

A dinâmica da ruptura

*Clayton Christensen e Scott Anthony**

Um dos maiores desafios da era em que vivemos reside no fato de que, à medida que conquistamos acesso a um número maior de informações, paradoxalmente temos menos condições de gerar conhecimento a partir dessas informações. Isso porque é cada vez mais difícil estabelecer a diferença entre "sinal" e "ruído".

Para os executivos, esse desafio assume várias formas. É claro que eles têm de reconhecer as mudanças que estão ocorrendo no ambiente em que suas empresas atuam. Precisam identificar quais as novas tecnologias que não passam de modismo e aquelas que são efetivamente transformadoras. E devem saber, também, que iniciativas de crescimento em suas empresas exigirão maior dedicação de tempo, maior atenção e mais investimentos -por exemplo, no que diz respeito à área de tecnologia da informação (TI).

Como esses profissionais podem enfrentar tais desafios? O mais comum é coletar e analisar dados e tendências de mercado. Essa abordagem, entretanto, apresenta uma limitação: dados refletem o que ocorreu no passado. O problema não existiria se o futuro fosse igual ao passado. Mas, é claro, isso não acontece.

Quando os dados tornam-se conclusivos, em geral é muito tarde para tomar medidas com base em tais conclusões. Muitos relatórios sobre participação de mercado, por exemplo, trazem informações sobre decisões tomadas pelas empresas em anos anteriores e pouco ajudam os executivos a compreender as tendências subjacentes atuais que impulsionam a mudança.

A melhor maneira de enfrentar esse desafio, portanto, é aplicar uma teoria que explique o que causa o quê, por que e em que circunstâncias. Uma teoria desse tipo pode tornar-se uma ferramenta inestimável para bloquear o ruído e amplificar o sinal.

Este artigo tem como objetivo mostrar como utilizar as técnicas descritas em nosso novo livro, *Seeing what's next* (ed. Harvard Business School Press), para identificar, de forma sistemática, as inovações "disruptivas" com maior potencial de provocar mudanças substanciais em determinado setor de atividade.

Vantagem dos novos concorrentes - A teoria da inovação disruptiva aponta para situações nas quais os novos participantes de um mercado, armados de soluções tecnológicas relativamente simples, podem passar à frente das atuais e poderosas empresas líderes de mercado.

Resumindo, essa teoria sugere que as empresas líderes tendem a ter sucesso quando concorrem no campo das inovações sustentáveis -oferecer soluções melhores a seus principais clientes. Os novos concorrentes, por sua vez, tendem a ter sucesso quando concorrem no campo das inovações disruptivas -oferecer soluções convenientes, simples e de baixo custo que sejam bem-vindas pelos clientes que os atuais concorrentes não atendem ou não querem atender.

Difícil de acreditar? Comparemos o sucesso do site eBay com os resultados das organizações que tentaram criar bolsas de produtos primários on-line no final da década de 1990 e início dos anos 2000. A eBay é um exemplo clássico de inovação disruptiva.

A empresa começou criando um local para os clientes que desejavam trocar itens de coleção, como bonecos Beanie Babies e porta-pastilhas Pez. Essa solução simples encantou os clientes que jamais haviam tido um local para escoar seus produtos. A partir desse começo humilde, a eBay cresceu e se transformou em uma poderosa "loja" de varejo que

vende de tudo, desde telefones Polycom até automóveis (mais de 300 mil veículos em 2003). Centenas de milhares de usuários já faturam tanto comprando e vendendo produtos pela eBay que consideram essa atividade sua principal ocupação.

Enquanto a eBay progredia, as empresas que desejavam criar bolsas on-line para venda de produtos primários, como a Chemconnect e a FreeMarkets, continuavam sua batalha. Seu objetivo era conquistar clientes sofisticados que já dispunham de soluções adequadas para comprar e vender produtos primários. É sempre um grande desafio tentar concorrer oferecendo um serviço que ainda sofra limitações. Em vez de seguir o caminho da inovação disruptiva adotado pela eBay, elas seguiram um caminho sustentável

Muitas companhias entendem rapidamente os benefícios de uma estratégia baseada em inovações disruptivas. A dificuldade surge quando elas precisam garantir que sua estratégia seja efetivamente comparável àquelas aplicadas por empresas inovadoras bem-sucedidas. Na verdade, assim que a expressão "disruptiva" entrou no vocabulário das corporações, muitas anunciaram orgulhosamente que já ofereciam uma solução disruptiva a seus clientes, o que nem sempre era verdade.

Compreender os sinais da ruptura é crucial. E isso é possível. Se souberem onde e o que procurar, as companhias terão como identificar se a empresa com a qual pretendem associar-se tem realmente boas chances de impulsionar uma mudança disruptiva.

O processo inclui identificar se tal empresa apresentou o tipo adequado de inovação a dois grupos de clientes que recebem muito bem as inovações disruptivas: clientes "superados" pela oferta e os não-consumidores.

O efeito da saturação – Os clientes cujas necessidades são superadas pelos produtos não precisam, na prática, de todos os recursos e funções incluídos nas soluções oferecidas. Eles acham que os produtos existentes no mercado são muito complexos e muito caros. Ao mesmo tempo, vêem-se quase obrigados a adquirir artigos que não necessitam.

O resultado são preços e margens menores para a inovação oferecida a determinados grupos de clientes. Os clientes superados pela oferta apresentam uma possibilidade de retornos marginais cada vez menores com soluções inovadoras que, no passado, consideravam muito valiosas.

Os executivos devem verificar se há indícios de que sua organização esteja comprando produtos com capacidades desnecessárias. Por exemplo, há vários indícios de que fornecedores de *software* para empresas já tenham saturado faixas de seus mercados.

Um artigo publicado recentemente no The Wall Street Journal afirma que as companhias estão cada vez menos dispostas a pagar por upgrades caros e acreditam que as antigas versões continuam a atender perfeitamente a suas necessidades. O desejo da Oracle de se fundir com a PeopleSoft demonstra que a empresa se conscientizou de que saturou demais seu mercado e percebeu que os clientes simplesmente não querem mais gastar tanto quanto gastavam no passado. O crescimento das ofertas de soluções de baixo custo, como as encontradas no site Salesforce.com, é uma boa ilustração dessa situação.

Ao perceber que sua empresa está saturada, os executivos responsáveis devem recorrer a soluções inovadoras que sejam menos sofisticadas –disruptivas– e garantam um desempenho "suficientemente bom" a preços mais baixos.

Para avaliar se é viável utilizar um fornecedor menos sofisticado no longo prazo, o responsável de uma organização precisa confirmar se esse fornecedor tem implantado um modelo empresarial que garante retornos atraentes a seus clientes, a despeito dos preços mais baixos. Isso não significa que os fornecedores de inovações disruptivas menos sofisticadas faturem menos, mas sim que faturam de maneira diferente, com custos gerais indiretos mais baixos, processo de vendas distinto e maior utilização de seus ativos para

compensar os preços unitários mais baixos.

O site Salesforce.com atende aos critérios de fornecedor de inovações disruptivas menos sofisticadas. A companhia oferece programas de CRM (gerenciamento do relacionamento com o cliente) relativamente simples, como os da SAP e da Siebel Systems. Em vez de vender pacotes de *software*, “aluga” o *software* pela Internet. As taxas mensais são baratas e os clientes obtêm um desempenho que consideram adequado a suas necessidades.

Certamente a Salesforce tem suas restrições por não oferecer todos os recursos avançados combinados em soluções caras. No entanto, ela atende muito bem os clientes que estejam correndo o risco de estar saturados pelos produtos de seus atuais fornecedores.

A peça final do quebra-cabeça para uma futura inovação disruptiva menos sofisticada é um ambiente competitivo no qual as organizações existentes não tenham motivação para defender seu território ao serem atacadas pelos novos concorrentes. Os principais fornecedores de *software* para empresas ainda precisam trabalhar muito para melhorar o desempenho de seus produtos e assim atender às exigências dos maiores consumidores. Eles têm mais interesse em desenvolver soluções para a próxima geração de computadores, como a gestão do ciclo de vida de produtos, do que em se empenhar para satisfazer seus clientes menos fiéis e menos rentáveis.

Não-consumidores ou novos mercados – Depois de avaliar se as soluções presentes no mercado superaram as necessidades de sua empresa, assim como de outras companhias em seu setor de atividade, os executivos precisam avaliar se sua organização, assim como as demais, se enquadra na categoria de consumidora ou na de não-consumidora das principais soluções oferecidas –por exemplo, pela tecnologia da informação.

As empresas não-consumidoras não dispõem de habilidades, recursos financeiros ou capacidade para fazer as coisas por si mesmas, o que as força a contratar especialistas caros ou então criar uma solução inadequada a partir dos componentes que estiverem à mão.

Um dos segredos para encontrar os não-consumidores é entender as tarefas que as pessoas estão procurando executar por si mesmas. Não nos esqueçamos de que os clientes não compram produtos, mas sim os “contratam” para executar tarefas importantes em sua vida. Como diz Theodore Levitt, uma das mais reconhecidas autoridades em marketing: “Os clientes não querem comprar uma broca de um quarto de polegada. Eles querem fazer um buraco de um quarto de polegada”.

Há várias técnicas para identificar as tarefas que os usuários estão tentando executar. Uma delas é a observação cuidadosa. Por exemplo, a fornecedora de *software* de finanças Intuit concluiu que as pequenas empresas eram não-consumidoras de *softwares* de contabilidade. Ela constatou que várias dessas companhias adquiriam seu *software* Quicken para gerenciar demonstrativos financeiros, tarefa que não estava prevista no produto. Conversando com os clientes, a empresa concluiu que as soluções que estavam no mercado eram muito complicadas e muito caras. Foi aí que resolveu desenvolver um produto simples, o Quick-Books, e conseguiu conquistar rapidamente esse mercado.

A mera observação de como os usuários trabalham, entretanto, pode limitar a ação. Uma forma de contornar esse problema é utilizar os estudos de caso em que os pesquisadores trabalharam em conjunto com diversos grupos de usuários para avaliar os problemas que eles enfrentaram no passado e identificar as soluções que utilizaram ou não.

Voltando ao exemplo dos *softwares* para empresas, é óbvio que as companhias de pequeno porte são não-consumidoras de certos aplicativos –por exemplo, um *software* de banco de dados. Elas adquirem soluções internas e ineficientes ou vivem sem elas, porque os produtos à venda são muito complicados e muito caros.

As empresas dessa categoria devem procurar adquirir soluções inovadoras simples (disruptivas) e convenientes, desenhadas para conquistar novos mercados. O segredo do sucesso de uma inovação disruptiva menos sofisticada, voltada para consumidores de menor poder aquisitivo, é o modelo empresarial do fornecedor, enquanto o de uma inovação disruptiva direcionada à conquista de novos mercados é a própria tecnologia. A tecnologia permite que as pessoas façam as coisas por conta própria com mais facilidade.

O site Salesforce.com apresenta algumas das características dessas ferramentas. A solução que ele oferece ajuda as pequenas empresas a administrar melhor suas campanhas de venda. A partir de abril de 2004, a empresa atendeu 150 mil pessoas de cerca de 10 mil organizações –uma demonstração da força de seu modelo disruptivo.

Outro exemplo de fornecedor dessa categoria é a MySQL, que vende um banco de dados baseado no sistema operacional Linux. Como é uma solução flexível e de baixo custo, pode ser adquirida por pessoas e pequenas empresas que nunca tiveram condições de adquirir as soluções patenteadas e caras oferecidas por companhias como IBM e Oracle. A MySQL já instalou mais de 5 milhões de cópias de seu banco de dados.

Enquanto as inovações disruptivas menos sofisticadas tendem a surgir entre os clientes menos desejáveis das empresas líderes de mercado, as inovações disruptivas direcionadas à conquista de novos mercados aparecem fora do mercado básico dessas companhias.

As inovações disruptivas direcionadas à conquista de novos mercados podem atuar na surdina porque as empresas líderes consideram o mercado-alvo inicial pequeno demais para exercer algum impacto. À medida que as empresas que utilizam essas inovações crescem e se aprimoram, sua tendência é não invadir os mercados existentes. Em vez disso, elas provocam a transferência de clientes dos mercados existentes para os novos.

Esforço contínuo – A observação desses tipos de evolução não é tarefa que se faz uma única vez. Os executivos devem acompanhar continuamente os ambientes interno e externo para identificar sinais do surgimento de soluções disruptivas menos sofisticadas que estejam conquistando as empresas que geralmente compram mais capacidade do que precisam ou então as não-consumidoras. Eles têm de assegurar que seus sistemas de informações gerenciais os ajudem a direcionar a análise e a captar os sinais do surgimento de inovações disruptivas.

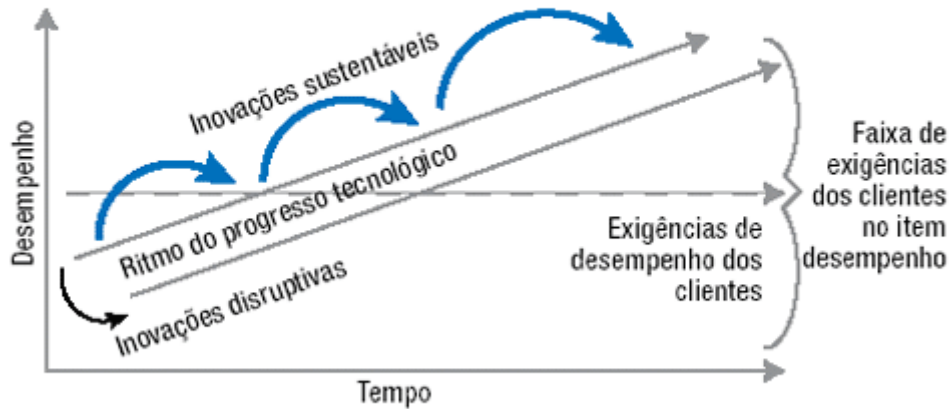
Vale lembrar que essa análise coloca um paradigma de cabeça para baixo. É comum as empresas observarem o que as companhias líderes de seu mercado estão fazendo para ter uma idéia das futuras tendências da tecnologia. É exatamente essa busca por satisfazer as necessidades das líderes que leva os fornecedores a saturar seus clientes menos exigentes. Portanto, para identificar os sinais de alguma ruptura, os executivos devem analisar as empresas menos exigentes no item desempenho e as que atuam na periferia de seu mercado.

Embora não seja fácil vencer esse desafio –que exige treinamento, mudanças de infraestrutura e complexas análises–, é um esforço que vale a pena. Compreender a teoria da inovação disruptiva e saber como identificar precisamente os indícios de acontecimentos dessa natureza são habilidades que permitem aos executivos afastar os ruídos insignificantes e reconhecer os acontecimentos que pressagiam mudanças importantes.

A identificação de fornecedores que se encaixem no padrão aqui descrito ajuda os executivos –em especial aqueles responsáveis pela área de TI– a distinguir novas tecnologias que estejam seguindo uma estratégia viável. Isso pode levá-los não apenas a adquirir mais clareza quanto ao futuro de sua organização, mas também a definir melhor as iniciativas de inovação que justifiquem um investimento interno significativo.

Quando a ruptura funciona

As empresas líderes de mercado são mais eficientes em garantir inovações sustentáveis, enquanto os novos concorrentes podem ter sucesso introduzindo inovações disruptivas.



Fonte: *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth* (ed. Harvard Business School Press).

A teoria da inovação disruptiva, lançada por Clayton Christensen em seu livro *Dilema da Inovação* (ed. Makron), defende a idéia de que as empresas já estabelecidas em um mercado têm alta probabilidade de vencer os novos concorrentes quando a disputa se baseia nas inovações progressivas e sustentáveis –ou seja, quando o alvo das melhorias radicais ou incrementais são clientes exigentes e dispostos a pagar mais por produtos melhores.

Entretanto, essas mesmas empresas estabelecidas tendem a perder para novos concorrentes que oferecem soluções disruptivas mais baratas e mais simples, ou até mesmo produtos e serviços que sejam mais convenientes e atendam às necessidades de clientes menos exigentes.

O gráfico mostra dois tipos de melhoria. As linhas cheias ilustram as trajetórias de melhoria das empresas, mostrando como os produtos e serviços são aprimorados ao longo do tempo. A linha tracejada representa a trajetória das exigências de um cliente –não a quantidade que os clientes exigem, mas sim o desempenho com que podem contar. Para fins de simplificação, apresentamos uma única linha desse tipo, embora, em todos os mercados, a distribuição dos clientes tenha como base o desempenho que eles exigem de seus fornecedores. Como o gráfico sugere, as necessidades de um cliente em relação a determinado produto ou serviço tendem a se estabilizar com o decorrer do tempo.

As inovações sustentáveis, ilustradas pelas setas curvas, fazem as empresas progredir ao longo das trajetórias de melhoria estabelecidas. Elas aperfeiçoam os produtos nas dimensões que, historicamente, são mais valorizadas pelos clientes. Inovações sustentáveis são aviões que fazem viagens mais longas, computadores que processam mais rapidamente, baterias de telefone celular que duram mais e televisores que proporcionam imagens mais bem definidas. Como as mudanças nas empresas podem ser mais rápidas do que as mudanças na vida das pessoas, o ritmo da inovação sustentável quase sempre supera a capacidade dos clientes de absorvê-la.

De início, os produtos ou serviços disruptivos são inferiores às ofertas existentes no mercado, pelo menos de acordo com os sistemas de medição atuais, mas, em geral, são

mais acessíveis e mais simples de usar do que os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas líderes de mercado.

Esses produtos ou serviços geram crescimento fora do mercado básico entre os clientes que se encantam com o produto ou serviço, sem se importar muito com as eventuais limitações. Entre os exemplos clássicos, podemos citar a câmera Kodak, o telefone Bell, o rádio transistorizado Sony, as lojas de varejo de desconto Wal-Mart, a fotocopadora Xerox, o computador pessoal Apple, o fundo mútuo indexado Vanguard e o mercado on-line da eBay.

Fonte: Portal HSM On-line
© Clayton Christensen e Scott Anthony

Anthony, Scott

Sócio da Innosight.

Christensen, Clayton

Um dos maiores especialistas em inovação da atualidade, é fundador da firma de consultoria Innosight e professor de administração da Harvard Business School, de Boston, Massachusetts, EUA.