

Imprimir

Clemente Nobrega / Inovação

O modelo para inovar

Há três caminhos básicos para a inovação. Cada companhia precisa conhecer o seu para gerar dinheiro novo e crescer

Clemente Nobrega

Inovação é gerar dinheiro novo. Tudo o que gera dinheiro “fora do molde usual” é inovação. Se não gera, não é: é apenas novidade. Novidade que não dá dinheiro é irrelevante, em negócios. O problema com “dinheiro novo” é que, dito assim, não leva à ação, é vago demais. Sem especificação não se constrói. É isso. Inovação é uma engenharia: vamos às suas fundações.

“Dinheiro novo” é gerado de várias maneiras. Basicamente: novos produtos, novos processos de produção e venda ou novos modelos de negócio. Modelo de negócio é o apelido que se dá à fórmula para se ganhar mais do que se gasta. Às vezes, a quebra do molde vem de produtos (iPod; Viagra), às vezes, de um material novo (Nylon). Empresas de sucesso na internet (Google, Amazon) são “moldes novos” construídos sobre a infraestrutura da rede.



Todo mundo busca dinheiro novo – a GE, a Petrobras, a Casas Bahia, o boteco da esquina. A primeira regra da engenharia da inovação é a seguinte: cada modelo de negócio tem de adotar uma ênfase diferente para inovar.

Em geral, qualquer negócio enquadra-se em um de três modelos. Há os especializados em articular demandas desarticuladas que recebem de clientes, oferecendo soluções únicas de alto valor agregado. Agências de propaganda, escritórios de advocacia, consultorias em geral, entregam soluções assim – sob medida, uma a uma. Já chamaram isso de modelo de “intimidade com o cliente”, e agora chamam de “solution shop”. A Casas Bahia fez sua fama e fortuna oferecendo crédito sob medida para gente pobre. Solution shop para baixa renda. Chic, né?

Outras empresas recebem inputs banais e agregam valor a eles, numa cadeia padronizada de operações e procedimentos que garante custos baixos – Wal-Mart, Toyota, McDonald’s.

Por fim, há empresas que se especializam em lançar produtos na crista da onda dos setores em que

atuam. São as “líderes em produto”. Apple, Nike, Procter & Gamble. Seu sucesso depende da taxa com que lançam produtos de sucesso. Inovar, para uma “solution shop” (McKinsey, clínicas de cirurgia plástica), estará sempre ligado às capacidades inventivas/criativas/não padronizadas. Inovação aqui é centrada em talento humano. Gente, gente, gente.

Nas empresas tipo cadeias de valor agregado (Toyota, Wal-Mart) isso não ocorre; o foco são processos padronizados, não gente especial, que é intercambiável nesse modelo. É politicamente incorreto falar, mas é isso. A ênfase das “líderes em produto” (Pfizer, Nokia) é em tudo o que leve a mais produtos novos em menos tempo. As pressões dos mercados obrigam empresas desse tipo a terceirizar seus processos de P&D para aumentar a taxa de lançamentos – tremenda inovação, num processo que sempre foi o xodó delas. Mais da metade da receita da P&G já vem da orquestração de redes externas de P&D.

A primeira coisa a fazer num projeto de inovação é “fatiar o boi”, ou seja, descobrir onde colocar o foco para gerar dinheiro novo no modelo de negócio que sua empresa adota. Vou falar mais sobre a engenharia de inovar na próxima coluna.