

O Dilema da Inovação

por Clayton M. Christensen

Logan Buchanan

6 de outubro, 2005

Tese

“Empresas bem administradas frequentemente falham porque as mesmas práticas administrativas que as tornaram líderes também tornam extremamente difícil desenvolver tecnologias disruptivas e acabam ficando longe de seus mercados.”

O que as boas empresas fazem bem?

- ✓ Escutam seus clientes atentamente
- ✓ Investem agressivamente em tecnologia, produtos, e técnicas de fabricação que satisfazem as necessidades futuras dos seus clientes
- ✓ Procuram margens de retorno mais elevadas
- ✓ Atingem mais mercados maiores do que menores.

Por que boas empresas fracassam?

- Boa gerência
- O Dilema: As decisões lógicas e competentes de gerenciamento que são críticas para o sucesso das empresas são também as razões pelas quais elas perdem posições de liderança.

Por que uma boa gerência pode conduzir ao fracasso?

1. Diferença entre tecnologias sustentadoras e tecnologias disruptivas
2. O ritmo do progresso tecnológico frequentemente excede a necessidade do mercado.
3. Os clientes e as estruturas financeiras de empresas de sucesso influenciam fortemente os tipos de investimentos que parecem atraentes.

Necessidade do Mercado vs. Melhoria da Tecnologia

- Tecnologias podem progredir mais rápido do que a demanda
- Fornecedores oferecem aos clientes mais do que eles precisam ou estão dispostos a pagar
- A necessidade do mercado cria espaço para tecnologias disruptivas deficitárias

Tecnologias Disruptivas vs. Investimentos Racionais

- Produtos disruptivos são mais simples e mais baratos, e prometem margens de retorno menores
- Tecnologias disruptivas são, primeiramente, comercializadas em mercados emergentes ou insignificantes
- A maioria dos clientes rentáveis atuais não estão interessados no produto

Princípios da Inovação Disruptiva

1. Empresas dependem de clientes e investidores para recursos
2. Pequenos mercados não resolvem a necessidade de crescimento de grandes empresas
3. Mercados que não existem não podem ser analisados
4. As potencialidades de uma empresa definem suas incapacidades
5. Tecnologia disponível não é capaz de atender a demanda de mercado

**Como vencer os
concorrentes mais
poderosos**

A Solução do Inovador

- **Historicamente, menos de 10% das empresas são capazes de sustentar por mais do que alguns anos o crescimento que cria retornos excepcionais aos acionistas.**
- **Uma vez que o crescimento da empresa estagnou, a probabilidade de re-acelerar o crescimento com sucesso é somente de 6%.**
- **Historicamente, parece ser impossível prever quais inovações criarão com sucesso novas ondas de crescimento e quais falharão.**
 - ✓ **Somente 20% das iniciativas financiadas por capital de risco foram bem sucedidas.**
 - ✓ **Somente 25% de produtos novos lançados por empresas estabelecidas obtêm sucesso.**

Não tem que ser assim. Os gerentes podem usar teorias sólidas/confiáveis para orientar na tomada de decisões-chave fundamentais para gerar o crescimento bem sucedido de seus negócios.

Definição de Disrupção

Disrupção: do latim 'disrumpere', romper, quebrar, destruir (Aurélio)

Dois tipos de inovação

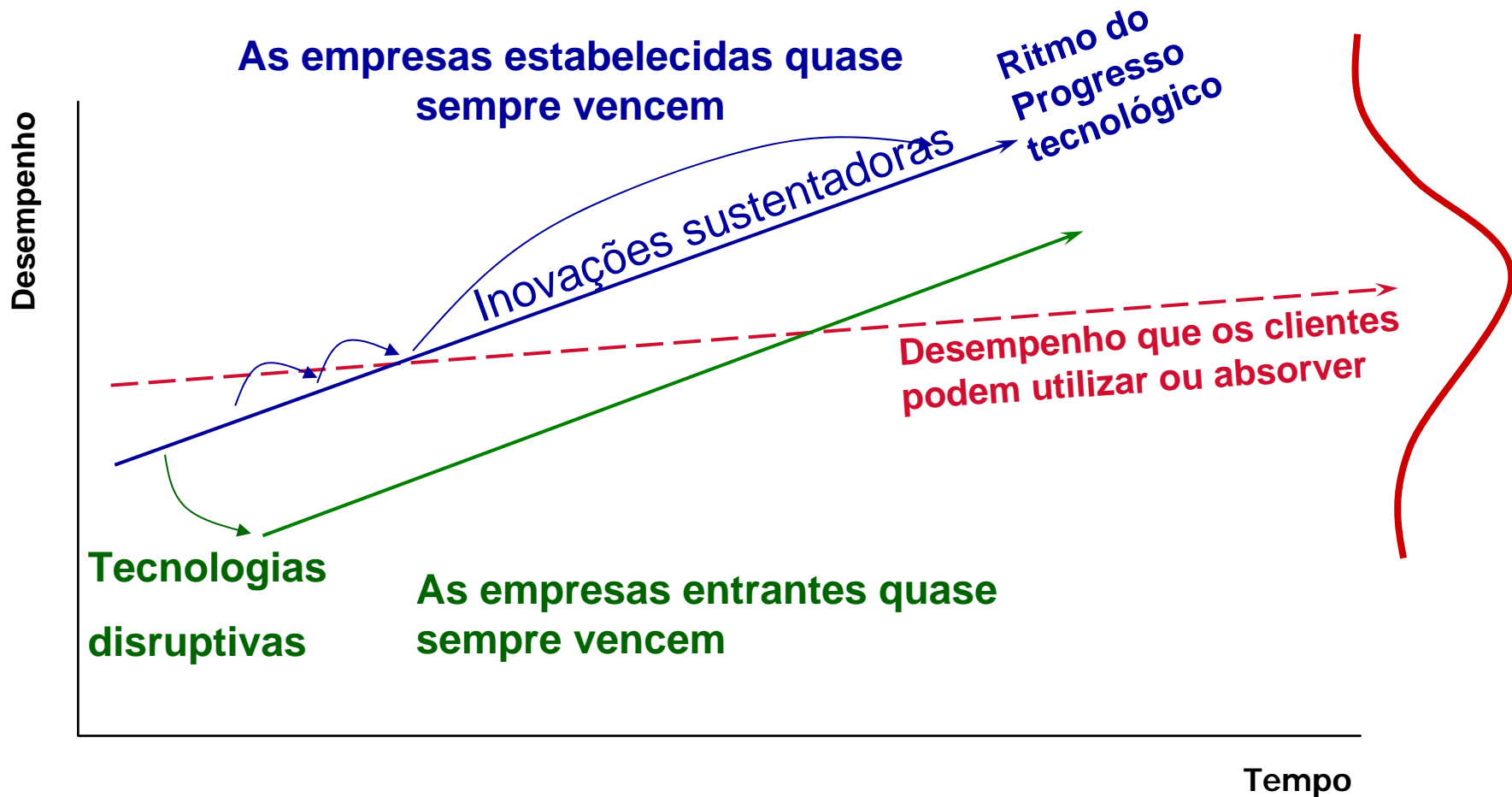
Sustentadoras

- Melhorar desempenho de produtos estabelecidos;
- Atender às demandas dos principais mercados tradicionais;
- Variam em dificuldades, custo, tempo, etc.;
- Empresas estabelecidas.

Disruptivas

- Geralmente têm um desempenho menor em produtos estabelecidos;
- Possui novas características que clientes novos ou marginais valorizam;
- Mais barato, mais simples, menor, mais conveniente para o uso;
- Empresas entrantes.

As tecnologias disruptivas são um catalisador de falha na liderança e fonte de novas oportunidades de crescimento



A maioria dos negócios de crescimento criador de valor se originaram na inovação

Ontem

- Japan
- Kodak
- ZCMI
- Ford
- Merrill Lynch
- AT&T
- Sears catalog
- Swift; Armour
- Black & Decker
- Xerox

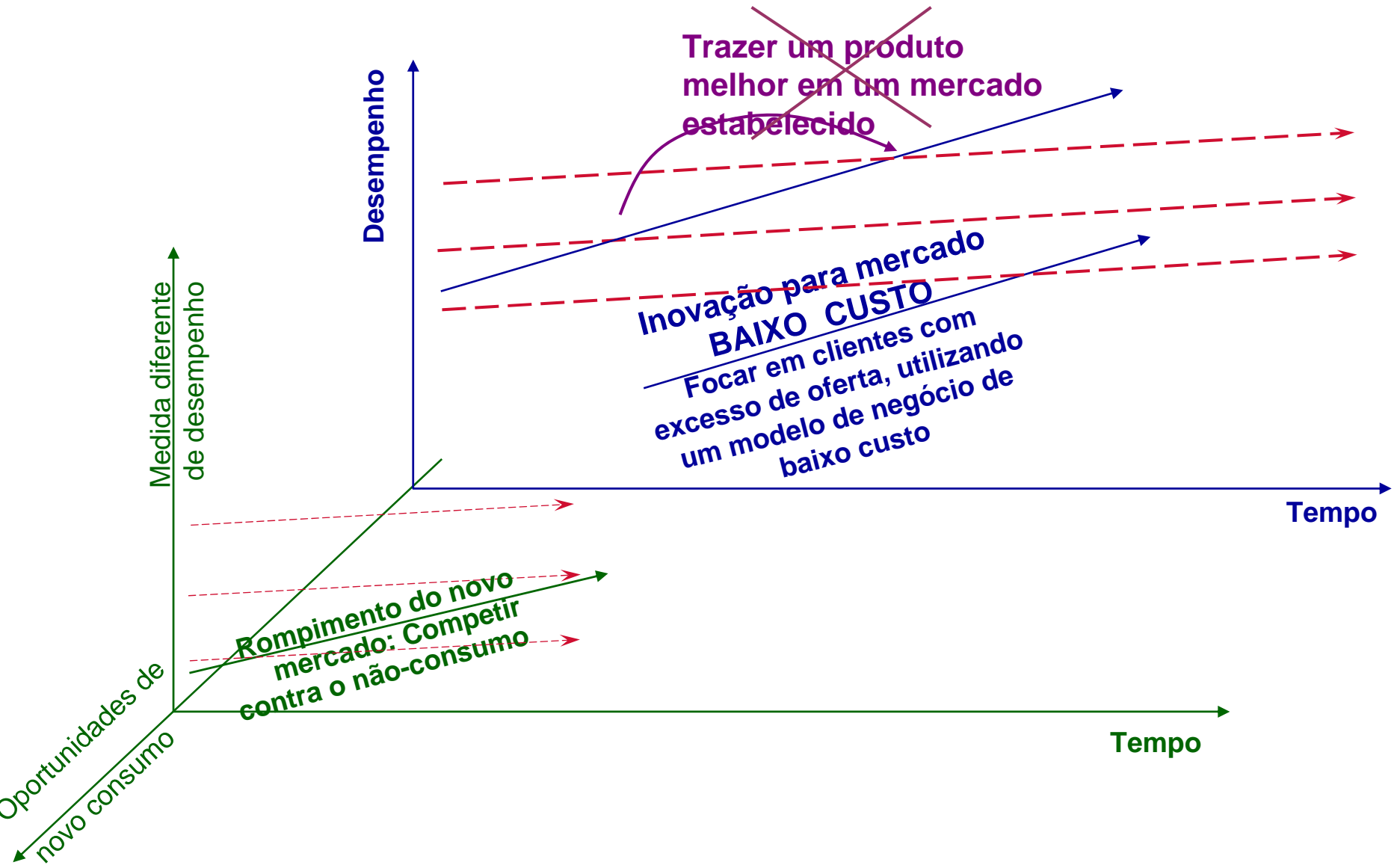
Hoje

- Toyota
- Wal-Mart
- Intel
- Southwest Air
- Microsoft
- Oracle
- Cisco
- Sony
- Bloomberg
- Best Buy

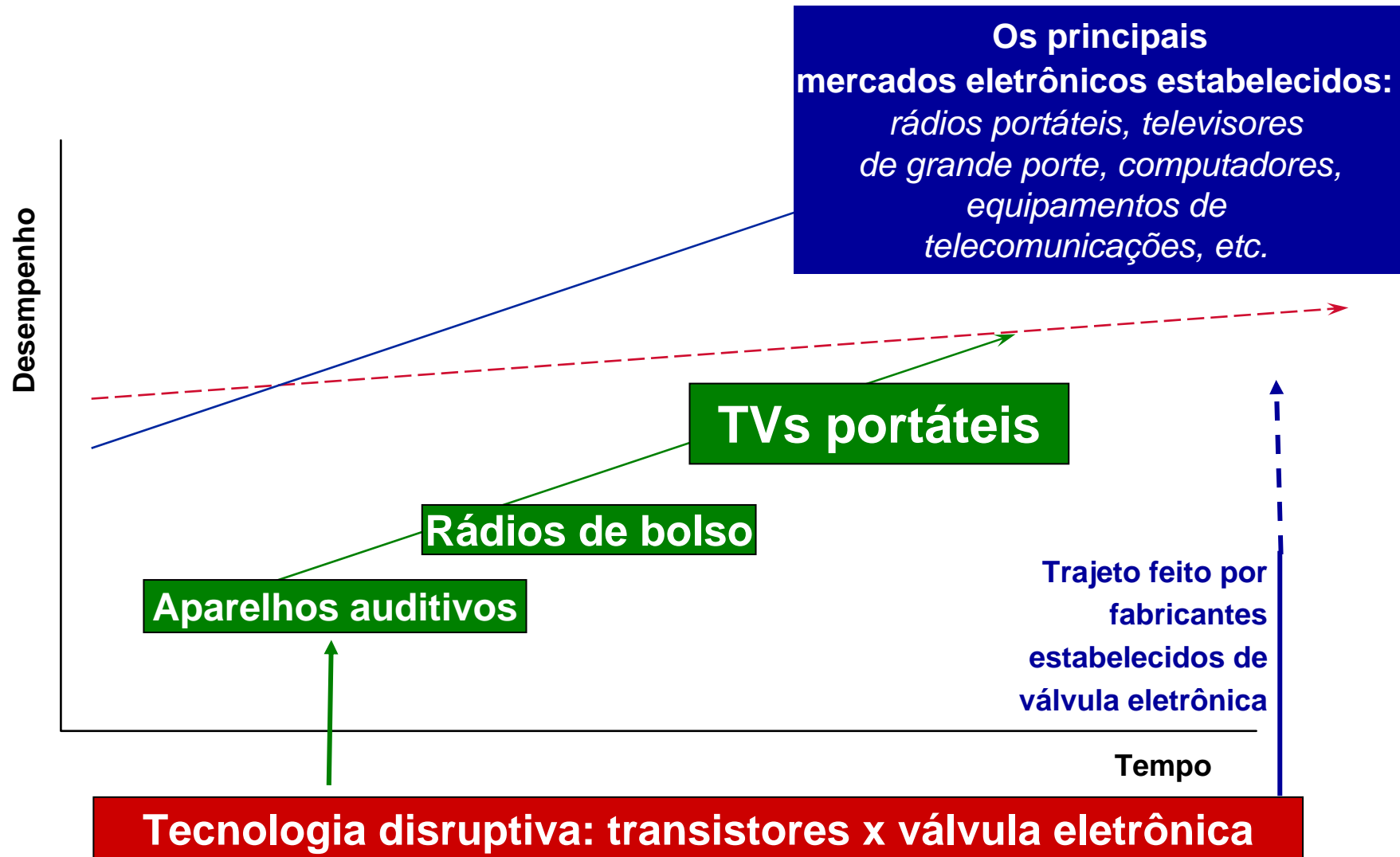
Amanhã

- Embraer
- Veritas
- U. of Phoenix
- RIM Blackberry
- Salesforce.com
- Linux
- E-Bay
- Sonosite
- Amazon.com
- Tensilica

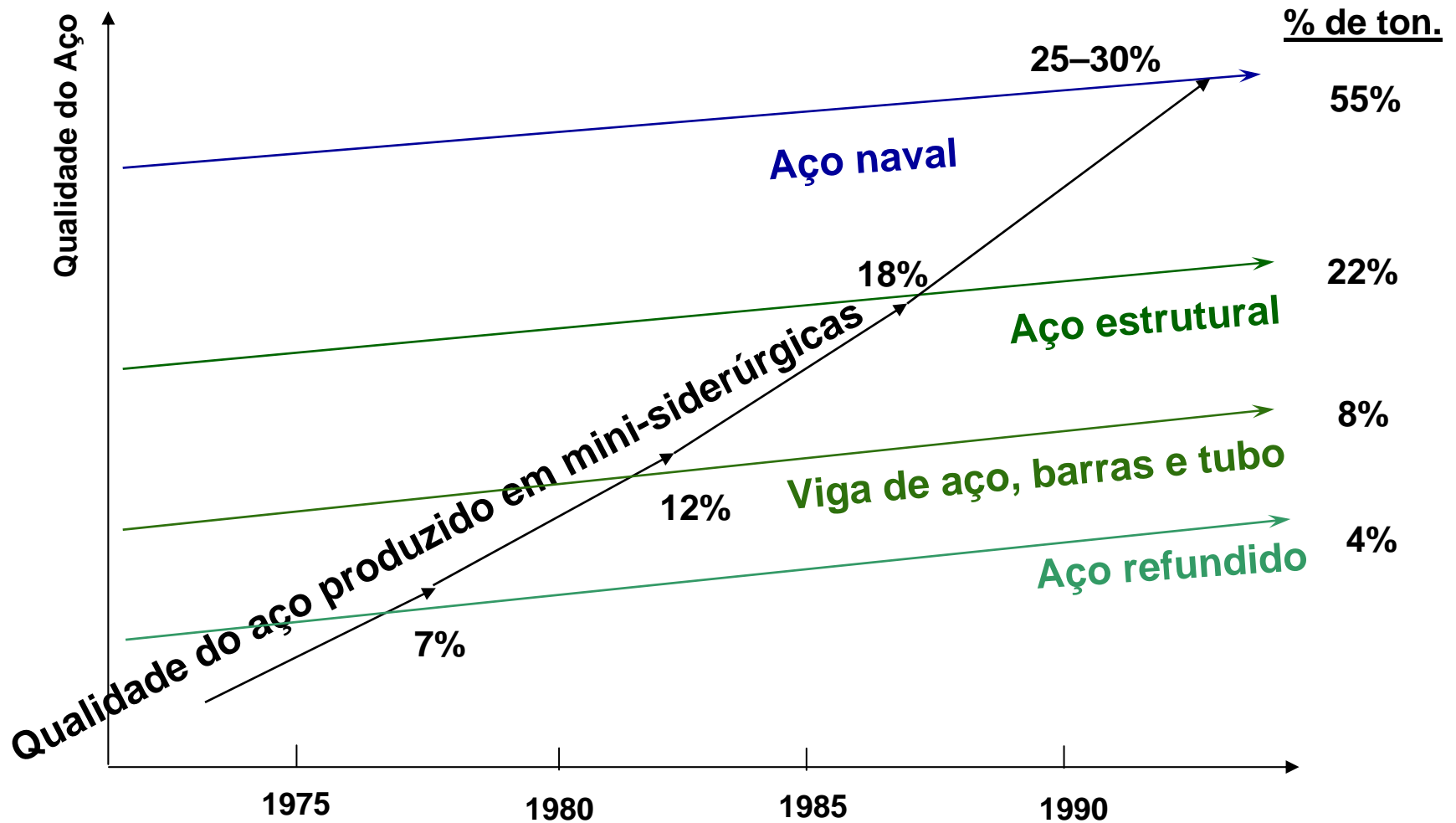
Duas estratégias para competição assimétrica



Não consumidores são o alvo inicial ideal



Vencer os concorrentes com motivação assimétrica



Atender prioridades

**Nunca discuta as prioridades
explicitadas pelos clientes.
Atenda-as!**

Câmeras digitais

Aprendizagem eletrônica

A inovação permite que pessoas menos capacitadas façam tarefas mais sofisticadas

As inovações disruptivas permitem que uma população maior de pessoas menos capacitadas, menos ricas, façam tarefas em condições mais convenientes e de baixo custo, que historicamente poderiam somente ser realizadas por especialistas em condições menos convenientes. A inovação foi um dos mecanismos fundamentais pelos quais nossas vidas melhoraram.

- **Computadores**
- **Fotocópia**
- **Angioplastia**

Quase sempre, as inovações disruptivas, tais como estas, foram ignoradas ou combatidas pelas instituições líderes em suas indústrias, por razões perfeitamente racionais.

“A competitividade tem muito mais a ver com fazer o que os clientes valorizam do que fazer aquilo em que o negócio se considera eficaz.”

Disrupção de novo mercado

“Dizemos que as disrupções de novo mercado competem com o “não-consumo” porque os produtos disruptivos de novo mercado são tão mais acessíveis e simples que podem ser adquiridos e utilizados por toda uma nova faixa demográfica, em contexto muito mais conveniente.”

Disrupção de baixo mercado

“Chamamos as rupturas que ocorrem na ponta inferior da rede de valor original ou dominante de disrupções de *baixo mercado*.”

Comportamento dos concorrentes líderes

“As disrupções de novo mercado induzem as titulares a ignorar o ataque, e as disrupções de baixo mercado motivam as titulares a fugir do ataque.”

Testes básicos para uma idéia disruptiva

1. Novo Mercado

- “Fatia considerável da população não tem dinheiro, equipamentos ou habilidades para ter ou usar o produto por conta própria e, em consequência, não utiliza o produto de modo algum ou precisa pagar a alguém com mais recursos para manejá-lo em seu lugar?”
- “Para usar o produto, os clientes precisam dirigir-se a locais inconvenientes ou centralizados?”

Testes básicos para uma idéia disruptiva

2. Baixo Mercado

- “No baixo mercado, existem clientes que gostariam de comprar produtos menos sofisticados, mas com bom desempenho, se pudessem adquiri-los a preços mais baixos?”
- “Temos condições de criar um modelo de negócios que gere lucros atraentes, a preços com desconto, de modo a conquistar esses clientes saciados do baixo mercado?”

Testes básicos para uma idéia disruptiva

3. Geral

- “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.”

**Que produtos os
clientes
comprarão?**

Introdução

“Mais de 60% de todas as iniciativas de desenvolvimento de novos produtos são abandonadas antes mesmo de chegar ao mercado. Dos 40% restantes que vêm a luz do dia, 40% não conseguem gerar lucro e são retirados do mercado.”

Conquistando pontos de apoio disruptivos

“Acreditamos, contudo, que as lentes da ‘tarefa a ser executada’ podem ajudar os inovadores a chegar ao mercado com um produto inicial muito mais próximo do padrão que os clientes acabarão descobrindo como sendo aquilo a que realmente atribuem valor. A maneira de chegar tão perto quanto possível desse alvo é desenvolver hipóteses, por meio da *observação* cuidadosa do que as pessoas parecem buscar para si próprias, e depois fazer-lhes perguntas.”

Forças poderosas fazem com que as empresas foquem em segmentos de mercado que são irrelevantes às razões pelas quais os clientes compram os seus produtos

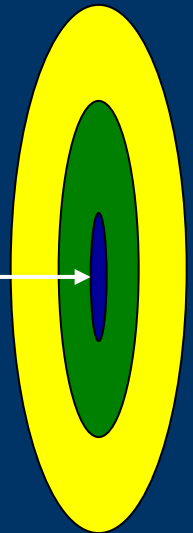
Estrutura Organizacional, Sistemas de medição de desempenho, Estrutura de Canais

Segmentação baseada em atributos dos produtos

Nova Idéia

Segmentação funcional:

Qual é o serviço almejado pelos clientes?



Foco mais no cliente do que no serviço durante a análise; necessidade de quantificação; comunicação deficitária

Segmentação baseada em atributos dos clientes

Como quantificar as oportunidades

“A pesquisa de mercado deve definir o tamanho da oportunidade. Não deve se preocupar em compreender como funcionam os clientes e os mercados...”

Os relatórios resultantes de uma pesquisa de mercado por atributo são sem dúvida úteis, mas também levam as empresas a desenvolver novos produtos e serviços condenados ao fracasso no mercado.”

Estrutura dos Canais

“ Muitos canais de varejo e distribuição são organizados por categorias de produto em vez de pelas tarefas que os clientes precisam executar...

Assim, os inovadores disruptivos bem-sucedidos geralmente descobrem que seus produtos devem criar condições para que uma nova classe de varejistas, distribuidores ou revendedores que agregam valor avancem mercado acima e rompam os canais tradicionais.”

O que o Marketing deve comunicar

“ ... o marketing também deve *comunicar-se com as circunstâncias*, não necessariamente com os clientes. E uma das maneiras de comunicar-se com as circunstâncias é por meio da *marca...*”

Se o significado da marca concentrar-se na tarefa a ser executada, o cliente, quando deparar com a tarefa, se lembrará da marca e ‘contratará’ o produto. Os clientes pagam adicionais de preço expressivos por marcas que executem bem a tarefa.”

O perigo de pedir aos clientes para mudar tarefas

“...as idéias terão muito poucas chances de sucesso se exigirem que os clientes priorizem tarefas com as quais não se importaram no passado. Os clientes não ‘mudam as tarefas’ apenas em face da disponibilidade de um novo produto.”