

Estratégias que Produzem Inovação de Valor

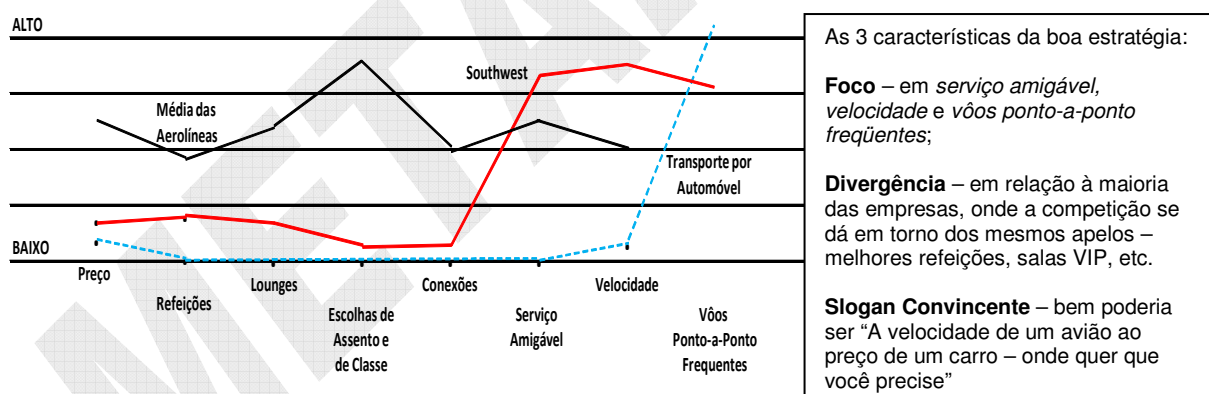
A maneira clássica de formular estratégias parte da análise da indústria em que a empresa atua e das influências que os fatores externos (políticos, ambientais, sócio-culturais, tecnológicos, econômicos e legais) exercem sobre a mesma. A questão é se isto é suficiente, quando a empresa pretende inovar.

Em meados da década de 90, ao discutir o conceito de sistema de atividades, Porter abriu espaço à melhor compreensão do modo como estratégias são traduzidas em ações e daquilo que caracteriza a verdadeira diferenciação nos negócios. Contudo, mesmo adotando esta abordagem, a quase totalidade das organizações tende restringir-se a uma visão estruturalista da estratégia e por consequência, mantém-se presa às regras de seu (suposto) setor de atividade, assume posicionamento reducionista (enxerga a competição como jogo de soma zero) e acaba enredada em feroz disputa por participação de mercado, sem ao menos cogitar a possibilidade de romper com tal situação.

Entretanto, outros pesquisadores vêm se dedicando a aprofundar nossa compreensão em relação ao próprio processo de formulação de estratégias inovadoras efetivas, o qual, de qualquer modo, será sempre desafiador para todas as organizações. Os adeptos da visão re-construcionista, por exemplo, retomam a crença de Schumpeter no espírito empreendedor, como principal fator de criação de novos mercados e riqueza e propõem métodos para a avaliação sistemática desta possibilidade.

Renée Mauborgne e W.Chan Kim dizem que as empresas escapam da “competição sanguinolenta” (o “oceano vermelho”), quando criam um “oceano azul” em que a concorrência se torna irrelevante. E mais: contrariando a crença comum, afirmam que tal construção se assenta muito mais na maneira inovadora como a empresa cria valor, do que sobre a pura adoção de alguma tecnologia disruptiva.

Um dos instrumentos propostos pelos professores para fazer emergir “inovação de valor” é a “sondagem estratégica” (numa tradução livre da expressão “*strategy canvas*” por eles cunhada). A figura abaixo, adaptada do livro “*Blue Ocean Strategy*”, de autoria de ambos, ilustra o assunto ao apresentar a diferença entre o perfil estratégico da Southwest Airlines e o da média da indústria.



É importante observar que na essência, a formulação das estratégias está relacionada às *escolhas, renúncias e combinação de atividades*, como enfatiza Porter em “What Strategy?”. Entretanto, ao ampliar a discussão, extrapolando as fronteiras da indústria (para, por exemplo, abranger o transporte por automóvel), Mauborgne e Kim nos convidam a avaliar, de modo sistemático, a possibilidade de a empresa vir até mesmo criar uma nova indústria.

E nos propõem fazer isto aplicando quatro ações: *eliminar, reduzir, crescer e criar*, como forma de produzir resultado divergente das estratégias clássicas adotadas pela indústria. Contudo, ponderam: a empresa somente apresentará inovação de valor, se tal inovação estiver alinhada à **utilidade** (*claramente reconhecida*), **preço** (*atrativo*) e **custo** (*capaz de proporcionar margem substancial*).

A criação de novas indústrias (ou melhor, de novos e amplos espaços sem pressão competitiva) sempre está ocorrendo. O exemplo de Ford é emblemático, pois ele rompeu com o modelo artesanal da produção de automóveis e os tornou um bem acessível às massas. Idem para o Cirque du Soleil, ao criar novo espaço de entretenimentos entre o teatro e o circo. Para os interessados no tema, é também oportuno o artigo “*Shaping Strategy in a World of Constant Disruption*” de John Hagel III, John S. Brown e Lang Davidson (*Harvard Business Review* - outubro de 2008).

Brainstorm

Casa & Vídeo

Sun

Livraria e Editora Rúbio

Unisys

PROATIVA

LOCUS

Bio-Rad

Sybase

Banco do Estado do Maranhão

DATAMEC

CHESF

Instituto Cohen

SESCON-RJ

Redesenho de Processos

Planejamento Estratégico

Previsão de Demanda

Pesquisa de Satisfação de Clientes

Venda Consultiva

Programa de Conscientização Estratégica

Gerência de Relacionamento com o Cliente

Planejamento de Marketing

Gestão de Mudança

Avaliação de Projetos de T.I.

Integração de Marketing

Avaliação Estratégica de Parceria entre Empresas

Desenvolvimento de Produtos

Identidade Visual e Corporativa

- O Permanente Desafio de Fidelizar Clientes
- Fidelização de Clientes – Reavaliando Algumas Verdades
- Mensurando o Valor do Relacionamento com o Cliente
- Investindo em Fidelização de Clientes – Uma Abordagem
- Fidelizando o Cliente Certo
- Implementando a Fidelização de Clientes
- Deserção Progressiva, Latente, ... Despercebida
- Fidelizando Clientes, Fidelizando Intermediários
- Fidelização e o Relacionamento Produtor-Comerciante
- Venda Consultiva e Colaboração
- Tecnologia e Criação de Valor
- Fidelização de Clientes e Modelo de Negócio
- A Morte do Marketing?
- Tecnologia e Valor Estratégico
- De Crises e Mudanças
- O Mundo de 2020
- As Novas Regras da Gerência de T.I.
- O Futuro e os Fornecedores de T.I.
- “De Volta ao Básico”
- O Básico do Crescimento
- Parcerias e Outras Intenções
- Surpreender, Encantar, ... o Cliente
- Ouvindo Certo
- O Processo de Marketing
- Desenvolvimento de Produtos em Empresas de Serviços
- Selecionando Ferramentas de Gerenciamento
- Realizar as Estratégias – O Desafio da Liderança
- Processos de Negócio, TI e Estratégias
- Estratégias que Produzem Inovação de Valor