

# Análise do Modelo de Gestão da Inovação Enxuta

## Analysis of Lean Innovation Management Model

Pedro Paulo Sousa Neto<sup>1</sup>, José Carlos Cavalcanti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil

Correspondência: Pedro Paulo Sousa Neto Endereço: Av. Prof. Moraes Rêgo, Cidade Universitária CEP.: 50.670-901 Recife, Brasil. Tel.: 55 81 99836-7864 E-mail: ppsn@cin.ufpe.br

Recebido: 08 de outubro de 2016 Aceito: 20 de dezembro de 2016 Publicado: 01 de maio de 2017

DOI: 10.21714/1679-18272016v14Esp2.p277-287

### Resumo

Atualmente inovação se tornou uma questão de sobrevivência para as organizações. Aquelas que não buscam inovar em seus produtos ou serviços estão fadadas a perder sua fatia do mercado ou até mesmo falir. Conscientes desta condição, as organizações começam a utilizar a metodologia denominada Lean Startup, criada essencialmente para startups. Observou-se, no entanto, que as organizações que tentam utilizar esta metodologia enfrentam uma espécie de desorganização e criam algo intitulado de “teatros de inovação”, onde são idealizados grandes projetos, mas não se consegue entregar nenhuma mudança substantiva para um produto ou serviço. Para reverter este cenário Steve Blank, indica a utilização de duas estratégias corporativas em conjunto com a metodologia de Lean Startup com o objetivo de acelerar o processo de inovação em empresas maduras, o que ele denomina modelo da Gestão da Inovação Enxuta. O objetivo deste artigo, além de apontar o que é a Gestão da Inovação Enxuta, é argumentar que a adoção deste modelo nas organizações só terá sucesso se as metodologias ágeis (que lhe dão suporte) não forem consideradas apenas uma inovação no processo de desenvolvimento de software e serviços correlatos nas empresas, mas sim uma nova e competitiva estratégia de gestão das organizações.

**Palavras-chave:** Inovação, Gestão, Modelo, Tecnologia, Disruptiva.

### Abstract

Currently innovation has become a matter of survival for organizations. Those who do not seek to innovate in their products or services are bound to lose their market share or even fail. Aware of this condition, organizations begin to use the methodology called Lean Startup essentially created for startups. It was observed, however, that organizations that try to use this methodology face a kind of clutter and create something titled "Innovation theaters" where are idealized large projects, but you can't deliver any substantive change to a product or service. To reverse this scenario Steve Blank indicates the use of two corporate strategies in conjunction with the Lean Startup methodology in order to accelerate the innovation process in mature companies, which he calls Model Innovation Management Lean. The main purpose of this paper, besides pointing to what does Lean Innovation Management mean, is to argue that adopting this model into organizations only brings success whether the underlining agile methodologies are considered not only an innovation in software development and correlated services within firms, but a new and competitive management strategy for organizations as a whole.

**Keywords:** Innovation, Management, Model, Technology, Disruptive.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

### 1. Introdução

A inovação é vista como uma poderosa arma competitiva pelos empreendedores. Entende-se por inovação não somente o fato de se criar algo novo, mas a experimentação prática ou a combinação de tecnologias existentes para criar valor a um negócio. Isso inclui, além do desenvolvimento de novos produtos e processos, as atividades de criação de um novo mercado antes inexistente, a exploração de uma nova fonte de suprimentos e a reestruturação dos métodos de organização (TIGRE, 2014).

Empresas de variadas naturezas e estruturas vêm sofrendo com a dinâmica do mercado e a constante evolução tecnológica, e um quesito crucial para que estas continuem sendo competitivas, é prover inovação. As empresas, de forma geral, passaram os últimos anos aumentando a sua eficiência reduzindo custos. Mas simplesmente se concentrar em melhorar os modelos de negócios existentes não é mais suficiente para permanecer no mercado. Boa parte das empresas entende que precisam lidar cada vez mais com as ameaças externas. E para garantir sua sobrevivência e crescimento, essas empresas precisam buscar modelos de negócio alternativos, e este desafio exige novas estruturas e habilidades organizacionais (BLANK, 2015).

Conscientes desta condição, algumas empresas estão adotando a metodologia denominada Lean Startup – Empresa Emergente Enxuta (REIS, 2011). Esta metodologia foi criada essencialmente para empresas nascentes (as chamadas startups), que são, por definição, organizações temporárias à procura de um modelo de negócio repetível e escalável. A partir desta definição, é perceptível que as startups são organizações extremamente flexíveis, ao contrário de empresas maduras, que já executam um modelo de negócio, tem cultura e hierarquia bem definidas.

No entanto, nem todas as organizações estão conseguindo se adequar à metodologia Lean Startup, e muitas dessas empresas sofrem uma espécie de desorganização ao criarem algo parecido com “teatros de inovação”, onde são idealizados grandes projetos, mas não se consegue entregar nenhuma mudança/inovação substantiva para um produto ou serviço (BLANK, 2015).

Com o objetivo de reverter este cenário Steve Blank, empreendedor norte-americano e hoje alçado à categoria de guru internacional do empreendedorismo, indica a utilização de duas estratégias corporativas combinadas, a *Organização Ambidestra* (O'REILLY; TUSHMAN, 2004) e o modelo dos *Três Horizontes de Inovação* (Terwiesch and Ulrich, 2009), utilizados em conjunto com a metodologia de *Lean Startup* (REIS, 2011) com objetivo de acelerar o processo de inovação em empresas maduras, o que ele denomina de “*Lean Innovation Management Model*” (Modelo da Gestão da Inovação Enxuta) (BLANK, 2015).

### 1.1. Problema de pesquisa

Com um foco mais voltado para um melhor entendimento do uso da inovação de ruptura em empresas maduras (entende-se por empresa madura toda aquela que tem um modelo de negócio em execução), este trabalho pretende investigar, a partir de um breve tratamento teórico, os fatores de sucesso do *Modelo de Gestão da Inovação Enxuta*, tentando entender como ele deve ser implantado, e quais os benefícios de sua adoção.

## 2. Revisão da Literatura

Neste capítulo procura-se estabelecer um entendimento conceitual sobre startup (empresa emergente) e sua diferença em relação à empresa madura, bem como são abordados alguns temas inter-relacionados, tais como os diferentes tipos de inovação, a estratégia da Organização Ambidestra, o modelo dos Três Horizontes de inovação e a metodologia do Lean Startup. Esta revisão da literatura tem como objetivo evidenciar trabalhos relacionados aos temas de estudo sem seguir um método sistemático formal.

### 2.1. Diferença entre Startup e empresa madura

O conceito mais utilizado para definir o que é uma Startup foi cunhado por Steve Blank, (2010) e sugere que: “*Startup é uma organização temporária à procura de um modelo de negócio que seja repetível e escalável*”. Por meio desta definição percebe-se que este tipo de organização deve ser flexível ao ponto de se recriar em busca do modelo de negócio ideal.

Outra definição de Startup utilizada por Eric Ries, (2011), autor do livro “*Lean Startup*”, é que uma “*Startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza*”. O ponto principal que se deve atentar nessa definição é o termo “instituição humana”, ou seja, antes de ter um produto ou uma inovação, a Startup é uma iniciativa intensamente humana.

Tanto na definição de Blank quanto a de Reis, entendeu-se que startup é criada para enfrentar um ambiente de extrema incerteza devido ao fato de não possuir um modelo de negócio definido. Em contra partida, considera-se empresa madura toda aquela que executa um modelo de negócio, tem processo, método, valores definidos, e é rentável.

### 2.2. Tipos de inovação

Uma importante fonte sistematizadora dos conceitos associados à inovação é aquela proporcionada pelo Manual de Oslo. Este manual foi criado pela *Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE* com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construções de dados estatísticos e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados (OCDE, 2004).

O Manual de Oslo apresenta a seguinte definição para inovação: “*Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas*” (OCDE, 2004).

De acordo com esta definição, inovação é dividida em quatro tipos, conforme apresentadas abaixo:

Outra definição para inovação está presente no livro “*The Innovation Playbook*” (WEBB; THOEN, 2010): “*Inovação é o processo de converter novas ideias em criação de valor, seja por meio de produtos, métodos, serviços, operações ou modelos de negócio*”. O conceito essencial nesta definição (que não este presente na anterior) é o termo - **criação de valor**. Este conceito é fundamental para aceitação do processo de inovação, já que não faz sentido criar inovação se não for para entregar valor.

Joseph Schumpeter, economista e cientista político austríaco, considerado um dos mais importantes economistas do século XX, foi um dos pioneiros em considerar inovações tecnológicas como fator para o desenvolvimento capitalista. Ele argumentou que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “*destruição criadora*”. Segundo Schumpeter, (1934), inovações “radicais” engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança.

O Prof. Christensen adota os termos de *tecnologia incremental* e *tecnologia de ruptura* em seu livro “*The Innovation Dilemma*”. No entanto, por uma questão de alinhamento com os objetivos deste trabalho, aqui é considerado que o termo pode ser abordado como inovação incremental e de ruptura, por entender que a inovação é criada através da evolução tecnológica vice-versa.

### **2.2.1. Inovação incremental**

Inovação Incremental tem o objetivo de melhorar o desempenho de produtos estabelecidos, junto com as dimensões do desempenho que aqueles clientes habituais têm valorizado historicamente nos maiores mercados. A maioria das inovações em determinados setores é caracteristicamente incremental (CHRISTENSEN, 2012).

O objetivo da inovação incremental é tornar a empresa competitiva dentro de seu segmento de mercado, aumentando o domínio e margem de lucro por meio da agregação de valor aos produtos e serviços existentes.

### **2.2.2. Inovação disruptiva**

Inovação disruptiva (ou de ruptura) cria uma proposição de valor muito diferente daquele disponível até então. Em geral, essa inovação tem desempenho inferior aos produtos estabelecidos em mercados predominantes. Mas contém outras características e vantagens adicionais (e geralmente novas) de valor para o cliente. Produtos baseados nesse tipo de inovação são geralmente mais baratos, mais simples, menores e frequentemente mais convenientes de usar (CHRISTENSEN, 2012).

Uma inovação disruptiva é aquela que transforma um produto que historicamente era tão caro e complexo que só uma pequena parte da população podia ter e usar, em algo que é tão acessível e simples que uma parcela bem maior da população agora pode ter e usar (CHRISTENSEN, 2012).

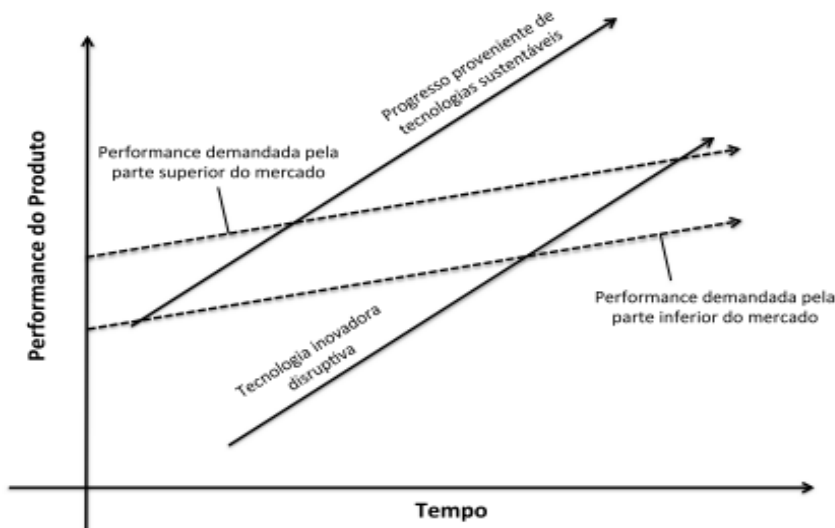
### **2.2.3. O impacto da inovação incremental e de ruptura no mercado.**

Para contextualizar, de forma esquemática, como as duas categorias de inovação se manifestam no mercado, Christensen utilizou o gráfico (Figura 1) impacto da inovação incremental versus inovação disruptiva para explicar o que aconteceu na indústria de “*disk drive*”, que pode ser visualizada em mais detalhes em seu livro “*The Innovator’s Dilemma*” (Clayton M. Christensen, 2012). Para este estudo cabe entender a dinâmica do mercado, utilizando como exemplo o caso da Netflix versus Blockbuster.

O eixo vertical representa o desempenho do produto, considerando que o produto das duas empresas é o serviço de locação de filmes. No gráfico são observadas duas linhas tracejadas, uma representando a parte superior do mercado que contém margem de lucro alta, e a outra representa a parte do mercado que contém margem de lucro menor. É da natureza de uma organização prover inovação para sair da parte inferior do mercado e alcançar a parte superior, e essa transição é realizada através do progresso proveniente de *tecnologias sustentáveis* (inovação incremental). Consequentemente, esse tipo de inovação tem o apoio natural da diretoria da empresa, cujo objetivo é aumentar sua margem de lucro.

Em contrapartida, a inovação disruptiva nasce em busca de alcançar a parte inferior do mercado. No caso das duas empresas de locação de filmes, a Blockbuster buscou realizar as melhorias nos serviços de locação de filmes e no aumento de número de lojas, com objetivo de dominar o mercado de maior margem de lucro. A Netflix realizou uma aposta diferente e ousada, após fracassar em prover inovação incremental para buscar fatias do mercado dominado por sua rival. Sendo assim, realizou o processo de inovação disruptiva com a utilização da tecnologia de *vídeo streaming*. A princípio, com uma margem de lucro menor, mas, com um potencial de escalabilidade maior, logo a Netflix alcançou a parte inferior do mercado e posteriormente acompanhou a demanda do setor superior do mercado.

Com uma proposta de valor diferente e mais barata, a Netflix criou um novo mercado (com novos clientes e com um novo processo) e que supriu a necessidade do que até então existia e era dominado pela Blockbuster. O efeito resultante desta inovação disruptiva foi a extinção do modelo de negócios locadoras de filmes (ver Quadro 1 à frente com os principais predicados de cada inovação).



**Figura 1:** Impacto da inovação incremental versus inovação disruptiva.

**Fonte:** Clayton M. Christensen (2012).

Incremental	Disruptiva
Mercado estabelecido	Mercado inexistente
Base de clientes	Não existe uma base de clientes significativa
Margem de lucro alta	Margem de lucro baixa
Exigência por parte dos clientes alta	Exigência por parte dos clientes baixa

**Quadro 2:** Inovação incremental versus Inovação disruptiva.

**Fonte:** Clayton M. Christensen (2012).

### 2.3. Estratégia da Organização Ambidestra

O deus romano Janus tinha dois pares de olhos, um par para observar o passado e outro para observar o que está por vir (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Da mesma forma, gestores devem estar constantemente olhando para trás observando os resultados de seus produtos e processos, ao mesmo tempo em que olham para frente preparando-se para inovações que estão por vir.

Existe um grande desafio para os gestores de empresas que é o de manter um modelo de negócio operante, ao mesmo tempo em que se busca inovação, e este não é um trabalho simples. Estudo executado por pesquisadores da Universidade de Harvard apontam que a execução de modelos de inovação por grandes empresas falham entre 70% e 90% dos casos (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

O fracasso em alcançar inovação ao mesmo tempo em que se fazem melhorias constantes em um negócio existente é tão comum e tão intrigante que se tornou um campo de batalha do pensamento de gestão (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

O'Reilly e Tushman, (2004) realizaram uma pesquisa concentrada em 35 tentativas de alcançar inovações empreendidas por 15 unidades de negócio em nove setores diferentes. Foram estudados a estrutura organizacional e os resultados dos projetos de inovação, bem como o impacto sobre as operações e desempenho nos negócios tradicionais.

O'Reilly e Tushman, (2004) observaram que as empresas tendem a aplicar um dos quatro tipos de estrutura organizacional listados abaixo para implementar inovação:

**Projetos funcionais (*Functional designs*):** A equipe responsável por realizar a inovação está integrada na estrutura organizacional existente e responde à gestão existente.

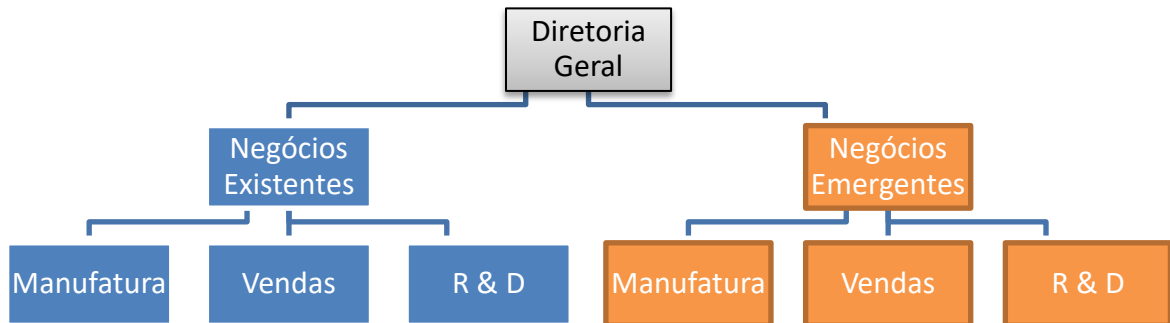
**Equipe multifuncional (*Cross-functional Teams*):** A equipe opera dentro da estrutura organizacional, mas não responde a gestão existente.

**Equipes não apoiadas (*Unsupported teams*):** A equipe é criada fora da estrutura organizacional e não responde diretamente à gestão existente.

**Organizações ambidestras (*Ambidextrous organizations*):** É criada uma estrutura independente da estrutura existente, cada uma com seus próprios processos, culturas e estão integradas diretamente com a gestão existente.

Em primeira análise o modelo da organização ambidestra foi muito superior aos demais, 90% das iniciativas resultaram em inovação. A organização ambidestra também foi superior no desenvolvimento de inovação disruptiva comparado aos outros modelos, e mostrou-se mais eficiente para lidar com os negócios existentes.

O'Reilly e Tushman (2004) explicam que o sucesso do modelo da Organização Ambidestra se deve aos seguintes fatores. Existe uma comunicação estreita entre o nível gerencial e operacional, assim permite que a gestão compartilhe recursos entre as unidades; estes recursos podem ser elencados como recursos financeiros, talento, clientes e assim por diante. A separação da estrutura é essencial para assegurar que os processos, cultura e características não se misturem entre as equipes, com isso a organização consegue executar o seu modelo de negócio ao mesmo tempo em que realiza a exploração por inovação disruptiva.



**Figura 3:** Organização Ambidestra.

**Fonte:** O'Reilly e Tushman (2004).

Estruturas	Número de iniciativa	Porcentagem de sucesso
Projetos funcionais	7	25%
Equipe Multifuncional	9	0%
Equipes não apoiadas	4	0%
Organização ambidestra	15	90%

**Quadro 2:** Resultado da pesquisa.

**Fonte:** O'Reilly e Tushman (2004).

#### 2.4. Estratégia dos Três Horizontes de Inovação.

Os Três Horizontes de Inovação são uma estratégia corporativa com o intuito de prover inovação, e foi criada por (Mehrhad Baghai et al., 2000). O modelo sugere que uma empresa deve alocar suas inovações em três categorias chamadas de "horizontes":

**Horizonte 1:** é composto pelas atividades que geram receita para a organização e representa o horizonte de curto prazo, a inovação acontece e é composto pelo negócio maduro.

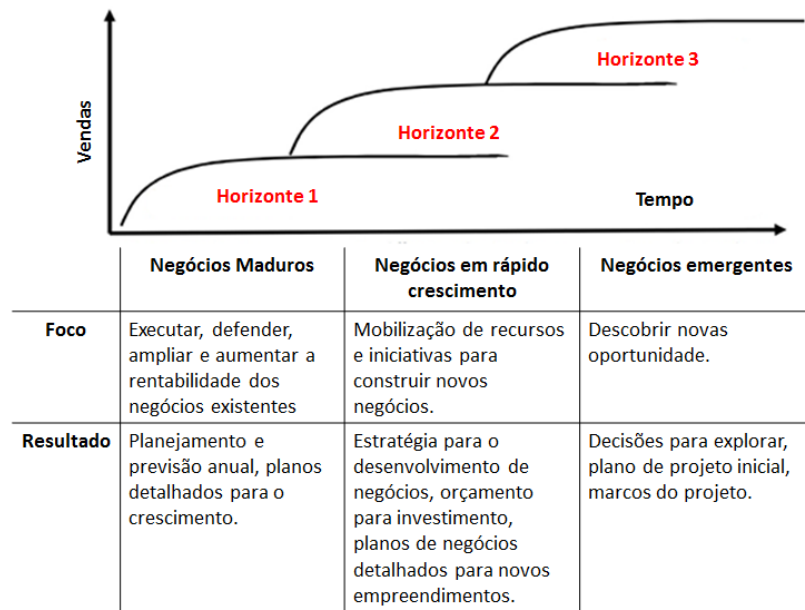
**Horizonte 2:** Corresponde a inovações em fase de comercialização aqui estão negócios que estão crescendo rapidamente.

**Horizonte 3:** Refere-se ao horizonte de longo prazo no qual a organização busca novos negócios que sustentarão a empresa lá no futuro.

Com o intuito de se manterem competitivas as organizações devem estar constantemente à procura de melhorar seus negócios e preparadas para se adaptar as mudanças do mercado. A adoção desta estratégia auxilia a organização a separar seus projetos e objetivos, o gerenciamento simultâneo dos três horizontes permite equilibrar e gerenciar a carteira de negócios. Enquanto as oportunidades do horizonte 1 asseguram os resultados de curto prazo, as do horizonte 2 geram o crescimento a médio prazo e as possibilidades incluídas no horizonte 3 possibilitam, em médio prazo, a existência de opções de crescimento a longo prazo.

As empresas com um crescimento equilibrado podem tirar proveito, nos três horizontes, de um fluxo saudável de capital, recursos humanos e capacidades.

Por tanto as organizações que utilizam desta estratégia tendem a ter uma orientação para a inovação, adotando uma perspectiva de foco duplo, com ênfase no curto e longo prazo, que pode ser representado, pela tática e pela visão.



**Figura 2:** Três horizontes de inovação.

**Fonte:** Baghai, Coley, While (2000).

## 2.5. Lean Startup.

A Startup enxuta, ou “*Lean Startup*”, é uma metodologia criada por Eric Ries com o objetivo de minimizar os riscos na criação de uma Startup. Esta metodologia tem seu nome derivado da metodologia da produção enxuta; revolução gerencial que Taiichi Ohno e Shigeo Shinngo promoveram na Toyota na década de 1980, e ficou conhecido mundialmente como o “Modelo Toyota de Produção”. O pensamento enxuto está alterando radicalmente a maneira pela qual as cadeias de suprimento e os sistemas de produção são conduzidos. Entre seus princípios estão o aproveitamento do conhecimento e da criatividade de cada funcionário, a redução dos tamanhos das equipes, a produção do tipo *just in time*, o controle do estoque e a aceleração do ciclo de produção (RIES, 2011).

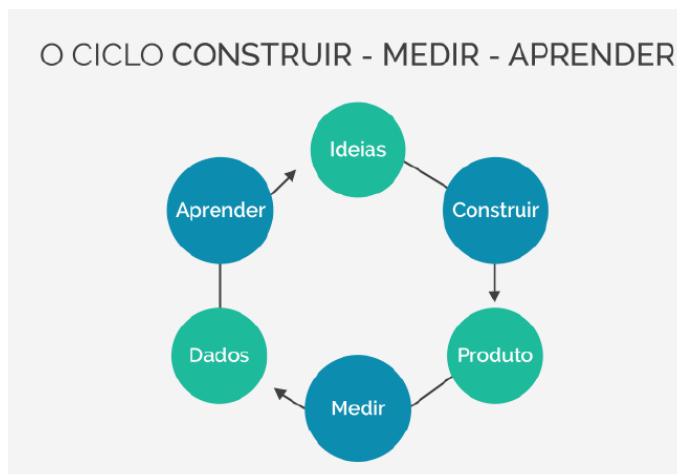
Um novo tipo de métrica foi criado para medir o progresso de uma Startup – a *Aprendizagem Validada*, que é um método rigoroso para demonstrar o progresso quando uma pessoa está adentrando em um contexto de grande incerteza, ambiente no qual as startups crescem. A aprendizagem validada é o processo de demonstrar empiricamente como uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuros de uma startup. Ela é mais concreta, mais exata e mais rápida do que prognóstico de mercado ou clássico planejamento empresarial (RIES, 2011).

Ries, (2011) recomenda que sejam formadas equipes multifuncionais responsáveis pelo que ele denomina de *marcos de aprendizagem*, ao invés de organizar sua empresa em rígidos departamentos funcionais. O objetivo de uma startup é descobrir a coisa certa a ser criada, as coisas que os clientes querem e pela qual pagarão, o mais rápido possível. Ou seja, é mais importante para uma startup obter o aprendizado com base no *feedback* de seus futuros clientes do que gastar tempo e recursos em projetos que não serão utilizados. O processo de aprendizagem é representado à frente, no chamado ciclo de *feedback*.

O ciclo de feedback consiste em minimizar o tempo e energia no processo de aprendizagem, os resultados desse processo são as saídas para medir o progresso de uma startup, concentrando as energias na aprendizagem validada, pode-se evitar muito o desperdício.

Reis sugere o conceito de MVP (Produto Mínimo Viável), que é o resultado de um ciclo completo, desenvolvido com o mínimo de esforço e tempo possível, serve para avaliar se o produto está resolvendo o problema identificado. A ideia central é a de colocar um produto minimamente utilizável para os possíveis clientes utilizarem, e dessa forma identificar as necessidades reais para o produto. A última etapa do ciclo é avaliar se a estratégia atual deve ser mantida, ou deve-se adaptar para um novo ciclo; este processo de mudança é conhecido como *Pivotar* (RIES, 2011).

Para suportar a este ciclo são utilizadas as técnicas de *Business Model Canvas*, *Customer Development*, *Metodologias Ágeis*.



**Figura 3:** Ciclo de aprendizagem.

**Fonte:** Eric Reis (2011).

### 2.5.1. *Business Model Canvas.*

Segundo Osterwalder e Pigneur, (2011), o Business Model Canvas, ou em tradução livre “Quadro de Modelo de Negócios”, é uma ferramenta utilizada para rascunhar modelos de negócio novos ou existentes. O quadro é composto por nove blocos pré-formatados em uma única página, e cada componente contém uma série de hipóteses que deverão ser testadas.

**Proposta de valor:** este bloco contém a proposta de produto e serviços e qual é valor que será criado para o seu segmento de cliente; portanto, este bloco se refere a como a empresa vai se diferenciar dos concorrentes. **Segmento de clientes:** cabe a este bloco listar os possíveis clientes do serviço ou produto. **Canais de distribuição:** este bloco tem o objetivo apontar a estratégia de como a empresa pode conectar o seus segmentos de clientes com a proposição de valor. **Relacionamento como clientes:** descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um específico segmento de clientes. **Fontes de receita:** aponta os recursos financeiros que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos das receitas para criar ganhos). **Recursos-chave:** são os ativos mais importantes para criar o valor necessário para o segmento de cliente e dar suporte ao modelo de negócio. Podem ser considerados recursos humanos, financeiros, físicos ou intelectuais. **Atividades-chave:** descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para construir seu modelo de negócio. **Principais parceiros:** este parceiro descreve a rede de fornecimento e parceiros que fazem parte do modelo de negócio. **Estrutura de custo:** descreve todos os custos incorridos para operar o modelo de negócios.

### 2.5.2. *Customer Development (Desenvolvimento do Cliente).*

Steve Blank foi o principal responsável pelo desenvolvimento desta metodologia, que foi descrita em seu livro “*The Four Steps to the Epiphany*”. Blank descreve sua metodologia como forma de alinhamento entre produto e mercado (o conhecido “*Product/Market Fit*”), partindo do princípio que as questões relevantes do projeto devem ser validadas fora do escritório. O processo de *Customer Development*, ou em tradução livre “Desenvolvimento do Cliente”, é composto por quatro etapas.

**Descoberta do cliente:** Parte do princípio que dentro da organização só existem hipóteses e não fatos para desenvolvimento de um serviço ou produto. Para testar essas hipóteses o empreendedor deve sair de dentro da organização e validar suas proposições.

**Validação do cliente:** Este é o segundo passo, e tem como objetivo identificar se os possíveis clientes pagarão pelo produto e cabe ao empreendedor achar um modelo de vendas adaptável, escalável e validá-lo. Esta é uma etapa aonde tudo pode mudar inclusive o cliente, caso seja necessário descobrir um novo cliente deve voltar ao passo anterior.

**Geração de demanda:** Esta é fase responsável por começar a executar o modelo de negócio, devem-se buscar investimentos, definir os tipos de mercados que serão explorados ou criados e buscar escalabilidade.

**Estruturação do negócio:** Etapa em que a startup deixa de focar no aprendizado e começa a focar na execução e tem como principal desafio crescer.

### 2.5.3. *Metodologias ágeis.*

Os métodos ágeis foram criados pela indústria de software e teve inspiração no modelo de manufatura enxuta utilizada no Japão, com o objetivo de tornar o desenvolvimento de software mais rápido e menos burocrático.

Em 2001 foi publicado o Manifesto Ágil, documento que reúne os princípios e práticas utilizados por esta metodologia. O manifesto apresenta quatro valores que motivaram a sua adoção, são eles: Os indivíduos e suas interações acima de procedimentos e ferramentas; O funcionamento do software acima de documentação abrangente; A colaboração dos clientes acima da negociação de contratos; A capacidade de resposta à mudança acima de um plano pré-estabelecido (BEEDLE et al.).

Algumas das metodologias ágeis mais conhecidas são Scrum, Kanban, Programação extrema XP, etc. Cada uma tem suas peculiaridades, mas partem dos princípios do manifesto ágil.

### 3. Análise do Modelo de Gestão da Inovação Enxuta

Ao longo deste trabalho foram apresentados os conceitos, técnicas e estratégias que são utilizadas pelas organizações ao tentarem desenvolver inovação. Nesta seção será abordado o modelo de gestão proposto pelo professor de empreendedorismo Steve Blank, (2015) denominado Lean Innovation Management (Gestão da Inovação Enxuta).

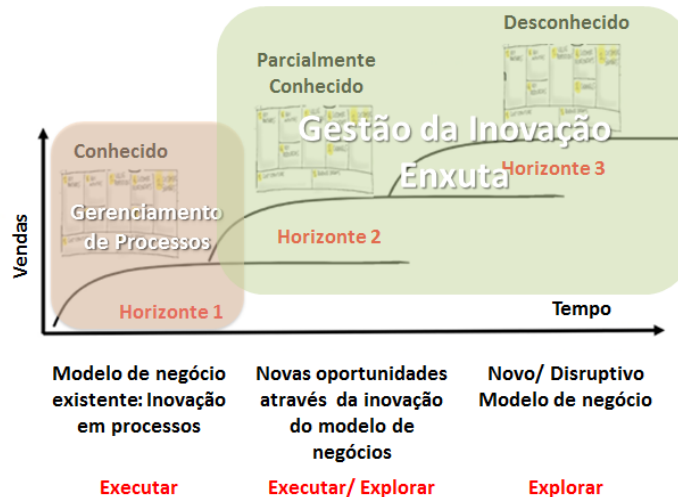
#### 3.1. O modelo para inovação

O modelo de gestão de inovação enxuta foi proposto por Steve Blank e é composto por duas estratégias de gestão já apresentadas neste trabalho, a *Organização Ambidestra* para executar o modelo de negócio existente enquanto a empresa procura inovar em paralelo, e a outra estratégia é a dos *Três Horizontes da Inovação*, consiste em separar a inovação em três horizontes.

Essas duas estratégias ajudam a pensar e organizar sobre o processo de inovação em uma organização, mas não dizem a respeito de como fazer acontecer a inovação. Com o surgimento das ferramentas do século XXI que compõem a metodologia do Lean Startup, é possível adaptar tais ferramentas para realizar inovação.

A combinação das duas estratégias mais as ferramentas presentes na metodologia Lean Startup, resultam em:

- Uma versão nova e enxuta dos Três Horizontes da Inovação;
- Uma Empresa Ambidestra, e;
- Um modelo de gestão para as empresas maduras desenvolverem e testarem novas ideias de forma mais rápida.



**Figura 4:** Modelo de Gestão da Inovação Enxuta.

**Fonte:** Steve Blank (2015).

**Horizonte 1:** Contém o modelo de negócio principal da empresa (com vários dados conhecidos). É um horizonte controlado com riscos baixos, no qual contém clientes conhecidos, características do produto, concorrentes, preços, canais de distribuição, cadeias de suprimentos entre outros. A gestão neste horizonte é realizada através de processos repetitivos e escaláveis, procedimentos, incentivos e *key performance indicator* (KPI) para executar e medir o modelo de negócio. A inovação e melhoria ocorrem nos processos, procedimento e custos, etc.

**Horizonte 2:** Este horizonte busca novas oportunidades no modelo de negócio atual, essas novas oportunidades podem ser alcançadas por meio da mudança do canal de distribuição, da utilização de uma tecnologia diferente para aumentar as vendas aos clientes, ou melhoras seus produtos, etc. Aqui o risco em inovação é moderado, a mudança é baseada em padrões conhecidos e experimentação dentro do modelo de negócio atual. É um horizonte com dados parcialmente conhecidos.



**Horizonte 3:** Esse horizonte é responsável por criar novos e modelos de negócios potencialmente disruptivos, onde os dados essenciais são desconhecidos. Aqui, a empresa é praticamente uma startup incubada. Elas operam com velocidade e urgência para encontrar um modelo de negócio repetível e escalável. As equipes deste horizonte devem estar fisicamente separadas das divisões operacionais, precisam ter seus próprios planos, procedimentos, políticas, incentivos e KPI diferentes dos presentes no horizonte 1.

Apesar de cada horizonte apresentar um objetivo dentro da organização, eles não estão separados da estrutura corporativa. É fundamental que a organização apoie os movimentos em prol da inovação, e recursos importantes devem ser transferidos entre horizontes, dependendo da necessidade. Caso não haja o apoio de toda organização o compromisso com a inovação pode ser afetado.

Como visto na Figura 1, o Prof. Clayton Christensen demonstra o impacto da inovação incremental versus a inovação disruptiva. Ele identifica três padrões que levam as empresas ao fracasso: a) o primeiro - as inovações de ruptura a princípio não são praticáveis tecnologicamente ou economicamente; b) segundo - o desenvolvimento tecnológico se concentra em inovação incremental com o objetivo de atingir desempenho mais elevado para dominar margens de lucro mais altas; c) terceiro - se refere à proeza das empresas estabelecidas em criar inovações incrementais e dominar o mercado. Porém, com a introdução da inovação de ruptura por uma empresa estreante, o domínio da empresa estabelecida é afetado e mesmo que adotem a inovação disruptiva proveniente das empresas estreantes, essas que serão as que irão dominar o mercado (CHRISTENSEN, 2012).

Portanto, ao se confrontar com o movimento visualizado pelo gráfico da Figura 1 (referente ao impacto da inovação incremental versus disruptiva) com o modelo de gestão da inovação enxuta (ver Figura 11, à frente), ficam claros os benefícios da gestão baseada em inovação enxuta (ou seja, a gestão de inovação enxuta), é de fato a forma promissora para aquelas organizações que já executam um modelo de negócio continuarem crescendo a partir da busca de novos modelos de negócios.

Em função do fato de que o modelo de gestão da inovação enxuta foi proposto muito recentemente, é difícil observar evidências de empresas maduras que se valeram desta estratégia para crescer. Mas fica claro os benefícios de sua aplicação, tratando (do ponto de vista conceitual) a organização em duas, por meio da estratégia da organização ambidestra, a empresa consegue executar o seu modelo de negócio atual, ao mesmo tempo que explora oportunidades futuras. A estratégia dos três horizontes de inovação se mostrou uma ótima forma de orientar a organização em busca de inovação tanto incremental quanto disruptiva e as ferramentas da metodologia do Lean Startup são utilizadas como motor deste modelo, promovendo velocidade e eficiência na exploração da inovação.

Como um aspecto final, mas não menos importante, apesar da elegância e simplicidade da proposta da Gestão da Inovação Enxuta sugerida por Steve Blank, há um aspecto que não se pode desconsiderar na gestão de empresas que inovam, e inovam com tecnologias de informação e comunicação- TICs. Ou seja, é necessário considerar o papel transformador das metodologias ágeis na gestão total das empresas. Ao invés de considerá-las apenas como um novo conjunto das atividades para melhorias nos processos de desenvolvimento de software e serviços correlatos, essas metodologias devem ser tratadas como uma revolução gerencial.

Segundo Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016) em seu artigo *Embracing Agile*, a utilização das metodologias ágeis oferece uma série de benefícios importantes em comparação com as abordagens tradicionais de gestão empresarial. Questões como o aumento de produtividade e satisfação da equipe, a diminuição do tempo gasto inerente à reuniões redundantes e planejamento repetitivo, a melhora na visibilidade das atividades, o processo altamente flexível a mudanças de prioridades dos clientes, melhorando assim a satisfação por eles, a entrega de produtos com maior valor ao mercado e de forma mais previsível, reduzindo os riscos. A formação da equipe sendo composta por membros de várias disciplinas como pares de colaboração amplia a experiência organizacional e constrói confiança e respeito mútuos. Desta forma, o método ágil permite reduzir drasticamente o tempo gasto em micro gerenciamento de projetos funcionais, permitindo que os diretores possam dedicar-se a trabalhos de maior valor que só eles podem fazer: tais como criar e ajustar a visão corporativa, priorizar iniciativas estratégicas, aumentar a colaboração interfuncional e remover impedimentos no progresso.

Denning (2016) evidenciou pontos importantes ao analisar o artigo *Embracing Agile*, que o método ágil deve ser adotado como uma *mentalidade* e não apenas uma metodologia no âmbito da gestão existente. Ágil apresenta uma visão totalmente diferente do objetivo da organização. A priori a organização tem como objetivo maximizar os lucros, com a adoção do ágil a maior prioridade é satisfazer o cliente. Os ganhos na introdução de novos produtos, programas de marketing, recursos humanos e envolvimento dos funcionários podem chegar a até 60% com a adoção da mentalidade ágil, essa deve estar enraizada aos valores e cultura da organização. Portanto, Ágil envolve mudanças de atitudes profundas, dos valores e dos hábitos arraigados de burocracia hierárquica que dificilmente irá mudar com um conhecimento superficial sobre o que é o método ágil.

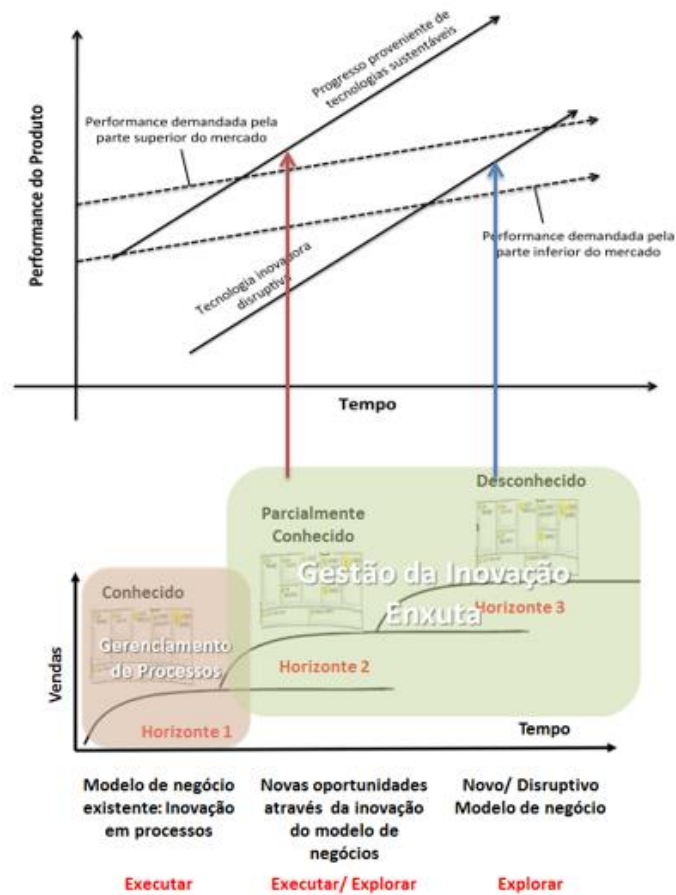


Figura 5: Processo de inovação enxuta.

Fonte: Steve Blank (2015) e Clayton Christensen (2012).

#### 4. Conclusão

Portanto é evidente que a estratégia de observar a organização por meio da estrutura organizacional – *Organização Ambidestra* - é de fato um veículo importante para conseguir manter a organização focada em executar o seu negócio atual, ao mesmo tempo em que explora novas oportunidades. A introdução da estratégia dos Três Horizontes de Inovação auxilia a organização a organizar seu processo de inovação. O gerenciamento simultâneo dos três horizontes permite equilibrar e gerenciar a carteira de negócios. Enquanto as oportunidades do horizonte 1 asseguram os resultados de curto prazo, as do horizonte 2 geram o crescimento a médio prazo e as possibilidades incluídas no horizonte 3 possibilitam, em médio prazo, a existência de opções de crescimento a longo prazo.

Por sua vez, por meio das ferramentas da metodologia do Lean Startup o Modelo de Gestão da Inovação Enxuta ganha força de tração para explorar inovação no Horizonte 2 e 3, aumentando significativamente o número de iniciativas em um período curto de tempo. Isso se deve pela adoção da mentalidade ágil, os princípios e valores devem fazer parte da cultura organizacional para que se possa tirar o máximo da metodologia. Não é necessário que todas as áreas da organização utilize a mesma ferramenta ágil, mas é de extrema importância que todas as áreas tenham absorvido o que podemos chamar de “atitude ágil”.

Desta forma, foi possível observar que a *Lean Innovation Management* (Gestão da inovação enxuta) pode se constituir numa poderosa ferramenta para as empresas maduras inovarem. Toda a organização tende a incentivar e valorizar a cultura voltada para inovação não somente incremental, mas também a adoção de inovação disruptiva.

#### Referências

- BAGHAI, M. et al. **The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise**. [S.l.]: Basic Books, 2000. Citado na página 34.
- BEEDLE, M. et al. **Manifesto for Agile Software Developmente**. Acesso em 25 jun. 2016. Disponível em:

<<https://agilemanifesto.org>>.

BLANK, S. **What's A Startup? First Principles**. 2010. Acesso em 8 jun. 2016. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>.

BLANK, S. **Por que o movimento lean startup muda tudo**. 2013. Acesso em 10 mai. 2016. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/por-que-o-movimento-lean-startup-muda-tudo/>>.

BLANK, S. **Lean Innovation Management – Making Corporate Innovation Work**. 2015. Acesso em 10 jun. 2016. Disponível em: <<https://steveblank.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/>>.

BLANK, S. **Intel Disrupted: Why large companies find it difficult to innovate, and what they can do about it**. 2016. Acesso em 25 jun. 2016. Disponível em: <<https://steveblank.com/2016/06/23/intel-disrupted-why-large-companies-find-it-difficult-to-innovate-and-what-they-can-do-about-it/>>.

CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação**. [S.l.]: M.books, 2012. ISBN 9788576801283.

DENNING, S. HBR's **Embrace Of Agile**. 2016. Acesso em 08 Set. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/21/hbrs-embrace-of-agile/#582438e627fe/>>

HERZOG, P. **Open and Closed Innovation Different Cultures for Different Strategies**. Tese (Doutorado) — University of Muenster, 2008.

O' Relly, C. A. O.; TUSHMAN, M. L. **The Ambidextrous Organization**. 2004. Acesso em 10 mai. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization/>>.

OCDE. **Manual de Oslo**. 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation. Inovação em modelos de Negócio**. 1. ed. [S.l.]: Alta Books, 2011. ISBN 857608550X.

RIES, E. **A Startup Enxuta**. São Paulo- SP: Leya, 2011. ISBN 9788581780139.

RIGBY, D.K; SUTHERLAND, J; TAKEUCHI, H. **Embracing Agile**. 2016. Acesso em 08 Set. 2016. Disponível em <<https://hbr.org/2016/05/embracing-agile/>>.

SCHUMPETER, J. Joseph Schumpeter **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 1934. Acesso em 10 jul. 2016. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Capitalismo\\_Socialismo\\_e\\_Democracia/](https://pt.wikipedia.org/wiki/Capitalismo_Socialismo_e_Democracia/)>.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**. 2. ed. [S.l.]: Campus, 2014. ISBN 978-85-352-7701-2. WEBB, N. J.; THOEN, C. **The Innovation Playbook**. [S.l.]: Hardcover, 2010.