

RIVADÁVIA DRUMMOND

**FAZENDO A
INOVAÇÃO
ACONTECER**

Planeta ESTRATÉGIA

UM GUIA PRÁTICO PARA VOCÊ LIDERAR
O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL
DA SUA ORGANIZAÇÃO

Planeta ESTRATÉGIA

Trecho antecipado para divulgação. Venda proibida.

SUMÁRIO

Prefácio	11
Apresentação	15
1. Introdução	23
1.1. Perguntas complexas e difíceis	24
1.1.1. Grandes perguntas	24
1.1.2. Qual é o valor da inovação?	32
1.1.3. Que mundo é este em que estamos vivendo?	36
1.1.4. É fácil inovar – e empreender – no Brasil?	44
1.2. O que é inovação?	52
1.2.1. Miopia em marketing	53
1.2.2. Inovação: qual é o problema a ser resolvido?	55
2. Modelo de inovação estratégica	63
2.1. O que são modelos? Construa seu próprio modelo!	64
2.2. Estratégia	75
2.2.1. O que é estratégia? – Estratégias deliberadas e emergentes em dez escolas de pensamento estratégico	77
2.2.2. <i>Sensemaking</i> : a construção de sentido nas organizações	84

2.2.3.	Inovação: criação de valor na interface entre tecnologia e modelos de negócios	94
2.2.4.	Dê-me uma alavanca e moverei o mundo!	97
2.2.4.1.	Alavancas da inovação	97
2.2.4.2.	Matriz da inovação	103
2.2.4.3.	Portfólio de inovação e (outros) conceitos emergentes	110
2.3.	Execução	120
2.3.1.	Implementação/execução de estratégias genéricas	121
2.3.2.	Fatores dificultadores da execução/implementação da inovação estratégica nas organizações	125
2.3.3.	Muito além do “Ba”: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento	132
2.4.	Ferramentas	145
2.4.1.	Considerações sobre “ferramentas”: 101 ferramentas, 80 desafios de design e o <i>Maker Manifesto</i>	151
2.4.2.	Ferramentas para a inovação no modelo de negócios	164
2.4.2.1.	<i>Business Model Generation</i> : o <i>canvas</i> (tela) do modelo de negócios	164
2.4.2.2.	Teste da narrativa (<i>storytelling</i>) e teste dos números	179
2.4.3.	Ferramentas para a inovação na tecnologia: de processos de design thinking ao LEGO Serious Play (LSP)	183
2.5.	MIR – Métricas, Indicadores e Resultados	197
3.	Considerações Finais	207
3.1.	Síntese do modelo	208
3.2.	O futuro começou ontem, já estamos atrasados...	211

4. Anexos	223
4.1. Inovação social: combinando lucro social com lucro empresarial	223
4.2. Inovação na educação: o futuro da educação executiva e do MBA – críticas, remendos e tendências	227
4.3. Inovação e rock'n'roll: confiança criativa, <i>design thinking</i> e inovação na colaboração interorganizacional – o caso Rock in Rio Academy	235
Agradecimentos	238
Referências	240
Notas	247

Planeta ESTRATÉGIA

Planeta ESTRATÉGIA

PREFÁCIO

Debates sobre descobertas e inovações são comuns. Embora muitos tenham se aprofundado em discussões sobre tais temas, a iniciativa de Rivadávia, ao escrever este livro, mostra que ainda há muito a ser discutido e aprendido sobre o que move milhões de pessoas a se dedicar para compreender os impulsos, a vontade e a disposição acerca dessas descobertas e inovações. Talvez a mais impactante descoberta tenha sido a produção do fogo, pois, com ele, muito do que parecia impossível passou a acontecer. Sem o fogo o mundo seria diferente e, olhando em volta, certamente não veremos nada que não tenha sido produzido ou transformado por ele!

Ao longo da história da vida humana na Terra, passamos por longos períodos de descobertas. E, mais tarde, quando se observa algum declínio desse período, é que começaram a predominar as inovações, embora saibamos que a natureza sempre nos surpreenderá! Assim, no mundo moderno, grupos ou indivíduos sempre estão produzindo inovações, algumas dramáticas, de grande impacto, e outras, em sua maioria, pelo processo que se convencionou denominar “incremental”, no aperfeiçoamento do que já existe.

O resultado é que, com o mundo moderno sendo varrido por aplicativos de variadas formas, subsistem as perguntas: afinal, o que

é a inovação? Ela sempre é possível? Como ocorre? Por que nos preocupamos com ela? O que nos move para buscá-la?

Ora, essas perguntas precisam ser feitas, pois todo o tempo somos “vítimas” da palavra “inovação” ou de seus resultados, que continuamente mudam a nossa vida!!!

Através deste livro, o autor procura entender o que é essa inovação e torná-la real, proporcionando oportunidades para muitos. Uma vez compreendendo a extensão da ferramenta “inovação”, criar, construir e oferecer ao mundo resultados constitui a razão e a lógica do trabalho de todas as pessoas que perscrutam o futuro.

Rivadavia reúne credenciais convincentes para examinar o assunto. Dono de uma qualificação destacada e de uma vida fincada na educação, mesclada por inovações e realizações catalogadas por um currículo de reconhecida competência, é a pessoa indicada para enfrentar o desafio e procurar satisfazer seu leitor. Inovar é uma necessidade, pois, por meio dela, grupos isolados ou empresas encontram justificativas e chegam a resultados onde atuam ou onde podem atuar! E até mesmo criam novas opções comerciais, capazes de prometer competitividade, resultados e sobrevivência de empreendimentos por longos períodos de tempo.

No palco dos inovadores mundiais são as inovações que movem os consumidores. E as organizações que entendem isso ao pautar seus esforços não somente desenvolvem novas tecnologias, mas também chegam a produtos que encontram aceitação adequada em mercados atuais e futuros! O valor das inovações é reconhecido, podendo ser incrementais ou resultado de rupturas com o passado, chegando a verdadeiros milagres tecnológicos.

Todavia, riscos podem ocorrer – o que é comum quando se vai em direção a algo novo, sem experiências ou aplicações prévias – nas mais diferentes ocasiões e em qualquer horizonte, pois em novos passos residem perigos. Essa é essência do risco que pode levar cada um ao sucesso! A leitura deste livro irá ajudá-lo a lidar com os fatores que levam à linha de chegada, que, com bons resultados, fazem o trabalho e a vida valerem a pena!

As empresas sempre valorizam a inovação. Comumente as iniciativas de inovar têm um foco, seja ele a proposição de onde se quer

chegar, valorizar a busca da solução ou mesmo aprimorar a qualidade técnica dos produtos. A pergunta importante é: “O que fará diferenças?”. Essa parece ser a mola propulsora da pesquisa em busca de uma inovação!

Para encerrar, vamos lançar uma reflexão ou um desafio. O que podemos fazer de novo para mudar a sociedade em que estamos inseridos? As respostas podem ser complexas e difíceis, mas são os esforços que levam a elas! Mas nada pode superar sua visão e vontade, caro leitor, para visualizar alternativas. Embora essa busca possa ser trabalhosa, um dia ela terá resultado. E, quando finalmente a alcançamos, as recompensas são enormes!

Ozires Silva

Engenheiro aeronáutico, foi cofundador
e presidente da Embraer e ministro das Comunicações

Planeta **ESTRATÉGIA**

Planeta ESTRATÉGIA

APRESENTAÇÃO

Este livro é fruto de um prazeroso encontro com Aida Veiga, editora executiva da Planeta, que me foi apresentada por Diego Travez, da agência de palestras DMT. Confesso que por um longo tempo havia deixado de lado a ideia de escrever outro livro técnico-científico – a exemplo do meu primeiro livro sobre o tema da gestão do conhecimento. Eu vinha me questionando acerca do valor de escrever livros acadêmicos e artigos científicos cujos leitores, em sua maioria, são meus pares na academia, pois meu desejo sempre foi alcançar um número muito maior de leitores para além da academia, causando um impacto muito mais significativo nas mais diversas organizações.

Depois de mais de trinta anos na educação e dos últimos vinte anos na educação de executivos, passei a me interessar sobremaneira por conectar a academia a milhares de gestores, executivos e empreendedores sedentos em desbravar novos horizontes e atuar no estado da arte de suas competências. Fui descobrindo que a linguagem acadêmica com a qual fui treinado no mestrado, doutorado e pós-doutorado tinha muita valia para o diálogo na academia, mas pouca ou nenhuma quando utilizada com gestores que tinham problemas reais, atuais e imediatos em suas organizações.

O desafio era levar conhecimento de fronteira em um formato palatável e aplicável, sem nunca subestimar a inteligência desses

aprendizes que carregam uma experiência profissional admirável. Logo, descobri que o desafio não era estritamente teórico, mas, sim, metodológico. Foi então que comecei a explorar novas metodologias para além de aulas expositivas, aliando inventividade à experimentação para construir ambientes de aprendizado que fossem mais estimulantes, criativos e engajadores. Eu me lembro com muita alegria de que, entre esses inúmeros experimentos, concebi uma oficina de prototipação para a disciplina de Inovação do Executive MBA da Fundação Dom Cabral, cuja coordenação executiva do programa e a equipe de apoio carinhosamente denominavam o material e a preparação da sala de aula de “kit delírio”.

Depois de muitos anos de criação e experimentação na educação executiva, fui introduzido no mundo das palestras pelos colegas Pedro Mandelli e Mário Sérgio Cortella, que, por sua vez, me apresentaram ao José Paulo Furtado, da N Produções, de Brasília. José Paulo há muito realizava com sucesso um grande evento mensal na cidade chamado TOP 10 Empresarial. Minha primeira atuação como palestrante em um grande palco para mais de 2 mil pessoas não me deixou nada satisfeito. Eu estava acostumado à sala de aula de escolas de negócios, e a “embocadura” não era nada adequada para palestras com duração de 45 a 60 minutos. Aos poucos, fui dando vazão à minha frustração e comecei a realizar experimentos para novos formatos para palestras. Os espectadores ficaram mais surpresos e encantados quando, pela primeira vez, suprimi todo o texto das apresentações de PowerPoint. Circulando pelo mundo, aprendi uma técnica denominada *vivid thinking*, que combina pensamento visual com “contação de causos”, o que os americanos chamam de *storytelling*. Assim, aprendi a andar sem muletas, e, por conseguinte, inúmeras outras palestras para grandes plateias vieram, culminando com a escolha de minha palestra na HSM Expomanagement 2015 entre as cinco melhores palestras de um evento que contou também com Clayton Christensen, Malcolm Gladwell e Eric Ries.

Sabendo da minha resistência em escrever mais um livro acadêmico, fui desafiado pela Aida Veiga: “Por que você não escreve um livro baseado nas suas palestras e em sua vasta experiência como consultor,

conselheiro e palestrante?”. A princípio, a ideia não me pareceu interessante, visto que eu não acreditava que poderia escrever no mesmo formato que fazia palestras, lecionava ou facilitava *workshops*. Eu também sou um “bicho da academia” e reconheço o grande retorno que a universidade me propiciou. Fiel à lógica de codesenvolvimento com os clientes, fui testar a ideia com interlocutores em empresas – presidentes, CEOs, diretores de RH, gestores de inovação, alunos de MBA e mestrado, e contratantes diversos – que aprovaram a ideia com grande entusiasmo sem ao menos me deixar terminar de explicá-la. Os *feedbacks* dos participantes sempre foram muito positivos em relação à clareza e à facilidade de entendimento, à didática e às metodologias utilizadas, à redescoberta do prazer de aprender e principalmente à aplicabilidade dos conceitos no dia seguinte em suas organizações.

Topei o desafio da Editora Planeta e escrevi este livro em um momento muito conturbado de minha vida pessoal e profissional com a mudança para os Estados Unidos para trabalhar na Universidade do Estado do Arizona (ASU). Também não é nada fácil escrever um livro com a curiosidade de uma menininha de 9 anos que a todo momento me pede explicações sobre o tema deste livro, os desafios do ensino fundamental e o sentido da vida.

Neste livro, você se encontrará comigo de formas diferentes, pois metade de mim está aprisionada na academia e a outra metade já há muito se encontra enraizada neste “estranho mundo” das organizações. Adianto as minhas desculpas por tal síndrome de dupla personalidade que Aida Veiga insiste em tratar pelo eufemismo de duas competências distintas. Cada capítulo se inicia com um quadro denominado “Proposta de valor para o leitor” – no qual apresento os conceitos centrais a serem discutidos e aprendidos – e se encerra com um quadro denominado “*Takeaways* do leitor”, no qual sintetizo os principais conceitos aprendidos que serão levados para o seu dia a dia em sua organização de atuação profissional.

Além dos dois quadros, cada capítulo traz ao final um “Caderno de aplicação” com sugestões para colocar os aprendizados em prática. Afinal, não há nada mais prático que uma boa teoria das citações apócrifas favoritas que circulam pela internet.

Este livro está estruturado em três grandes capítulos, seguido das referências e dos anexos:

No capítulo 1, “Introdução”, convido você a pensar sobre as grandes perguntas – complexas e difíceis – oriundas de várias áreas de conhecimento e dos campos de pesquisa que tiveram grande impacto no avanço científico pela proposição de novo conhecimento. Grandes perguntas abrem espaço para se aguçar a curiosidade e costumam gerar inovações extraordinárias. Seguem-se outros questionamentos acerca do valor da inovação e da dificuldade de se inovar no Brasil, não obstante a grande criatividade do povo brasileiro. O capítulo é encerrado com a apresentação do conceito – ou recorte – de inovação adotado para os propósitos deste livro.

O capítulo 2, “Modelo de inovação estratégica”, introduz os conceitos de modelos e modelagens, incentivando você a criar seus próprios modelos onde trabalha. O modelo de inovação estratégica apresentado neste livro possui quatro pilares – abrangentes, embora nunca exaustivos:

- Planeta ESTRATÉGIA**
- (1) **Estratégia** – O que é estratégia e quais são seus conjuntos de questões relevantes? Qual é a estratégia de sua organização? Como a questão do crescimento é endereçada na estratégia? Como a inovação se conecta à estratégia? Qual é a importância dada para a inovação estratégica pela alta administração? Para responder a essas perguntas, convido-o a pensar sobre estratégias deliberadas e emergentes em 10 escolas de pensamento estratégico para, em seguida, explicar os conceitos de “organizações ambídestras” e “construção de sentido” (ou *sensemaking*) nas organizações. Este último é fundamental para se pensar a relação de uma organização com seu ambiente externo e dele se originam quatro modos de interpretação do ambiente. Entre eles os modos de “descoberta” (*discovery*) e “representação” (*enactment*) são úteis para se refletir acerca da estratégia de inovação a ser operacionalizada para a geração de crescimento sustentável e recorrente. O conceito de inovação estratégica como

a geração de mais valor na interface entre a tecnologia e o modelo de negócios é central neste livro e, a partir dele, apresento os conceitos de alavancas da inovação e matriz da inovação. Com vistas a ultrapassar as classificações tradicionais de inovação (incremental e radical), finalizo a discussão da estratégia apresentando um modelo de 10 tipos de inovação, além de questões atinentes à alocação de recursos escassos em um portfólio de inovação e conceitos emergentes como inovação aberta e *start-ups*.

- (2) **Execução** – Uma vez que a organização tenha feito suas escolhas acerca da estratégia – ou da ausência dela –, é fundamental pensar a respeito dos fatores que impactarão a implementação/execução da estratégia. Que fatores dificultam a implementação da estratégia de inovação adotada? Que fatores ou conjuntos de condições podem facilitar a execução de um processo de inovação? Essa seção traz um relato de pesquisas sobre implementação de estratégias genéricas para em seguida focar os fatores – ou armadilhas – que dificultam a execução da inovação. Ao final, reproduzo um artigo publicado por mim e pelo professor Chun Wei Choo, da Universidade de Toronto, sobre a criação de contextos capacitantes (o conceito japonês do *Ba*) que favorecem a criação de conhecimento e a inovação no contexto organizacional. Um cubo de decisão é a ferramenta disponibilizada para auxiliar inovadores e gestores do conhecimento na arquitetura do *Ba* de suas organizações.
- (3) **Ferramentas** – Com o intuito de fazer a inovação acontecer, quantas ferramentas o gestor e/ou empreendedor conhecem? Quais sabem aplicar e facilitar? Como as ferramentas se conectam aos objetivos estratégicos? Há centenas de ferramentas para a inovação e é fundamental a compreensão de que a escolha de uma ferramenta deve levar em conta a estratégia delineada e os desafios de execução/implementação, além do domínio da metodologia e das técnicas de facilitação que o uso da ferramenta (ou prática de

gestão) pressupõe. O “Método do inovador” é apresentado como um metaferramenta para que você tenha uma visão ampla e sistêmica da aplicação/uso de ferramentas de inovação distribuídas ao longo de um processo de inovação. Em seguida, ferramentas existentes são sintetizadas ao mesmo tempo em que são introduzidos os fundamentos do *Maker Movement* ou “Movimento dos Fazedores/Realizadores”. A apresentação das ferramentas é então categorizada nos mesmos moldes da inovação estratégica apresentada neste livro: um mergulho em algumas das ferramentas mais populares para a inovação no “Modelo de negócios” (*canvas*, teste da narrativa e teste dos números) e também em algumas ferramentas das mais utilizadas para inovação na “Tecnologia” (*design thinking* e LEGO Serious Play). Com a limitação imposta pelo número de páginas de qualquer livro, espero ao final que você compreenda que pode utilizar qualquer ferramenta que julgue conveniente, desde que ela se conecte à estratégia e que você saiba facilitar e estimular seu uso para os fins desejados.

- (4) **Métricas, Indicadores e Resultados (MIR)** – Até aqui, caso tenha adotado um recorte estratégico, refletido acerca das questões de execução e escolhido ferramentas para a inovação, resta a questão sobre como medir a inovação. Não é possível medi-la apenas com métricas convencionais como Retorno Sobre o Investimento (ROI), número de patentes ou lucratividade de novos produtos. Trata-se de uma visão limitada que não faz jus às várias etapas/componentes do processo de inovação. É preciso ir além para que se leve em conta outros fatores. Sugiro a utilização de um conjunto de métricas oriundas do Marcador Balanceado (BSB), baseado nos componentes do próprio processo de inovação para que se apurem métricas de insumo, processo, produto e resultados. Tal experimento acerca das métricas pode resultar em uma cesta de indicadores ou em algum tipo de índice que melhor reflita os esforços de inovação de uma organização.

Exemplos de métricas criadas por outras organizações são apresentadas e incentivo você a criar seu próprio conjunto de indicadores e métricas para melhor capturar a natureza, a complexidade e os resultados que façam jus a seus processos de inovação estratégica.

O capítulo 3, “Considerações finais”, apresenta uma síntese desta obra e traz reflexões sobre tendências e porvires. É também a expressão de minha crença que a melhor forma de prever o futuro é criá-lo, além de minha mais profunda convicção de que o futuro será muito melhor do que conseguimos imaginar.

Por último e não menos importante, apresento as referências dos inúmeros autores que me inspiraram e os anexos com três artigos sobre inovação escritos anteriormente por mim para a revista *HSM Management* sobre aplicações de inovação nos negócios sociais, educação e rock'n'roll.

Espero que o nosso diálogo não termine aqui e estímulo que você permaneça em contato comigo pelo site de minha empresa Rivadávia & Associados em www.rivadaviaassociados.com.br

Boa leitura!

Skysong Innovation Center, Edplus/Arizona State University
Scottsdale, Arizona – 30 de abril de 2018.