



INOVAÇÃO



© 2021, SEBRAE RS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul

É proibida a duplicação ou a reprodução deste volume, total ou parcialmente, por quaisquer meios, sem a autorização expressa do SEBRAE RS.

Informações e contato:

SEBRAE/RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul

Rua Sete de Setembro, 555 – Bairro Centro – CEP 90010-190 – Porto Alegre – RS

Telefone: 0800 570 0800 - Site: www.sebrae-rs.com.br – E-mail: info@sebraers.com.br

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo do SEBRAE/RS:

Badesul Desenvolvimento S/A - Agência de Fomento/RS

Banco do Brasil S/A

Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A - BANRISUL

Caixa Econômica Federal

Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - CIERGS

Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul - FARSUL

Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul - FEDERASUL

Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul - FCDL-RS

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - FIERGS

Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul - FAPERGS

Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul - FECOMÉRCIO

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia - SDECT

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI-RS

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR-RS

Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE RS:

Gilberto Porcello Petry

Diretoria Executiva:

Diretor Superintendente – André Vanoni de Godoy

Diretor Técnico – Ayrton Pinto Ramos

Diretor de Administração e Finanças – Marco Aurélio Paradedda

Equipe Técnica:

Augusto do Rego Martinenco

Bruna de Oliveira Lourenço Machado

Desenvolvimento de Conteúdo:

Lucas Cezar

Projeto Gráfico e Diagramação:

Natália Bertuol

Revisão Ortográfica:

Lucas Cezar

SUMÁRIO

Introdução	4
Ecosystemas	10
1. Inovação como elemento da estratégia de negócio	16
1.1 Antes de Inovar é preciso esquecer	18
1.2 Otimize a gestão do presente	22
1.3 Crie hoje o seu futuro	26
Conclusão	31

INTRODUÇÃO

Inovação, por que ouvimos tanto falar dela ultimamente? Qual o interesse que o Sebrae tem em fazer com que as pequenas empresas a adotem como uma estratégia?

Para, pense e olhe em sua volta. Certamente você está em contato com soluções que foram criadas por empresas que pensaram nas suas necessidades. Talvez você esteja lendo esse e-book porque o viu em uma publicação da rede social do Sebrae, ou porque assistiu um vídeo em uma plataforma, ou até recebeu o arquivo de um amigo que te encaminhou pelo celular. Antes mesmo que você perceba, o que te trouxe até aqui foram soluções inovadoras.

Internet, smartphones, redes sociais, você é um adotante da inovação. Nossa sociedade é moldada pela sua força, passamos por diferentes eras e revoluções, e constantemente a cada passo que damos, pessoas e empresas criam soluções para antigos problemas. E sim, estas soluções que resolvem problemas antigos geram novos problemas, o que alimenta o ciclo contínuo de inovação.

A diferença é que hoje, a inovação passou a ser o principal motor de crescimento da sociedade. Num passado não tão distante, menos conectado e tecnológico, nossas necessidades como consumidores se limitavam a produtos e serviços que estavam ao nosso alcance. A limitação do que poderíamos adquirir era definida principalmente pelas fronteiras geográficas e pela disponibilidade de recursos locais.

No mundo de hoje, você como consumidor, adquire produtos e serviços de empresas que foram criados na China, fabricados na Índia, com matéria-prima da Alemanha, em uma loja digital de uma empresa dos Estados Unidos pagando através de um banco digital do Brasil. Tudo isso considerando apenas alguns cliques em um e-commerce que te entrega em até 5 dias.

A tecnologia acelerou e conectou tudo o que está a nossa volta. A transformação é vivida todos os dias, para todos, queira você ou não. O futuro está sendo criado nesse momento, por empresas que entendem e estão se adaptando a esse movimento. Estas empresas assumem um papel de protagonistas em seus respectivos mercados. E você vai ficar parado?

Nosso desejo com este material, é que você empresário e empresária compreenda o significado de inovação aplicado ao seu negócio. De que forma a inovação está inserida no ecossistema e como sua empresa pode interagir com ele. E principalmente, como a inovação pode ser uma estratégia viável de crescimento para sua empresa.

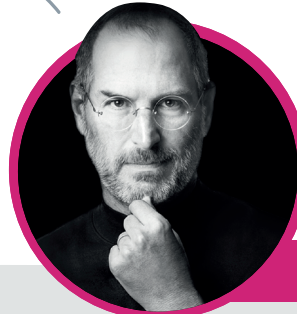
Vamos juntos!

Uma palavra que pode ser definida de diferentes formas,
por diferentes pessoas de diferentes áreas.



SHUMPETER
(economista)

Destruição criativa e abertura de um novo mercado.



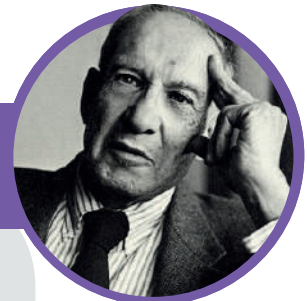
JOBS (APPLE)

A inovação surge quando você diz 'não' para mil coisas. Estar sempre pensando em novos mercados em que podemos ingressar, mas é só ao dizer 'não' que você pode se concentrar nas coisas que são realmente importantes.



KELLEY (IDEO)

Processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras, por meio de novos produtos, serviços e negócios.



DRUKER
(administrador, escritor e consultor)

A inovação sempre significa um risco. Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar é muito mais arriscado do que construir o futuro.



THIEL (PAYPAL)

Ato de criar algo novo é singular, não copiando empresas que já o fizeram, mas sim procurando resolver segredos ainda não descobertos que possam mudar o futuro.

A definição de inovação não é algo entalhado em uma pedra como um mandamento, e pode ter diferentes atribuições e significados.

O que há de comum em todas elas?

Ficar parado não é uma opção, você precisa assumir riscos desafiando a situação atual, priorizando criar algo que gere um resultado futuro.

Quando falamos em resultados, estamos falando de ações no presente que ajudem a criar algo de significativo para as pessoas. Pessoas estas que se organizam em grupos, que pensam e agem de forma parecida, que representem um mercado.

A inovação não é ser criativo e inventar algo novo. Precisamos da criatividade e da invenção para inovarmos, mas há diferenças que precisamos esclarecer.

Ao usarmos a criatividade para inventar algo novo, usamos nossa capacidade de imaginar e transformar um conjunto de recurso em alguma coisa nova. Imagine que você está na sua casa com tempo para cozinhar, você resolve usar suas habilidades culinárias para criar uma nova sobremesa, partindo de uma combinação inventiva de ingrediente que tem à sua disposição na geladeira. Ao final desse processo criativo, você dá vida a uma nova sobremesa que batiza de sorvete de brócolis cremoso.

Você foi criativo?

Com certeza, usou sua imaginação, suas habilidades e um conjunto de recursos à sua disposição para gerar algo novo.

Você inventou algo?

Mas é claro, nunca antes vimos um sorvete de brócolis com uma consistência tão cremosa.

Você foi inovador?

A resposta para essa pergunta você só terá se, alguém mais além de você se interessar pela sobremesa. Inovações devem ser novas para o mundo, pressupõe que você compreenda as necessidades não ditas, questione pressupostos e reenquadre elementos que ao serem combinados gerem valor e resolvam o problema de um determinado grupo de pessoas.

Empreendedores e empresas são os agentes que fazem uso das inovações para concretizar produtos e serviços únicos que mudam a forma como enxergamos o mundo. Quando uma empresa implementa uma inovação ela cria uma vantagem frente aos concorrentes e captura uma parcela de pessoas em um determinado mercado.

As inovações podem ser categorizadas de duas formas, baseadas no seu efeito e impacto:



INCREMENTAL:

inovação que se baseia em pequenas e constantes melhorias feitas nos produtos, serviços ou processos, que costumam ajudar a empresa a garantir a manutenção da empresa no presente. Este tipo de inovação busca focar na eficiência daquilo que já existe.

Ex: melhorias incrementais telefones celulares

RADICAL:

inovação que se baseia no desenvolvimento de um novo produto, serviço ou processo que busque alterar a dinâmica competitiva, geralmente buscando gerar valor para um conjunto de pessoas que ainda não são clientes e que provavelmente também não estão sendo atendidas pelos concorrentes. Esse tipo de inovação busca gerar valor futuro para que a empresa se mantenha competitiva no longo prazo.

Ex: surgimento do smartphone

Todas as empresas usam uma combinação destas duas estratégias de inovação para se manterem competitivas no curto e no longo prazo. Se inspire na história dessa empresa que conseguiu se adaptar bem ao contexto para se manter competitiva, e depois transformou o mercado com inovações que consumimos até os dias de hoje.



Empresas fechando, índice de desemprego em alta, uma crise sem precedentes. Pode parecer que estamos falando dos dias atuais, mas na verdade esse era o cenário da indústria relojoeira na Suíça em 1970. Um país reconhecido internacionalmente pela fabricação de relógios, vivia um cenário de ameaça das fábricas orientais com produtos extremamente baratos devido a combinação de uma fabricação enxuta e uma mão de obra não especializada. De líder mundial com 43% do mercado, viu sua participação cair para 15% em apenas 6 anos.



A dificuldade das empresas em reagir tinha raízes na tradição de fabricar os melhores, os mais exatos e perfeitos relógios. O desespero fez duas empresas rivais se aliarem, engolirem o orgulho e reduzir de 91 para 51 peças que compunham o relógio padrão. Para conseguirem se manter competitivas, o último passo era substituir o aço caro das pulseiras pelo plástico.



Como esperado, toda inovação que muda a forma de pensar, enfrenta resistências. As mudanças propostas pelas duas empresas, chocaram uma nação que entendeu o movimento como uma ofensa. Mas as empresas se mantiveram firmes, reafirmando que as mudanças não iriam afetar a reputação do país em termos de qualidade e precisão.



Ao manter a tecnologia analógica combinada com redução de custos, as empresas conseguiriam se manter competitivas, no curto prazo as inovações incrementais poderiam garantir a sobrevivência. Porém os asiáticos poderiam reduzir ainda mais os preços e com o tempo elevar sua qualidade, ou seja, o problema seria apenas adiado.



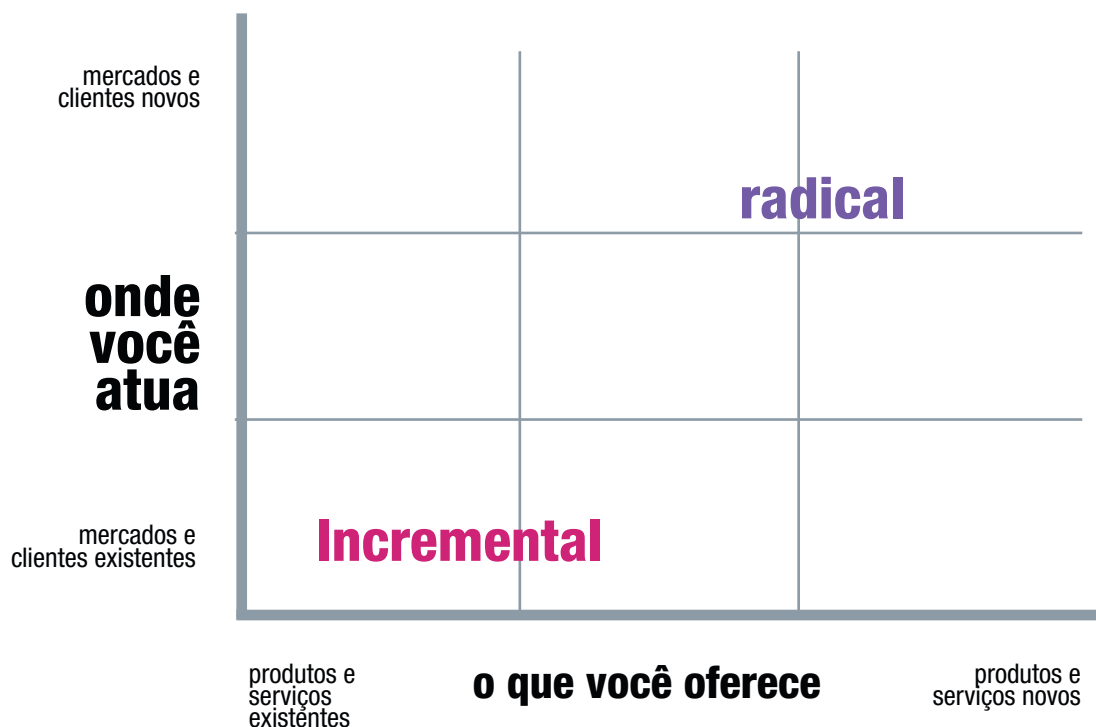
As empresas precisavam criar um diferencial de longo prazo, buscando uma inovação radical que tivesse valor único para o mercado, blindando-os da concorrência no futuro. Assim, foi necessário reinventar o negócio, transformando o artigo relógio de uma vida inteira, em um artigo de moda que poderia lançado na mesma lógica de coleções. Em 83 foi lançada a primeira coleção Primavera/Verão da marca SwissWatch, ou apenas Swatch.

swatch[®]+

Quando vemos inovações como essa em negócios de sucesso hoje, o pensamento que vem em mente é que eles sempre foram assim. Na verdade todo grande negócio já foi pequeno um dia e já passou pelas mesmas dificuldades atuais: cenário econômico desfavorável, concorrentes baixando preços, valores e tradições que precisam ser questionadas e reinventadas.

Nosso comportamento padrão é julgar sem conhecer o contexto, achar que as inovações acontecem por um ato divino, um dono visionário, ou algum golpe de sorte. A inovação é criada a partir do comportamento empreendedor que busca se desafiar a todo instante. As vezes esse comportamento pode ser reativo como nesse exemplo da SwissWatch, por vezes pode ser proativo na busca constante para gerar novos produtos e serviços.

Para te ajudar nesse processo de inovação, criamos uma ferramenta para que você posicione as iniciativas de inovação do seu negócio. Utilize-a como um mapa de posicionamento para avaliar onde você está direcionando sua energia: mais no presente (incremental), melhorando seus produtos e processos para clientes que você já atende; mais no futuro (radical), criando produtos e processos para clientes que você busca atender.



Caso você esteja lendo este e-book sem ainda ter qualquer ideia de inovação para posicionar no seu radar, não se desespere, você não deve se avaliar pelos resultados inovadores que gerou até agora, mas entender que está no caminho certo rumo a mudança do seu modelo de negócio. Busque usar essa ferramenta como uma forma de gerenciar seu conjunto de inovações anualmente.

Você já percebeu que a tecnologia e a conectividade aceleraram as transformações em curso e colocaram o processo de inovação no centro da estratégia dos negócios. Então é bastante natural que o próprio processo de inovação tenha evoluído nos negócios, e principalmente, fora dele.

Queremos te convidar para entender como a inovação está inserida no seu contexto e porque saber interagir com os diferentes atores da sua região pode aumentar suas possibilidades inovar.

ECOSSISTEMAS

É bem possível que você esteja se perguntando: Realmente sou uma pessoa inovadora? Tenho as capacidades para realizar inovação na minha empresa? Se estes questionamentos passam pela sua cabeça, é provável que você ainda enxergue o processo de inovação como um ato isolado. É claro que temos motivos para pensar assim, vou te explicar por quê.

Até pouco tempo atrás a figura do gênio inventor dominou nosso imaginário popular. Pessoas técnicas e empreendedoras como Thomas Edison (General Electric | GE) e Henry Ford (Ford) surgiram como grandes precursores ao inventarem uma diversidade de novos produtos e mudarem suas indústrias. Esse modelo também é reforçado mais recentemente por ícones como Steve Jobs (Apple), Elon Musk (Tesla) e Mark Zuckerberg (Facebook) que lideraram grandes iniciativas de inovação nas suas respectivas empresas.

Ao olhar para esse modelo de inovação, é compreensível que não nos achemos a altura, pois talvez não tenhamos a genialidades destes empreendedores nem contemos com suas capacidades de atrair investimentos e talentos. Entretanto este não é o único caminho, aliás, este é um caminho para poucos.

A grande maioria das empresas, sejam elas grandes ou pequenas, adotam outros modelos de inovação que visam explorar a conexão e o relacionamento com outros atores do sistema para criar produtos e serviços. Veja um exemplo:



A cervejaria AMBEV é uma das maiores empresas do Brasil, dona das marcas como Brahma, Skol, Bohemia e Budweiser. Seu modelo de negócio sempre foi a produção e distribuição de bebidas para supermercados e redes de varejo.



Diante das mudanças do perfil de consumo, cada vez mais as pessoas buscam a conveniência de poder comprar suas bebidas onde quiser e como quiser. Nesse sentido a AMBEV vendo sua posição de liderança de mercado ser ameaçada pelo aumento da concorrência e mudanças de consumo, decidiu inovar para poder agir de forma mais rápida.



A inovação veio em 2016 a partir da criação de um novo negócio chamado Zé Delivery, um aplicativo (App) especializado em entregas de bebidas criado em parceria com uma Startup. Ele funciona a partir de um pedido feito pelo consumidor no App ou Site. Esse pedido é encaminhado para pequenos hubs de distribuição que estão conectados aos entregadores. Os pedidos são rapidamente entregues a uma taxa mais barata para o cliente e para o distribuidor do que outros aplicativos de alimentação.



A expertise de tecnologia aliada a capacidade de produção e distribuição, permitiu com que a AMBEV, por meio da Zé Delivery conseguisse não só ampliar seu canal de venda, mas também identificar os hábitos de compra dos seus clientes por região, e ter uma visão em tempo real das preferências de compras dos clientes por faixa etária.



Em 2020 o App foi baixado 3,3 milhões de vezes, 224% maior do que o ano de 2019 e os pontos de venda viram seu faturamento aumentar entre 20% e 30%.

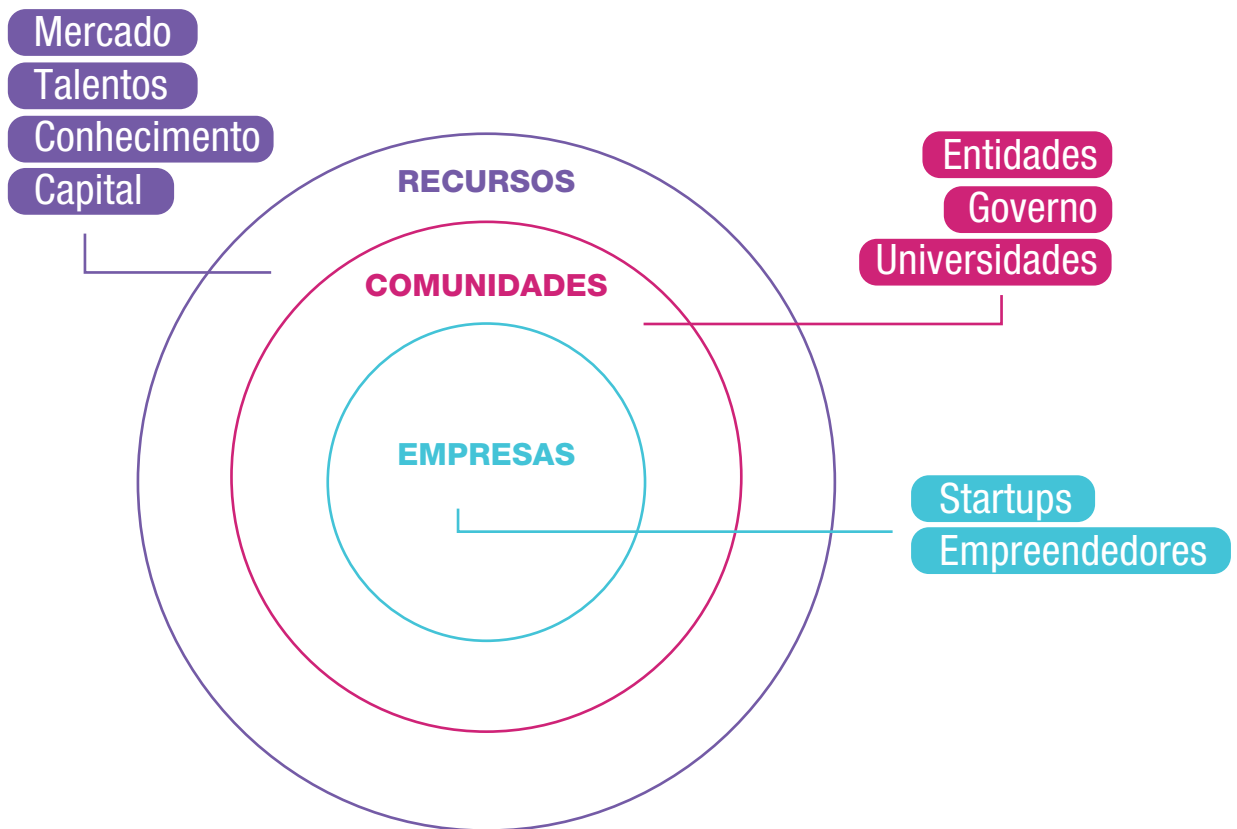
CERVEJARIA
ambev



Esta história ilustra que inovação hoje não é um exercício isolado. Você que é empreendedor(a) ou proprietário(a) de uma pequena empresa, pode sim, pensar em se conectar com grandes empresas para pensar inovação para seus desafios, e fazer uso das conexões com startups para trazer expertise tecnológico para sua organização.

As vantagens de inovar contando com o apoio de outros atores envolvidos na região é um fator de diferenciação, pois ao compartilhar objetivos comuns as empresas conectadas em redes de inovação, colaboram com clientes, fornecedores, universidades, parceiros e startups.

Esse é o conceito de Ecosistema de Inovação. Uma rede de organizações conectadas entre si que buscam dividir informações, compartilhar ideias e colaborar em processos de inovação de forma compartilhada onde seus membros se beneficiam em uma situação de “ganha-ganha”.



Num ecossistema, cada ator tem o seu papel e pode colaborar com a inovação para uma região de uma determinada forma. Abaixo segue uma tabela que resume cada um deles:

Empreendedores e Pequenas Empresas Inovadoras	São aqueles que tem o maior poder de influência no ecossistema, pois suas iniciativas visam transformar a realidade atual. Eles viabilizam novos negócios gerando desenvolvimento econômico, tecnológico e social.
Investidores	Viabilizam o crescimento dos negócios. Podem ser via grandes empresas, investidores-anjos, de capital semente etc. São influentes por permitirem acesso a capital as iniciativas.
Aceleradoras	Também são investidores em estágios iniciais das iniciativas de inovação, mas não só de capital. Ofertam serviços de mentoria, ajudam a direcionar e encontrar o mercado, e também conectam investidores.
Incubadoras	Quase sempre vinculadas à universidades, acolhem empresas e oferecem espaço físico e capacitação..
Universidades	Possuem o papel de formar talentos empreendedores além de mão de obra técnica especializada para aumentar o potencial de uma região.
Governo	Tem o papel de fomentar o ecossistema de inovação por meio de políticas públicas, programas ou apoio (financeiro, de comunicação e visibilidade). É um ator importante, porém não deve ser o principal líder, tendo como seu papel principal ajudar na articulação para que os demais atores consigam atuar.
Organizações setoriais	Aqui entra o Sebrae e as Federações da Indústria ou do Comércio, tendo o importante papel de parceiros que ajudam a desenvolver os novos negócios, adotar novas tecnologias, criar e viabilizar programas de integração com outros atores podendo ajudar e desenvolver o potencial de uma determinada região.
Comunidade	São as pessoas de uma determinada região onde o ecossistema existe. Participam das ações e da cultura de inovação e empreendedorismo se beneficiando em diversos níveis. Desde a valorização local da região, das oportunidades de trabalho geradas, além de ter o próprio potencial empreendedor local como opção de carreira.

A importância das conexões entre os atores de um ecossistema é de fundamental importância para surgimento de inovações que resultem em novos produtos e serviços ao mercado. Um bom exemplo de conexão são os acordos de parcerias firmadas entre empresas e Universidades da região. Veja um exemplo:



A Xalingo de Santa Cruz (RS) é uma das principais fabricantes de brinquedos do Brasil, e é dona de aproximadamente 700 produtos diferentes. Até mesmo para ela, inovar no século 21 é um grande desafio, tendo em vista as características apresentadas pelas crianças, que hoje já nascem no universo digital.



Uma das estratégias que a empresa adota é o uso dos atores do seu ecossistema regional. Por meio de um acordo de parceria com Universidades, acadêmicos dos cursos de design e psicologia tem oportunidade de trazer seus protótipos para serem testados pela equipe de desenvolvimento de produtos, que avalia, junto com as áreas de negócio a viabilidade de comercialização.

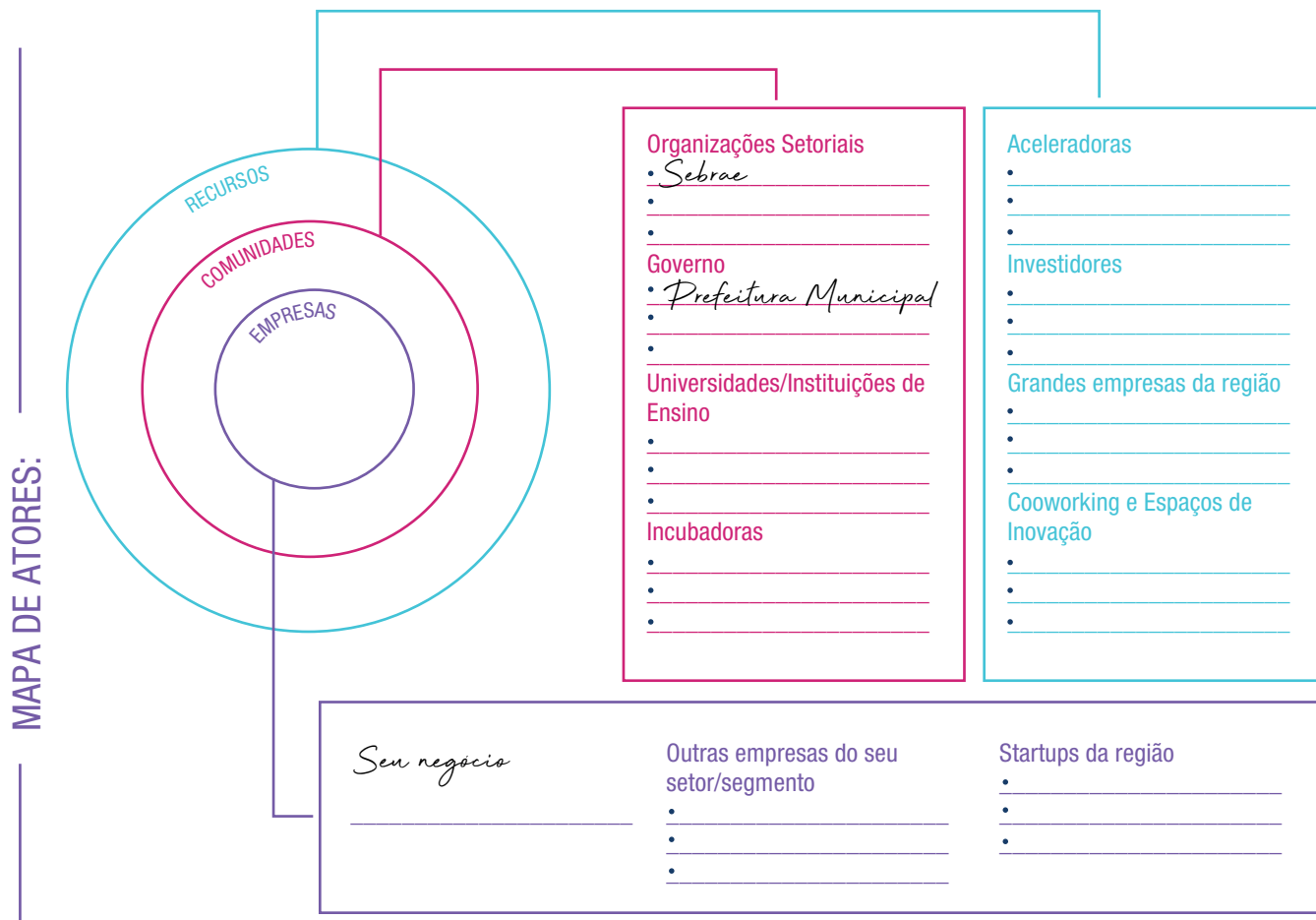


Frente a isso, a Xalingo desenvolve diversas estratégias de inovação, todas elas partindo do princípio que internamente a equipe não conta com um “professor pardal” que cria a todo momento novas soluções. Existem sim, iniciativas internas dentro das áreas de marketing, design e comunicação, mas não apenas restrito a isso.



Agora que você conhece mais sobre o que é um ecossistema de inovação, suas vantagens e o entendimento de quem são as pessoas que fazem partedele, já tens um ponto de partida para começar a buscar as conexões na sua região.

Comece a mapear o seu ecossistema e quem são os atores próximos que podem te ajudar nesse processo. Para facilitar, disponibilizamos uma ferramenta chamada de Mapa do Ecossistema, nela consta além do seu negócio, do Sebrae e da prefeitura do seu município, uma lista de campos para serem preenchidos com os atores próximos que você identifica. Se desafie buscando mapear quem são estes atores na sua região.



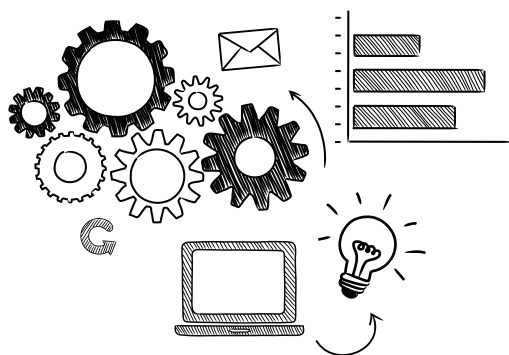
Mapa de Atores do Ecossistema de Inovação – Como fazer

1. Comece pelo círculo central (EMPRESAS), listando o seu negócio.
2. Continue explorando no ciclo central, listando quais outras empresas da sua região buscam resolver desafios e problemas de inovação comuns ao seu
3. Passe para o ciclo intermediário (COMUNIDADES) e busque listar quais as Organizações setoriais existem na sua região, quem são os atores do governo que podem te ajudar e se existem Instituições de Ensino e incubadores na sua região
4. Por último, faça uma pesquisa e liste quais os atores associados a acesso a capital e espaços de inovação existem na sua região.

Caso sinta dificuldades e ainda não os conheça, **entre em contato com o Sebrae RS por quaisquer dos pontos de contato, seja através do site, redes sociais, 0800 ou se preferir vá até um dos pontos de atendimento próximo a sua região.** Teremos o prazer em te mostrar as iniciativas que já existem para te ajudar neste processo. Saiba que você não está sozinho, e que duas ou mais cabeças sempre pensarão melhor do que apenas uma.



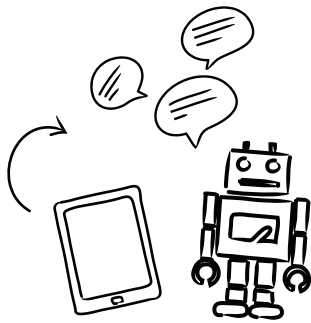
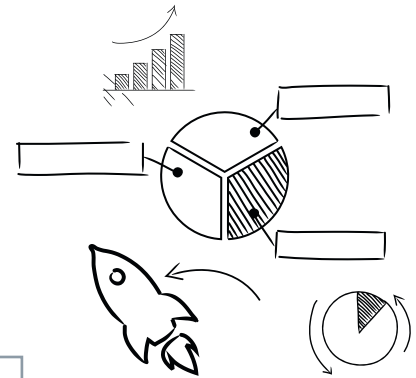
1. INOVAÇÃO COMO ELEMENTO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO



É provável que você já esteja convencido de que a inovação é o único caminho para se manter competitivo. Talvez para aqueles mais conservadores ainda será necessário algumas outras histórias de negócio para inspirar (continue lendo, iremos trazer muitas outras histórias interessantes). Fato é que, se você já está estalando os dedos e começou a procurar no Google “como inovar na minha empresa”, chegou a hora em que iremos te mostrar alguns caminhos.

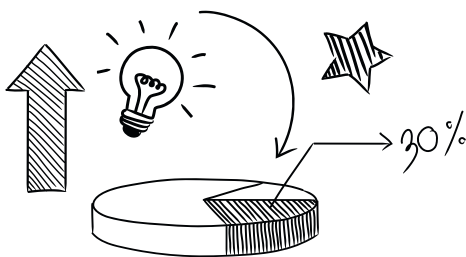
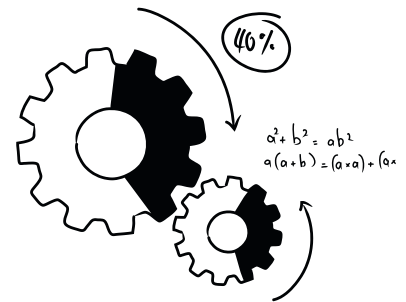
Não seria justo com você te dizer o que é Inovação, em que ambiente ela pode ser potencializada, com quem você deve contar e não te dizer como fazer isso na sua empresa.

O ponto é que, geralmente, é no “como” inovar que residem os principais perigos. Nosso instinto natural como seres humanos é: ao identificar um problema, corremos em busca de uma solução. Até aí tudo bem, afinal quem não quer sair de uma zona de desconforto e buscar logo por uma solução que te traga alívio imediato. Fato é que, quando encontramos a primeira solução, nos apegamos a ela como se fosse a única.



Se existe algo onde é possível ter uma certeza quando o assunto é inovação, é que durante o processo iremos errar. Sim leitores, inovação é uma atividade de risco, e quando optamos por correr riscos com os nossos negócios, devemos olhar para ela sob a perspectiva otimista, caso contrário, nós continuaremos apegados as raízes do passado e certas de um presente que nos aprisionam.

Ao encarar inovação como elemento da sua estratégia de negócio, você deve buscar por algo novo, e esse novo nem sempre é óbvio. Isso pressupõe arriscar-se em coisas que certamente a maioria das outras empresas ainda não enxergam. Se sua empresa for copiar negócios inovadores, não estará aprendendo nada com eles. Negócios inovadores criam seu futuro agindo no presente.



Nesse sentido, nossa proposta nessa sessão é te trazer algumas alternativas para implementar inovação como um elemento dentro da estratégia de negócio. Ao invés de traçar um único caminho, queremos te propor perguntas que te ajudem refletir e chegar em suas próprias conclusões. Acreditamos que não há uma única forma de se fazer inovação, e sim diferentes perspectivas que possam te levar a caminhos que façam mais sentido para sua empresa.

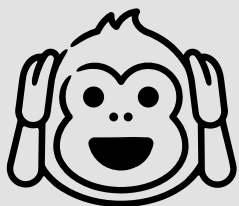
1.1 ANTES DE INOVAR É PRECISO ESQUECER

Antes de mais nada, quando iniciamos uma estratégia visando criar iniciativas de inovação, é necessário olhar para o passado. O passado traz consigo memórias de situações das quais passamos como empresa, algumas boas, outras nem tanto.

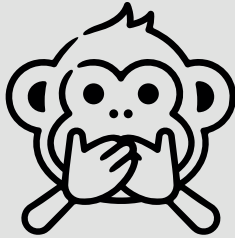
Normalmente mexer com o passado de um negócio é doloroso. Não queremos nos recordar das experiências iniciais de buscar os primeiros clientes e receber os primeiros “nãos”, nem daquela época em que foi preciso apertar os cintos nas finanças para superar a crise. Gostamos de nos referir ao passado em situações positivas, de quando a empresa resolveu aquele problema junto ao cliente e isso o fidelizou, ou quando foi fechado o contrato que garantiu estabilidade e crescimento para empresa.

O passado traz algumas armadilhas para inovação. A empresa fica presa aos sucessos do passado e por consequência entende que isso é parte da sua identidade. Quando confrontada com uma situação nova, ela se apega às antigas crenças. A pergunta que fica é: será que a postura que deu certo no passado é a mesma postura que dará certo no futuro?

Por vezes as empresas estão presas nas algemas do passado sem saber, ou porque nunca se questionaram sobre elas. A parábola dos macacos ilustra bem isso:



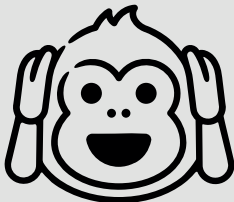
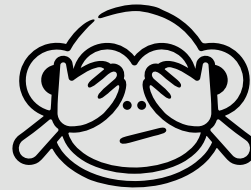
Quatro macacos são colocados em uma jaula de um zoológico para um experimento. No centro da jaula há uma escada. Os macacos ficam sentados interagindo entre si até que o pessoal da pesquisa disponibiliza um cacho de bananas na parte central em cima, próximo da escada.



O instinto natural dos macacos é correr e subir a escada para alcançar as bananas, porém quando primeiro está perto do topo, o grupo de pesquisa aciona um jato de água forte em todos os macacos. Todos os macacos ficam alarmados e agitados.

Então, um a um, os outros decidem tentar também, e novamente recebem o jato de água. **Com isso os macacos percebem que é muito perigoso subir na escada.** Aprenderam pela experiência que a única forma de ganhar comida é esperando que o pessoal do zoológico traga, ao invés de ter iniciativa própria.


Depois de uma semana, eles substituem um dos macacos por outro. O instinto natural do novo macaco é subir pela escada para alcançar o cacho de bananas, antes disso os outros três o impedem explicando que é perigoso subir a escada para pegar comida, e que a única forma é esperar o pessoal do zoológico.




A cada semana esse experimento seguia substituindo um macaco velho por um novo, até que substituíram todos quatro macacos iniciais. Todos os macacos agora na jaula já haviam internalizado o comportamento de que é perigoso subir na escada para pegar as bananas, sem mesmo tentar fazer algo de diferente. Assim, passamos a adotar ideias antigas, mesmo que as condições externas tenham mudado. Evitamos tentar fazer diferente, explorar novas oportunidades pelo medo do desconhecido ou de sofrer consequências ruins.

Todas as empresas passam por isso, iniciam fazendo algumas ações que as levam a sucessos. E dificilmente param para refletir sobre se o que as trouxe até o presente ainda são os valores que irão impulsionar a estratégia futura.


Grande parte das novas ideias sugeridas em termos de estratégia para sua empresa irão muitas vezes contra o que você acredita ser certo. Para que seu negócio possa inovar é necessário saber quais galhos precisam ser podados para permitir com que o futuro floresça. A história da empresa Mercur é prova disso:




A Mercur é uma empresa familiar de Santa Cruz (RS), mais conhecida pela sua linha de borrachas escolares que a grande maioria de nós usou ou compra para seus filhos. A empresa teve um crescimento significativo ao longo dos anos 90 e início dos anos 2000 através de importações da China, produtos licenciados e diversos segmentos de atuação além dos produtos escolares.



Em 2007, a partir de um processo de consultoria de sustentabilidade, se deu conta de que boa parte das coisas que eles achavam que estavam fazendo não estava certo. Ao questionar seus valores, perceberam que a sua postura precisava ser ressignificada, e para isso algumas coisas antigas precisavam morrer para que outras ganhassem vida.



Um dos exemplos foi cortar uma linha de produtos para a indústria do tabaco, que embora lucrativa e com potencial de mercado, não fazia mais sentido para os novos valores da empresa. O corte dessas linhas não foi uma tarefa fácil uma vez que existiam colaboradores que dependiam da existência dos produtos para continuarem empregados.



A solução não se resume a somente romper com o passado que não se quer mais, mas abrir novas possibilidades futuras. Então a Mercur decidiu ouvir seus clientes e criar linhas de produtos que fizessem mais sentido para o futuro da empresa.

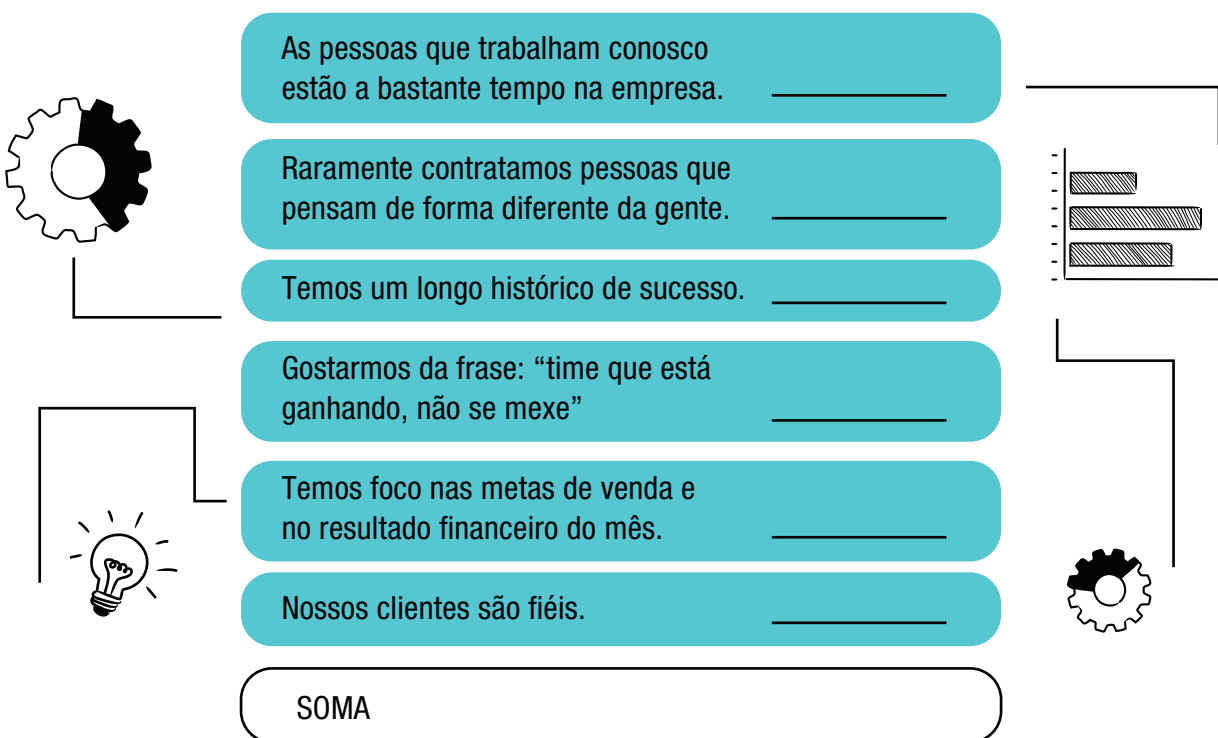
A partir disso a empresa resolveu investir em produtos para os mercados de educação e saúde. Através do projeto de inovação aberta chamado “Colabora”, a Mercur desenvolveu em conjunto com atores externos novos produtos, tais como como muletas com baixo uso de alumínio em sua composição.



MERCUR
Desde 1924

Embora a estratégia da Mercur tenha gerado bons resultados hoje, as decisões de romper com o passado não foram nada fáceis. Foi preciso bastante reflexão para abandonar certas crenças que poderiam não permitir um novo rumo para o negócio. E você, também acha que precisa esquecer algumas crenças do passado? Para te ajudar nessa reflexão, criamos essa ferramenta de checklist para repensar algumas práticas no seu negócio:

Qual das frases abaixo descrevem melhor sua empresa hoje? Classifique cada sentença em uma escala de 5 pontos, na qual 1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente)



The checklist form consists of seven teal rounded rectangular boxes stacked vertically. Each box contains a statement followed by a horizontal line for a score. To the left of the statements are two icons: a gear with a lightbulb inside (top) and a lightbulb (bottom). To the right is a bar chart with three bars of varying heights. At the bottom is a white rounded rectangular box labeled 'SOMA'.

As pessoas que trabalham conosco estão a bastante tempo na empresa. _____

Raramente contratamos pessoas que pensam de forma diferente da gente. _____

Temos um longo histórico de sucesso. _____

Gostamos da frase: “time que está ganhando, não se mexe” _____

Temos foco nas metas de venda e no resultado financeiro do mês. _____

Nossos clientes são fiéis. _____

SOMA

Se sua pontuação total for de 18 ou mais, você tem o desafio de esquecer as crenças antes de seguir para os próximos passos.

1.2 OTIMIZE A GESTÃO DO PRESENTE

Para você que ainda luta contra as algemas do passado, é provável que a situação do seu negócio no presente reflita um desempenho financeiro não muito favorável. A mudança rumo a inovação e da melhora do desempenho do negócio começa por livrar as amarras que não deixam o negócio evoluir. Para que a inovação floresça é necessário ter ambiente tolerável ao erro, que possa absorver impactos negativos de alguns experimentos e que favoreça muito mais aprendizado do que o sucesso a qualquer custo.

A uma frase de Platão que talvez você já tenha ouvido ou lido:

“A necessidade é a mãe da inovação”



Não queremos questionar a sabedoria do Platão, até porque há razão em suas sábias palavras. Ninguém que não sente a necessidade vai buscar algum tipo de solução para os seus problemas. Se olharmos na perspectiva do cliente faz todo o sentido, porém quando visto na perspectiva de um negócio nem sempre.

Contamos a história da Swatch no início desse e-book, duas empresas da Suíça que precisaram se mexer para se manterem vivas no mercado. Mas quantas outras não sobreviveram para nos contar sua história? Quando você gerencia uma empresa não se pode demorar muito para enxergar os sinais de que as coisas não vão bem, caso contrário talvez seja tarde para se tentar algum movimento.

Sua empresa não pode, como diz o ditado: “esperar o leite derramar para desligar o fogo”, pois ela precisará de caixa para poder investir em iniciativas inovadoras. Como mencionamos anteriormente, nem toda iniciativa de inovação dará certo, ou seja, sua empresa deve estar preparada financeiramente porque parte delas não terá sucesso.

Por isso que o presente é o dia a dia da operação. Trata-se do motor que gera o caixa da empresa. Ele é a peça fundamental para arcar com os custos e despesas do negócio, precisa estar funcionando como um carro novo. Não pode se dar ao luxo de ter desperdícios, as falhas precisam ser identificadas o quanto antes para evitar problemas com os processos e clientes, e sempre que possível deve ser calibrado para melhorar sua performance.

É no presente que a estratégia de inovação incremental tem seu papel. As empresas costumam melhorar seus processos visando melhorias nos produtos atuais para gerar uma melhor experiência aos seus clientes.

Veja a Apple, desde o lançamento do seu primeiro Iphone em 2007, vimos 32 versões até o ano de 2021. É nítido que há uma evolução de performance quando comparamos o modelo mais recente à primeira versão. Hoje temos uma melhor qualidade de conexão, fotografia, durabilidade de bateria, capacidade de processamento que eram impensáveis no primeiro Iphone.



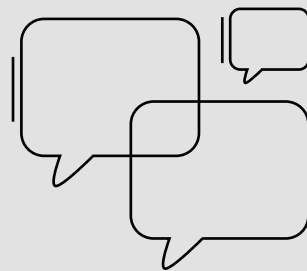
As empresas precisam manter seus produtos e serviços vivos pelo maior tempo que conseguirem, pois em essência uma inovação conta com alguns ciclos de tentativa e erro (ideia, pesquisa, experimentação, erro e aprendizado), ou seja, os recursos investidos pelo negócio precisam ser recuperados.

Você deve estar se perguntando: **“Mas o que há de mal nisso?”**. É nesse momento presente que são criadas as algemas que mais tarde podem aprisionar a empresa.

Não há nada de errado nas empresas que otimizam a gestão dos seus produtos e clientes do presente, aliás se sua empresa não fizer isso não terá a mínima chance de competir no futuro. A questão aqui é a dose que essa otimização é feita.



Deixe-me ilustrar como uma analogia. Imagine que você, uma pessoa um pouco mais tímida, é convidada para um evento social. Lá estarão só seus amigos e familiares em um clima festivo. Na festa estão servindo vinho, sua bebida favorita. Ao beber algumas taças você já percebe que está mais sociável, rindo e fazendo as outras pessoas rirem.



Até esse ponto da festa você consegue colher benefícios sociais do vinho, percebendo o quão bem ele fez para quebrar sua timidez inicial. Entretanto, caso você não se dê conta e continue bebendo, esse equilíbrio irá se perder, você provavelmente não se dará conta quando estiver embriagado ou acordar de manhã com ressaca.

As empresas se embriagam com o presente, tal qual uma pessoa não moderada faz uso do vinho em uma festa. Ficam presas ao hoje sem se dar conta do que virá, buscam a todo momento usar suas capacidades para resolver os problemas de agora, sem pensar nos problemas que virão com as mudanças de amanhã. Investem todos os seus recursos nos produtos, serviços e clientes de hoje, sem construir as bases do seu futuro.

Silvio Meira, especialista em inovação e empreendedorismo no Brasil nos diz:

“A maioria das empresas opera em modo zumbi, com foco total na ‘máquina do presente’. Assim, elas se distanciam do futuro e perdem oportunidades”



Como você encara seu nível de embriaguez com o dia a dia da sua empresa? Para te ajudar nessa reflexão, criamos essa ferramenta de checklist para repensar algumas práticas no seu negócio:

Qual das frases abaixo descrevem melhor sua empresa hoje? Classifique cada sentença em uma escala de 5 pontos, na qual 1= discordo totalmente e 5= concordo totalmente)

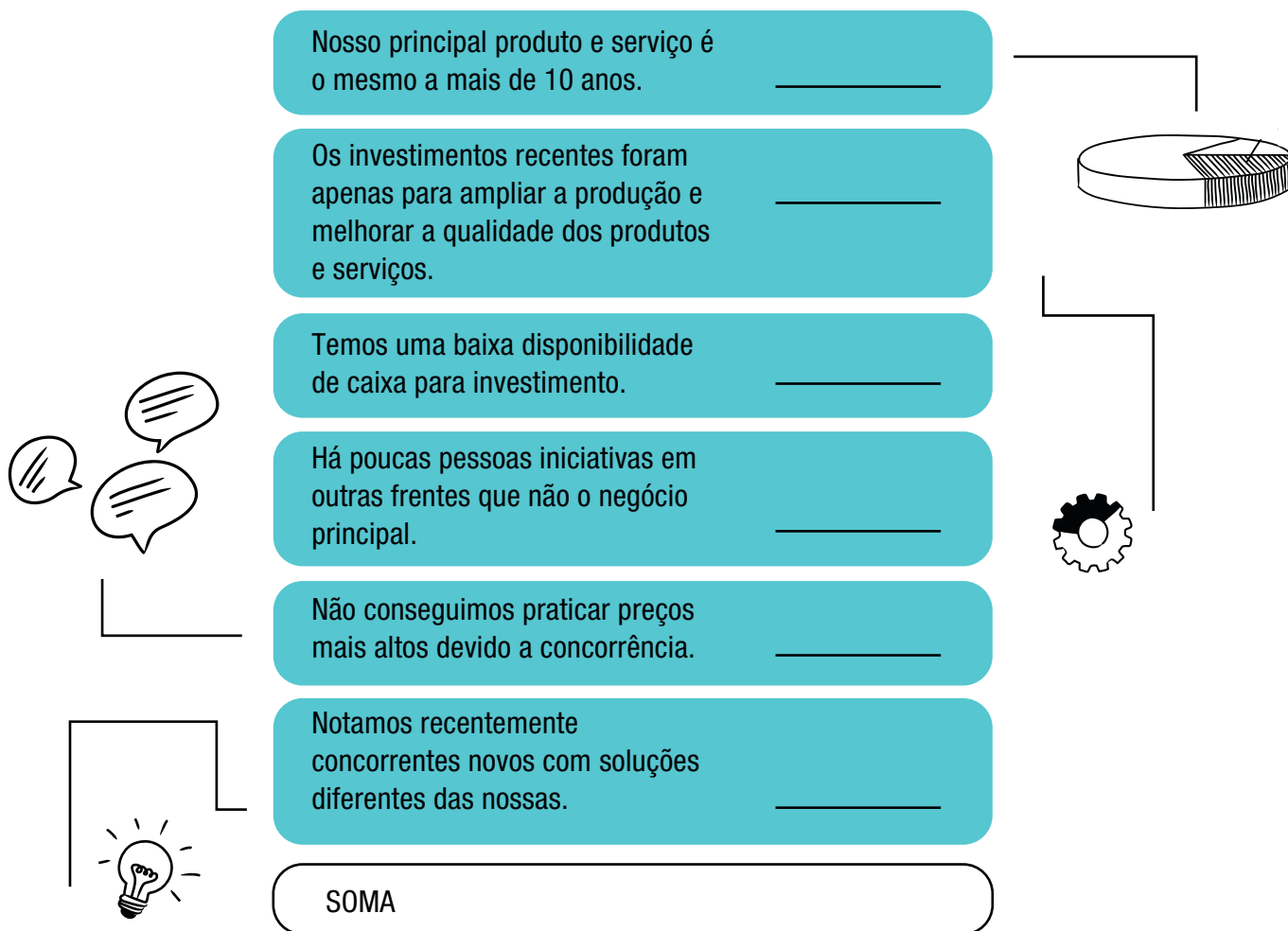


Diagram illustrating a checklist for business reflection. The checklist consists of six teal rounded rectangular boxes, each containing a statement and a blank line for a score. To the left of the checklist are three icons: three speech bubbles, a lightbulb, and a pie chart. To the right are two icons: a pie chart and a gear. Lines connect the icons to the checklist items.

Nosso principal produto e serviço é o mesmo a mais de 10 anos. _____

Os investimentos recentes foram apenas para ampliar a produção e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. _____

Temos uma baixa disponibilidade de caixa para investimento. _____

Há poucas pessoas iniciativas em outras frentes que não o negócio principal. _____

Não conseguimos praticar preços mais altos devido a concorrência. _____

Notamos recentemente concorrentes novos com soluções diferentes das nossas. _____

SOMA _____

Se sua pontuação total for de 18 ou mais, você tem o desafio de otimizar sua gestão dos produtos de hoje, buscando reservar recursos (pessoas, tempo e dinheiro) para iniciativas de longo prazo.

1.3 CRIE HOJE O SEU FUTURO

Um mercado altamente competitivo não é bom para ninguém. Há muitas empresas ofertando as mesmas coisas com quase nenhum diferencial uma das outras cobrando preços muito similares, e cada vez mais o cliente “obriga” os negócios a baixarem os preços para que exista venda.

Esse é o cenário caracterizado pelos autores Renée Mauborgne e W. Chan Kim na metáfora do Oceano Azul, livro de mesmo nome:

Oceano Azul é um local onde se pode nadar livremente sem a presença de concorrentes, enquanto em mercado altamente competitivos e já saturados pela concorrência cujo derramamento de sangue já existe devido as batalhas (oceanos vermelhos).

Se sabemos que este tipo de comportamento não fomenta empresas melhores, por que acreditamos que a competição seja saudável?

Talvez uma das respostas venha da nossa juventude, onde vivenciamos ambientes que promovem a competição, como na escola, onde as notas comparavam o desempenho dos alunos. Internalizamos esse comportamento e o reproduzimos no universo dos negócios, usando nossos “radares” para identificar e superar o “inimigo” ao invés de focar no que realmente importa: as necessidades (não ditas) dos nossos clientes.

Nenhuma empresa está em um mercado sozinha, ela sempre terá companhia de outras que tentarão conquistar estes clientes. Ou seja, mesmo que hoje sua empresa seja inovadora e continue criando inovações incrementais ao longo do tempo, pouco a pouco os “predadores” irão aparecer reduzindo lentamente suas margens de lucro.



Portanto, como dissemos no primeiro capítulo, os negócios precisam equilibrar suas estratégias de inovação para criar inovações radicais em novos produtos e serviços para clientes que você quer atender no futuro. Na essência, precisam estar atentos para navegar por oceanos azuis não explorados pela concorrência.

Quando nos referimos a futuro e oceano azul, não estamos falando de um presente melhorado, isso é mais do mesmo e não algo diferente. O futuro para inovação empresarial tem a ver com uma situação desejada, algo que faça a mudança acontecer. Ainda que algumas tendências apontem caminhos, o futuro não irá bater a porta da sua empresa.

Peter Thiel,
empreendedor, escritor e
professor de inovação diz:



“Mesmo que existam tendências que possam ser detectadas, o futuro não ocorrerá por sim mesmo. A ação depende de nós, precisamos nos esforçar para criá-lo hoje a partir das nossas propostas”

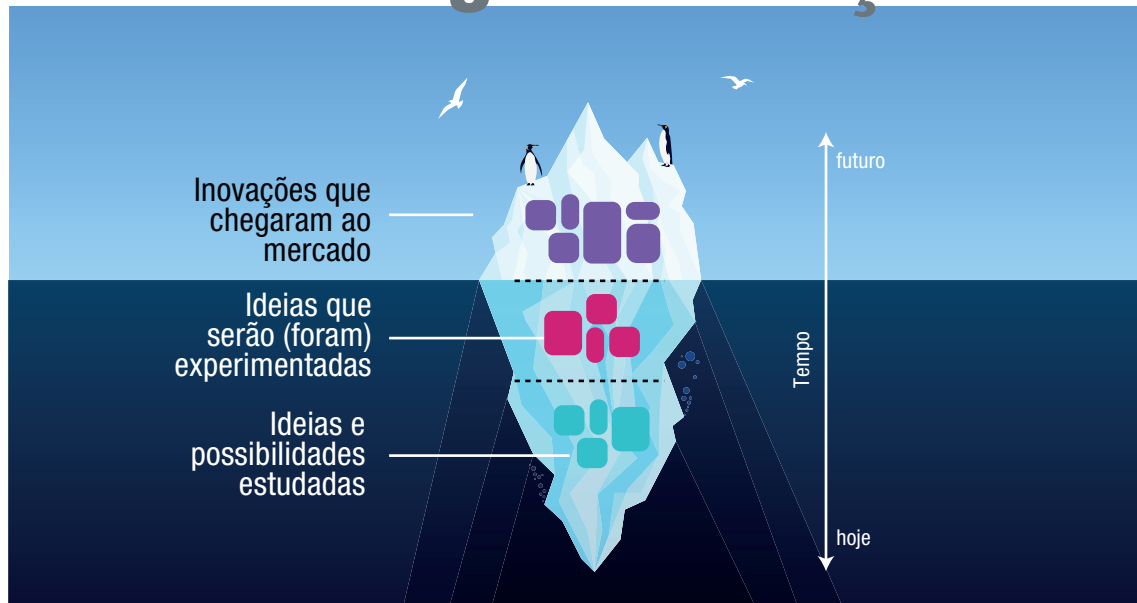
Vimos até agora que, para a inovação funcione como parte sua estratégia empresarial é preciso que:

- você esqueça de certas crenças que te deixam amarrado ao passado te impedido de enxergar novas oportunidades;
- você gerencie de forma otimizada o presente para gerar caixa o suficiente para investir em iniciativas mais arriscadas sem precisar de um retorno de curto prazo;

Por fim, para criar o futuro hoje, sua empresa precisa adotar uma postura proativa em relação a ele. E talvez esse seja o desafio principal, pois a razão pela qual isso seja tão difícil para nós seres humanos, é que a consequência da nossa “não ação” em relação a uma demanda do futuro não é sentida agora, e sim daqui a alguns anos.

Torna-se difícil de medir hoje os impactos dos esforços que estamos fazendo para criar ações para o amanhã. Porém uma inovação não é construída do dia para noite, é necessário uma série de experimentações para que algo inovador surja. Isso pode levar algum tempo.

Iceberg da inovação



Para adotar uma postura proativa no seu negócio, você empresário ou empresária, precisa acreditar que ainda existem coisas no mundo que precisam ser resolvidas, do contrário, não haverá espaço para inovação.

Existem dois campos possíveis para focarmos. Um, voltado para pesquisa e desenvolvimento, no qual você precisa estudar 12 anos um determinado assunto para chegar a conclusões muito específicas sobre o determinado campo. E outro, que você não precisa de diploma para descobrir, e sim de empatia e conexão com os problemas das pessoas.

Você não descobrirá se as pessoas têm problemas para serem resolvidos se acreditar que todos eles já estão solucionados. Também não irá se conectar com estes problemas caso não tenha empatia por elas. Por consequência nunca terá ideias que possam ser experimentadas, uma vez que você não tem de onde criar suas hipóteses.

Esse é o ciclo da reatividade, que impede as empresas de avançar por conta própria rumo ao futuro tornando-as seguidoras da concorrência. Se sua empresa segue esse caminho, talvez você nunca erre, mas estará sempre copiando ao invés de inovar.

Não existe uma fórmula que sua empresa aplique para inovar, pois cada inovação é original e única. Inovações acontecem sob determinadas circunstâncias e ambientes, portanto não tente simulá-las, será perda de tempo. Ao invés disso, tente compreender o seu ambiente, quais são seus recursos, competências e habilidades, quem são os atores próximos de você que podem te ajudar nesse desafio.

Uma inovação radical para sua empresa te ajuda a criar um futuro, te impulsiona a buscar por necessidades dos clientes ainda não ditas e não atendidas. Esse tipo de inovação pressupõe que você experimente e erre algumas vezes antes de colher os frutos dos seus resultados.

Podemos sim nos inspirar em alguns exemplos de grandes negócios que começaram a partir de pequenos experimentos:



O Ano era 1969, uma pequena loja de cosméticos abria em uma das principais ruas de São Paulo – Oscar Feire. A empresa, então com sete funcionários, experimentou um serviço até então inédito para época: “Consultoria especializada em tratamento de beleza”.



Essa mensagem de teste, se revelou ser uma ótima isca: as mulheres se aproximavam para conhecer a consultoria. Uma vez dentro da loja, as clientes eram apresentadas a uma linha de produtos e então decidiam comprar. Percebendo o potencial na loja, os donos decidiram expandir os negócios oferecendo tanto a consultoria como os artigos em domicílio.



Uma nova experimentação foi feita, e se as mulheres contratadas para o serviço não fossem vendedoras, e sim consultoras? Multiplicar as vendas sem necessidade de abrir um novo espaço foi testada com êxito. Em 1980 já havia 2 mil mulheres nas principais cidades do Brasil.



Essa é a história da Natura, que não começou como a maior indústria de cosméticos no Brasil, mas como uma iniciativa que foi possível ser testada.



natura
bem estar bem

Costumamos pensar que grandes inovações e grandes empresas surgem do acaso, no entanto, por trás de um sucesso existem muitos fracassos. É a paixão por resolver um problema e atender a uma necessidade que mantém os empreendedores firmes a cada tentativa, é o aprendizado e a esperança de viver num futuro desejado que os mantém desbravando novos caminhos rumo ao progresso.

Por fim, te convidamos a usar os conceitos e exemplos até aqui para fazer a inovação acontecer no seu negócio. Lembre-se você não está sozinho, faça uso do seu ecossistema.

Abaixo, levantamos algumas provocações para que você comece essa discussão com seus sócios, sua equipe e sua rede de parceiros. Trata-se de um ponto de partida, sempre começamos de algum não é mesmo?

Busque responder as questões abaixo, e depois divida com seu time.

1. Qual área sua empresa tem maior interesse? Expertise? Experiência?

2. Que aspectos dentro dessa área ainda não foram resolvidos?

3. Quais as tendências e comportamentos podem influenciar o futuro dessa área?

4. O que os clientes que se interessam por essa área não estão te contando?

5. Qual seria a visão de futuro desejado para sua empresa dentro dessa área?

6. Que projeto concreto de curto prazo você poderia fazer para testar essa visão de futuro?

CONCLUSÃO

Nosso objetivo com este conteúdo foi trazer um olhar para a inovação muito mais como uma atitude de quem está a frente das empresas, do que um privilégio que poucos negócios têm acesso. Entendemos que para poder agir, inicialmente é necessário entender do que o tema se trata, caso contrário somente força de vontade não será suficiente.

Os exemplos, as histórias e as ferramentas disponibilizadas através desse e-book, servem como sementes que ao serem “lidas” e “cultivadas” por meio de ações, logo irão florescer potencializando a inovação nos pequenos negócios.



sebraers.com.br
0800 570 0800