primeira fase (estudo), os pesquisadores pediram para que cada pessoa avaliasse o produto que havia montado, em termos de capacidade e usabilidade.

Novamente, todos sabiam bem que mais recursos representariam maior problema no uso, porém, acreditavam que o produto repleto de recursos teria mais capacidade - fator que determinou a impressão da utilidade geral do produto.

Os dois primeiros estudos sondaram o palpite do consumidor sobre o impacto do acréscimo de recursos na capacidade e na usabilidade do produto antes do uso.

Já o terceiro estudo comparava diretamente a nota dada pelo usuário à capacidade e à usabilidade e a sua avaliação geral do produto, antes e depois do uso.

Nessa terceira fase do estudo surge uma constatação relevante, segundo os pesquisadores. Antes do uso, a capacidade tinha mais importância do que a usabilidade. Já depois do uso, a usabilidade ditava o grau de satisfação. Logo, a maior satisfação era obtida com a versão mais simples do produto.

Em total contradição com os estudos anteriores, o modelo repleto de recursos passou a ser rejeitado pela maioria dos participantes.

Segundo os autores, a raiz do problema estava na overdose de funções - o uso do produto muda a forma de escolha do consumidor. A pessoa, a princípio, escolhe produtos que não vão maximizar sua satisfação a longo prazo porque há considerações distintas em jogo na utilidade projetada e na utilidade real do produto.

Isso, segundo os autores, ajuda a entender uma recente pesquisa realizada nos EUA. De acordo com tal pesquisa, 56% dos compradores de um produto de alta tecnologia se sentiam impotentes diante de sua complexidade.

O meio-termo ideal

A empresa precisa encontrar uma solução para o dilema descrito acima. Para muitas, o primeiro passo talvez seja verificar a complexidade atual de seus produtos e seu impacto negativo sobre o público consumidor.

Kim e Mauborgne, autores de *A Estratégia do Oceano Azul*, também já haviam destacado a questão dos atributos considerados indispensáveis e dos atributos que podem ser reduzidos.

Assim, os pesquisadores sugerem:

- Considere o valor do cliente a longo prazo e não a compra inicial.

Sugerem que é preciso uma orientação muito maior do que o genérico “menos é mais”.

- Crie coisas mais simples.

A empresa deveria cogitar a oferta de um sortimento maior de produtos mais simples em vez de produtos repletos de recursos para múltiplos fins.

Al Ries e Laura Ries (2006), autores de livros e diversos artigos publicados na *Harvard Business Review*, alertam para o fato de que as tecnologias não convergem e sim

divergem. Citam como exemplo o uso cotidiano do rádio relógio. Segundo os dois consultores, até hoje esse produto parece não atender às necessidades básicas de quem precisa de um despertador, pois, a dificuldade de lidar com as funções e programações diversas de um aparelho como o próprio rádio relógio faz com que o produto deixe a desejar no quesito facilidade de uso.

- Dê ao consumidor ferramentas para decidir.

Empresas que vendem os programas de mídia digital RealPlayer e Winmap distribuem modelos para avaliação que dão ao usuário a chance de testar por tempo limitado uma versão de trabalho do produto, algumas vezes com funcionalidade limitada e outras com todos os recursos, mas por tempo limitado.

- Crie produtos que realizem uma única tarefa muito bem.

Não faltam exemplos de produtos que cativam os usuários por cumprir de modo admirável sua principal missão, como o tocador de MP3 iPod, da Apple. Sendo um novo produto digital, o iPod poderia ter reunido vários recursos a um custo incremental bem baixo.

- Use protótipos e pesquisas sobre o uso do produto.

Se pedir ao público consumidor que avalie um produto antes de usá-lo, a empresa dará um peso excessivo à capacidade e o provável resultado será um produto com excesso de recursos.

Já uma pesquisa que dê ao consumidor a chance de utilizar o produto ou seu protótipo pode aumentar a importância da usabilidade.

Segundo os autores, muitas empresas estão colocando em perigo a marca e a relação com os clientes ao acrescentarem cada vez mais recursos aos seus produtos. Estão aumentando a capacidade do produto à custa da usabilidade e deixando de buscar o equilíbrio entre esses dois importantes aspectos.

Essa situação ameaça piorar, já que o custo marginal de oferecer novos recursos não pára de cair – chega perto de zero no caso de produtos à base de informação, como o *software*.

Ao concluir o artigo, os pesquisadores citam uma entrevista concedida por David Hyta, vice-presidente executivo de gestão de terminais internacionais da empresa de telefonia T-Mobile à publicação eletrônica EE Times. Hyta coloque que: “Nosso setor gastou bilhões de euros em telefones com recursos avançados (...) Não só não tivemos um retorno significativo com isso como prejudicamos nosso investimento”.

Além disso, admitiu que: “Há tantos recursos que até mesmo um usuário mais capaz acha difícil usar o telefone”. Hyta ainda sugere que caso a empresa esteja interessada em deixar

a clientela satisfeita e, além disso, em maximizar o valor dessa clientela a longo prazo, deve parar de submetê-la a uma overdose de recursos.

Kanter (2006) inicia seu artigo ressaltando que o tema inovação, de tempos em tempos, volta a ocupar o centro da estratégia de crescimento. A inovação é redescoberta como um motor de crescimento a cada seis anos - a duração aproximada de uma geração administrativa.

Nos últimos 25 anos, segundo o autor, quatro grandes ondas de desafio competitivo geraram uma busca generalizada de inovação.

A primeira onda foi a era da informação na década 70 e começo da de 80.

A segunda onda refere-se à pressão reestruturadora durante o final da década de 80. A idéia era extrair valor de ativos subutilizados - valor virou um grito de guerra para o acionista.

A terceira onda foi a febre digital da década de 90. A promessa (e ameaça) da “World Wide Web (WWW)”.

No centro da nova onda estão artigos novos que dão ao usuário novos recursos e nova funcionalidade com o intuito de satisfazer necessidades emergentes. O que se busca são novas categorias para enriquecer a atividade existente, e não empreendimentos novos que lancem a empresa a um curso totalmente distinto. Entre as inovações dessa era está o iPod da empresa de tecnologia americana Apple, segundo Kanter.

Kanter ainda apresenta sua visão sobre quais seriam os erros comuns ao tratar-se do tema inovação. São eles:

- Erros de estratégia: obstáculos muito altos, escopo muito estreito.

A possibilidade de cobrar mais e obter margens maiores leva executivos a buscarem inovações de alto sucesso – o próximo iPod, o próximo Viagra, o próximo Sistema Toyota de produção. No processo altos recursos são gastos, embora o grande sucesso seja raro e imprevisível.

A fabricante americana de processadores Intel revolucionou o marketing. Começou a tratar o chip de computador como uma batata chips. Empresa de tecnologia, a Intel poderia ter deixado a inovação a cargo da equipe de pesquisa e desenvolvimento. Mas, ao propagandar um componente do computador para o usuário final, a Intel ganhou enorme força junto a fabricantes de computadores; fabricantes que não tinham muita escolha a não ser colocar o rótulo Intel Inside em seus aparelhos.

- Erros de processo: controles muito rígidos.

As avaliações de desempenho e métricas correlatas são outra zona de risco para a inovação. Uma empresa estabelecida quer planos, mas quer também que todo o gerente respeite esses planos. Em geral, premia o indivíduo por seguir à risca o compromisso assumido e desencoraja mudanças. Uma possibilidade é criar novas métricas fundadas na satisfação e na lealdade dos clientes e encontrar maneiras originais de mostrar resultados.

- Erros de estrutura: conexões muito frouxas, divisões muito acentuadas.

Projetos incipientes e processos idênticos aos de atividades estabelecidas talvez sejam arriscados. É preciso cuidado na hora de estruturar as duas operações. A abordagem mais radical é criar uma divisão separada da operação convencional.

No fim da década de 90, a Gillette tinha uma divisão de escovas de dentes (Oral B), uma de aparelhos eletrônicos (Braun) e uma de pilhas (Duracell), mas nem assim foi a primeira a lançar uma escova de dentes à pilha.

A probabilidade de que a empresa ignore ou iniba a inovação é maior quando a inovação potencial envolve o domínio de distintos setores ou de distintas tecnologias.

- Erros de capacitação: liderança muito fraca, comunicação muito precária.

Com frequência, altos gerentes instalam no comando gente com maior capacitação técnica, e não os melhores líderes.

Além disso, a autora pontua as lições da inovação:

Lições de liderança

Nem toda idéia de inovação precisa ser espetacular. Um volume suficiente de inovações pequenas ou incrementais pode gerar altos lucros.

Não deve, o inovador, limitar-se à criação de novos produtos. Idéias transformadoras podem surgir de qualquer área da empresa como, por exemplo, da área de marketing, de produção, de finanças e de distribuição.

O bom inovador usa uma “pirâmide de inovação” com apostas grandes no topo. O topo recebe parte substancial do investimento, uma serie de idéias promissoras de médio alcance em fase de testes e uma base ampla de idéias em estágio inicial ou inovações incrementais. Idéias e influência podem fluir nos dois sentidos pela pirâmide.

Lições de processo

Controle rígido inibe inovação. Planejamento, orçamentos e avaliações aplicados a atividades correntes estrangulam uma iniciativa de inovação.

É preciso esperar desvios da rota planejada. Se o pessoal for premiado simplesmente por agir conforme o planejado, e não como pedem as circunstâncias, a empresa estará inibindo e aniquilando a inovação.

Lições de estrutura

A empresa deve afrouxar controles formais e estreitar vínculos interpessoais entre aqueles dedicados à inovação e o restante da empresa.

Inovações que mudam o mercado, em geral, abrangem vários canais estabelecidos ou reúnem, de uma nova maneira, recursos existentes.

Caso haja duas categorias de cidadão na empresa – e os inovadores tiverem mais privilégios e prestígio – quem atua em atividades tradicionais fará o possível para tolher o esforço inovador.

Lições de capacitação

Até a mais técnica das inovações pede líderes atuantes, com grande poder de se comunicarem e de se relacionarem.

Integrantes de equipes sólidas de inovação só deixam o grupo ao concluir a missão, ainda que para ascender na carreira seja preciso trocar sempre de cargo.

Já que a inovação exige conectores – pessoas que sabem como encontrar parceiros dentro e fora da empresa – ela floresce em culturas que estimulam a colaboração.

A questão da comercialização de uma inovação

Em artigo publicado na Harvard Business Review em 2003, os consultores do Boston Consulting Group, Andrew, James P., Sirkin, Harold L., sugerem três abordagens para a comercialização de uma inovação.

Segundo os autores, um estudo foi realizado com mais de 200 grandes empresas dos mais diversos setores - do siderúrgico ao farmacêutico, passando pelo de software. Esse estudo sugere que há três maneiras de uma empresa levar um produto novo ao mercado.

Cada uma dessas abordagens à inovação, como os autores conceituam, exerce uma influência distinta sobre os principais motores de rentabilidade de um produto e gera um retorno financeiro diferente para a empresa.

Muitas idéias, segundo os consultores, não atingiram todo o seu potencial simplesmente porque a empresa desenvolveu e comercializou a inovação de maneira errada. Cada uma das três abordagens tem um perfil próprio de investimento, rentabilidade e risco, e exige também habilidades específicas. A maioria das organizações é integradora por instinto, ou seja, administra sozinha todas as etapas para o lançamento de um produto no mercado.

Uma organização também pode ser uma orquestradora ao se ater a certas partes do processo de comercialização e deixar o restante a cargo de parceiros. Pode, além disso, ser uma licenciadora ao vender ou licenciar o novo produto para outra organização que se encarrega do processo restante de comercialização.

Os autores Andrew e Sirkin (2003) entendem a “abordagem à inovação” como um amplo esquema de gestão que ajuda a empresa a transformar idéias em retorno financeiro. Assim, uma empresa pode optar por esta ou aquela abordagem à inovação ao lançar um produto ou serviço, ao aprimorar produtos ou serviços atuais ou a explorar novas oportunidades de negócios e tecnologias revolucionárias.

De acordo com esses autores, não se trata de estratégias de inovação de como chegar primeiro ao mercado ou de copiar uma idéia antes do concorrente, tampouco de *joint-ventures* ou alianças estratégicas, embora no decorrer dessas estratégias se possa usar uma das abordagens.

Também não se trata só de processos como o desenvolvimento de novos produtos ou a gestão do ciclo de vida de um produto. Uma abordagem inclui tais processos, mas vai além disso.

Muitas empresas administram todos os estágios do processo pelo qual uma idéia é transformada em lucros - cadeia da inovação para o lucro.

Ao optar por controlar todos os elos dessa cadeia, por ser integradora, a empresa muitas vezes acredita que pode reduzir as chances de fracasso.

Já a abordagem de orquestração costuma exigir um investimento menor. A empresa pode recorrer aos ativos e à capacidade de parceiros e usar os próprios recursos apenas em certas partes do processo.

Muitas empresas estão acordando para o potencial da terceira abordagem – abordagem de licenciamento. É algo comum em setores como biotecnologia e tecnologia da informação; nesses setores o ritmo do avanço tecnológico é rápido e os riscos são altos.

Um licenciador pode atuar apenas nos estágios iniciais do ciclo da inovação para o lucro, mas para ter sucesso precisa administrar bem a propriedade intelectual e ter capacidade de negociação e de ação jurídica.

Precisa também ser pragmático o suficiente para desovar uma inovação sempre que isso fizer sentido do ponto de vista financeiro, ainda que o seu pessoal, apegado às idéias que desenvolveu, faça oposição.

Cada uma das três abordagens exige um nível diferente de investimento. Em geral, a empresa integradora tem o nível mais alto e a licenciadora o mais baixo. A orquestradora costuma ficar num meio termo; muitas vezes não há grande investimento de capital, pois a contribuição da empresa é intangível (como na capacidade de gestão de marca, por exemplo).

Setor, Inovação e Risco

Segundo os autores Andrew e Sirkin (2003), o processo de seleção implica numa análise sistemática de três dimensões da oportunidade: o setor, a inovação e os riscos.

Sugerem uma abordagem para aumentar os possíveis lucros da empresa em vez das avaliações fragmentadas e parciais desses fatores.

Portanto, reforçam que somente uma análise rigorosa dessas três dimensões pode captar o que há de singular e importante na inovação e indicar qual a melhor abordagem para maximizar os lucros da empresa.

- **Setor**

- A empresa deve levar em conta a estrutura do setor no qual tenta entrar.

- Ativos físicos necessários para entrar no setor
- Natureza da cadeia de suprimentos
- Importância das marcas
- Intensidade da rivalidade
- Inovação

As características de uma inovação têm papel central na escolha da abordagem – fato que surpreende a maioria dos executivos, segundo os autores. É importantíssimo, por exemplo, considerar o ciclo de vida potencial do produto para calcular a janela de recuperação do investimento. Fabricantes de *drivers* de computadores, exemplificam os autores, têm somente entre seis e nove meses até que a nova leva de avanços tecnológicos venha ditar o fim de seus produtos.

Tais empresas preferem ser orquestradoras e atuar com muitos parceiros para poder incorporar em seus produtos as últimas tecnologias.

Se o produto é uma revolução radical, e não uma inovação incremental, serão necessários recursos adicionais para educar o mercado e acelerar a produção com rapidez quando a demanda decolar.

▪ Riscos

Quatro riscos exigem especial atenção da empresa na hora de eleger uma abordagem à inovação.

O primeiro risco é se a inovação vai de fato funcionar em termos técnicos. O novo produto cumpre mesmo a promessa de um melhor desempenho?

O segundo é o fato de o consumidor não comprar o produto, ainda que este funcione bem. É possível que a melhoria incremental ou mesmo o avanço revolucionário não sejam suficientes para que o consumidor “morda a isca”.

O terceiro risco vem de produtos alternativos, cuja oferta reduz as margens. Até laboratórios farmacêuticos com produtos patenteados enfrentam a competição de medicamentos rivais com benefícios similares.

O quarto risco refere-se ao investimento da empresa para comercializar a inovação. Obviamente, segundo os autores, alguns produtos custam mais para serem levados ao mercado do que outros. Um avião, por exemplo, custa mais do que um parafuso.

Algumas vezes, a concorrência sai na frente e impede a empresa de usar a abordagem eleita para a inovação. É o que ocorreu quando a Microsoft decidiu entrar no setor de videogames com um software próprio. Sua melhor opção seria licenciar seus produtos.

Mas, foi impossível seguir por essa via, já que a Sony e a Nintendo dominavam o mercado de videogames. Ambas tinham criado seu próprio software e não queriam correr o risco de depender demais do sistema operacional da Microsoft. Foi assim que o titã do software virou uma orquestradora: a Flextronics monta os aparelhos enquanto a Microsoft se concentra em conquistar os programadores de jogos e em comercializar seu primeiro produto, o Xbox.

É preciso ainda julgar qual a abordagem mais adequada à capacidade interna da empresa. Para o sucesso na comercialização, tal capacidade – existente ou de fácil aquisição – deve corresponder aos requisitos da abordagem.

Somente depois de avaliar os três modelos (integrador, orquestrador e licenciador), a empresa deve efetuar a correspondência entre suas capacidades e os requisitos da abordagem.

Os autores sugerem duas opções para o executivo para o caso de não haver boa correspondência entre a organização e a abordagem ou para o caso de a empresa não poder utilizara a abordagem eleita. A primeira opção seria utilizar uma abordagem menos atraente para levar o produto ao mercado. Já a segunda opção seria investir tempo e dinheiro para desenvolver a capacidade exigida pela melhor abordagem.

Inovar é prioridade em toda empresa. Está no cerne da estratégia de crescimento. Contudo, empresas de todos os setores lutam contra uma série de problemas na hora de comercializar suas inovações. Produtos mal concebidos que não satisfazem o consumidor ou, até mesmo, a canibalização de produtos existentes.

Tudo isso pode ser evitado quando se analisa toda a cadeia - da inovação ao lucro - e não apenas partes isoladas do processo. O segredo é definir qual a abordagem à inovação mais apropriada para a oportunidade em questão.

A seguir, a figura com o modelo de comercialização de inovação.

Quadro 10: Modelo de comercialização de inovação

Abordagem	Integrador	Orquestrador	Licenciador
Característica			
Descrição	. Administra todos os passos necessários para obter lucros com uma idéia	. Concentra-se em certos passos e busca parceiros para os demais	. Licença a inovação para que outra empresa a leve ao mercado
Investimento Necessário	. Alto. Possível necessidade de capital para abertura de novas fábricas	. Médio. Possível necessidade de capital apenas para comercializar o produto	. Baixo. Despesas de produção e marketing assumidas por outras empresas
Requisitos	. Fortes vínculos transfuncionais dentro da empresa . Design do produto . Habilitação para projetar processos de produção . Contratação de talento técnico	. Capacidade de colaborar com vários parceiros simultaneamente, sem ter controle direto . Habilidade na gestão de projetos complexos . Conhecimento do consumidor . Gestão da marca . Cultura capaz de abrir mão de certas áreas e atar-se a competências centrais . Rapidez e agilidade	. Habilidade na gestão de propriedade intelectual . Capacidade de pesquisa básica . Habilidade na terceirização . Capacidade de influenciar padrões adotados
Uso comum/uso ideal quando	. Não há pressa de chegar ao mercado . Tecnologia é comprovada . Custo do consumidor é estável . Inovação é incremental	. Base de fornecedores/parceiros é madura . Competição é intensa e há necessidade de constante inovação . Existem alternativas fortes . Tecnologia está em estágio inicial	. Proteção à propriedade intelectual é forte . Importância da marca do inovador é baixa . Mercado é novo para empresa inovadora . Infra-estrutura exigida é substancial, mas inexistente

Fonte: Andrew e Sirkin (2003, p.59)

Um mapa para a estratégia de inovação

Realizando uma compilação do trabalho de Christensen (2004), Anthony, Eyrin e Gibson (2006) publicam um artigo, na Harvard Business Review, com as principais idéias da teoria de inovação.

Repetindo as questões abordadas por Christensen (2004), os autores iniciam o artigo apresentando as questões que devem acompanhar a discussão sobre inovação - as empresas sentem que a melhor fonte de crescimento estaria fora, mas não muito distante do core business. A questão é onde está localizada tal fonte.

Acompanhando a teoria, os autores respondem que as estratégias fundadas em inovações de ruptura têm a maior chance de gerar crescimento.

Outra questão importante é: que funções a nossa atual clientela é incapaz de executar? Entender por que a clientela adquire os produtos que ela atualmente oferece. Simplicidade pode ser a chave.

Além disso, quais são os piores clientes? Atuar na ponta inferior da base de clientes pode ser interessante desde que se adote um modelo de negócios radicalmente distinto de seu modelo central. Onde há barreiras que restringem o consumo?

Os autores afirmam ainda que um dos grandes feitos de algumas empresas foi democratizar mercados com treinamento e capital, pois, às vezes, o produto é um pouco caro para a massa ou a necessidade de conhecimento limita o mercado a quem possui treinamento especial. Citam como exemplo a rede americana CNN de televisão que, segundo os autores, buscou mercado não televisivo que pudesse ter conteúdo atraente; conteúdo esse que o consumidor não tinha acesso. Chegou ao mercado de games com a estratégia de ampliar o consumo de jogos fora de circulação. A empresa adquiriu a licença de milhares de games, de clássicos até os mais recentes no mercado específico de games.

Segundo Anthony, Eyring e Gibson (2006), o exemplo acima pode ser identificado como “jogadas de inovação”.

Um outro exemplo, de acordo com os autores, de um caso semelhante - aprimorar um produto que já é bom e lançá-lo em milhares de estabelecimentos comerciais nos quais tal produto enfrentava uma concorrência fragmentada - é a empresa americana Procter e Gamble. Essa empresa criou um campeão de vendas. Já ao tentar entrar no mercado de biscoitos pré-embalados fracassou, pois sua clássica tacada de consolidação e distribuição funcionava quando a concorrência era fragmentada, mas não quando havia dois nomes de peso entre as rivais.

Os autores chamam a atenção para as “jogadas de ruptura” que despertam desejos: eliminar um motivo de frustração para o consumidor. O que é? Tornar mais fácil e simples a execução de uma tarefa importante para o consumidor. Quando é ideal? Quando o público está frustrado com a incapacidade de realizar algo e a concorrência é fragmentada ou incapaz de atender tal necessidade.

Apontam ainda para o que chamam de “transformação radical”, ou seja, tornar atraente um negócio repelente. Isso seria encontrar uma forma de ganhar com a ponta menos nobre de mercados estabelecidos através de soluções boas o bastante e de custo baixo. É ideal quando o público visado não necessita e não busca todo o desempenho que um determinado produto oferece e quando os concorrentes não atendem a faixa menos nobre da clientela.

Outra proposta, “romper gargalos”, democratiza um mercado restrito. Isso seria ampliar um mercado com a remoção de barreiras ao consumo. É ideal quando certos clientes não têm acesso ao mercado por falta de conhecimentos ou recursos e os concorrentes ignoram a evolução inicial devido ao mercado ser aparentemente pouco promissor.

Finalizando o artigo, descrevem os estágios de desenvolvimento do mercado. São eles:

- Estágio de desenvolvimento. Marcado por incerteza, com a demanda tendo que ser criada. O grau de inovação e sua adaptação às necessidades dos consumidores e à presença de produtos substitutos impactam o desenvolvimento.
- Estágio de crescimento. Luta pela preferência do consumidor. Conjunto inteiramente novo de problemas. A preocupação deixa de ser a experimentação do produto e passa a ser a preferência pela marca do produto.
- Estágio de maturidade. Evidencia saturação do mercado. A maioria das pessoas/lares possui o produto. A competição em preços torna-se intensa.
- Estágio de declínio. Excesso de capacidade produtiva. Fusões ou aquisições acontecem. Produção concentrada em poucas mãos. Preços e margens ficam deprimidos.

Apontam também a importância do planejamento prévio. O conceito de ciclo de vida do produto é visto como algo valioso para os gerentes prestes a lançarem um novo produto. A possibilidade de tentar prever o perfil do ciclo de vida do produto proposto assegura uma abordagem mais racional e ajuda a criar movimentos estratégicos e táticos após o lançamento do produto.

Ressaltam ainda a questão do ônus do criador - a empresa que tem mais a perder é a produtora original que arca com a maior parte dos custos – e a questão da pressão

competitiva, na qual o inovador gera uma demanda sólida que atrai a concorrência (imitadores). Ocorrerá, portanto, a divisão do mercado através de aperfeiçoamento no produto e preços inferiores. Isso restringe a taxa de crescimento e a extensão do estágio de decolagem da empresa criadora.

Em recente livro publicado, *“Seeing what’s next. Using the theories of innovation to predict industry change”*, Christensen, Anthony e Roth (2004) sugerem a utilização da teoria de inovação como ferramenta para prever mudanças no mercado.

Quanto aos sinais de mudança sugerem avaliar o comportamento de três grupos de pessoas:

- Clientes que não estão consumindo nenhum produto da empresa ou o fazem em um contexto incômodo ou impróprio. São considerados não-consumidores;
- Clientes que consomem, mas para quem a oferta de produtos ou serviços não basta. Por isso são pessoas que não se sentem satisfeitas;
- Clientes que consomem, mas são indivíduos para os quais a oferta ultrapassa as necessidades. Essas pessoas estão deixando de pagar por melhorias ou novas funcionalidades nos produtos ou serviço.

Não-consumidores

Segundo esses autores, há não-consumidores quando as características dos produtos existentes projetam limitações de recursos financeiros, habilidades ou capacitação.

Em geral, identificar o não-consumo é fácil, de acordo com eles. Difícil é imaginar e lançar inovações relativamente simples que, a um preço acessível, possibilitem aos clientes realizarem, de maneira simples e eficaz, algo que para eles é importante.

Como saber se há não-consumidores dos produtos da empresa? Uma das maneiras é desenhar um mapa da cadeia de valor de um produto ou serviço. As inovações disruptivas que abrem novos mercados tendem a eliminar um elo dessa cadeia; permitem que as pessoas façam, por si próprias, algo que antes requeria ajuda especializada.

Consumidores insatisfeitos

O grupo de clientes que consome o produto ou serviço, mas sente que ele não basta e se mostra, portanto, insatisfeito. Esse grupo tem diversas formas de expressar sua frustração. Frequentemente as pessoas desse grupo apelam a especialistas externos para obter melhor desempenho, ou realizam comparações com outros setores, como, por exemplo, o *Cirque du Soleil*, empresa canadense de espetáculos que utilizou o teatro como referência para montar as suas apresentações.

Quando se detectam consumidores cujas necessidades não são plenamente satisfeitas pela oferta de produtos ou serviços, as empresas estabelecidas têm a oportunidade de introduzir inovações. Essas inovações podem representar mudanças drásticas, como a atualização da rede de telecomunicações para a passagem do analógico ao digital, a chegada de cor a televisão e o circo como uma experiência teatral, como o *Cirque du Soleil*, já citado anteriormente.

Outras vezes, no entanto, as inovações são graduais como, por exemplo, o acréscimo da função de identificação de chamadas ao sistema de telecomunicações.

Consumidores superados pela oferta

À medida que as empresas introduzem produtos cada vez mais sofisticados, esses produtos passam a superar as necessidades de alguns clientes. Como detectar esse grupo de consumidores? Ele é composto por aqueles que deixam de pagar um preço adicional por melhorias que antes valorizavam, por aqueles que não utilizam as novas funcionalidades ou se queixam do custo ou da complexidade do produto.

Essa situação, que se apresenta na base do mercado, abre a possibilidade para três tipos de mudança no setor de atividade, e cada uma delas requer a modificação da cadeia de valor. Essas mudanças podem ser:

- Inovações disruptivas voltadas aos clientes que se sentem superados pela oferta e buscam alternativas mais convenientes ou baratas;
- Entrada no mercado de especialistas que mudam as empresas integradoras e oferecem inovações que se concentram em um aspecto particular do produto ou serviço;

- Desenvolvimento de padrões ou regras que permitam a criação de produtos ou serviços que satisfaçam as demandas mínimas desse segmento de clientes.

Batalhas competitivas

Christensen (2003) afirma que as empresas inovadoras costumam começar visando o segmento de não-consumidores e, em geral, não se propõem a satisfazer todas as necessidades desse grupo. Entretanto, com o decorrer do tempo melhoram seu produto ou serviço e se voltam para níveis mais altos do mercado, até que superam as demandas dos compradores iniciais. Isso abre uma oportunidade para rupturas na base do mercado de consumidores e também para mudanças que transformam o fundamento da concorrência.

Nesse cenário, a principal batalha a ser ganha é pelos clientes mais valiosos das organizações estabelecidas. A questão crucial é saber como essas empresas reagirão. Resistirão ao ataque ou o ignorarão? E, caso escolham lutar, conseguirão se impor? Para responder a tais perguntas é necessário entender quais são os pontos fortes e fracos dos diferentes concorrentes e identificar a empresa capaz de fazer o que sua rival não fará.

As assimetrias

As assimetrias permitem que os inovadores disruptivos ingressem em um mercado e ponham em xeque as organizações estabelecidas.

A motivação assimétrica é uma espécie de “escudo” que protege os recém-chegados, uma vez que seus antagonistas potenciais, os concorrentes estabelecidos, não estão interessados em contra-atacar. Mesmo quando essas companhias estabelecidas notam o surgimento de novas tecnologias, e delas dispõem, não se lançam a competir porque seus processos e seus valores as estimulam a fazer algo diferente: agregar tais tecnologias a seus produtos, ou seja, gerar inovações e melhorias graduais.

Quando as empresas estabelecidas tentam inserir em seus processos um produto ou serviço com potencial para abrir um novo mercado, o resultado não é disruptivo, afirma Christensen.

Essa tendência explica por que muitas inovações disruptivas têm origem em organizações estabelecidas, mas não são comercializadas por elas.

Caem na tentação de incorporar o novo a seus produtos e destiná-los a sua carteira de clientes. Contudo, o comércio de massa tende a repelir as inovações. Frustrados, os gerentes e engenheiros se afastam, abrem outra empresa e descobrem um novo mercado no qual a inovação é valorizada (CHRISTENSEN, 2003, p. 56).

As empresas que introduzem inovações disruptivas crescem e atraem os clientes menos exigentes. Esses clientes não são apreciados pelas organizações estabelecidas, pois estas possuem como objetivo os consumidores mais exigentes.

Com o tempo, as companhias tradicionais ficam ilhadas nos níveis mais altos do mercado, sem espaço para continuar avançando. Necessitam de um novo modelo de negócio que leve em conta as vantagens introduzidas pelas inovações disruptivas – relacionadas à conveniência, à simplicidade, à personalização ou ao preço como, por exemplo, a empresa fabricantes de computadores Dell.

Em outras palavras, as empresas estabelecidas carecem das capacidades necessárias para competir em um universo cujas regras de jogo tenham mudado. Nesse contexto, os inovadores têm a vitória praticamente assegurada, pois contam com os processos, os valores e os recursos específicos para isso. Manejam a “espada” da assimetria nas capacidades e, em geral, derrotam as organizações estabelecidas (Inovação disruptiva de novo mercado).

A situação se reverte quando se trata de inovações graduais que melhoram ou atualizam os produtos porque, nesse caso, as companhias estabelecidas têm as assimetrias de seu lado, uma vez que estão motivadas a melhorar os produtos e possuem processos que lhes permitem aperfeiçoar sua proposição.

As empresas que desenvolverem novas formas de satisfazer os não-consumidores e os clientes que se vêem superados pela oferta podem criar um novo mercado ou modelo de negócio ou ainda indicar os níveis mais baixos, sem interferência das organizações estabelecidas, que consideram tais oportunidades pouco atraentes.

As decisões estratégicas

Um risco que as novas empresas correm é o de entrar no segmento de mercado errado. Isso acontece porque, como é muito difícil desenvolver produtos inovadores e encontrar

oportunidades novas, algumas organizações se vêm tentadas a orientar-se pelos clientes mais exigentes; terreno no qual, como se viu, as companhias estabelecidas levam vantagens. Assim, um recém-chegado deve evitar atacar a base de clientes (grupo social de adeptos na maturidade) que é calcada numa possível estratégia de intimidade e relacionamento com os clientes.

Decisões importantes dos recém-chegados devem ponderar sobre três aspectos: a estratégia, a condução e as fontes de financiamento. Em situações incertas são preferíveis as estratégias emergentes porque oferecem flexibilidade indispensável para interpretar os sinais de mercado e ajustar o curso de ação.

Os indícios que revelam se uma empresa segue uma estratégia emergente são: uma infraestrutura com baixos custos fixos, que respira a experimentação. Caso contrário, essa organização seria obrigada a procurar os mercados de massa para recuperar os altos custos e a buscar planos de negócio que incluem mais hipóteses que afirmações. Isso quer dizer que em vez de afirmar que “em cinco anos este será um mercado de U\$ 1 bilhão” o plano assinala que caso ocorra uma ou outra situação, haverá um mercado de U\$ 1 bilhão e, para estar preparado para isso, determinadas medidas deverão ser tomadas. Essa visão é lançada por Hamel e Prahalad (1995) através da proposta de “Intenção estratégica”.

As empresas recém-chegadas devem atentar ainda, segundo os autores, para as organizações que introduzem inovações disruptivas e buscar investidores que encorajem uma quantidade razoável de experimentação e que não obriguem a obtenção de crescimento rápido.

Devem também evitar a tendência em confiar nas cadeias de valor existentes para alcançarem seus clientes. Se estiverem em uma cadeia de valor independente e completamente separada das de seus concorrentes, os recém-chegados terão melhores possibilidades de criar assimetria.

Se um recém-chegado compartilha os distribuidores ou a força de vendas com concorrentes estabelecidos, se verá pressionado a criar algo que se torne conveniente também para seus rivais.

Decisões das empresas estabelecidas

As duas estratégias mais eficazes utilizadas pelos competidores estabelecidos para controlar as forças da mudança repentina são a criação de divisões independentes, capazes

de contra-atacar os recém-chegados, e o desenvolvimento de capacidades internas que permitam gerar um crescimento disruptivo renovado.

No primeiro caso, as divisões independentes têm liberdade para definir os próprios critérios de sucesso e não se ajustam necessariamente à estrutura de custos nem ao processo de aprovação de projetos da empresa mãe.

A segunda estratégia consiste em construir um “motor” do crescimento disruptivo, ou seja, estabelecer um processo que gere repetidas inovações radicais.

A influência do “não-mercado”

Para descobrir como o contexto influi no desenvolvimento das inovações, os autores Christensen, Anthony e Roth (2004) sugerem identificar as principais barreiras – especialmente as regulamentações governamentais – e determinar se as autoridades, os sindicatos e/ou alguma outra instituição, estão prestes a tomar medidas direcionadas à modificação das regras vigentes.

Os autores comentam ainda que “o futuro sempre será imprevisível” e a única coisa que se poder prever com certeza é que “algo não previsto acontecerá”. É devido a isso que não foi proposta a criação do “mapa do amanhã”, mas sim o encorajamento ao desenvolvimento da capacidade de interpretar fenômenos inesperados.

Quadros teóricos – propostas teóricas

Teoria da inovação

A teoria da inovação, proposta por Christensen (2004) busca explicar porque as organizações estabelecidas têm grandes probabilidades de derrotar as empresas recém-chegadas no terreno das inovações que ampliam a capacidade dos produtos ou serviços existentes. Além disso, explica porque essas organizações estabelecidas têm chance de serem derrotadas pelos “atacantes” equipados com inovações disruptivas que abrem novos mercados.

Para desenvolver essa teoria, parte-se da idéia de que as necessidades dos clientes tendem a ser relativamente estáveis no tempo.

São três os tipos de inovações:

- Inovações sustentadoras;
- Inovação disruptiva de baixo mercado (base do mercado);
- Inovação disruptiva de novo mercado.

As primeiras são valorizadas historicamente pelos clientes. Como exemplo, temos os computadores mais velozes ou televisores com melhores imagens.

As inovações disruptivas introduzem uma nova proposição de valor. Há as que reformulam os mercados existentes e as que criam novos mercados.

As primeiras acontecem em mercados nos quais os produtos ou serviços são “demasiadamente bons” para os consumidores. Consumidores para os quais os produtos ou serviços se tornam caros em função do uso que fazem deles.

Essas inovações se dirigem à base do mercado. São simples e têm preço módico. Entre os exemplos figura o modelo de venda direta da fabricante americana Dell de computadores.

As inovações disruptivas que criam novos mercados costumam surgir quando as características dos produtos existentes limitam o número de consumidores potenciais ou os obrigam a utilizá-los em lugares sem comodidade ou centralizados.

Nesse caso, a inovação permite que a pessoa faça por si mesma algo que exigia conhecimento especializado ou grandes recursos financeiros. Historicamente, foi o caso da câmera fotográfica Kodak, do rádio transistorizado Sony, da copiadora Xerox, do microcomputador Apple e do site de compra e venda e leilões on-line da empresa norte-americana eBay.

A proposta da teoria dos recursos, processos e valores

A idéia principal da proposta da teoria dos recursos, processos e valores de Christensen (2004) é explicar porque as empresas estabelecidas têm dificuldades para gerar inovações disruptivas.

Para desenvolvê-la, os autores partem da premissa de que as empresas aproveitam uma oportunidade quando seus valores lhes permitem conferir uma prioridade adequada, quando dispõem dos ativos ou recursos necessários para alcançar o sucesso e quando seus recursos lhes facilitam a tarefa.

Conseqüentemente, as organizações estabelecidas não conseguem competir no terreno das inovações disruptivas porque seus valores não lhe conferem prioridade para isso e seus processos não são projetados para responder a algo diferente. Assim, é muito difícil para a

Microsoft, por exemplo, dar prioridade a um modelo de negócio baseado no Linux (sistema operacional não proprietário, plataforma de desenvolvimento aberta) se comparado a outras oportunidades de investimento que prometem lucros mais atraentes. As empresas que oferecem o Linux ganham dinheiro de uma maneira totalmente diferente da maneira da Microsoft.

Teoria da evolução da cadeia de valor

Essa proposta teórica de Christensen (2004) sugere que as empresas devem controlar aquelas atividades da cadeia de valor que estimulam o desempenho nas áreas que mais interessam ao cliente.

Ao controlar de forma direta a cadeia de valor ou integrá-la, as empresas ganham as capacidades de experimentar com maior liberdade e de resolver problemas causados por uma imprevista “interdependência” entre diferentes atividades envolvidas na fabricação de um produto ou na entrega de um serviço.

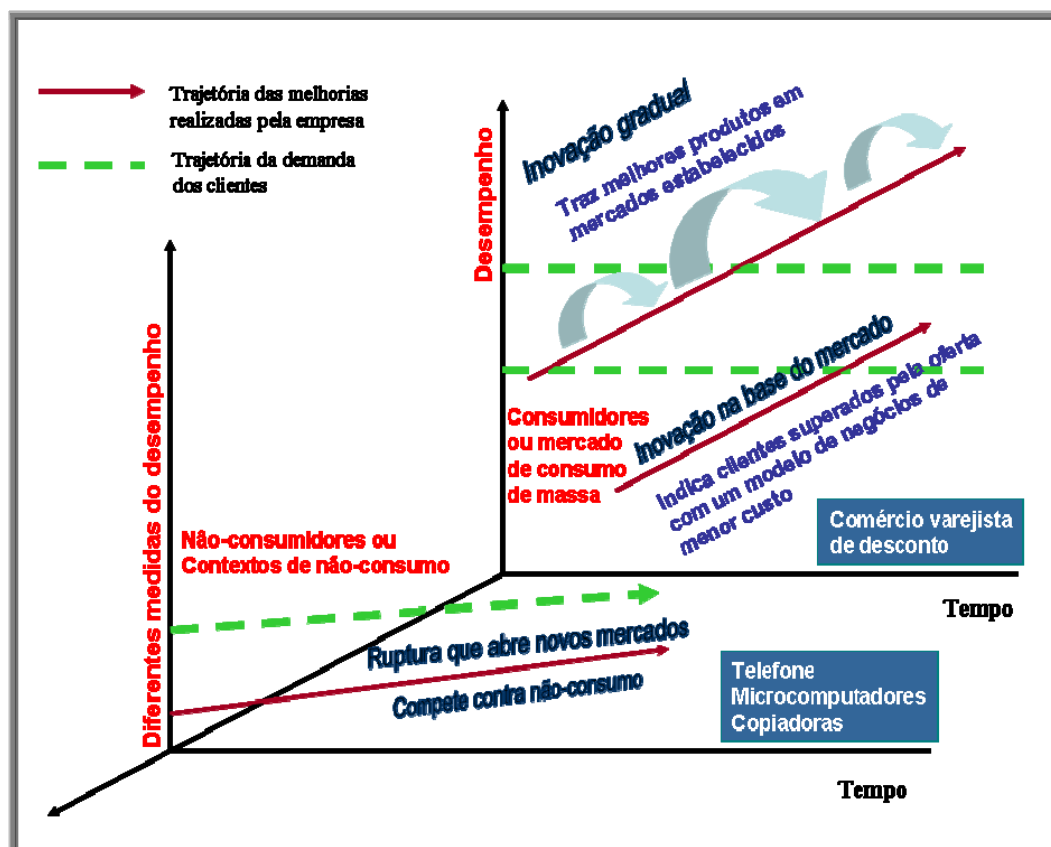
As organizações que se especializam apenas em alguns elos da cadeia de valor geralmente não conseguem solucionar os imprevistos vinculados a interação de suas peças com componentes de outra origem. Para explicar as vantagens e desvantagens da integração, os autores citam o exemplo dos computadores do tipo mainframe da IBM. Quando essa empresa centralizou o projeto e os processos de montagem, ficou com ampla margem de ação para adequar o produto as demandas de seus clientes e, assim obteve lucros expressivos durante anos. Uma estratégia modular, dividida, teria gerado um produto de baixo rendimento e sua rejeição pelos clientes.

Contudo, as estruturas integradas costumam ser menos flexíveis. As empresas de grande abrangência tendem a reagir com lentidão. Portanto, a teoria sugere encaminhar para especialistas aquelas atividades que não fazem parte das características do produto ou do serviço que o cliente considera mais importantes ou cruciais.

A fabricante de computadores Dell, por exemplo, terceirizou o projeto e a produção de componentes e se concentrou no contato e na interação com seus fornecedores e clientes de acordo com Christensen (2004).

Seguindo a regra dessa teoria: integrar para melhorar o que não é “suficientemente bom”, ou seja, a velocidade, personalização e conveniência. Delegando a terceiros o que é “excessivamente bom”, no exemplo acima da Dell, significa terceirizar o projeto da arquitetura dos computadores.

Figura 27: Visão conceitual - Teoria da inovação de Christensen



Fonte: Traduzido de Christensen (2004, p. 16)

CAPÍTULO V

Premissas para o modelo de Difusão de inovações, Estratégia e a Inovação - DEI

Para apresentar o modelo de Difusão de Inovações, Estratégia e a Inovação recorreu-se a autores acadêmicos das áreas de marketing, estratégia e inovação. Através de suas observações, estudos e considerações, recolheu-se informações que contribuíram para reforçar a visão do modelo em questão. Abaixo, destacamos algumas passagens de autores dentre outros vários já apresentados neste trabalho.

Alguns autores – as visões

Kumar (2004, p. 34, *grifo do autor*), em *Marketing como Estratégia*, destaca a importância da empresa que deseja atender a dois segmentos diferentes. A empresa deve necessariamente desenvolver dois *networks* de valores únicos. Ressalta que, muito além de se combinar os quatro Ps (produto, preço, praça e promoção), **atender a diferentes segmentos de mercado requer o alinhamento de outras funções, como pesquisa, desenvolvimento e operações.**

Ansoff (1985), Day (1999), Kay (1996) e D’aveni (1995) destacam a importância da adaptação estratégica. Mudanças no ambiente da empresa geram problemas a essas estratégias. **Para sustentar e renovar as vantagens em ambiente dinâmico, os gerentes precisam entender como as vantagens são criadas e como sofrem erosão** (*grifo do autor*).

Hamel e Prahalad (2005) avaliam que empresas ocidentais podam sua ambição, pois essas empresas se ajustam aos recursos disponíveis, buscando somente vantagens que podem sustentar, enquanto empresas japonesas maximizam recursos e tentam atingir metas aparentemente impossíveis. **Essa intenção estratégica, termo cunhado pelos autores, em geral incorpora metas ambiciosas, o que reforça a empresa a competir de modo inovador** (*grifo do autor*).

Uma observação de destaque de Hamel e Prahalad é que **o desafio corporativo surge não somente da análise da concorrência, mas do padrão previsível de evolução de um**

setor (*grifo do autor*), que pode revelar, segundo os autores, novas habilidades das quais a organização precisará para tirar a iniciativa de concorrentes em melhor posição.

Kim e Mauborgne (2005), em *A estratégia de oceano Azul*, afirmam que **só se alcança inovação de valor quando todo o sistema de atividades da empresa envolvendo utilidade, preço e custo se alinham de maneira adequada**. Em contraste, **inovação como a de produção- que ocorre no nível de subsistemas- não impacta a estratégia geral da empresa** (*grifo do autor*). São enfáticos ao anunciarem “esqueça a concorrência e foque no mercado, nos excessos e nos clientes, ou seja, esqueça a estrutura da indústria e observe a dinâmica do mercado”.

Os fundamentos que serviram de base para a construção do modelo de Difusão de Inovações, Estratégia e Inovação - DEI seguem abaixo.

Os fundamentos

O “mercado”, no sentido de consumidor de produtos ou serviços, é formado por indivíduos que fazem parte de um grupo social.

Cada grupo social possui um comportamento diferenciado em relação à adoção de um produto ou serviço no decorrer do tempo. É no decorrer do tempo que diferentes grupos sociais (indivíduos) decidem adotar um produto ou serviço.

Para cada grupo social e ao longo do tempo, haverá a exigência de uma abordagem estratégica diferenciada. Também para cada grupo social é necessária uma proposta específica de inovação de produto ou serviço, ou seja, ações diferenciadas para adequar-se ao critério de cada grupo.

Ao identificar cada grupo social e seu comportamento em relação à adoção de um produto ou serviço, é necessário combinar e sugerir uma tipológica estratégia de atuação em conjunto com a abordagem de inovação.

A base conceitual

A sugestão aqui apresentada terá como suporte a teoria de difusão das inovações de Rogers (1995), as tipologias estratégicas de Treacy e Wiersema (1995) e Hax e Wilde II (2001) e a proposta de inovação de Christensen e Raynor (2003).

As bases conceituais para o modelo de Difusão das inovações, Estratégia e a Inovação – DEI

Como apresentado no capítulo referente à teoria da Difusão de Inovações, serão adotados os preceitos conceituais de Rogers (1995) no tocante ao sistema social e aos grupos. Para o leitor, é importante relembrar as referidas características de comportamento na adoção de inovações. Portanto, estão relacionadas abaixo.

Inovador: Caráter aventureiro e desejo de tentar coisas novas, de aceitar o risco envolvido em novas experiências.

Adotantes iniciais: São mais “locais” em contraposição ao cosmopolitismo dos inovadores. São altamente respeitados no seu meio social. São formadores de opinião.

Maioria precoce: Não exerce liderança sobre os demais, sendo formada, tipicamente, por seguidores. Não são os primeiros nem os últimos a adotarem uma dada inovação.

Maioria tardia: É tipicamente desconfiada e cética para com as inovações. Adotará o produto ou idéia em questão apenas quando mais da metade dos adotantes já o houver feito. Não deseja expor-se a qualquer risco.

Retardatários: São indivíduos tradicionais, presos ao passado. São os mais “locais” de todas as categorias analisadas. São, muitas vezes, isolados dentro do seu grupo social. Quando os retardatários adotam uma inovação, é comum que outra inovação ou aperfeiçoamento tecnológico já esteja sendo introduzido.

Certo número de variáveis parece distinguir o comportamento dos adotantes, segundo estudos realizados por vários autores.

Tipologia de Treacy e Wiersema

A visão de Treacy e Wiersema (1995) abre espaço para que temas como a inovação e a própria adoção dessas inovações possam compor um modelo de maior escopo, sem, contudo, criar falsas combinações entre as escolhas estratégicas, a inovação e a adoção de inovações. Treacy e Wiersema propuseram três tipos estratégicos: excelência operacional, liderança em produto e intimidade com o cliente (quadro 1).

Estratégia de Excelência Operacional

A estratégia de excelência operacional é caracterizada pela oferta de produtos ou serviços com o mais baixo custo total, ou seja, a soma de todos os custos – como preço, tempo gasto no caixa e inconveniência no processo de aquisição – que induz o cliente a adquirir e usar o produto ou serviço e por nenhuma outra empresa possuir melhor oferta. Ainda de acordo com a tipologia, os ativos padronizados e procedimentos operacionais eficientes constituem a base de toda empresa operacionalmente excelente. Para as empresas excelentes operacionalmente, a variedade nunca será aceita, pois isso onera os custos, colocam Treacy e Wiersema (1995).

A excelência operacional pressupõe uma filosofia baseada em atuação em equipe. Segundo os autores, essas empresas não estão em busca de espíritos livres; elas querem pessoas que sejam treináveis, as contratam e lhes ensinam o modo de operar. Cita como exemplo a empresa McDonald's.

A inclusão de novos sistemas e tecnologia desempenha um papel fundamental na criação de processos operacionalmente excelentes. As empresas extraem da tecnologia de baixo custo e alto desempenho, o aumento da coordenação e o controle sobre os processos para acelerar e simplificar tarefas individuais.

As empresas de excelência operacional buscam constantemente implementar a tecnologia da informação no seu ambiente; tecnologia esta voltada para visualizar os processos essenciais de operação. Assim, buscam agressivamente tecnologias de vanguarda para apoiá-las na visão de excelência operacional de Treacy e Wiersema (1995).

A lógica no atendimento aos clientes, em empresas de excelência operacional, baseia-se na de uma fábrica, ou seja, fazer o serviço de uma única maneira, pois também no atendimento aos clientes a variedade evita maior eficiência. Três aspectos referentes ao atendimento aos clientes são importantes: foco, atendimento básico sem constantes interações; um modelo operacional que suporte um atendimento eficiente, dado a uma forte carga operacional; e a efetiva exploração da tecnologia da informação para realizar as tarefas de atendimento básico.

Estratégia de Liderança em Produtos

Para Treacy e Wiersema (1995), as estratégias de liderança em produtos vêm da capacidade e determinação da empresa em produzir produtos reconhecidos como superiores pelos clientes, colocando à disposição do mercado, benefícios reais e de melhor desempenho. E para serem líderes em produto, as empresas precisam mostrar que podem criar um fluxo contínuo e estável de produtos excepcionais do ponto de vista dos clientes. Antecipam, assim, o que as pessoas gostariam de ter a disposição: benefícios tangíveis e experimentais; o que atende ao ego das pessoas.

As empresas que adotam a estratégia de liderança em produtos possuem uma cultura inventiva e focalizada em resultados finais. Não se trata de uma empresa movida por procedimentos, mas sim, de empresas cujo talento extraordinário de pessoas-chave que desenvolvem e comercializam avanços continuamente faz a diferença, colocam Treacy e Wiersema (1995).

No entanto, para adotar a estratégia de liderança em produtos, é necessário ir além de recrutar talento e de montar um processo produtivo de desenvolvimento de produtos. Os líderes de mercado têm a tarefa de preparar o mercado e educá-lo para que os clientes em potencial entendam e aceitem os produtos que nunca existiram. Treacy e Wiersema (1995) em paralelo com a filosofia de trabalho de Thomas Edison, ressaltam que é necessário um claro entendimento da adoção da inovação para cada invenção porque o fluxo e refluxo dos investimentos e retornos e dos preços e margens de lucro movimentam-se em função do estágio no ciclo de vida de cada produto: desenvolvimento, lançamento, crescimento, maturidade e declínio.

Os autores sugerem três princípios na formulação das estruturas e processos na estratégia de Liderança de Produtos. O primeiro princípio seria estabelecer claramente os desafios e quais resultados devem ser atingidos; marcos intermediários são importantes, pois criam a oportunidade de comemorar vitórias provisórias que geram o entusiasmo necessário às pessoas talentosas. O segundo princípio refere-se à criação de estruturas que não oprimam. As grandes empresas reproduzem o espírito empreendedor das pequenas, dividem-se em equipes ou localizam suas áreas de desenvolvimento longe da sede central, que normalmente é sufocante. O terceiro princípio é instalar disciplina na fase final do processo de desenvolvimento de produtos, pois os líderes de produto descobrirão que

podem evitar a situação de descobrir tardiamente que um determinado produto não pode ser fabricado ou que não permite assistência técnica. Devem, portanto, prestar muita atenção aos últimos estágios de desenvolvimento.

Os líderes em produtos nunca esquecem que as pessoas talentosas são os agentes do sucesso e que, em última análise, os grandes avanços nascem de pessoas. Os autores enfatizam que gerenciar pessoas se resume em encontrar, motivar, desenvolver, guiar e manter talentos. Os líderes em produtos precisam reunir mais pessoas para gerar produtos ótimos, explicam Treacy e Wiersema (1995).

Estratégia de Intimidade com o Cliente

Treacy e Wiersema apontam que a característica mais comum das empresas íntimas dos clientes é oferecer uma gama única de serviços superiores, da educação ao auxílio direto, para que os gerentes possam obter o máximo de seus produtos, e ainda personalizem serviços básicos e até mesmo produtos para atender às necessidades únicas dos clientes. Outro ponto de destaque é que as empresas íntimas dos clientes, para aumentar o sucesso dos seus clientes, assumem o risco e a responsabilidade pelo alcance de resultados.

O modelo operacional da estratégia de “Intimidade com o Cliente” destaca-se pela formação de um corpo de conhecimento em equipes de contas e grupos especializados de atendimento que se tornam a base para relacionamentos íntimos com seus clientes. Não são organizações obcecadas pela vanguarda, preferem produtos sólidos e testados que podem ser adaptados para que sirvam às necessidades dos clientes.

Além disso, focalizam seu sistema de controle não na lucratividade ou na participação de mercado, mas na participação nos gastos dos clientes. A empresa íntima com o cliente sabe que o objetivo crítico é a parcela do cliente, colocam Treacy e Wiersema (1995).

As empresas íntimas de cliente não vendem produtos altamente avançados, pois seu negócio depende de uma série de produtos que representam aperfeiçoamentos evolucionários, não mudanças revolucionárias. Suas equipes de conta são altamente qualificadas e bem informadas sobre o negócio do cliente e desenvolvem ativamente novas abordagens na vanguarda gerencial.

Para Treacy e Wiersema, o desafio enfrentado por empresas de estratégia de intimidade com o cliente em relação a pessoas é reunir, integrar e reter pessoas talentosas que possam permanecer na vanguarda de novas técnicas e que possam afetar os negócios de seus

clientes. O funcionário ideal possui habilidades e qualificações para efetuar mudanças nas organizações dos clientes. Esta é a proposição de valor de empresas íntimas dos clientes: operar de forma muito semelhante a consultores gerenciais que sabem que a prova do seu valor somente é encontrada nos resultados. Se o cliente se sai bem, o profissional se saiu bem e nós nos saímos bem.

Outro importante fator de sucesso para essas empresas, segundo Treacy e Wiersema, é a sua rede de capacidades de produtos e serviços. A rede está sob o seu controle virtual, mas em geral não é de sua propriedade. Pode-se resumir essa habilidade como a capacidade que a empresa detém de estabelecer parcerias e contratações de outras empresas de forma operacionalmente excelente.

As empresas íntimas dos clientes evitam transações puras. Para elas não é bom atender clientes que já sabem o que comprar e, conseqüentemente, estão única e exclusivamente em busca de melhores preços.

Se não necessitam de conhecimento, os clientes não acharão as ofertas de uma empresa desse tipo particularmente interessantes. Já as empresas que buscam tais clientes competirão em desvantagem com empresas de excelência operacional.

Quadro 11: Tipologia de Treacy e Wiersema

Estratégia competitiva	Comportamento estratégico	Recurso Principal
Excelência operacional	Empresas operacionalmente excelentes, oferecem produtos médios em relação ao mercado a melhor preço, e com o mínimo de inconveniência. Sua <i>proposição</i> : preço baixo e atendimento sem discussões	- Sistemas (tecnologia no suporte a transação) - Processos
Liderança de produto	Empresas que continuam inovando ano após ano. Sua <i>proposição</i> : oferta do melhor produto	- Pessoas (perfil de pesquisadores) - P&D (desenvolvimento de tecnologia para acesso ao serviço)
Intimidade com o cliente	Empresas que não buscam transações únicas; elas cultivam relacionamentos. Sua <i>proposição</i> : ter a melhor solução para você (cliente único), provendo todo o suporte de que necessita para atingir resultados e/ou valores ótimos com qualquer produto que comprar.	- Pessoas (perfil de consultores) - Portfólio de produtos integrado - Infra-estrutura (permita acesso a clientes) - Marca (<i>brand</i>)

Fonte: Treacy e Wiersema (1995, p. 65, 104 e 146)

Hax e Wilde (2001) desenvolveram uma proposta de tipologia estratégica denominada “the delta project” e traduzida como o modelo Delta. Trata-se de uma abordagem alternativa para o desenvolvimento da estratégia de negócios, segundo os autores, e leva em conta as forças econômicas mais complexas e as relações de negócios em ambientes interconectados.

Um pressuposto do modelo Delta é que a estratégia pode ser formulada com base em vínculos, em vez de rivalidades, nos quais se busca a geração de valor para clientes e complementares, ou seja, empresas que podem completar a plataforma de serviços através de outra empresa.

A proposta abrange também três formas de posicionamento competitivo: o melhor produto, solução total ao cliente e lock-in do sistema.

Quadro 12: A contribuição do modelo Delta, segundo Hax e Wilde

Contribuição	Objetivo	Implicação	Método
O Triângulo	Abrir a mente para novas posições estratégicas	O melhor produto nem sempre vence	• Melhor produto • Solução total ao cliente • Lock-in do sistema
Processos Adaptativos	Ligar a estratégia com execução	Execução não é o problema, mas ligá-la à estratégia é	• Efetividade operacional • Foco no cliente • Inovação
Métricas agregadas	Medir sucesso	Boas finanças nem sempre levam a bons resultados	• Performance de produto • Performance do cliente • Performance do complementar
Métricas granulares e feedback	Descobrir condutores de performance	Gerenciar pela média leva a performances abaixo da média	Performance é concentrada onde existem vínculos. As métricas focam em condutores de performance, para detectar variabilidade, explicar, aprender e agir.

Fonte: Adaptado e traduzido de Hax e Wilde (2001, p. 18)

Novos conceitos

Os autores acrescentam dois conceitos para que se entendam os fundamentos da proposta. São eles:

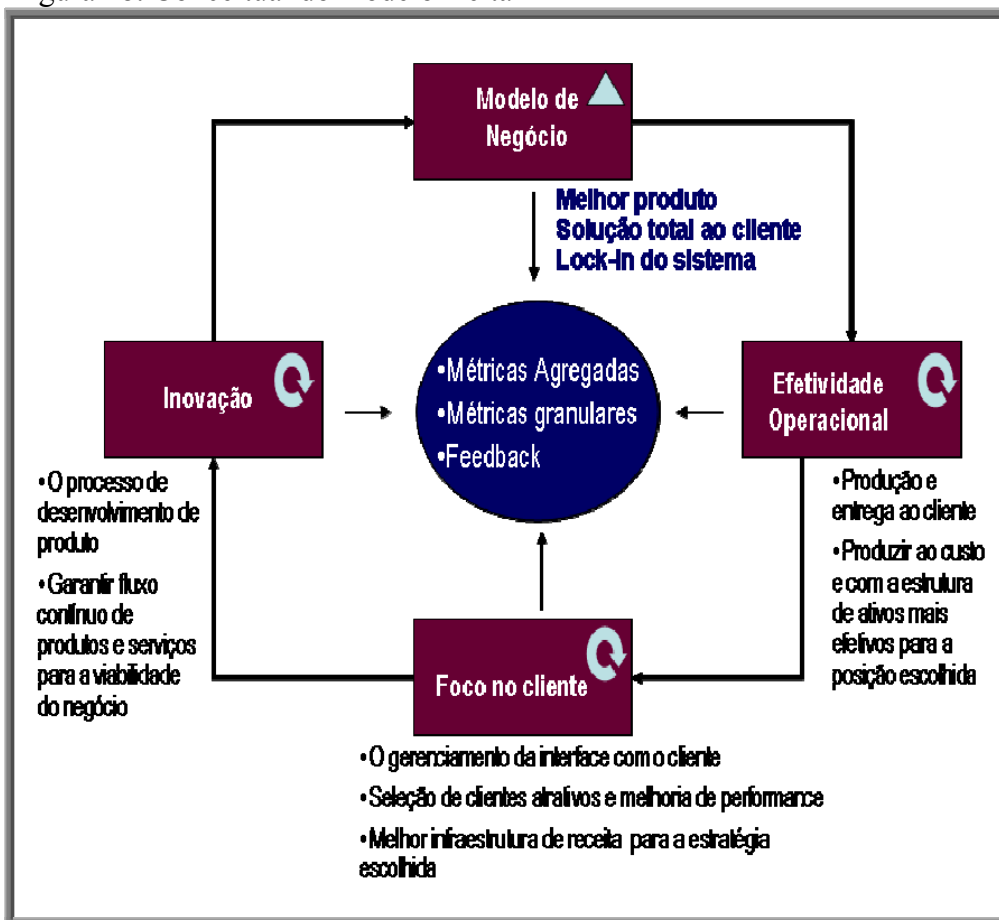
- Vínculo com o cliente (“*Customer bonding*”): É uma fonte sustentável de lucratividade através de vínculos permanentes, conhecimento profundo e relacionamentos estreitos estabelecidos diretamente com o cliente ou indiretamente, através de complementares que o cliente queira acessar;
- Complementar (“*complementor*”): É uma empresa envolvida na entrega de produtos e serviços que aumentam o portfólio de produtos e serviços de outra empresa.

Fundamentos do modelo Delta

Hax e Wilde (2001) identificam como fundamentos do modelo em questão:

- As transformações de grande magnitude que tornaram os quadros de referência gerenciais inválidos ou incompletos;
- As redes de relacionamento da “nova economia” possibilitaram maiores vínculos entre clientes, complementares e fornecedores;
- Essas interações que mudaram os condutores de lucratividade e a própria estratégia;
- A “velha economia” baseia sua estratégia numa mentalidade centrada em produtos e organiza as atividades em silos;
- O modelo Delta enfatiza a estrutura de relacionamento com o cliente (*customer bonding*), e o cliente e os complementares devem estar no centro da estratégia.

Figura 28: Conceitual do modelo Delta



Fonte: Adaptado e traduzido de HAX e WILDE (2001, p. 18)

O triângulo do modelo Delta

Segundo Hax e Wilde (2001), os dois modelos de estratégia mais influentes são o modelo da Vantagem Competitiva, de Michael Porter e o modelo da Visão Baseada em Recursos que tem como um dos seus criadores, Jay B. Barney. A proposta de Porter defende que a estratégia é lutar contra concorrentes, barganhar contra fornecedores e clientes e criar barreiras de entrada. Predomina uma mentalidade centrada no produto/indústria, limitada em duas opções: custo ou diferenciação. Mas, a visão baseada em recursos peca pela ambigüidade na definição de um recurso único e é pouco prática como guia de estratégia na visão de Hax e Wilde (2001). Trata a estratégia como ativo e é voltada para dentro da empresa. Portanto, para os autores, ambos os modelos são incompletos do ponto de vista descritivo e como quadro de referência para a criação de estratégias vencedoras.

As três opções potenciais de lucratividade para Hax e Wilde:

▪ Melhor produto:

Forma clássica de competição na qual o cliente é atraído pelas características inerentes ao produto.

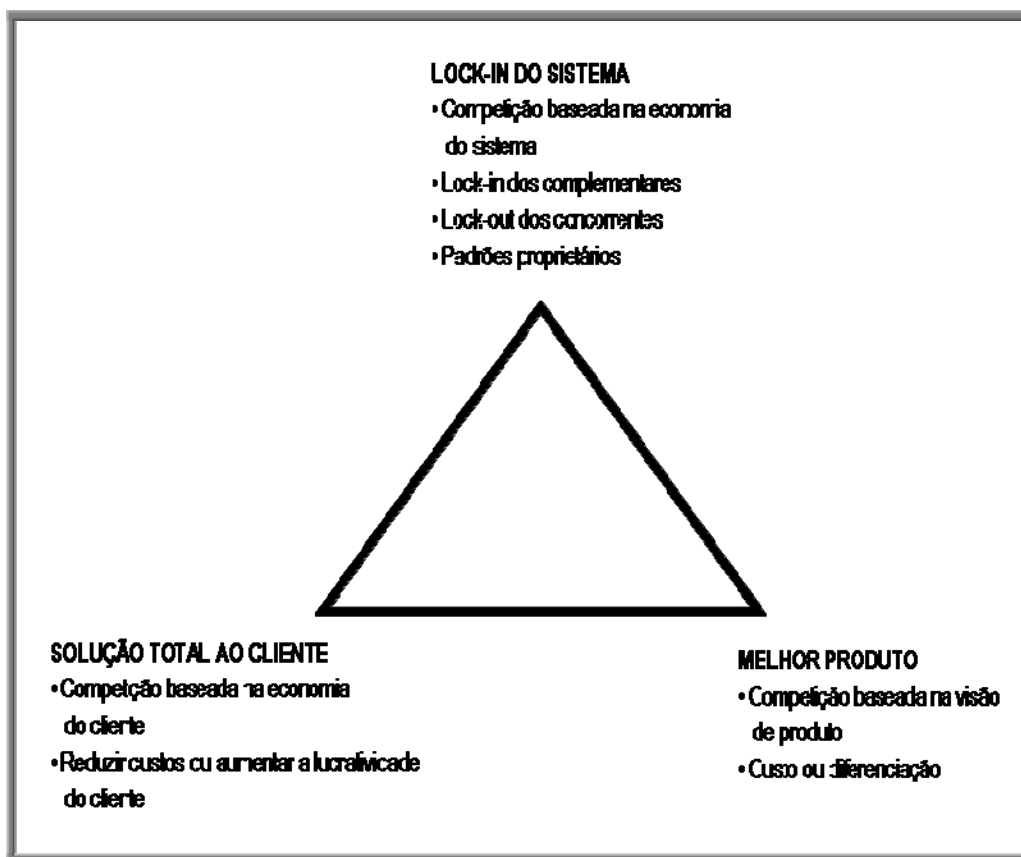
▪ Solução total ao cliente:

Entender e criar uma relação com o cliente que possibilite propostas de valor que criem vínculos com cada cliente.

▪ *Lock-in* de sistema:

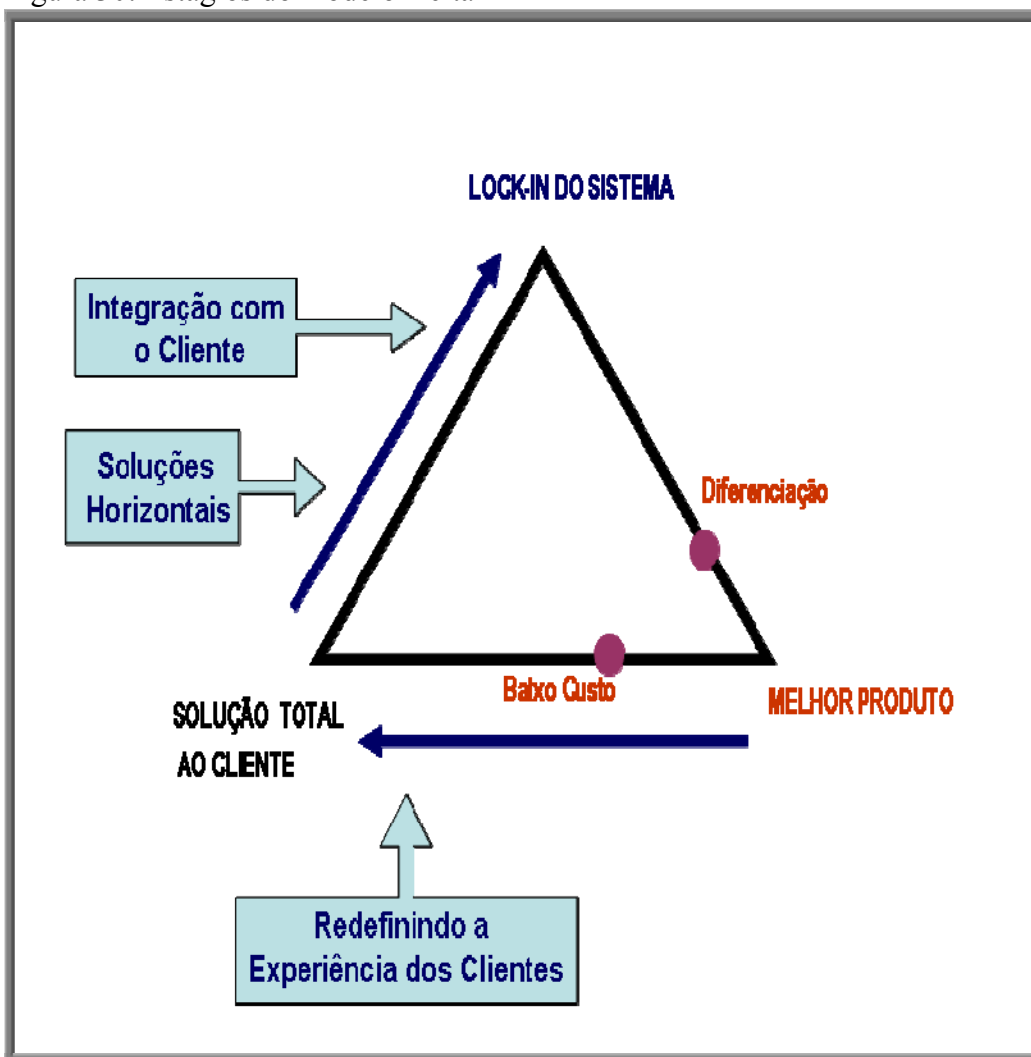
O cliente continua sendo o foco, mas o ponto de partida é o empreendimento como um todo (empresa, clientes, fornecedores e complementares). O objetivo é criar uma rede de complementares que proteja o produto do ponto de vista de valor (*lock-in*) e barre a concorrência (*lock-out*).

Figura 29: Triângulo do modelo Delta



Fonte: Traduzido de HAX e WILDE (2001, p. 31, fig. 2.1)

Figura 30: Estágios do modelo Delta



Fonte: Traduzido e adaptado de HAX e WILDE (2001, p. 64)

O modelo Delta e Porter

Na visão dos autores, o modelo de Porter necessita ser reinterpretado. As 5 forças devem ser pensadas no sentido de fortificar clientes, fornecedores e complementares. É importante rejeitar a imitação de concorrentes, a mentalidade voltada para commodities e centrada em produto, ainda, criar barreiras ao redor do cliente através de propostas únicas de valor e profunda segmentação, concentrar-se nas indústrias de seus fornecedores, clientes e complementares como referencial, possuir cadeia de valor integrada com

fornecedores e clientes principais, buscar o suporte e investimento de complementares em seu negócio e, por último, prover aos parceiros informação e técnicas de gerenciamento.

Modelo Delta: recursos e considerações

No quesito recursos o modelo Delta, segundo Hax e Wilde (2001), liga estratégia à execução definindo recursos críticos e capacidades. Quanto às capacidades genéricas requeridas, sugerem: entendimento do cliente e segmentação, estender a análise para fornecedores e complementares críticos, apropriação de know-how em Internet e tecnologias associadas, ambiente empreendedor de tomada de risco e divisão de recompensas e desenvolvimento e implementação de propostas de valor únicas para todos os parceiros críticos.

Por fim, os autores afirmam que a mentalidade centralizada em produtos cria silos organizacionais e torna as perspectivas limitadas. Um número crescente de companhias se sustenta através de estratégias de complementadores e a nova mentalidade deixa de considerar o concorrente inimigo para gerar valor através de parcerias com complementares e clientes.

A Teoria da Inovação de Christensen

O sucesso das inovações que ocorreram no mercado, em grande medida, era atribuído a uma combinação harmônica entre os elementos: “produto certo”, “lugar certo” e “momento certo”. Sendo assim, a intuição e uma forte dose de coincidência supostamente ditam as regras no aspecto inovação de produtos e serviços. No entanto, de acordo com a teoria da inovação proposta por Christensen (2003), o sucesso ou fracasso no desenvolvimento de um produto ou serviço pode ser, digamos, previamente diagnosticado. Segundo o autor, a teoria da inovação permite saber quando as líderes de mercado vencerão e quando as desafiantes de mercado terão maiores chances de sucesso. O modelo baseia-se na identificação de duas categorias quando o assunto é inovação: sustentadoras e disruptivas.

A inovação de caráter sustentadora busca a melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do segmento. Enquanto a inovação disruptiva

pode ser classificada como sendo de novo mercado e baixo mercado. Inovação de novo mercado irá atender até então não-consumidores de um determinado produto ou serviço. E a inovação de baixo mercado, em contrapartida, atrai consumidores já saciados ou mais do que satisfeitos na camada inferior do mercado.

Elementos críticos da disrupção

Christensen (2003) identificou três elementos críticos da disrupção. Primeiro, em todo o segmento de serviço ou produto existe uma taxa de melhoria utilizável pelo mercado, ou seja, a partir de um determinado momento a inovação deixa de ser absorvida pelos consumidores. O produto videocassete e suas inúmeras funções inovadoras é um retrato da saturação das melhorias que não são mais absorvidas pelo mercado.

Segundo, todo o mercado tem sua própria trajetória de melhoria; isso sugere que todo o progresso quase sempre supera a capacidade de utilização e absorção dos clientes de qualquer camada do mercado. Isso significa que, embora posicionando o produto ou serviço para atender determinadas necessidades atuais, no futuro a empresa ultrapassará as demandas dos clientes; a busca pela melhoria constante na oferta de melhores produtos é a principal causa.

O terceiro elemento crítico é a distinção entre inovação sustentadora e inovação disruptiva. A inovação sustentadora tem como *target* os clientes exigentes e sofisticados, por meio de desempenho superior ao até então disponível. E ainda de acordo com a teoria, as inovações de caráter sustentadoras são melhorias incrementais que as empresas introduzem em seus produtos. Assim, não importa o grau de dificuldade da inovação, as líderes de mercado quase sempre ganham a batalha pela inovação sustentadora. Sugerindo, assim, que as concorrentes tradicionais buscam brigar pelo mercado através de inovações sustentadoras, pois dispõem de recursos suficientes para saírem ganhadoras.

Para identificar se a idéia possui potencial disruptivo, o autor sugere três conjuntos de perguntas, nos quais pelo menos uma das questões deve ser respondida afirmativamente.

Para identificar uma idéia de potencial disruptivo de novo mercado:

a) “Fatia considerável da população não tem dinheiro, equipamentos ou habilidades para ter ou usar o produto por conta própria e, conseqüentemente,, não utiliza o produto de modo algum ou precisa pagar a alguém com mais recursos para manejá-lo em seu lugar?”

b) “Para usar o produto, os clientes precisam dirigir-se a locais inconvenientes ou centralizados?”.

Para identificar uma idéia de potencial disruptivo de baixo mercado:

a) “No baixo mercado existem clientes que gostariam de comprar produtos menos sofisticados, mas com bom desempenho, se pudessem adquiri-los a preços mais baixos?”

b) “Temos condições de criar um modelo de negócios que gere lucros atraentes a preços com descontos, de modo a conquistar esses clientes saciados do baixo mercado?” (CHRISTENSEN, 2003, p. 65).

Ainda segundo Christensen, depois de a inovação passar pelo teste de novo mercado ou baixo mercado, ainda é preciso levar em conta um terceiro aspecto crítico e responder afirmativamente a questão: a) “A inovação é disruptiva para todos os titulares significativos do setor? Caso pareça sustentadora para um ou mais atores expressivos, as chances serão a favor dessas veteranas e a estreante dificilmente sairá vitoriosa” (CHRISTENSEN, 2003, p. 65).

Assim, se a idéia não passar pelo teste definitivo não poderá ser enquadrada em disruptiva.

A idéia poderá ser ainda de caráter sustentador, no entanto, não se deve esperar que ela venha a se constituir na base de um novo negócio de crescimento acelerado para a empresa estreante no segmento.

O papel da segmentação na teoria da inovação

Christensen (2003) ressalta que a segmentação tradicional busca identificar um conjunto semelhante de consumidores, através de atributos do produto, tais como: preço, características demográficas e psicológicas. Segundo o autor, o modelo de segmentação por atributos é capaz de revelar correlações entre atributos e resultados, e não estabelecer uma relação de causalidade e aponta a segmentação por atributo como a freqüente responsável pelo insucesso na estratégia de inovação.

Sugere ainda que:

a previsibilidade em marketing exige que se compreendam as circunstâncias nas quais os clientes compram ou usam os produtos. Especificamente, os clientes – indivíduos ou organizações – precisam que certas “tarefas” sejam realizadas com regularidade. Ao se conscientizarem da necessidade de uma tarefa a ser executada, os clientes procuram um produto ou serviço que possam “contratar” para realizar a tarefa. As dimensões funcionais, emocionais e sociais da tarefa a

ser realizada constituem as circunstâncias em que os clientes efetuam as compras...Em outros termos, a unidade crítica de análise é a circunstância, não o cliente (CHRISTENSEN, 2003, p. 97).

A segmentação por circunstância – disrupção de novo mercado

Quando se posiciona um determinado produto disruptivo para atender uma determinada tarefa que até então vinha sendo mal atendida (disrupção de baixo mercado) tem-se um processo. Esse processo é colocado por Christensen como sendo o ponto inicial para construção de uma plataforma para o subsequente crescimento acelerado por meio de inovações sustentadoras que reforçam as plataformas de lançamento iniciais.

Para inovações de disrupção de novo mercado exige-se, primeiramente, que o foco esteja na realização da tarefa a ser executada, tornando-se o mais próximo possível de um atributo de valor para os clientes. A questão passa a ser o contato intenso com o mercado na busca de entender, através de observação e questionamento, o que as pessoas tentam realizar e se a idéia apresentada - produto ou serviço - supre essa necessidade de tarefa a ser executada.

Terceirizar ou integrar

Outro aspecto importante na teoria da inovação é a decisão entre integrar ou terceirizar. Christensen aponta que a categorização “dentro da competência essencial / fora da competência essencial” pode induzir a erros, e sugere que a questão seja o que se precisa dominar hoje e o que precisará ser dominado no futuro para que a empresa seja excelente em busca de melhorias que os clientes considerarão importantes. A resposta começa, segundo o autor, a partir da abordagem “tarefa a ser executada”, pois os clientes não comprarão o produto a não ser que este resolva um problema para eles.

A teoria sugere que integrar a cadeia de produção é uma vantagem quando os produtos são “não bastante bons” e, para a decisão de terceirização (especialização) e desintegração, quando os produtos são “mais do que bastante bons”.

Quadro 13: Teoria da Inovação de Christensen

Dimensões	Inovações Sustentadoras	Inovações de baixo mercado	Inovações de novo mercado
Desempenho almejado para o produto ou serviço	Melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do setor. Tais melhorias podem ser de natureza incremental ou descontínua.	Desempenho bastante bom com base nos critérios tradicionais de avaliação do desempenho do segmento inferior do mercado dominante.	Baixo desempenho nos atributos “tradicionais”, mas melhoria de desempenho em novos atributos – tipicamente simplicidade e conveniência.
Clientes-alvo ou aplicações de mercado visadas	Os clientes mais atraentes, ou seja, lucrativos, dos mercados dominantes, que estejam dispostos a pagar pela melhoria do desempenho.	Clientes saciados (ou mais do que satisfeitos) no segmento inferior do mercado dominante.	Não-consumo: clientes que historicamente não tinham dinheiro ou habilidades para comprar e usar o produto.
Impacto sobre o modelo de negócios (processos e estrutura de custos)	Melhoria ou preservação das margens de lucro, mediante a exploração dos processos e da estrutura de custos existentes e por meio do melhor aproveitamento das atuais vantagens competitivas.	Adoção de nova abordagem operacional ou financeira – ou ambas – nova combinação de margem bruta mais baixa e giro do ativo mais alto, capaz de gerar retornos atraentes a preços mais baixos, de modo a conquistar clientes no segmento inferior do mercado.	O modelo de negócios deve ser lucrativo a preços unitários mais baixos e, de início, com volume de produção menor. A margem bruta unitária será bem mais baixa.

Fonte: Christensen (2003, p. 66)

O Modelo – Apresentação Conceitual

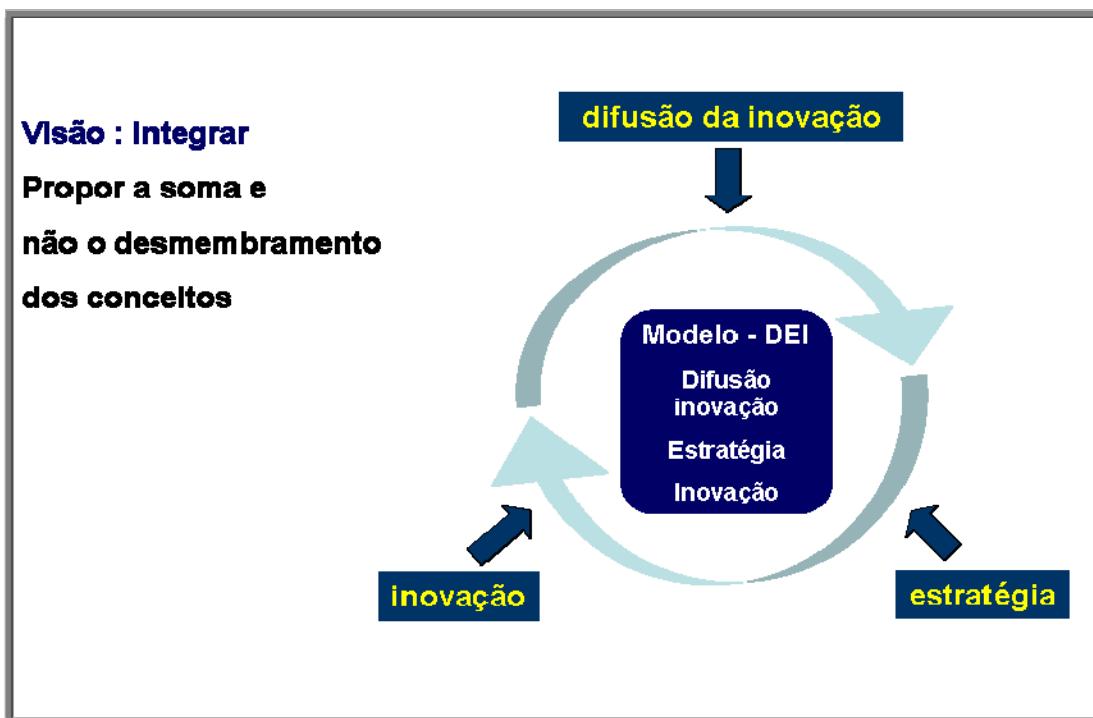
É evidente que qualquer figura (ou modelo DEI) que venha a ser elaborada para explicar e sugerir ações é simples demais para ser considerada como uma descrição realista do comportamento adaptativo real das empresas.

O modelo conceitual explicado até agora, contudo, parece servir como base ou ponto de partida para caminharmos rumo a um desenvolvimento de modelos mais complexos e realistas de adaptação de empresas, conforme pensamento de Kay (1995) e Yoshihara (1985).

Proposição: o modelo – Difusão de inovações, Estratégia e a Inovação - DEI

A seguir é proposto um modelo para que seja possível avaliar, dentro do ciclo de adoção de inovação, quais seriam as melhores combinações e possivelmente escolhas adequadas de conteúdo estratégico e inovativo para as empresas.

Figura 31: Alinhando os conceitos: difusão da inovação, estratégia e inovação



Fonte: Autor

Proposição Modelo – Difusão, Estratégia e Inovação

É proposto, a seguir, o modelo para que seja possível avaliar dentro da difusão das inovações, quais seriam as melhores combinações e possivelmente as escolhas adequadas de conteúdo estratégico e inovativo para as empresas.

Quadro 14: Modelo DEI – Difusão das inovações, Estratégia e a Inovação

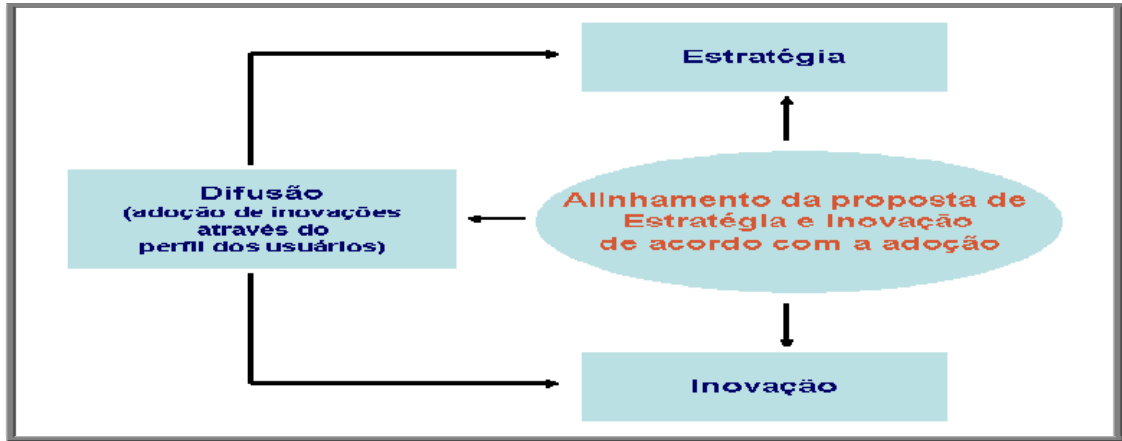
Difusão Dimensão	Inovadores	Adeptos iniciais	Maioria inicial	Maioria tardia	Retardatários
Postura Estratégica	Liderança de produto	Liderança de produto	Intimidade com o cliente e/ou Lock-in do Sistema	Excelência operacional	Excelência operacional
Inovação	Disruptiva de novo mercado	Disruptiva de novo mercado	Sustentador	Disruptiva de baixo mercado	Disruptiva de baixo mercado

Fonte: Autor

Ligando a Difusão das inovações, Estratégia e a Inovação

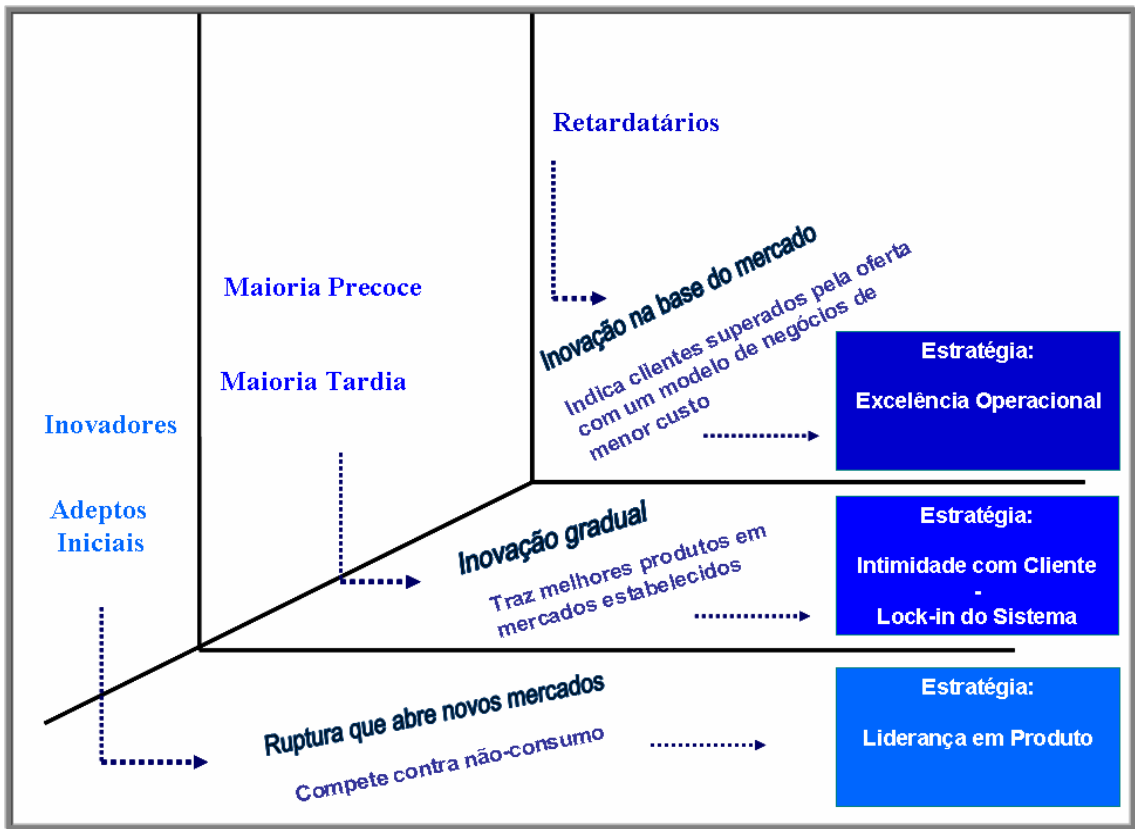
A proposta é promover a “ligação” entre os conceitos, conforme sugere as figuras a seguir.

Figura 32: Promovendo a conexão entre os conceitos



Fonte: Autor

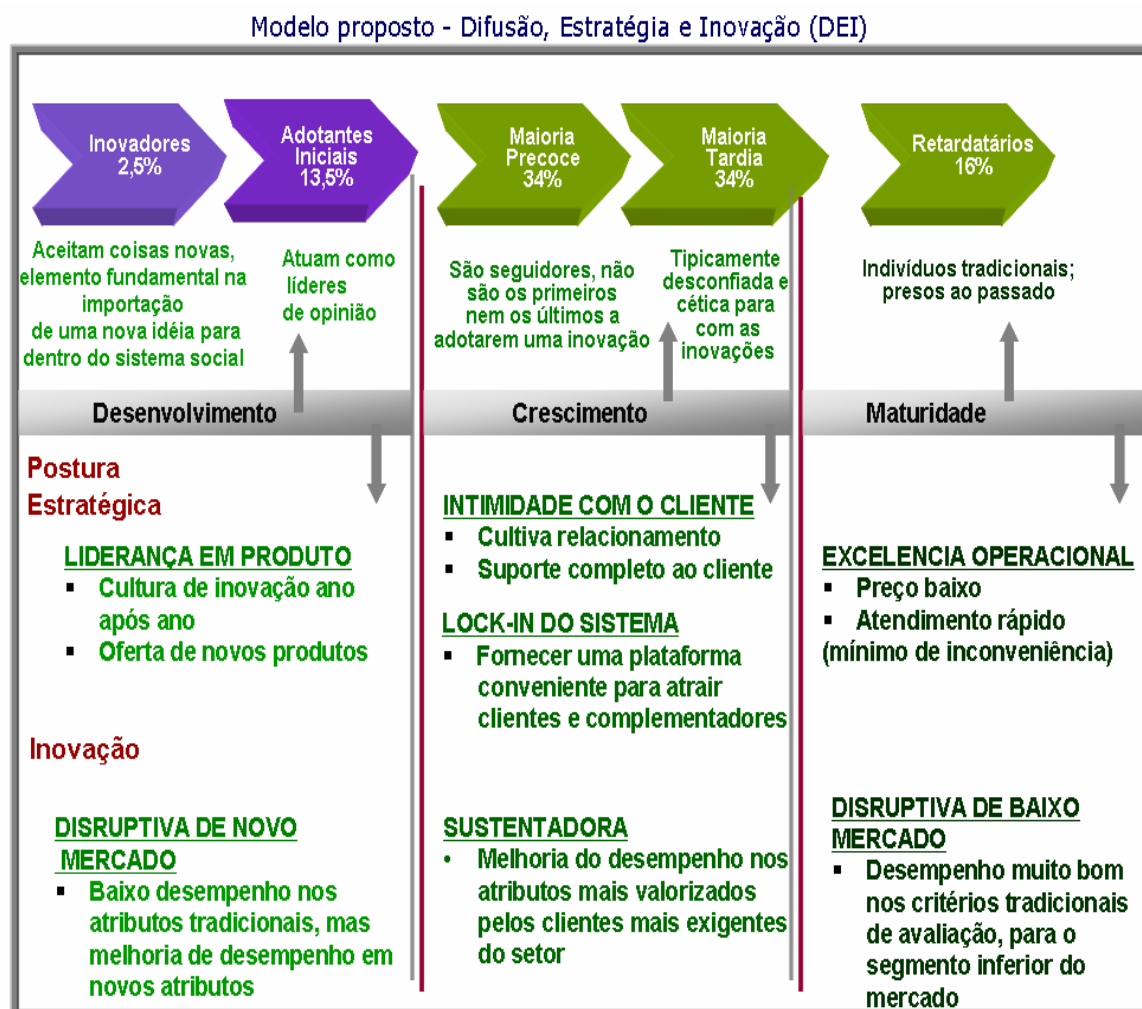
Figura 33: A Conexão entre os conceitos



Fonte: Autor

Apresentam-se, na seqüência, as ilustrações que apóiam na conceituação do modelo de Difusão de inovações, Estratégia e a Inovação – DEI.

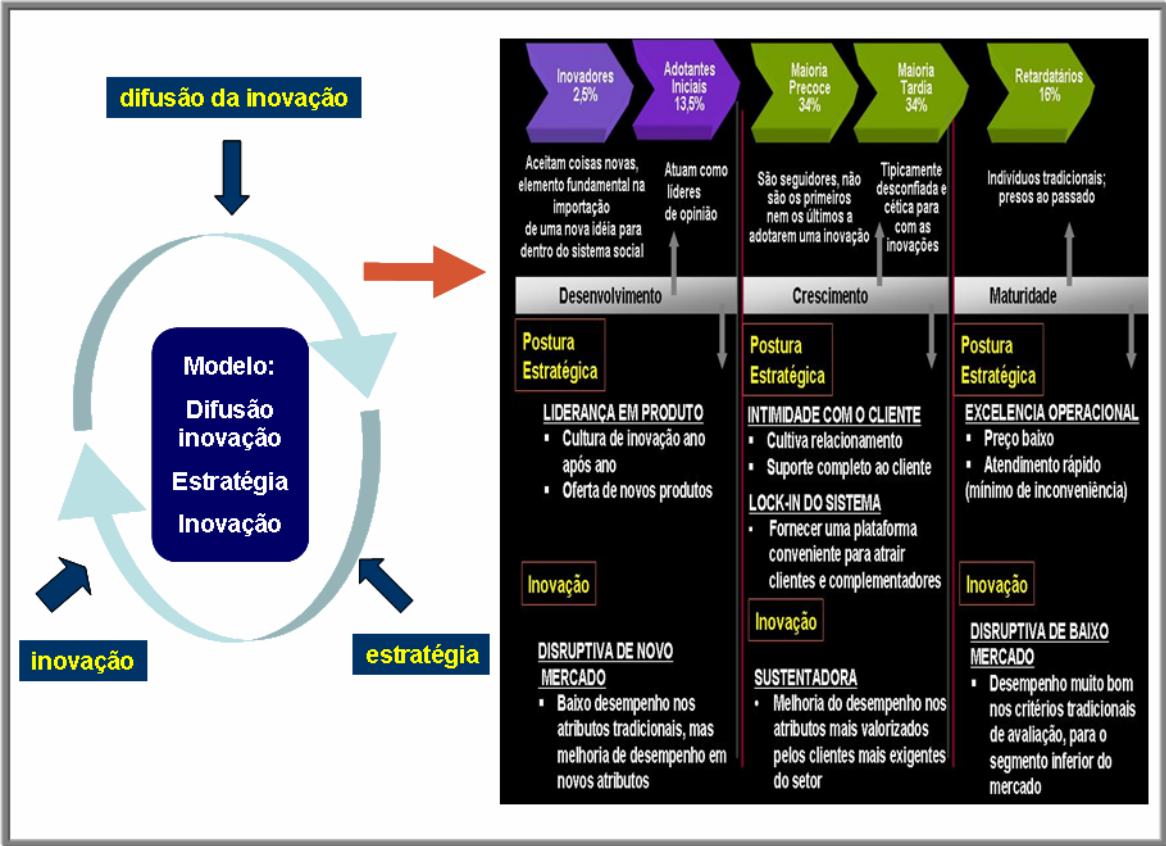
Figura 34: O Modelo proposto: difusão das inovações, estratégia e a inovação – DEI



Fonte: Autor

Na sequência, a proposta de integração das teorias e o Modelo DEI.

Figura 35: Integração: As teorias de difusão da inovação, estratégia e inovação e o modelo proposto



Fonte: Autor

A seguir, a figura do modelo de Difusão das inovações, Estratégia e a Inovação.

Figura 36: Modelo de Difusão das Inovações, Estratégia e a Inovação



Fonte: Autor

Na sequência, uma ilustração macro contextualizando a organização e o Modelo DEI.

Figura 37: Abordagem de atuação da Organização – Visão Contextual do Modelo DEI



Fonte: Autor

A seguir as perguntas que o modelo proposto tem a intenção de responder e, desta forma, contribuir para o trabalho de gerentes e executivos de organização.

As perguntas para o modelo de Difusão da Inovação, Estratégia e Inovação – DEI

Abaixo, destacam-se nove perguntas que o modelo poderá contribuir para responder.

a) Contextualizando o modelo através da visão da difusão das inovações:

- 1) Qual a postura estratégica e inovativa para se abordar uma fase de difusão de inovação composta por indivíduos de um grupo social de inovadores e adotantes iniciais?
- 2) Qual a postura estratégica e inovativa para se abordar uma fase de difusão de inovação composta por indivíduos de um grupo social de maioria precoce e tardia?
- 3) Qual a postura estratégica e inovativa para se abordar uma fase de difusão de inovação composta por indivíduos de um grupo social de retardatários?

b) Contextualizando o modelo através da visão estratégica:

- 4) Dentro de uma estratégia de liderança de produto, que novos benefícios ou atributos no produto atual despertariam o interesse no grupo de inovadores e adotantes iniciais?
- 5) Dentro de uma estratégia de intimidade com o cliente e/ou lock-in do sistema, que melhorias nos atributos mais valorizados pelo grupo de maioria precoce e tardia deveriam ser adotadas?
- 6) Dentro de uma estratégia de excelência operacional de critérios tradicionais de avaliação do mercado, quais deveriam ter um desempenho muito bom?

c) Contextualizando o modelo através da visão de inovação:

- 7) Para uma inovação de caráter disruptivo, que fase da difusão da inovação e que postura estratégica são necessárias para que haja um melhor encaminhamento dessa inovação?
- 8) Para uma inovação de caráter sustentadora, que fase da difusão da inovação e que postura estratégica são necessárias para que haja um melhor encaminhamento dessa inovação?
- 9) Para uma inovação de caráter disruptivo de baixo mercado, que fase da difusão da inovação e que postura estratégica são necessárias para que haja um melhor encaminhamento dessa inovação?

CAPÍTULO VI

Método da Pesquisa

O presente trabalho é constituído por uma análise formal e explanatória que consiste em uma exposição lógica e reflexiva sobre o assunto: ciclo de vida do produto, difusão de inovações, estratégia e a inovação. O nosso interesse está na construção de um modelo dentro de um nível verbal e conceitual.

Para tanto, escolhemos utilizar a metodologia de pesquisa do estudo de caso por realizarmos uma investigação empírica sobre um fenômeno atual e observarmos o fenômeno num contexto da vida real. Nosso estudo de caso se baseia em um caso único em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados isolados. Baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados, de acordo com a idéia proposta por Yin (2001). Nesse sentido, Eisenhardt (2007) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico com um conjunto de singularidades.

A empresa objeto do estudo é a São Paulo Alpargatas e o nosso nível de análise é a organização que, a princípio, parece apresentar traços únicos - uma empresa de 100 anos que promoveu inovações importantes na sua linha de calçados, mais especificamente para a marca e o produto sandálias Havaianas.

O estudo de caso será explanatório, pois se trata da análise de uma situação gerencial que está sendo realizada.

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode ser utilizado para apoiar vários objetivos, tais como: gerar uma teoria ou testar uma teoria. A autora descreve em sua obra o processo para a criação de uma teoria a partir do método de estudo de caso que pode ser único ou múltiplo. Esse processo envolve as seguintes etapas: 1) início da pesquisa com a definição do problema; 2) seleção dos casos que serão analisados; 3) definição dos instrumentos de coleta de dados e protocolos; 4) entrada em campo para coleta de dados; 5) análise dos dados; 6) formação das hipóteses; 7) comparação com a literatura existente, conteúdos similares e conflitantes; 8) encerramento da pesquisa com a saturação do tema, quando existir a possibilidade.

Através de procedimentos propostos por Yin (2001) para a coleta de dados, para o estudo do caso aqui proposto foram utilizadas duas fontes de coleta de dados: documentação e observação direta. Em relação à fonte documentação, foram identificados artigos em jornais e revistas de negócio nos anos de 2006 e 2007.

A observação direta é outra forma de coletar evidências para o estudo de caso, segundo Yin. Em nosso levantamento, apesar de não ter ocorrido de forma extensiva, realizamos a observação direta. De uma maneira informal, realizamos observações diretas durante as visitas de campo para coletar evidências através de entrevistas não estruturadas. O levantamento observatório foi útil para fornecer informações adicionais sobre o estudo.

Realizamos a análise das informações a fim de verificar a validade do construto. Como aponta Yin, “com a análise dos dados (triangulação), é possível se dedicar ao problema em potencial da validade do construto, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno” (YIN, 2001, p. 121).

Eisenhardt (2007) também enxerga que o estudo de caso combina diferentes métodos de coleta de dados como entrevistas, arquivos, questionários e observações, corroborando com o argumento utilizado por Yin (2001). E que o pesquisador que utiliza fontes múltiplas de dados como evidência para construção do construto, na verdade, está buscando construir a validade do construto.

A empresa

São Paulo Alpargatas S.A – A História⁴

Em 1907, O escocês Robert Fraser, recém-chegado da Argentina, associou-se a um grupo inglês para construir a primeira fábrica brasileira de Alpargatas e calçados. O local escolhido foi a cidade de São Paulo, no bairro da Mooca.

A Alpargatas foi fundada no dia 3 de abril de 1907 por um grupo de empresários escoceses e ingleses, representados por Jonh F. Shalders e Robert Fraser. Entra em operação a Sociedade Anonyma Fabrica Brasileira de Alpargatas e Calçado, um negócio especializado na produção de lonas que contava apenas com sete funcionários e que tinha como objetivo fabricar alpargatas, também conhecidas como “sapato espanhol”; calçado feito de lona e solado de corda. Além disso, o objetivo era fabricar também artigos populares para a crescente população industrial paulistana. A companhia, em 1909, mudou a razão social para São Paulo Alpargatas.

Em 1962, a empresa inova com o lançamento Havaianas, a primeira sandália de borracha 100% nacional. A marca Havaianas, alvo do estudo deste projeto, foi a pioneira na introdução do conceito “chinelos de dedos” no Brasil. Com um design totalmente inspirado no modelo de sandálias japonesa, popularmente conhecidas como Zori – composta por um fino solado de palha (a mesma usada para produção de tatame) e tiras de tecido –, a São Paulo Alpargatas utilizou como matéria-prima a borracha para a produção do solado e o PVC (composto plástico) para a produção das tiras da adaptação do modelo japonês ao mercado brasileiro.

Embora o design das sandálias Havaianas seja de origem oriental, seu nome foi inspirado no Havaí, o paraíso do sol e do mar, onde os ricos e famosos norte-americanos passavam suas férias. Esse nome era considerado ideal, já que o calçado era adequado para o uso em países de clima quente, pois deixava os pés descobertos, evitando o excesso de transpiração.

Uma vez que a São Paulo Alpargatas pretendia produzir e comercializar um calçado inovador para um público de classe média, fez questão de posicionar e divulgar Havaianas como marca de sandália e não um chinelo. Isto porque, segundo o Dicionário Universal de Língua Portuguesa, os significados atribuídos a estas palavras são: “Sandália – do latim *sandaliu* –

⁴ O conteúdo deste trecho foi retirado e adaptado do arquivo Alpargatas S.A. (2004).

calçado formado por uma sola ligada ao pé através de correias”; “Chinelo – sapato velho e acalcanhado. Sapato para se usar em casa, raso ou salto muito baixo.”.

O cuidado dirigido à construção da marca das novas sandálias não consegue impedir que o produto se torne exclusivo no mercado por muito tempo. Devido ao grande sucesso do produto, logo começam a surgir as cópias da marca “Fajuta”, como alertavam os próprios comerciais da marca. O novo termo, de tão falado, vira sinônimo de má qualidade e vai parar no Dicionário Aurélio. Com o surgimento de produtos diferenciados, porém da mesma categoria e de qualidade comprovada, as Sandálias Havaianas assumem uma posição defensiva e desesperada para manter sua aceitação no mercado e lançam mão da propaganda para manter a posição na preferência do brasileiro.

O sucesso do produto e a facilidade de produzi-lo acarretou o aparecimento das chamadas “imitações”. A fim de combatê-las, a agência de publicidade JW Thompson, que detinha a conta da marca na época, criou o slogan “Legítimas, só Havaianas”. Já para diferenciar as legítimas Havaianas de suas imitações criaram “As únicas que não deformam, não têm cheiro e não soltam as tiras”, anunciadas por muitos anos na televisão pelo humorista Chico Anysio.

Como o único produto da Havaianas transformou-se em uma opção boa e barata para uso das classes C, D e E, a única estratégia ao alcance do Marketing era criar um novo produto que se diferenciasse daquelas sandálias com o solado da cor das tiras e palmilha branca.

Observando o comportamento de surfistas, que alteravam o antigo modelo da marca para “lançar moda”, uma nova linha de sandálias “monocromática” foi lançada para oferecer grande variedade de cores a todos os usuários. A primeira resposta ao mercado fora em 1994, a partir do desenvolvimento de uma nova sandália. Com tiras e solados monocromáticos, inspirada na moda inventada pelos surfistas brasileiros que viravam as palmilhas de suas [antigas] Havaianas a fim de deixar a face colorida voltada para cima, lançou-se o modelo Havaianas *Top*, marcando assim, o início da fase de revitalização da marca Havaianas.

O lançamento do novo produto teve tamanha aceitação pelos consumidores que a empresa não economizou esforços para criar novas linhas diferenciadas para agradar a outras preferências. Mesmo aqueles que já possuíam suas sandálias adquiriram os novos modelos da marca - lançados para serem utilizados em todas as ocasiões ou combinando com suas roupas. Muitos usuários fanáticos chegaram até a colecionar as cores e modelos do

produto, que, graças a essas estratégias, conseguiu reconquistar a credibilidade de todas as classes sociais do Brasil.

O lançamento da Havaianas *Top* foi seguido de diversos outros modelos como a Havaianas *Fashion*, Havaianas *Surf*, Havaianas Brasil, entre outros. A recompra do produto tornou-se, então, mais impulsiva. O consumidor começou a acumular modelos para uso em ocasiões especiais e com roupas diferentes a cada nova estação. O valor agregado possibilitou elevação do preço médio unitário, recuperando a rentabilidade da marca.

Em entrevista a revista Marketing (2007), o diretor de marketing da Alpargatas, Rui Porto, comenta: “Nosso produtos estão em contato direto com a pele, por isso tem grande intimidade com os consumidores. Baseada nessa relação, a Alpargatas é uma empresa brasileira que sempre investiu em suas marcas.”

Apresenta-se na sequência um quadro com os principais fatos ocorridos ao longo dos 100 anos de existência da empresa Alpargatas SA. Sabe-se que tentar apresentar em um único quadro um século de existência de uma empresa é uma tarefa impossível de se realizar, mesmo com toda a preocupação de se mostrar os eventos de maior impacto nesse período, pois, obviamente corre-se o risco de não contemplar inúmeros eventos que também foram marcantes para a empresa.

Entretanto, recorreu-se ao arquivo da empresa Alpargatas e o objetivo deste quadro, embora breve, é tentar, dentro do possível, compartilhar a visão e a capacidade inovadora da organização ao longo desses anos.

Quadro 15: Os principais fatos da história da Alpargatas

Anos 10	Anos 20	Anos 30	Anos 40	Anos 50
Em 1907 o escocês Robert Fraser funda a Sociedade Anonyma Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, que em 1909 passa a se chamar São Paulo Alpargatas Company. Começa a produção de Alpargatas Roda e dos Encerados Locomotiva, na fábrica da Mooca	Em 1922, a empresa exhibe uma mostra completa de seus produtos na Exposição Internacional do Rio de Janeiro. No final da década, a crise econômica faz cessar a fabricação das Alpargatas Roda, um dos calçados mais populares do país.	A empresa retoma a produção das Alpargatas Roda e lança os primeiros calçados de couro. Durante a Revolução de 32, a empresa produz mochilas, barracas e fardas para os combatentes.	Criação de armazém de abastecimento, abono de Natal e o pagamento dos domingos e feriados não trabalhados, anos antes de se tornar obrigatório por Lei.	Lançamento do tênis Conga e do modelo Bamba Basquete, além da Iona Sempre Viva. Os trabalhadores que construíram Brasília usaram calçados Sete Vidas. Os jogos da Copa do Mundo de Futebol na Suécia, transmitidos pela Rádio Bandeirantes, têm o patrocínio da Alpargatas.
As Alpargatas Roda fazem sucesso nas lavouras de café e impulsionam os negócios da empresa, que coloca suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Alpargatas enfrenta a falta de matéria-prima em função da Primeira Guerra Mundial e da gripe espanhola, que deixou metade dos funcionários enfermos.	-0-	-0-	-0-	
Anos 60	Anos 70	Anos 80	Anos 90	Anos 2000
Chegam ao mercado as sandálias Havaianas. No final da década, a marca passa a utilizar personalidades – como o humorista Chico Anysio e seus personagens – em seus anúncios publicitários.	A empresa lança o Kichute e a linha Topper, além de concretizar a aquisição da marca Rainha. Chega ao país a calça azul e desbotada da US Top, com tecido índigo blue.	A Alpargatas encerra o processo de nacionalização de seu capital, lança a Iona Night & Day e inaugura fábricas em Campina Grande e em Santa Rita, ambas na Paraíba. Rainha torna-se marca da seleção brasileira de vôlei masculino	A companhia lança as Havaianas Top e as marcas internacionais Mizuno e Timberland no Brasil. Mais uma fábrica é inaugurada na Paraíba. Em 1994 começa o processo de reformulação de Havaianas. As vendas de Havaianas batem recorde: 100 milhões de pares comercializados em um ano.	As Havaianas ganham destaque em vitrines e passarelas no mercado internacional. A empresa lança as tecnologias System 3000, para a marca Rainha, e Dynatech Visible, para a marca Topper. Conga e Bamba, dois antigos produtos, são relançados. Em 2006 é eleita a Empresa do Ano pela Maiores e Melhores da revista Exame.

Fonte: Arquivo Alpargatas S.A. (2004)

CAPÍTULO VII

O Caso Havaianas

Visão através do Modelo de Difusão de Inovação, Estratégia e Inovação - DEI

No período de 1988 a 1993, a Alpargatas começou a verificar uma forte queda no volume de vendas das Havaianas. O insucesso explicava-se devido à proposta de valor que o produto tinha na época: bom, barato e voltado ao consumidor de baixa renda.

Conseqüentemente, não havia investimentos para renovação da linha e o prestígio da marca estava em queda. A empresa sabia que a classe média gostava das sandálias, porém tinha vergonha de usar em público por serem usadas por classes sociais mais baixas, segundo o gerente de Marketing da empresa Alpargatas SA, Ricardo Palmari. Segundo o executivo, era o momento de uma decisão estratégica: buscar o crescimento sustentável, recuperar o consumidor de classe média. Assim, em 1994, surgiram as Havaianas Top, modelos monocores que foram desenvolvidos com base na observação do comportamento dos próprios consumidores, que viravam a palmilha para deixar o chinelo de uma cor só. Os novos modelos tinham o objetivo de atingir a classe média com uma nova proposta de valor: o produto continuava sendo bom e barato, porém cada consumidor tem a sua equação de valor. Com isso, a marca conseguiu quebrar um paradigma; o chinelo passou a ser usado não somente em casa ou na praia, mas também em outras ocasiões do dia-a-dia das pessoas. Portanto, até 1993 a sandália Havaianas era comercializada a partir de um único modelo com três opções de cores. A partir de 1994, passa-se a oferecer ao mercado 40 modelos em 10 cores, o que resultou em 400 possibilidades diferentes de usar as sandálias Havaianas, segundo o Diretor da Empresa Rui Porto.

Diante da informação acima, pode-se identificar que o produto Havaianas até 1993 com o seu único modelo em três cores, destinava-se a um grupo social de indivíduos tradicionais (grupo social “retardatários”), a própria propaganda utilizando os personagens criado pelo humorista Chico Anísio evidencia o referido grupo. O preço, os canais de distribuição e a própria propaganda, como vimos, nos leva a dizer que tratava-se de um momento de maturação para o produto sandália Havaianas, após quase 30 anos desde o seu lançamento. Portanto, tem-se uma situação na qual o produto se encontra comoditizado, preço baixo sem diferenciação e tendo como público consumidor indivíduos tradicionais.

A partir de 1994 a empresa adota uma nova postura estratégica e inovativa, segundo relato de seu executivo. A empresa passa a oferecer o produto nas mais diversas cores e estampas, transformando, nitidamente, o produto sandália Havaianas numa plataforma que atrai clientes e complementadores. A inovação ainda ocorre com caráter sustentador, assim, não houve, dentro do conceito de Christensen, uma inovação disruptiva de novo mercado e muito menos disruptiva de baixo mercado. Estamos falando de uma inovação que sustentaria o produto Havaianas, que produziu melhorias de desempenho em itens como diversidade de texturas, desenhos, enfim, um conjunto de oferta com inúmeras padronagens.

Esse movimento proporcionou à empresa Alpargatas SA a possibilidade de atuar dentro de um grupo social que representa, segundo Rogers (1965), trinta e quatro por cento do mercado. Trata-se do grupo de “maioria precoce”. Esse grupo tem por característica aceitar “evoluções” dos produtos e serviços e não “revoluções”; essa última uma característica do grupo de inovadores.

Para o desenvolvimento de novos produtos (hoje existem mais de cinco mil modelos diferentes do chinelo, considerando a variação de tamanhos, cores e modelos), a Havaianas mantém uma equipe interna de quatro pessoas responsável pela criação, sendo um gerente de design, dois assistentes e um estilista. Este último viaja pelo mundo identificando tendências, cores e novos conceitos e os traz para o Brasil, onde são desenvolvidos os produtos, relata o executivo.

Assim, a sandálias Havaianas conseguiu retroceder na cadeia de grupo social de “retardatários” para “maioria precoce” se apoiando na construção de uma estratégia que transforma o produto Havaianas em uma plataforma para complementadores.

Por exemplo, o complementador H.Stern, uma empresa reconhecida no segmento de jóias proporcionou visibilidade às Havaianas e valorização junto ao mercado. Assim, foram criados três modelos de chinelos adornados em ouro e quinze peças foram produzidas. Mesmo com preços variando entre 8 e 50 mil reais, todas foram vendidas no primeiro mês e a empresa H.Stern se surpreende com a chegada de novos pedidos.

Existem outros complementadores como os cristais Swarovski, empresa fundada em 1895 por Daniel Swarovski, que atua no segmento de cristal lapidado e a Havaianas com Romero Brito, reconhecido artista plástico brasileiro. Desta feita estão claros os indicativos, o que confirma que o produto conseguiu fornecer uma plataforma para complementadores e com isso vem promovendo inovações sustentadoras.

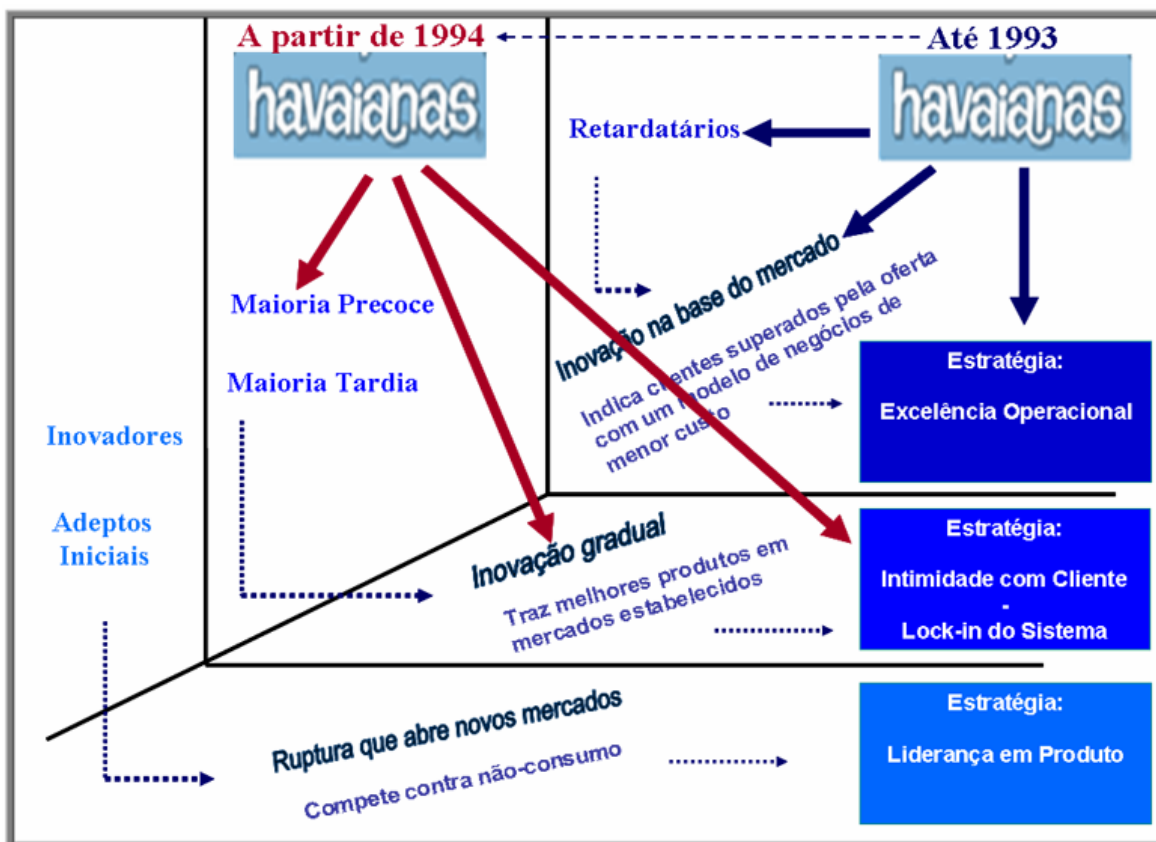
A seguir, os quadros com o resumo do caso Havaianas e do conceito.

Quadro 16: Resumo da análise do Caso Sandálias Havaianas através do Modelo DEI

Dimensões	Case Sandálias Havaianas	
Difusão de Inovação	De: Retardatários Para: Maioria Precoce	Antes de promover as inovações nas sandálias Havaianas, a fase de difusão da inovação encontrava-se no grupo social “retardatários”, segundo arquétipo, formado por indivíduos tradicionais, presos ao passado. Houve então um movimento da empresa no sentido de capturar o grupo social formado por “maioria precoce”
Postura Estratégica	Intimidade com o Cliente e Lock-in do Sistema (Fornecer plataforma para atrair clientes e complementadores)	O movimento estratégico adotado pela empresa Alpargatas S.A., para as sandálias Havaianas, buscou atender ao grupo social de “maioria precoce”. De acordo com esse arquétipo apresentado no modelo DEI, trata-se de um grupo social que aceita a evolução; não são do grupo de “inovadores”, mas apreciam a evolução, ou seja, apreciam melhoria na oferta dos atributos. De acordo com a fase da difusão da inovação, a estratégia de melhor abordagem seria a de Intimidade com o Cliente e <i>Lock-in</i> do Sistema. - Proposição: Fornecer uma plataforma conveniente para atrair clientes e complementadores.
Inovação	Sustentadora (Melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes)	De acordo com o modelo de difusão, estratégia e a inovação – DEI- e dentro do contexto, é indicado que inovação seja de caráter “sustentador”. Desempenho almejado do produto: melhoria do desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes mais exigentes do setor.

Fonte: Autor

Figura 38: O caso “Havaianas” através do Modelo DEI e a proposta de utilização



Fonte: Autor

Considerações finais

Por meio deste trabalho, procurou-se identificar e avaliar a relação entre os conceitos de difusão da inovação de Rogers (1965) a tipologia estratégica de Treacy & Wiersema (1990) e Hax (2003) e o conceito de inovação de Christensen (2003). A partir disso, apresentar um modelo que contribuísse para apoiar os gestores na difícil tarefa de estruturar e sugerir a melhor combinação de conteúdo estratégico e inovativo de acordo com o momento da difusão da inovação para a estratégia empresarial da organização que culmina com a oferta de produtos e serviços ao mercado consumidor.

O modelo sugere que para a fase de difusão para o grupo social “inovadores e adotantes iniciais” uma postura estratégica de liderança de produto seja tomada, pelos dirigentes da empresa, pois o mercado nesse ciclo é formado por um grupo de pessoas com

característica de comportamento voltado para a busca de novas funcionalidades e desempenho do produto.

Assim, para atuar em um momento de mercado inovador, a empresa deve se preparar para combinar a postura estratégica de liderança de produto com a busca por inovação disruptiva de novo mercado que se caracteriza por promover a melhoria de desempenho em novos atributos.

A fase de difusão de “maioria precoce e maioria tardia” exige que o foco se desloque de funcionalidades intrinsecamente voltadas para o produto para uma postura que privilegie o relacionamento com o cliente e na construção de uma plataforma que atraia complementadores (empresas parceiras) e clientes.

A estratégia de intimidade com o cliente e *lock-in* do sistema, face à característica de comportamento do grupo social de maioria precoce e maioria tardia, reforça a escolha do grupo.

À medida que trabalhamos com comportamentos pragmáticos de um mercado que decide pela evolução e não pela revolução, com a postura estratégica de intimidade com o cliente e com a criação de um produto plataforma para incentivar o desenvolvimento de parcerias de negócios combinado a inovações de caráter sustentador compõem um conjunto de escolhas que apresenta uma base de entendimento e atuação de acordo com as variáveis da situação de mercado.

Em um momento de difusão composto pelo grupo social de “retardatários”, a postura estratégica indicada é a de excelência operacional. Trata-se de uma parte do mercado em que a decisão de escolha de produtos e serviços recai sobre o preço; é um grupo de mercado evidentemente cético em relação a benefícios e funcionalidades de serviços e produtos, procuram também manterem-se distantes de relacionamentos com os prestadores de serviços (empresas). A inovação de baixo mercado focaliza de forma pragmática aspectos comportamentais de natureza da maioria tardia e também se pode estender para o mercado de ciclo retardatário.

Como ressaltado anteriormente, a proposta é uma iniciativa no sentido de contribuir com uma visão integrada das disciplinas de difusão da inovação, da estratégia e a inovação, oferecendo assim um modelo de apoio aos gestores de empresas para sua orientação.

Evidentemente a limitação do trabalho está relacionada à impossibilidade de generalizações por se tratar de um único estudo de caso avaliado. Dessa forma, outros

estudos poderiam ser realizados com o objetivo de testar o modelo proposto ou mesmo produzir novas propostas de integração entre as disciplinas tema deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ABEL, Derek, F. **Administrando com Dupla Estratégia. Dominando o presente. Conquistando o futuro.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1995.
- ANDREW, James P., SIRKIN, Harold L. **Inovar para lucrar.** São Paulo: Harvard Business Review, 2003, vol. 81, número 9.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger; PHAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica.** São Paulo: Ed. Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor, & McDONNELL, Edward. J. **Implantando a administração estratégica. São Paulo.** 2ª ed. Editora Atlas. 1993.
- ANTHONY, Scott D; EYRING Matt; GIBSON, Lib. **Um mapa para a estratégia de inovação.** São Paulo: Harvard Business Review, 2006, vol. 84, numero 5.
- BARNEY, J.B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1997.
- BUZZELL, Robert D. e GALE, Bradley T. **PIMS - O Impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas.** 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- CHRISTENSEN, Clayton, ANTHONY, Scott, ROTH, Erik. **Seeing what's next. Using the theories of innovation to predict industry change.** Boston: Ed. Harvard Business School Publishing, 2004.
- CHRISTENSEN, CLAYTON. M. **The Innovator's Dilemma: The Revolutionary National Bestseller That Changed The Way We Do Business.** HarperBusiness, 2000.
- CHRISTENSEN, CLAYTON. M. **Teoria do crescimento pela inovação.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.
- DAY, Geroge.S, REIBSTEIN, David.J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- D'AVENI, R.A. **Hiper Competição. Estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.
- DAVIDOW, W. H. **Marketing High Technology: An Insider's View.** HarperBusiness, 1986.
- DRUCKER, Peter, F. **A Disciplina da inovação.** São Paulo: Harvard Business Review, Agosto, 2004, vol. 82, numero 8.
- GOMES, R. Francisco & GOZZI, Sergio. **Inovação e Estratégia: Considerações sobre utilização de um modelo dentro da ótica de negócios.** SIMPOI – VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 2005.

GOSHAL, Sumantra & TANURE, Betania. **Estratégia e Gestão Empresarial**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

GOTTFREDSON, Mark, ASPINALL Keith. **Inovação vs. Complexidade: qual é a dose certa?** São Paulo: Harvard Business Review, 2005, vol. 83, número 11.

GOURVILLE, John. T. **Vendedor Afoito & comprador arisco: a psicologia da adoção de novos produtos**. São Paulo: Harvard Business Review, 2006, vol. 84, número 6.

HAMEL, Gary & PRAHALAD C.K. **A Intenção estratégica**. São Paulo: Harvard Business Review, Julho, 2005, vol.83, número 7.

HAX, Arnoldo & WILDE II, Dean L. **The Delta Project**. New York: Palgrave Publishers, 2001.

KANTER, Rosabeth, M.. **Inovação: os erros clássicos**. São Paulo: Harvard Business Review, Agosto, 2006, vol. 84, número 11.

KANTER, Rosabeth, M.. **O Gerente intermediário como inovador**. São Paulo: Harvard Business Review, Agosto, 2004, vol. 82, número 8.

KAY, John. **Fundamentos do Sucesso Empresarial. Como as Estratégias de Negócios Agregam Valor**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.

KIM, W. Chan & MAUBORGNE Renée. **A estratégia de oceano azul**. São Paulo: Harvard Business Review, Outubro, 2004, vol. 82, número 10.

KIM, W. Chan & MAUBORGNE Renée. **A estratégia de oceano azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. (cap 10)

KUMAR, Nirmalya. **Marketing como Estratégia. Uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991. (cap. 9)

MINTZBERG, H. **The Fall and rise of strategy planning**. Harvard Business, 1994.

MOORE, Geoffrey. A. **Darwin e o demonio: A inovação em empresas estabelecidas**. São Paulo: Harvard Business Review, Agosto, 2004, vol. 82, número 8.

MOORE, Geoffrey. **Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge**. HarperBusiness, 1999.

MOORE, Geoffrey., MCKENNA Regis. **Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers**, HarperBusiness, 1999.

PORTER, Michael E., **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de industriais e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

PORTER, Michael E., **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 9ª reimpressão. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**, Harvard Business, 1990.

ROCHA, Ângela & Carl, Christensen. **A evolução dos Mercados e o Programa de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

ROGERS, EVERETT M., **Diffusion of Innovations**. 4ª ed. The Free Press, 1995.

RUST, Roland T., THOMPSON, Débora V, HAMILTON, Rebecca W. **Completo, complexo e inútil**. São Paulo: Harvard Business Review, 2006, vol. 84, número 2.

SÁNCHEZ, Esteban F., **Estrategia de Innovación**. Madri: Ed. Thomson. 2005.

TREACY, M., WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de Mercado**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

VICO MAÑAS, A. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Erica, 2004.

WIEFELS, Paul. **The Chasm Companion : A Fieldbook to Crossing the Chasm and Inside the Tornado**, HarperBusiness, 2002.

ZOLTNERS, Andris A., SINHA Prabhakant, LORIMER, Sally E. **Case a estrutura da força de vendas ao ciclo de vida dos negócios**. São Paulo: Harvard Business Review, 2006, vol. 84, numero 7.