

IDEIAS QUE COLAM

POR QUE ALGUMAS IDEIAS
PEGAM E OUTRAS NÃO

Chip Heath

Chip Heath é um autor campeão de vendas segundo o *The New York Times*, *BusinessWeek* e *The Wall Street Journal* por *Ideias que colam* e, mais recentemente, por *Switch: how to change things when change is hard*. Seus livros foram traduzidos para mais de 27 idiomas.

Heath é professor de Comportamento Organizacional na Stanford Graduate School of Business. É colunista da revista *Fast Company* e tem publicado os resultados de suas pesquisas em publicações como *Journal of Consumer Behavior*, *Strategic Management Journal* e *Journal of Risk and Uncertainty*, e também no *Financial Times*, *The Washington Post*, *BusinessWeek* e *Scientific American*, entre outros.

Tem atuado como consultor da Nike, Microsoft, Ideo e American Heart Association, entre outras organizações, e, antes de ingressar em Stanford, lecionou na Graduate School of Business da University of Chicago e na Fuqua School of Business, da Duke University.

Obteve seu mestrado em Engenharia Industrial pela Texas A&M University e o Ph.D. em Psicologia pela Stanford University.

CAPÍTULO 1

SIMPLICIDADE

Cada passo de um soldado do exército norte-americano é precedido de enorme planejamento, que pode ser remontado a uma ordem original do presidente dos Estados Unidos. O presidente ordena que o Comitê dos Chefes do Estado-Maior cumpra um objetivo; então, esse Comitê define os parâmetros da operação. Assim, as ordens e os planos começam a surgir em cascata – de generais para coronéis, de coronéis para capitães.

Os planos são bem abrangentes, especificando o “esquema de manobras” e o “conceito de disparos” – o que cada unidade fará, que equipamentos utilizará, como ela substituirá munições e assim por diante. As ordens são como bolas de neve acumuladas até apresentarem especificidade suficiente para orientar as ações de cada soldado em momentos específicos.

O exército investe muita energia em seu planejamento e seus processos vêm sendo aperfeiçoados há muitos anos. O sistema é uma maravilha em termos de comunicação. Há apenas um inconveniente: os planos costumam se mostrar inúteis.

Segundo o Coronel Tom Kolditz, chefe da divisão de ciências comportamentais de West Point: “A expressão trivial que sempre utilizamos é: *Nenhum plano sobrevive ao contato com o inimigo*. Você pode começar tentando combater seu plano, mas o inimigo recebe um voto. Coisas imprevisíveis acontecem – o tempo muda, o principal patrimônio é destruído, o inimigo responde de forma inesperada. Muitos exércitos fracassam porque só se con-

IDÉIAS QUE COLAM

centram na criação de um plano que se torna inútil dez minutos após iniciada a batalha.”

O desafio do exército é escrever instruções para um amigo jogar xadrez em seu nome. Você conhece bem as regras do jogo, e talvez saiba muito sobre seu amigo e o adversário. Mas, se tentar escrever as instruções passo a passo, não conseguirá. Você só consegue prever alguns movimentos sobre o tabuleiro. A primeira vez que o adversário fizer um movimento inesperado, seu amigo esquecerá os planos cuidadosamente traçados por você e confiará em seus instintos.

O Coronel Kolditz diz: “Com o tempo, passamos a compreender cada vez melhor o que leva as pessoas ao sucesso em operações complexas.” Ele acredita que planos são úteis, no sentido de que são a prova de que houve *planejamento*. O processo de planejamento força as pessoas a pensar nas questões certas, mas, em relação aos planos em si, Kolditz diz: “Eles simplesmente não funcionam no campo de batalha.” Então, na década de 1980, o exército adaptou seu processo de planejamento, inventando um conceito denominado Intenção do Comando (IC).

AIC é uma declaração aberta e clara que aparece no início de cada ordem, especificando o propósito (a intenção) do plano e o estado final desejado para uma operação. Em níveis superiores do exército, a IC pode ser relativamente abstrata: “Acabe com a vontade do inimigo na região Sudeste.” Em nível tático, para coronéis e capitães, ela é bem mais concreta: “Minha intenção é que o Terceiro Batalhão vá para a Montanha 4305; assim, varreremos os inimigos daquela área, restando apenas alguns ineficazes. Então, poderemos proteger o flanco da Terceira Brigada quando eles atravessarem as fronteiras.”

AIC é cautelosa ao especificar detalhes para não correr o risco de ser considerada obsoleta em caso de eventos imprevisíveis. Kolditz afirma: “Você pode perder a capacidade de executar o plano original, mas nunca perder a responsabilidade pela execução da intenção.” Ou seja, se houver apenas um soldado no Terceiro Batalhão da Montanha 4305, é aconselhável que ele faça alguma coisa para proteger o flanco da Terceira Brigada.

A Intenção do Comando consegue alinhar o comportamento de soldados em todos os níveis, sem exigir instruções de seus líderes a cada jogada. Quando as pessoas conhecem o destino desejado, elas estão livres para improvisar, conforme necessário, ao chegar lá. O Coronel Kolditz fornece um exemplo: “Digamos que eu esteja comandando um batalhão de artilharia e diga: ‘Iremos ultrapassar os limites desta unidade de infantaria.’ Isso tem significado diferente

SIMPLICIDADE

para grupos diferentes. Os mecânicos sabem que precisarão de muito apoio para reparos nas estradas. Se, por exemplo, um tanque quebrar em uma ponte, a operação inteira precisará ser interrompida. A artilharia sabe que será necessário fazer uma fogueira para gerar fumaça ou ter engenheiros para gerar fumaça na área onde o tanque quebrou, onde a unidade de infantaria avança; assim, ela não será atingida ao se deslocar. Como comandante, eu poderia passar muito tempo enumerando cada tarefa específica, mas assim que as pessoas descobrem a *intenção*, elas começam a gerar suas próprias soluções.”

O Combat Maneuver Training Center, a unidade responsável pelas simulações militares, recomenda que oficiais busquem atingir a Intenção do Comando, por meio destes dois questionamentos:

Se não fizermos mais nada na missão de amanhã, deveremos

_____ .

A coisa mais importante a fazer amanhã é

_____ .

Nenhum plano sobrevive ao contato com o inimigo. Sem dúvida, esse princípio tem ressonância para pessoas sem experiência militar. *Nenhum plano de vendas sobrevive ao contato com o cliente.* *Nenhum plano de aula sobrevive ao contato com adolescentes.*

É difícil fazer com que idéias colem em um ambiente caótico, imprevisível e barulhento. Para ser bem-sucedido, o primeiro passo é: Seja simples. Mas, ser simples, aqui, não significa “vulgarizar” ou utilizar *sound bites*. Você não precisa ser monossilábico para ser simples. O que queremos dizer com ser “simples”? *Encontrar a essência da idéia.*

“Encontrar a essência” significa esmiuçar uma idéia até encontrar sua essência. Para chegar a ela, precisamos eliminar elementos supérfluos e superficiais. Mas essa é a parte fácil. A parte difícil é eliminar idéias que talvez sejam realmente importantes, mas não *as mais importantes*. A Intenção do Comando do exército força seus oficiais a destacarem a meta mais importante de uma operação. O valor da Intenção provém de sua singularidade. Você não pode ter cinco Estrelas do Norte, não pode ter cinco “metas mais importantes” e não pode ter cinco Intenções do Comando. Encontrar a essência é análogo a escrever as Intenções do Comando, já que você precisa descartar vários insights óti-

IDÉIAS QUE COLAM

mos para permitir que o insight mais importante brilhe. O aviador francês e autor Antoine de Saint-Exupéry certa vez criou uma definição de elegância da engenharia: “Um designer sabe que atingiu a perfeição não quando não há nada a acrescentar, mas quando não há nada a retirar.” Um designer de idéias simples deve ter a mesma meta: saber o quanto pode ser exigido de uma idéia antes que ela comece a perder sua essência.

Na verdade, seguiremos nosso próprio conselho e revelaremos a essência deste livro. Como faremos isso? Há duas etapas para fazer com que suas idéias colem – a Etapa 1 é encontrar a essência; a Etapa 2 é converter a essência utilizando a lista de verificação de SUCESSOs. Isso é tudo. Este capítulo se concentra na Etapa 1 e o restante do livro aborda a Etapa 2. O primeiro passo é revelar essas idéias a fim de explorar por que a Southwest Airlines ignora deliberadamente as preferências de refeições apontadas pelos passageiros.

Encontrando a essência na Southwest Airlines

Sabe-se que a Southwest é uma empresa bem-sucedida, mas há uma lacuna de desempenho surpreendente entre a Southwest e seus concorrentes. Embora a indústria de aviação como um todo não tenha um histórico de rentabilidade contínua, a Southwest tem se mantido rentável há mais de trinta anos.

Há vários livros que falam sobre os motivos que levaram ao sucesso da Southwest, mas talvez o fator mais importante para o sucesso da empresa seja seu foco obstinado na redução de custos. Toda companhia aérea gostaria de reduzir custos, mas a Southwest já faz isso há décadas. Para esse esforço dar certo, a empresa precisa coordenar o quadro inteiro de empregados, desde os representantes comerciais até os maleiros.

A Southwest possui uma Intenção do Comando, uma essência, que ajuda a orientar essa coordenação. Conforme relatado por James Carville e Paul Begala:

Herb Kelleher [o veterano CEO da Southwest] disse certa vez: “Posso ensiná-los o segredo para comandar esta companhia aérea em trinta segundos: Somos a companhia aérea com tarifas MAIS baratas. Ao compreender esse fato, você poderá tomar qualquer decisão sobre o futuro da empresa tão bem quanto eu.”

Ele disse: “Vejam os exemplos. Tracy, da área de marketing, vem procurá-lo. Ela diz que suas pesquisas indicam que os passageiros gostam

SIMPLICIDADE

riam que fossem incluídas entradas leves no voo de Houston para Las Vegas. No momento, só servimos amendoim. Ela acredita que uma boa salada Caesar com frango seria uma boa pedida. O que você acha?”

A princípio, a pessoa não sabia o que dizer. Então Kelleher respondeu: “Você diz ‘Tracy, o acréscimo dessa salada Caesar com frango nos transformará na companhia aérea com tarifas MAIS baratas, no trecho Houston-Las Vegas? Pois, se isso não contribuir para nos tornar a companhia aérea com tarifas MAIS baratas, não serviremos essa maldita salada com frango.’”

A Intenção do Comando de Kelleher é “Somos a companhia aérea com tarifas MAIS baratas”. É uma idéia simples, mas útil o suficiente para orientar as ações dos empregados da Southwest por mais de trinta anos.

Mas, é claro que a idéia essencial – “A companhia aérea com tarifas MAIS baratas” – é apenas parte da história. Por exemplo, em 1996, a Southwest recebeu 124 mil candidatos a 5.444 vagas. Ela é conhecida como uma ótima empregadora, o que é surpreendente. É difícil imaginar empregados do Wal-Mart felizes da vida durante um dia de trabalho.

Mas, de alguma forma, a Southwest conseguiu isso. Vamos imaginar as idéias que orientam a Southwest Airlines como círculos concêntricos. O círculo central, a essência, é “a companhia aérea com tarifas MAIS baratas”. Mas o círculo seguinte deve ser “Divirta-se no trabalho”. Os empregados da Southwest sabem que podem se divertir, contanto que isso não comprometa o status da empresa de companhia aérea com tarifas MAIS baratas. Um novo empregado pode facilmente associar essas idéias para saber como agir em situações inesperadas. Por exemplo, há algum problema em fazer uma piada sobre o aniversário de um comissário de bordo em pleno voo? É claro que não. Há problema em jogar confete em sua homenagem? Provavelmente sim – o confete pode gerar trabalho adicional para o pessoal da limpeza e tempo adicional de limpeza significa tarifas mais altas. É o negócio prazeroso equivalente ao do soldado de infantaria que improvisa com base na Intenção do Comando. Uma idéia simples e bem idealizada pode ser surpreendentemente poderosa para moldar o comportamento das pessoas.

Uma advertência: no futuro, meses após ter lido este livro, você se lembrará da palavra “simples” como um elemento da lista de verificação de SUCESSOs. Seu léxico mental começará a procurar o significado de “sim-

IDÉIAS QUE COLAM

ples”, retornando com associações, procurando reduzir o grau de dificuldade, buscando o menor denominador comum, facilitando as coisas, e assim por diante. Naquele momento, você precisará lembrar a seu léxico dos exemplos que exploramos. A “companhia aérea com tarifas MAIS baratas” e outras histórias deste capítulo não são simples porque contêm muitas palavras fáceis. Elas são simples porque refletem a Intenção do Comando. É uma questão de elegância e prioridade, e não de redução no nível de dificuldade.

Antecipando informações

Jornalistas aprendem que devem iniciar o noticiário com as informações mais importantes. A primeira frase, chamada de lead ou lide,* contém os elementos essenciais da história. Um lead bem elaborado pode conter várias informações, como, por exemplo, nestes dois leads de artigos que foram premiados pela American Society of Newspaper Editors:

Um coração saudável de 17 anos pulsava, cheio de vida, no corpo de Bruce Murray Friday, de 34 anos, após uma operação de transplante que durou quatro horas e que, segundo os médicos, foi um sucesso.

JERUSALÉM, 4 de novembro – um judeu radical ortodoxo atirou e matou o Primeiro-ministro Yitzhak Rabin, que liderava uma grande manifestação pela paz, em Telaviv, onde estavam concentradas mais de 100 mil pessoas. Isso prejudicou ainda mais os avanços do governo de Israel e o processo de paz no Oriente Médio.

Após o lead, as informações são apresentadas em ordem decrescente de importância. Jornalistas chamam isso de estrutura da “pirâmide invertida” – as informações mais importantes (a base da pirâmide) são apresentadas primeiro.

A pirâmide invertida é ótima para os leitores. Independentemente do que a atenção do leitor consegue absorver (ou seja, se você lê apenas o lead ou

*Nota da Tradutora: Lead ou lide, em jornalismo, é a abertura de uma notícia, que geralmente aparece em destaque, fornecendo ao leitor as informações básicas sobre o tema. Na teoria do jornalismo, seis perguntas básicas do lead devem ser respondidas na elaboração de uma matéria: O quê? Quem? Quando? Onde? Como? Por quê?. O lead, portanto, deve informar qual é o fato jornalístico noticiado e as principais circunstâncias em que ele ocorre.

SIMPLICIDADE

a história inteira), a pirâmide invertida maximiza as informações colhidas. Pense na alternativa: se notícias fossem escritas como histórias de mistério, com uma recompensa dramática no final, os leitores que interrompessem a história no meio ficariam perdidos. Imagine se você precisasse esperar até a última frase da história para descobrir quem ganhou as eleições presidenciais ou o Super Bowl.

A pirâmide invertida também permite que jornais cheguem à sua casa na hora certa. Digamos que uma história de última hora force editores a roubar o espaço de outras matérias. Sem a pirâmide invertida, eles seriam forçados a fazer um trabalho minucioso de edição em todos os demais artigos, cortando uma palavra aqui ou uma frase ali. Com a estrutura da pirâmide invertida, eles simplesmente cortam parágrafos do final de outros artigos, pois sabem que esses parágrafos são (devido à construção) os menos importantes.

Segundo um relato, talvez apócrifo, a pirâmide invertida surgiu durante a Guerra Civil. Todos os jornalistas queriam utilizar telégrafos militares para transmitir seus relatos a seus países de origem, mas a transmissão poderia ser cortada a qualquer momento; eles poderiam ser atingidos por militares ou perder totalmente a linha de comunicação – situação comum durante batalhas. Os jornalistas nunca sabiam quanto tempo teriam disponível para enviar uma história; então, eles precisavam enviar primeiro as informações mais importantes.

Jornalistas ficam obcecados com os leads. Don Wycliff, ganhador de prêmios por colunas editoriais, diz: “Sempre acreditei que, se disponho de duas horas para escrever uma história, o melhor investimento que posso fazer é dedicar a primeira 1 hora e 45 minutos a criar um bom lead; depois disso, tudo virá naturalmente.”

Então, se a escolha de um bom lead facilita o resto, por que alguns jornalistas não conseguem criá-lo? Um erro comum cometido por jornalistas é ficarem tão absorvidos pelos detalhes que se esquecem da essência da mensagem – o que é importante e interessante para os leitores. O conhecido redator de jornal Ed Cray, professor de comunicação na University of Southern California, passou quase trinta anos ensinando jornalismo. Ele diz: “Quanto mais tempo você demora para escrever uma história, maiores são as chances de perder a direção. Nenhum detalhe é insignificante. Você passa a não saber mais do que a história trata.”

Esse problema de perder a direção, de perder a história central, é tão comum que jornalistas deram um nome a isso: antecipar as informações. A “ante-

IDÉIAS QUE COLAM

cipação de informações” ocorre quando o jornalista deixa o elemento mais importante da história escapar na estrutura da história.

O processo de escrever um lead – e evitar a tentação de antecipar informações – é uma *metáfora* útil no processo de descoberta da essência. Encontrar a essência e escrever o lead envolvem *prioridade forçada*. Digamos que você seja um repórter de guerra e só possa telegrafar uma notícia antes de a linha ser cortada. O que você telegrafaria? Há apenas um lead e uma essência. Você precisa escolher.

A prioridade forçada é realmente dolorosa. Pessoas inteligentes reconhecem o valor do material inteiro. Elas conseguem perceber variações, múltiplas perspectivas – e como percebem todas as complexidades de uma situação, costumam ficar tentadas a permanecer nesse ponto. Essa tendência a gravitar em direção à complexidade está sempre lutando contra a necessidade de priorizar. Essa difícil busca – a necessidade de defender prioridades em meio à complexidade – foi a situação que James Carville precisou enfrentar na campanha de Clinton de 1992.

“Quando você diz três coisas, não diz nada.”

Uma campanha política é um terreno fértil para apreensões na tomada de decisões. Se você acha que sua empresa tem problemas, imagine este desafio: você precisa criar uma empresa do zero, utilizando basicamente trabalhadores sem salário e não-especializados. Você tem cerca de um ano para reunir a equipe e criar uma rede contínua para fornecimento de doughnuts. Todos na empresa precisam cantar no mesmo ritmo, mas você não dispõe de muito tempo para ensaiar o coral. E a mídia o pressiona a cantar uma nova canção a cada dia. Para piorar as coisas, você precisa sempre argumentar com os adversários, que se aproveitarão de cada palavra desafinada.

A campanha de 1992 de Bill Clinton era um exemplo clássico de idéias que colam no trabalho em um ambiente difícil. Além de a campanha ter um conjunto normal de complexidades, o próprio Clinton acrescentou mais alguns inovações. Primeiro, havia as “erupções bimbo”, que não serão retomadas aqui. Segundo, Clinton era, por natureza, uma pessoa que se preocupava demais com detalhes da política, o que significa que estava inclinado a destacar praticamente todas as questões solicitadas, em vez de se concentrar em alguns princípios fundamentais.

SIMPLICIDADE

Seu principal conselheiro político, James Carville, precisava lidar com essa complexidade. Um dia, em sua luta para manter o foco, ele escreveu três frases em um quadro-branco a serem lidas por todas as pessoas envolvidas na campanha. Uma das frases na lista de improvisos era: “É a economia, idiota!” Essa mensagem se tornou a essência da campanha bem-sucedida de Clinton.

A palavra “idiota” foi acrescentada como uma ironia para as próprias pessoas envolvidas na campanha, como lembrete de que elas não deveriam perder o foco do que era mais importante. Carville explicou: “Era simples e sutil. Eu estava tentando dizer: ‘Não sejamos tão astutos aqui. É sempre bom lembrar que não somos os mais inteligentes. Vamos nos restringir aos fundamentos.’”

A necessidade de foco se estendeu ao próprio Bill Clinton, talvez especialmente a Clinton. Em determinado momento, Clinton se sentiu frustrado, pois ele havia sido aconselhado a parar de falar sobre orçamentos equilibrados, apesar do fato de Ross Perot, de outro partido, candidato à presidência em 1992, ter obtido atenção positiva por apresentar sua posição sobre o orçamento equilibrado. Clinton disse: “Tenho falado sobre essas coisas por dois anos. Por que deveria deixar de falar sobre isso agora só porque Perot entrou no jogo?” Os conselheiros de Clinton precisaram adverti-lo: “É necessário fazer uma triagem das mensagens. Quando você diz três coisas, não diz nada.”

“É a economia, idiota!” era o lead da história de Clinton. E esse foi um bom lead pois, em 1992, a economia norte-americana estava entrando em um período de recessão. Mas se “É a economia, idiota!” é o lead, a necessidade de um orçamento equilibrado não pode também sê-lo. Carville precisava convencer Clinton a parar de antecipar informações.

Paralisia na decisão

Por que é tão difícil priorizar? No resumo, não parece algo tão difícil. Você prioriza metas importantes em detrimento de metas menos importantes. Você prioriza metas que são “críticas”, deixando em segundo plano metas que são “benéficas”.

Mas, e se não conseguimos distinguir entre o que é “crítico” e o que é “benéfico”? Às vezes, isso não é tão óbvio! Em geral, precisamos decidir entre duas

IDÉIAS QUE COLAM

coisas “desconhecidas”. Esse tipo de complexidade pode ser paralisante. Na verdade, psicólogos descobriram que pessoas podem ser levadas a tomar decisões irracionais devido ao excesso de complexidade e incerteza.

Em 1954, o economista L.J. Savage descreveu o que percebeu como uma regra básica na tomada de decisões por seres humanos. Ele chamou isso de “princípio da coisa certa”. Ele o ilustrou com um exemplo: um homem de negócios está pensando em adquirir uma pequena propriedade. As eleições estão próximas e, inicialmente, ele acredita que o resultado das eleições pode ser relevante para a atratividade da compra. Então, para esclarecer sua decisão, ele pensa em duas possibilidades: se o partido republicano vencer, ele optará pela compra. Se o partido democrata vencer, ele fará o mesmo. Ao verificar que efetuará a compra nas duas situações, ele decide prosseguir com a compra, apesar de ainda não saber o resultado das eleições. Essa decisão parece sensata – poucas pessoas contestariam a lógica de Savage.

Dois psicólogos a contestaram. Amos Tversky e Eldar Shafir posteriormente publicaram um trabalho provando que o “princípio da coisa certa” nem sempre dava certo. Eles revelaram situações em que a simples existência da incerteza parecia alterar a forma como as pessoas tomavam decisões – mesmo quando a incerteza era irrelevante para o resultado, como foi o caso da compra feita pelo homem de negócios. Por exemplo, imagine que você está na faculdade e acabou de concluir um teste final importante, algumas semanas antes do feriado de Natal. Você passou semanas estudando para o teste, pois esse é um assunto importante para sua futura carreira.

Você precisa esperar dois dias para obter os resultados. Nesse período, você tem a oportunidade de comprar um pacote de viagem de feriado para o Havaí por um ótimo preço. Você tem três opções: comprar o pacote de viagem hoje, desistir do pacote hoje ou pagar uma taxa de \$5 para fazer uma reserva pelo mesmo preço por dois dias, o que permitirá que você tome sua decisão *após* saber sua pontuação. O que você faz?

Você deve estar curioso para saber o resultado do teste antes de tomar a decisão, como ocorreu com os alunos que enfrentaram essa escolha na experiência original. Então, Tversky e Shafir simplesmente eliminaram essa incerteza para dois grupos de participantes. Esses grupos souberam logo o resultado do teste. Alguns alunos souberam que foram aprovados no teste e 57% optaram por viajar (afinal, isso merece uma boa comemoração). Outros alunos souberam que foram reprovados no teste e 54% deles optou por viajar (afi-

SIMPLICIDADE

nal, isso merece uma compensação). Tanto os aprovados quanto os reprovados queriam ir para o Havaí, e pronto.

Eis o inesperado: o grupo de alunos que, como você, não sabia o resultado final do teste, se comportou de forma completamente diferente. A maioria deles (61%) pagou \$5 para aguardar dois dias. Pense nisso! Se você passar, desejará ir para o Havaí. Se você não passar, também desejará ir para o Havaí. Se você não sabe se foi aprovado ou reprovado, você... aguarda para obter o resultado? Não é assim que o “princípio da coisa certa” deve supostamente funcionar. É como se o nosso homem de negócios decidisse aguardar até o final das eleições para comprar a propriedade, apesar de desejar fazer a compra, independentemente do resultado.

O estudo de Tversky e Shafir mostra que a incerteza, mesmo a incerteza irrelevante, pode nos paralisar. Outro estudo, conduzido por Shafir e um colega, Donald Redelmeier, demonstra que a paralisia também pode ser causada pela *escolha*. Imagine, por exemplo, que você está na faculdade e, certa tarde, precisa fazer a escolha a seguir. O que você faria?

1. Participar de uma palestra com um autor que você admira e que fará uma única apresentação, esta tarde, ou
2. Ir para a biblioteca e estudar.

Estudar não parece tão atraente comparado a uma palestra imperdível. Quando esta escolha é oferecida a alunos de faculdade reais, apenas 21% opta por estudar.

Digamos que, em vez disso, você tenha três opções:

1. Participar da palestra.
2. Ir para a biblioteca e estudar.
3. Assistir a um filme estrangeiro que você estava querendo ver.

Sua resposta muda? Notadamente, quando foram oferecidas as três opções a um grupo diferente de alunos, 40% decidiu estudar – o dobro do número anterior. Quando os alunos tiveram duas boas alternativas em vez de estudar, e não apenas uma, paradoxalmente, isso diminuiu a probabilidade de eles escolherem uma dessas alternativas. Esse comportamento não é “racional”, mas é humano.

IDÉIAS QUE COLAM

Priorizar ajuda a livrar as pessoas da areia movediça representada pela insegurança na decisão. É por isso que a descoberta da essência é tão importante. As pessoas que nos escutam estarão sempre tomando decisões em um ambiente de incertezas. Elas ficarão ansiosas diante da necessidade de escolha – mesmo quando essa escolha for entre duas boas opções, como a palestra e o filme estrangeiro.

Mensagens essenciais ajudam as pessoas a evitar escolhas ruins, pois são um lembrete do que é importante. No exemplo fornecido por Herb Kelleher, por exemplo, alguém precisou escolher entre incluir salada com frango ou não incluir salada com frango – e a mensagem “companhia aérea com tarifas MAIS baratas” levou a pessoa a desistir da salada com frango.

Clínicas de idéias

A meta deste livro é ajudá-lo a fazer com que suas idéias colem. Então, no livro inteiro, apresentamos “Clínicas de idéias”, que ilustram, em termos práticos, como fixar melhor uma idéia. Para criarmos o conceito de Clínicas, buscamos inspiração nas fotos “antes e depois” que costumam ser usadas por centros de emagrecimento – evidência visível de que a dieta funciona. Assim como os pacientes que experimentam uma nova dieta, as idéias iniciais nas Clínicas variam em função de sua necessidade de mudança. Em alguns casos, a pessoa precisa de uma ajuda drástica, como cirurgia para redução do estômago e lipoaspiração. Em outros casos, a pessoa só precisa perder alguns quilos na região da cintura.

O objetivo das Clínicas não é levá-lo a acreditar que somos dotados de algum tipo de genialidade criativa. Leitores e autores só têm a ganhar com isso, pois não somos gênios criativos. O objetivo é simplesmente criar um modelo para o *processo* de tornar idéias mais aderentes. Contrariando os termos de responsabilidade tradicionais, isso é algo que você deve tentar fazer em casa. Pense em como pode aperfeiçoar cada mensagem utilizando os princípios apresentados no livro.

Você pode perfeitamente pular as Clínicas. Elas são informações adicionais ao texto principal, e não blocos constituintes, mas esperamos que sejam úteis.

SIMPLICIDADE

CLÍNICA

Advertência: A exposição ao sol é perigosa

A SITUAÇÃO: Educadores da área de saúde da Ohio State University desejam informar a comunidade acadêmica sobre os riscos da exposição ao sol.

• • •

MENSAGEM 1: Esta é uma página da Web que contém fatos sobre a exposição ao sol, divulgados pela Ohio State University. Numeramos os parágrafos para que possamos analisar a mensagem posteriormente:

Exposição ao sol: prevenções e proteção

(1) O corpo dourado, bronzeado pelo sol costuma ser considerado um símbolo de status. Talvez isso sustente a idéia de que as pessoas que têm tempo para ficar expostas ao sol o suficiente para adquirir um bonito bronzeado, ou que podem viajar para climas quentes durante o inverno, têm mais dinheiro ou mais tempo de lazer do que “pessoas comuns”. Contudo, a meta de muitas pessoas é ficar bem bronzeadas logo no início da primavera ou voltar das férias com aquela aparência saudável e vigorosa. Independentemente de um bronzeado sugerir status ou não, a exposição ao sol sem os cuidados necessários pode ser prejudicial. Os raios ultravioleta do Sol não apenas estragam a pele, mas também podem ocasionar problemas de visão, reações alérgicas e danos nos sistemas imunológicos.

(2) O bronzeamento e a queimadura são causados pelos raios ultravioleta do Sol. Não podemos ver nem sentir esses raios, mas eles penetram na pele e estimulam células que contêm um pigmento de cor amarronzada chamado melanina. A melanina protege a pele, absorvendo e espalhando os raios ultravioleta. Pessoas de pele escura possuem alta concentração de melanina, maior proteção natural contra os raios ultravioleta e ficam bronzeadas com mais facilidade. Pessoas loiras, ruivas e com peles sensíveis possuem menos melanina e, portanto, queimam mais rápido.

(3) Como a melanina é estimulada por raios ultravioleta, ela aparece na superfície da pele em forma de bronzeado e oferece proteção contra futuras exposições ao sol. Pessoas com pele escura, como cor-de-oliva, morena ou negra, não estão imunes a queimaduras e danos à pele causados por exposição ao sol sem proteção.

(4) Há dois tipos de raios ultravioleta (UV) do Sol: UVA e UVB. O UVB provoca queimaduras na pele ou a vermelhidão associada à queimadura de sol, câncer de pele e envelhecimento precoce da pele. Os raios UVA estimulam o bronzeamento,

IDÉIAS QUE COLAM

mas também estão associados a outros problemas, como comprometimento visual, erupções cutâneas e reações alérgicas a medicamentos.

(5) Os danos à pele causados pela exposição excessiva ao sol são cumulativos com o passar dos anos e são irreversíveis. Uma vez iniciado o processo, não é possível desfazê-lo. Os danos mais graves e duradouros ocorrem antes de o indivíduo completar 18 anos. Deve-se começar a proteger a pele desde cedo, especialmente em crianças que adoram atividades ao ar livre em dias ensolarados.

Antes de ler os comentários a seguir, volte à Mensagem 1.

Leia novamente e responda: O que você pode fazer como forma de prevenção?

COMENTÁRIOS SOBRE A MENSAGEM 1: Qual é o lead aqui? Qual é a essência? O primeiro parágrafo apresenta a pele bronzeada como um símbolo de status, que é simplesmente uma mentira interessante. (Na verdade, o próprio texto atesta isso, quando diz: “Independentemente de um bronzeado sugerir status ou não,...”) A nosso ver, o Parágrafo 5 traduz a essência: *Os danos à pele... são cumulativos com o passar dos anos e são irreversíveis*. Essa não é a mensagem mais importante que desejamos transmitir àqueles que idolatram o Sol? Em contraste, os parágrafos 2-4 apresentam mecanismos supérfluos. Como analogia, os fumantes realmente precisam compreender o funcionamento dos pulmões para se dar conta dos perigos do fumo?

• • •

MENSAGEM 2: No texto a seguir, reordenamos os pontos abordados e mexemos um pouco no texto, procurando não antecipar informações.

Exposição ao sol: como envelhecer prematuramente

(5) Os danos à pele causados pela exposição excessiva ao sol são cumulativos com o passar dos anos e são irreversíveis. Uma vez iniciado o processo, não é possível desfazê-lo. Os danos mais graves e duradouros ocorrem antes de o indivíduo completar 18 anos. Felizmente, de modo diferente do envelhecimento, pode-se prevenir os danos à pele. Deve-se começar a protegê-la desde cedo, especialmente em crianças que adoram atividades ao ar livre em dias ensolarados.

(2, 3, 4) O bronzeamento e a queimadura são causados pelos raios ultravioleta do Sol. Estes causam queimadura de sol, que é um sinal temporário de danos às camadas mais profundas da pele. Queimaduras de sol acabam desaparecendo, mas os danos subjacentes persistem e podem acabar levando a um envelhecimento precoce ou ao câncer de pele.

(1) Ironicamente, o corpo dourado, bronzeado pelo sol, costuma ser considerado sinal de saúde. Mas os raios ultravioleta do Sol não apenas estragam a pele,

SIMPLICIDADE

mas também podem ocasionar problemas de visão, reações alérgicas e danos nos sistemas imunológicos. Então, em vez de um “bronzado saudável”, talvez devêssemos chamar isso de um “bronzado doentio”.

COMENTÁRIOS SOBRE A MENSAGEM 2: A essência dessa mensagem é que os danos à pele são cumulativos e irreversíveis. Então, reescrevemos a mensagem para salientar esse ponto e eliminar informações não-essenciais. Fizemos isso para ilustrar o processo de prioridade forçada; precisamos eliminar algumas informações interessantes (como as referências à melanina) para permitir que a essência fosse destacada.

Procuramos destacar a essência de diversas formas. Primeiro, não antecipamos as informações – priorizando a essência. Segundo, acrescentamos a analogia ao envelhecimento para repetir a idéia de que os danos são irreversíveis. Terceiro, acrescentamos uma imagem concreta e talvez inesperada: as queimaduras de sol são um sinal de dano; elas podem desaparecer, mas o dano subjacente permanece.

SCORECARD

Lista de verificação	Mensagem 1	Mensagem 2
Simplicidade	–	✓
Surpresa	–	✓
Concretude	–	✓
Credibilidade	–	–
Sentimentos	–	–
Relatos	–	–

CLÍMAX: Evite antecipar as informações. Não comece revelando algo interessante mas irrelevante na tentativa de agradar o público. Em vez disso, trabalhe para tornar a mensagem essencial mais interessante.

Nomes, nomes e nomes

Dunn, Carolina do Norte, é uma pequena cidade a cerca de 64km ao sul de Raleigh. Possui 14 mil habitantes e sua força de trabalho é composta basicamente por operários. O almoço local é pela manhã, quando as pessoas tomam um café-da-manhã reforçado. As garçonetes chamam você de “querido”. Recentemente, foi aberto um Wal-Mart na cidade.

IDÉIAS QUE COLAM

De maneira geral, podemos dizer que Dunn é um lugar comum, exceto por um fato: quase todos na cidade lêem o jornal local, o *Daily Record*. Na verdade, *não apenas a população inteira* de Dunn lê o jornal.

O *Daily Record* tem um alcance de 112% na comunidade de Dunn, que corresponde ao maior alcance já visto em um jornal nos Estados Unidos. Para que o alcance em uma comunidade exceda 100%, um destes dois fatores é verdadeiro: (1) pessoas de fora de Dunn (talvez pessoas que vêm todo dia a Dunn para trabalhar) estão comprando o jornal; ou (2) em algumas residências, as pessoas comprem mais de um exemplar do jornal. Talvez seja difícil para alguns casais de Dunn compartilharem o jornal.

Qual é a explicação para esse notável sucesso? A população de Dunn certamente tem diversas opções de jornais de notícias: *USA Today*, o *News & Observer* (de Raleigh), a CNN, a Internet e centenas de outros meios de divulgação de notícias. Então, por que as pessoas preferem o *Daily Record*?

 *Daily Record* de Dunn foi fundado em 1950, por Hoover Adams. Adams parece já ter nascido com tinta no sangue. Seu nome foi citado pela primeira vez nas mensagens que enviava do campo de escoteiros. Na época, ele cursava o ensino médio e fazia um bico como correspondente (jornalista autônomo) para o jornal de Raleigh. Após a Segunda Guerra Mundial, Adams se tornou editor do *Dispatch*, de Dunn. Ele acabou ficando cansado do *Dispatch* e decidiu começar seu próprio jornal, o *Daily Record*. Em 1978, após 28 anos de concorrência, o *Dispatch* finalmente se rendeu e foi vendido para Adams.

Nos 55 anos de seu mandato como editor, Adams manteve uma filosofia editorial incrivelmente consistente. Ele acredita que os jornais devem ser inexoravelmente locais em sua cobertura. Na realidade, ele é fanático pela cobertura da comunidade.

Em 1978, frustrado com o que considerava ser um destaque insuficiente às questões locais no jornal, ele escreveu um memorando para seu staff, explicando suas visões:

“Todos sabemos que o principal motivo para qualquer pessoa ler um jornal local é a presença de nomes e fotografias locais. É isso que sabemos fazer melhor do que ninguém. Nunca se esqueçam de que o prefeito de Angier e o prefeito de Lillington têm tanta importância para essas cidades quanto o prefeito de Nova York tem para sua população.”

SIMPLICIDADE

É preciso esclarecer uma coisa: o foco de Adams na cobertura local não é um sentimento revolucionário. Na verdade, entre os editores de pequenos jornais, isso não seria controverso. E é bem fácil notar que a idéia não se tornou realidade na maioria dos jornais. A maior parte dos jornais locais está repleta de *wire stories*,* análises de equipes pró-esporte e fotografias em que mal se consegue distinguir uma pessoa.

Em outras palavras, encontrar a essência não é sinônimo de transmitir a essência. Talvez a alta gerência *saiba* quais são as prioridades, mas se mostra totalmente ineficaz quando se trata de *compartilhar* e *atingir* essas prioridades. Adams conseguiu encontrar e compartilhar a essência. Como ele fez isso?

Compartilhando a essência

Adams encontrou a essência das operações de seu jornal: foco local. Depois, ele voltou sua atenção para o compartilhamento de sua mensagem essencial – fazer a mensagem colar junto ao staff. No restante do capítulo (na verdade, no restante do livro), discutiremos formas de fazer com que mensagens essenciais colem. Iniciaremos com um estudo sobre a forma como Adams conseguiu que sua mensagem “foco local” colasse.

Apesar de muitos editores só falarem da boca para fora sobre o valor do foco local, Adams é um entusiasta no assunto. Ele é capaz de ignorar o resultado contábil para manter o foco local:

O fato é que um jornal local nunca consegue obter quantidade suficiente de nomes locais. Eu teria imenso prazer em contratar mais dois compositores e adicionar mais duas páginas em todas as edições de jornal se tivéssemos os nomes para preencher essas páginas.

Ele pretende chegar ao extremo em nome do foco local:

Aposto que, se o *Daily Record* resolvesse reimprimir o catálogo telefônico inteiro de Dunn esta noite, metade da população se daria ao trabalho de ler tudo para verificar se seu nome foi incluído na lista... Quando alguém diz “Não acredito que você queira ler todos esses nomes”, por favor confirme que é exatamente isso que queremos, *acima de tudo*!

*Nota da Tradutora: *Wire stories* ou *wired news* são as notícias do mundo tecnológico. Existe até um website chamado *Wired News*.

IDÉIAS QUE COLAM

Ele exagera com prazer a fim de destacar o valor do foco local, citando as palavras de um amigo, Ralph Delano, proprietário do jornal local de Benson:

Se uma bomba atômica caísse sobre Raleigh, isso só seria notícia em Benson se escombros e fuligem caíssem sobre Benson.

Na verdade, quando perguntaram a Adams o motivo de tamanho sucesso do *Daily Record*, ele respondeu: “Só há três motivos: Nomes, nomes e nomes.”

O que está acontecendo aqui? Adams encontrou a idéia essencial que deseja transmitir – que o foco local é o segredo do sucesso de seu jornal. Essa é a etapa 1. A etapa 2 é transmitir a essência a outras pessoas. E ele sabe fazer isso como ninguém.

Vejamos as técnicas utilizadas por Adams para transmitir a seriedade com que trata do assunto do foco local. Ele utiliza uma analogia: compara o prefeito de Angier ao prefeito de Nova York. (Falaremos mais sobre analogia mais adiante, ainda neste capítulo.) Ele diz que contrataria mais compositores se os jornalistas conseguissem obter um número suficiente de nomes. Isso é uma forma de prioridade forçada: o foco local é mais importante do que a redução de custos! (Um sentimento incomum entre jornais de cidades pequenas. Consulte o capítulo “Surpresa”.)

Ele também utiliza uma linguagem clara e tangível. O que ele deseja? Nomes. Ele deseja obter nomes de vários indivíduos para incluir no jornal todos os dias. (Consulte o capítulo “Concretude”.) Essa idéia é concreta o suficiente para que todas as pessoas da empresa possam compreendê-la e utilizá-la. Há alguma chance de interpretações erradas? Há possibilidade de algum membro do staff não compreender o que Adams quer dizer com “nomes”?

“Nomes, nomes e nomes” é uma declaração simples que simboliza uma verdade essencial. Nomes não são apenas úteis. Na opinião de Adams, nomes superam custos. Nomes superam a narrativa bem escrita. Nomes superam explosões nucleares em comunidades vizinhas.

Por 55 anos, desde que Adams fundou o jornal, seu valor essencial de foco na comunidade tem ajudado centenas de pessoas no jornal, em diversas circunstâncias, a tomarem boas decisões. Como editor, Adams presidiu cerca de 20 mil edições. E cada uma dessas edições envolvia inúmeras decisões: Que histórias incluiremos? O que é importante nas histórias? Que fotos incluiremos? Que fotos devemos retirar para liberar espaço?

SIMPLICIDADE

Não dá para Adams estar envolvido pessoalmente com a grande maioria dessas centenas de pequenas decisões. Mas seus empregados não sofrem desse tipo de paralisia na decisão, pois a Intenção do Comando de Adams é clara: “Nomes, nomes e nomes.” Adams não pode estar em todos os lugares, mas, se ele conseguir encontrar a essência e transmiti-la claramente, *ele se fará presente em todos os lugares*. Esse é o poder de uma idéia que cola.

Simple = essencial + compacto

Adams sabe utilizar as palavras como ninguém, mas seu trocadilho mais útil talvez seja o menos perspicaz: “Nomes, nomes e nomes.” Essa frase é útil e memorável porque é muito concreta, mas também porque é extremamente sucinta. Esse exemplo ilustra um segundo aspecto da simplicidade: mensagens simples são essenciais e *compactas*.

Por um lado, a idéia de compactação não gera controvérsias. Raramente você receberá algum tipo de conselho para tornar suas comunicações mais longas e detalhadas, a menos que esteja publicando informações sobre taxa de juros para uma operadora de cartão de crédito. Sabemos que é melhor utilizar frases do que parágrafos. É melhor enumerar dois pontos do que cinco. É melhor utilizar palavras fáceis do que palavras difíceis. É questão de largura de banda: quanto mais diminuirmos a quantidade de informações em uma idéia, mais ela cola.

Mas precisamos ser claros: a compactação sozinha não é suficiente. Poderíamos nos prender a uma mensagem compacta que não é essencial; em outras palavras, um slogan conciso que não reflete a Intenção do Comando. Mensagens compactas podem ser aderentes, mas isso não revela o seu *valor*. Podemos imaginar mensagens compactas que são mentiras (“A terra é plana”), mensagens compactas que são irrelevantes (“Cabras gostam de brotos”) e mensagens compactas que são imprudentes (“Nunca deixe passar um dia sem que tenha comprado um par de sapatos”).

Em outros casos, a própria compactação pode parecer uma meta que não vale a pena. Muitos de nós têm expertise em determinadas áreas. Tornar-se um especialista em algo significa que ficamos cada vez mais fascinados com a variedade e a complexidade. É aí que a Maldição do Conhecimento entra em cena. Começamos a nos esquecer da sensação de *desconhecer* algo, já que agora o conhecemos. Nesse momento, tornar algo simples pode parecer uma “vulgarização”. Como um especialista, não queremos ser acusados de estar propa-

IDÉIAS QUE COLAM

gando *sound bites* ou favorecendo o menor denominador comum. Tememos que a simplificação possa se transformar em excesso de simplificação.

Portanto, se definimos “simples” como essencial e compacto, precisamos nos certificar de que vale a pena compactar. Já encontramos o essencial. Então, por que precisamos ser compactos? Idéias “essenciais” não são inerentemente menos úteis do que idéias totalmente elaboradas? Digamos que levamos a compactação a seu extremo. É possível dizer algo significativo diante de um *sound bite*?

“Um pássaro na mão”

Por milhares de anos, as pessoas têm trocado *sound bites* que chamamos de provérbios. Os provérbios são simples, mas profundos. Cervantes definia provérbios como “frases curtas retiradas de longa experiência”. Vejamos o provérbio: “Mais vale um pássaro na mão do que dois voando.” Qual é a essência? A essência é alertar contra desistir de algo certo por algo especulativo. O provérbio é curto e simples, mas contém um grande toque de sabedoria que é útil em várias situações.

Ao que tudo indica, não estamos falando apenas de um provérbio local. Na Suécia, o ditado é “Mais vale um pássaro na mão do que dez na floresta”. Na Espanha: “Mais vale um pássaro na mão do que cem voando”. Na Polônia: “Mais vale um pardal na mão do que um pombo no telhado”. Na Rússia: “Mais vale um canário na mão do que uma garça no céu”.

Outras variações podem ser encontradas em romeno, italiano, alemão, islandês e até mesmo em latim medieval. O primeiro caso documentado em inglês foi em *O peregrino*, de John Bunyan, em 1678. Mas talvez o provérbio seja ainda mais antigo. Em uma das fábulas de Esopo, um falcão agarra um rouxinol, que implora por sua vida, alegando que ele é pequeno demais para satisfazer o falcão. O falcão responde: “Eu seria tolo se soltasse o pássaro que tenho na mão para caçar outro pássaro que nem está à vista.” Essa história data de 570 a.C.

O provérbio “um pássaro na mão”, então, é uma idéia que realmente colou. Ela sobrevive por mais de 2.500 anos. E foi espalhada por diferentes continentes, culturas e idiomas. Lembre-se de que ninguém iniciou uma campanha de propaganda “um pássaro na mão”. Ela se espalhou por si só. Muitos outros provérbios compartilham essa longevidade. Na verdade, há uma série de provérbios em quase todas as culturas documentadas. Por quê? Qual é o propósito?

Provérbios são úteis para orientar decisões individuais em ambientes com padrões compartilhados. Esses padrões compartilhados costumam ser normas

SIMPLICIDADE

éticas ou morais. Provérbios oferecem a regra básica para o comportamento de indivíduos. A Regra de Ouro: “Faça aos outros o mesmo que gostaria que fizessem a você” é tão profunda que pode influenciar uma vida inteira de comportamento. A Regra de Ouro representa muito bem o que estamos buscando neste capítulo: idéias que são compactas o suficiente para colar e significativas o suficiente para fazer diferença.

Idéias geniais e simples possuem elegância e utilidade que as assemelham aos provérbios. A definição de Cervantes sobre “provérbios” lembra nossa definição de idéias Simples: *frases curtas* (compactas) *retiradas de longa experiência* (essência). É natural que sejamos céticos em relação a *sound bites*, pois muitos destes são vazios e enganosos – eles são compactos, mas não essenciais. Mas a Simplicidade que buscamos não é um *sound bite*, mas, sim, um provérbio: compacto e essencial.

Adams conseguiu transformar sua idéia essencial – a necessidade de focar incessantemente questões locais – em um provérbio jornalístico. “Nomes, nomes e nomes” é uma idéia que ajuda a orientar a tomada de decisão de indivíduos em uma comunidade de padrões compartilhados. Se você for um fotógrafo, o provérbio não terá valor no sentido literal, a menos que você pretenda tirar fotos de placas com nomes. Mas quando você sabe que sua empresa está voltada para nomes, ou seja, as ações específicas tomadas por membros específicos da comunidade local, o conhecimento informa os tipos de opções fotográficas que você procura. Você fotografa as deliberações cansativas de um comitê ou o maravilhoso pôr-do-sol no parque? Resposta: as deliberações cansativas do comitê.

O Palm Pilot e o provérbio visual

Idéias compactas ajudam as pessoas a aprender e reter uma mensagem essencial, mas talvez elas sejam ainda mais importantes quando se trata de ajudar as pessoas a agir de maneira adequada, especialmente em um ambiente onde é necessário fazer várias escolhas.

Por que controles remotos têm mais botões do que precisamos utilizar? A resposta começa com as nobres intenções dos engenheiros. A maior parte dos projetos tecnológicos e design de produtos devem combater o “excesso de funções”, a tendência de as coisas de se tornarem cada vez mais complexas, chegando ao ponto de não desempenharem mais suas funções originais tão bem. O videocassete é um exemplo disso.

IDÉIAS QUE COLAM

O excesso de funções é um processo ingênuo. Ao observar um protótipo de controle remoto, um engenheiro deve pensar: “Há um bem imóvel adicional na frente do controle. E há uma capacidade de processamento adicional no chip. Em vez de desperdiçar isso, que tal permitir que as pessoas optem entre os calendários juliano e gregoriano?”

O engenheiro está apenas tentando ajudar – acrescentar outro recurso surpreendente que aperfeiçoará o controle remoto. Mas os outros engenheiros da equipe não se importam muito com a troca de calendários. Mesmo que considerem isso pouco convincente, provavelmente não se importam o suficiente para fazer um protesto: “Se o botão para troca de calendário não for incluído, eu pedirei demissão!” Dessa forma, aos poucos, os controles remotos (e, por extensão, outros tipos de tecnologias) passam a incluir uma enorme quantidade de recursos.

A equipe do Palm Pilot, ciente do perigo, se mostrou contra o excesso de funções. Quando a equipe começou esse trabalho, no início da década de 1990, os PDAs (*personal digital assistants* – assistentes pessoais digitais) tinham um histórico impecável em relação a falhas. O famoso vexame da Apple com seu Newton PDA havia deixado os demais concorrentes temerosos.

Em 1994, um dos concorrentes no mercado de PDA parecia um computador desnutrido. Ele era um dispositivo pesado, com um teclado e várias portas para periféricos. Jeff Hawkins, líder da equipe do Palm Pilot, estava convencido de que esse produto não teria o mesmo destino. Ele queria que o Palm Pilot fosse simples. Ele incluiria quatro itens: calendários, contatos, memorandos e listas de tarefas. O Palm Pilot só desempenharia quatro tarefas, mas faria isso muito bem.

Hawkins combateu o excesso de funções carregando um bloco de madeira do tamanho do Palm. Trae Vassallo, integrante da equipe do projeto Palm V, diz: “O bloco era extremamente simples, o que estava em sintonia com as metas tecnológicas simples do produto, mas ele também era pequeno, o que tornava o produto elegante e diferente.” Hawkins pegava o bloco de madeira para “fazer anotações” durante uma reunião ou para “verificar o calendário” no corredor. Sempre que alguém sugeria um outro recurso, Hawkins mostrava o bloco de madeira e onde ele se encaixaria.

Vassallo disse que parte do sucesso do Palm Pilot “pode ser atribuída à sua definição em termos do que não era, e não em termos do que era”. Tom Kelley, da IDEO, uma empresa promissora do Vale do Silício, fez comentário seme-

SIMPLICIDADE

lhante: “O real obstáculo aos primeiros PDAs... era a idéia de que a máquina precisava fazer quase tudo.”

Hawkins sabia que a idéia essencial de seu projeto precisava ser elegância e simplicidade (e a evitação obstinada do excesso de funções). Ao compartilhar essa idéia essencial, Hawkins e sua equipe utilizaram algo que, em essência, era um provérbio visual. O bloco de madeira se tornou um lembrete visual de que havia algumas coisas a fazer e que estas precisavam ser bem-feitas.

Há um paralelo surpreendente entre o desenvolvimento do Palm Pilot e a campanha de Clinton conduzida por James Carville. Em ambos os casos, as equipes eram compostas por pessoas preparadas e apaixonadas pelo trabalho. As duas equipes se orgulhavam de ter muitos membros com a *capacidade* e o *desejo* de realizar uma série de coisas diferentes – discutir cada questão e organizar cada recurso. Ainda assim, nos dois casos, a equipe precisava de um lembrete simples de que era necessário resistir à tentação de fazer coisas demais. Quando você diz três coisas, não diz nada. Quando seu controle remoto possui cinquenta botões, não é mais possível mudar de canal.

Utilizando o que há disponível

Nossas mensagens precisam ser compactas; assim, podemos aprender e reter apenas as informações essenciais de uma só vez. Mas digamos que tivéssemos avaliado a essência de nossa mensagem e descobríssimos que temos informações demais para compactar em um provérbio. Como transmitir tanta informação quando necessário? O exercício a seguir se destina a reforçar a necessidade da compactação e fornecer uma dica sobre como condensar mais informações em uma mensagem compacta.

Estas são as regras deste exercício: passe 10 a 15 segundos analisando as letras a seguir. Depois, feche o livro, pegue uma folha de papel e escreva o máximo de letras das quais conseguir se lembrar. Alerta de blefe: só vire a página quando terminar o exercício.

J FKFB INAT OUP SNA SAI RS

Se você for como a maioria das pessoas, provavelmente se lembrará de sete a dez letras. Não há tanta informação aqui. A compactação é essencial, pois há um limite para a quantidade de informações que podemos absorver de uma só vez.

Agora, vire a página e repita o exercício.

IDÉIAS QUE COLAM

Há uma pequena alteração desta vez. Não mudamos as letras nem a sequência. Só modificamos a forma de agrupamento das letras. Novamente, verifique as letras por 10 a 15 segundos. Depois, feche o livro e verifique de que consegue se lembrar.

JFK FBI NATO UPS NASA IRS

É provável que você tenha se saído bem melhor na segunda tentativa. De repente, as letras significam alguma coisa, o que torna mais fácil a memorização. No Teste 1, estávamos tentando memorizar dados brutos. No Teste 2, você estava memorizando conceitos: John F. Kennedy, o FBI, a NATO (Organização do Tratado do Atlântico Norte – OTAN), o UPS, a NASA e o IRS (Internal Revenue Service).

Mas, como assim? Por que é mais fácil se lembrar de “John F. Kennedy” do que das letras aleatórias F, J, K? Certamente John F. Kennedy contém mais informações do que as três letras aleatórias! Pense em todas as associações que fazemos com JFK – política, relacionamentos, seu assassinato e a família famosa. Se lembrar-se de algo fosse como levantar peso, seria ridículo pensar que “levantar” JFK seria mais fácil do que levantar três pequenas letras!

O segredo, obviamente, é que *não* estamos “levantando” JFK. Todo o trabalho de recordação relativo a JFK já foi feito. Já construímos esses números, ou seja, o conceito de JFK e todas as suas associações já estão incorporados em nossas memórias. Só estamos nos lembrando de um indicador para essas informações – estamos colocando uma pequena bandeira no terreno de nossa memória. No caso das letras brutas, estamos colocando três bandeiras separadas. No final, trata-se de uma pequena informação (ou uma bandeira) *versus* três; assim, é natural que seja mais fácil se lembrar de apenas uma informação.

E daí? Isso é apenas uma banalidade do cérebro? Veja aonde queremos chegar: já vimos que idéias compactas colam melhor, mas essas idéias compactas sozinhas não têm valor – apenas idéias com compactação *profunda* adquirem valor. Então, para tornar uma idéia compacta profunda, você precisa conferir muito significado a uma pequena mensagem. E como fazer isso? Utilize bandeiras. Explore o terreno de memória existente de seu público. Utilize o que há disponível.

SIMPLICIDADE

O esquema pomelo

Até aqui, apresentamos situações em que uma idéia simples, ou uma porção de idéias simples, foram úteis para orientar o comportamento. Mas, convenhamos que a maioria das pessoas no mundo inteiro realiza coisas complexas. Não é nossa intenção argumentar sobre a possibilidade de reduzir áreas complexas (como direito, medicina, construção, programação, ensino) a duas ou três mensagens compactas. Obviamente, não podemos substituir uma faculdade de arquitetura por uma única idéia compacta (“Não deixe a construção cair”).

Isso nos leva a uma questão importante que ainda não abordamos: *Como transformar um calouro em um arquiteto?* Como a complexidade surge da simplicidade? Ainda argumentamos que é possível criar complexidade utilizando, de forma engenhosa, a simplicidade. Se idéias simples forem organizadas e dispostas corretamente, logo poderão se tornar complexas.

Vejamos agora o que é um “pomelo”. (Se você já sabe o que é um pomelo, finja que não sabe para cooperar conosco.) Essa é uma das maneiras de explicar o que é um pomelo:

EXPLICAÇÃO 1: O pomelo é a maior fruta cítrica. A casca é muito espessa, mas macia e fácil de descascar. A cor da fruta varia do amarelo-claro ao coral, podendo ser mais suculenta ou seca, com sabor mais amargo, azedo e ácido.

Pergunta rápida: Com base nessa explicação, se você misturar metade de suco de pomelo com metade de suco de laranja, o sabor resultante será bom? Você pode tentar adivinhar, mas a resposta provavelmente é um pouco ambígua. Vamos tentar uma outra explicação:

EXPLICAÇÃO 2: Pomelo é basicamente um grapefruit gigante, com uma casca muito espessa e macia.

A Explicação 2 cola uma bandeira em um conceito que você já conhece: um grapefruit. Quando dizemos que um pomelo é *semelhante a* um grapefruit, você forma uma imagem mental de um grapefruit. Depois, dizemos qual é a diferença: é uma fruta “gigante”. O grapefruit que você visualizou também aumenta de tamanho.

IDÉIAS QUE COLAM

Facilitamos o seu aprendizado de um novo conceito, associando-o a um conceito já conhecido. Nesse caso, o conceito é o “grapefruit”. O “grapefruit” é um *esquema* que você já tem. (“Esquema” é um jargão um pouco técnico da Psicologia, mas é tão útil que achamos que vale a pena aproveitá-lo neste livro.)

Psicólogos definem esquema como um conjunto de propriedades genéricas de um conceito ou categoria. Esquemas consistem em várias informações pré-registradas que são armazenadas em nossas memórias. Se alguém diz a você que viu um novo modelo de carro esportivo maravilhoso, uma imagem vem logo à sua mente, cheia de propriedades genéricas. Você sabe como são os “carros esportivos”. Você imagina um carro pequeno, de duas portas e, talvez, com teto conversível. Se o carro de sua imagem estiver em movimento, ele estará se movendo rápido. É quase certo que a cor seja vermelha. Da mesma forma, o seu esquema do “grapefruit” também contém uma série de propriedades genéricas: cor amarelo-rosada, sabor ácido, tamanho de uma bola macia e assim por diante.

Ao ativar o esquema de seu grapefruit, conseguimos ensinar a você o conceito de pomelo bem mais rápido do que se tivéssemos listado mecanicamente todos os atributos de um pomelo. Observe, também, que é mais fácil responder à pergunta sobre a mistura dos sucos de pomelo e laranja. Sabemos que suco de grapefruit combina com suco de laranja; então, o esquema pomelo *herda* essa propriedade do esquema grapefruit. (A propósito, para ser mais preciso, a própria Explicação 1 está cheia de esquemas. “Fruta cítrica” é um esquema, “casca” é um esquema e “azedo” é um esquema. Fica mais fácil analisar a Explicação 2 somente porque “grapefruit” é um esquema de nível superior – um esquema que inclui outros esquemas.)

Ao utilizar esquemas, a Explicação 2 melhora nossa compreensão e nossa memória. Que tal pensarmos nas duas definições de “pomelo” em termos da estrutura da pirâmide invertida? Qual é o lead? Vejamos. Na Explicação 1, o lead é: fruta cítrica. Após o lead, não há uma hierarquia clara; dependendo do que atrai a atenção das pessoas, elas podem se lembrar das informações sobre a casca (“muito espessa, mas macia e fácil de descascar”), das informações sobre a variação de cor (“do amarelo-claro ao coral”) ou das informações sobre sumo ou sabor.

Na Explicação 2, o lead é: semelhante a um grapefruit. O segundo parágrafo é: gigante. O terceiro parágrafo é: casca muito espessa e macia.

Daqui a seis meses, as pessoas se lembrarão (na melhor das hipóteses!) do lead de nossa história. Isso significa que, em uma história, elas se lembrariam

SIMPLICIDADE

de “fruta” ou “fruta cítrica”. Na outra história, elas se lembrariam de “grapefruit”. A segunda história é bem melhor – ela não é um julgamento de valor.

E assim concluímos o que provavelmente será a última discussão psicológica sobre fruta cítrica de sua vida. Mas, apesar de o conceito de “pomelo” talvez não ser merecedor dos neurônios que você acaba de queimar, o conceito subjacente é fundamental: esses esquemas *permitem* profunda simplicidade.

Bons professores utilizam, intuitivamente, vários esquemas. Professores de Economia, por exemplo, começam apresentando exemplos compactos, resumidos, de fácil compreensão pelos alunos, que não possuem esquemas preexistentes sobre Economia. “Digamos que você planta maçãs e eu planto laranjas. Somos as únicas duas pessoas presentes. Digamos também que nós dois preferimos comer um pouco de cada fruta, em vez de todas as unidades de apenas uma fruta. Devemos negociar? Nesse caso, como fazer isso?”

Os alunos primeiro aprendem como funcionam os negócios nesse contexto simplificado. Esse conhecimento, por sua vez, se torna um esquema de comércio básico para eles. Após aprender esse esquema, eles poderão ativá-lo e ampliá-lo como desejarem. Por exemplo, o que acontece se você, de repente, se torna um melhor produtor de maçãs? Continuamos a negociar da mesma forma? Para resolver esse problema, ativamos um esquema e procuramos adaptá-lo, da mesma forma que fizemos com o pomelo em relação ao nosso esquema do grapefruit.

Complexidade a partir da simplicidade

Esquemas nos ajudam a criar mensagens complexas a partir de material simples. Na escola, várias matérias de ciências são ensinadas com o auxílio inteligente de esquemas. A física introdutória aborda situações simples e idealizadas: roldanas, inclinações, objetos em movimento em ritmos constantes, em percursos sem fricção. Um aluno se familiariza com o esquema da “roldana”, que pode ser ampliado de alguma forma ou associado a outros esquemas para resolver problemas mais complexos.

Outra utilização interessante de um esquema é o modelo de sistema solar do átomo, que muitos de nós aprendemos quando crianças. Esse modelo sugere que os elétrons estão em órbita ao redor do núcleo, assim como os planetas estão em órbita ao redor do Sol. Essa analogia oferece aos alunos um insight rápido e compacto sobre o funcionamento do átomo.

IDÉIAS QUE COLAM

A analogia planetária também oferece um insight sobre o motivo para tantas pessoas evitarem esquemas compactos (“um grapefruit gigante”), privilegiando descrições detalhadas (“uma fruta cítrica com casca espessa e macia e assim por diante...”). A utilização de esquemas às vezes pode envolver uma rota um pouco mais lenta para se chegar à “real verdade”. Por exemplo, físicos agora sabem que os elétrons não estão em órbita ao redor do núcleo, da mesma forma que os planetas. Na realidade, os elétrons se movem em “nuvens de probabilidade”. Então, o que dizer a um aluno da sexta série do ensino fundamental? Você deve falar sobre o movimento dos planetas, que é de fácil compreensão e se aproxima da verdade? Ou você deve falar sobre “nuvens de probabilidade”, de difícil compreensão, mas precisas?

A escolha pode parecer difícil: (1) primeiro, a precisão, em detrimento da acessibilidade; ou (2) primeiro, a acessibilidade, em detrimento da precisão. Mas, em muitos casos, esta é uma escolha falsa por um motivo plausível: se uma mensagem não pode ser usada para fazer previsões ou tomar decisões, ela não tem valor, independentemente de sua precisão ou abrangência.

Herb Kelleher poderia dizer a um comissário de bordo que sua meta é “maximizar o valor do acionista”. De certa forma, essa declaração é mais precisa e completa do que a meta de ser a “companhia aérea com tarifas MAIS baratas”. Afinal, o provérbio “companhia aérea com tarifas MAIS baratas” está claramente incompleto – a Southwest poderia oferecer tarifas mais baratas eliminando a manutenção das aeronaves ou solicitando aos passageiros que compartilhassem guardanapos. Obviamente, há valores adicionais (conforto do cliente, índices de segurança) que refinam o valor essencial de economia da Southwest. O problema de “maximizar o valor do acionista”, apesar de sua precisão, é que isso não ajuda o comissário de bordo a decidir se deve ou não servir salada com frango. Portanto, uma idéia precisa, mas inútil, continua sendo inútil.

Falamos sobre a Maldição do Conhecimento na introdução deste capítulo – a dificuldade de se lembrar da sensação de desconhecer algo. A precisão que chega ao ponto de ser inútil é um sintoma da Maldição do Conhecimento. Para um CEO, “maximizar o valor do acionista” pode ser uma regra de comportamento extremamente útil. Para um comissário de bordo, não. Para um físico, nuvens de probabilidade são fenômenos fascinantes. Para uma criança, são incompreensíveis.

As pessoas ficam tentadas a contar tudo, com extrema precisão, logo no início, quando, na verdade, deveriam fornecer apenas uma quantidade suficiente

SIMPLICIDADE

de informações para tornar a mensagem útil. E, depois, aos poucos, acrescentar cada vez mais informações.

**Esquemas em Hollywood:
roteiros de conceito elevado**

Uma maneira eficaz de evitar a precisão inútil, além de escapar da Maldição do Conhecimento, é por meio de analogias. As analogias derivam do poder de esquemas: um pomelo é como um grapefruit. Uma boa notícia é estruturada como uma pirâmide invertida. Os danos à pele são como o envelhecimento. As analogias permitem compreender uma mensagem compacta, pois elas ativam conceitos que você já adquiriu.

Uma boa analogia pode exercer muito poder. Na realidade, em Hollywood, filmes de \$100 milhões podem ser aprovados em função do poder da analogia de apenas uma frase.

A maioria dos estúdios de Hollywood analisa centenas de roteiros para cada filme produzido. Talvez seja difícil se colocar na posição de executivos de estúdio, mas convido o leitor a refletir um pouco sobre isso. Imagine as decisões difíceis que eles precisam tomar. Quando investem em um filme, eles estão basicamente apostando milhões de dólares – e a própria reputação.

Compare um roteiro de cinema com a planta de uma casa. Se um arquiteto cria um ótimo projeto para uma casa e alguém paga pela construção, você tem tudo para acreditar que, nove meses depois, terá uma casa que representa a visão original do arquiteto.

Um roteiro de cinema, por outro lado, está destinado a sofrer alterações. Quando um roteirista é contratado, a história muda. Quando um diretor é contratado, o toque artístico do filme muda. Quando astros são contratados para desempenhar papéis, suas personalidades mudam nossa percepção dos personagens na história. Quando produtores são contratados, a história a ser contada fica sujeita a restrições financeiras e logísticas. E, quando o filme é concluído, meses ou anos depois, a equipe de marketing precisa encontrar uma forma de explicar o enredo ao público em cerca de trinta segundos – sem revelar demais.

Imagine o que significa investir milhões em uma idéia que muda à medida que é filtrada pela consciência de uma sucessão de indivíduos extremamente vaidosos: diretores, astros, produtores, marqueteiros. Essa idéia precisa ser boa.

IDÉIAS QUE COLAM

Em Hollywood, as pessoas utilizam idéias essenciais denominadas “roteiros de conceito elevado”. *Velocidade Máxima* era “*Duro de Matar* em um ônibus”. *De Repente 30* era “*Quero Ser Grande* para meninas”. *Alien* era “*Tubarão* em uma nave espacial”.

Os roteiros de conceito elevado nem sempre fazem referência a outros filmes. *E.T.*, por exemplo, foi roteirizado como “Alienígena perdido fica amigo de um garoto para conseguir voltar para casa”. Mas muitos roteiros nos remetem a filmes anteriores. Por quê? Será que Hollywood está cheia de executivos cínicos que, descaradamente, reciclam idéias já existentes?

Digamos que sim. Mas esse é apenas um dos motivos. O conceito do filme *Velocidade Máxima*, antes de ser roteirizado, obviamente não existia nas mentes dos executivos. Era como se fosse a palavra “pomelo”, antes de sabermos o seu significado. A frase compacta, com seis palavras, “*Duro de Matar* em um ônibus” confere um grande significado ao conceito antes inexistente em *Velocidade Máxima*. Para verificar isso, pense em todas as decisões importantes que você pode tomar. Pense só no poder dessas seis palavras. Você contrata um diretor de ação ou um diretor independente? Um diretor de ação. Você faz um orçamento de \$10 milhões ou de \$100 milhões para o filme? De \$100 milhões. Prefere grandes estrelas ou um elenco de atores? Grandes estrelas. Prefere que o filme seja um lançamento de verão ou um lançamento de Natal? Lançamento de verão.

Agora vejamos outro exemplo. Imagine que você acaba de ser contratado para ser o designer de produção do novo filme *Alien*. Você será responsável pelo projeto da nave espacial onde é rodada a maior parte do filme. Qual será a aparência da nave espacial? Se você não soubesse nada a respeito do filme, seria mais sensato começar pesquisando projetos anteriores de naves espaciais. Por exemplo, pense no interior impecável e deslumbrante da nave *Enterprise*, do filme *Jornada nas Estrelas*.

Depois, seu chefe diz que a visão do filme é “*Tubarão* em uma nave espacial”. Isso muda o conceito inteiro. *Tubarão* não era impecável nem deslumbrante. Richard Dreyfus navegava em torno de um barco velho. As decisões eram tomadas às pressas, precipitadamente, de forma claustrofóbica, movidas pela ansiedade. O ambiente era penoso. À medida que você começa a pensar no que fez *Tubarão* colar, suas idéias começam a tomar forma: a nave será subdesenvolvida, sombria e opressora. Os membros da tripulação não vestirão uniformes de lycra em cores vibrantes. As salas não serão bem iluminadas e com estofados luxuosos.

SIMPLICIDADE

Roteiros de conceito elevado são a versão de Hollywood para os provérbios essenciais. Como a maioria dos provérbios, eles aproveitam o potencial da analogia. Ao ativarem esquemas já existentes (por exemplo, como é o filme *Tubarão*), os provérbios aceleram muito o processo de aprendizagem para pessoas que trabalham em um novo filme.

Obviamente, um bom roteiro não é sinônimo de um bom filme. “*Tubarão* em uma nave espacial” poderia ter se tornado um filme horrível se não fossem as contribuições de centenas de pessoas talentosas durante muitos anos. Por outro lado, um roteiro ruim (um provérbio ruim) é o suficiente para arruinar um filme. Nenhum diretor poderia salvar “*Laços de Ternura* em uma nave espacial”.

Se roteiros de conceito elevado podem ter esse poder no mundo cinematográfico – um ambiente com quarenta vezes mais a densidade normal de egos – devemos acreditar que podemos aproveitar o mesmo poder em nossos próprios ambientes.

Analogias generativas

Algumas analogias são tão úteis que não apenas destacam um conceito, mas realmente se tornam plataformas para pensamento inovador. Por exemplo, a metáfora do cérebro como um computador tem sido central para os insights gerados por psicólogos cognitivos nos últimos cinquenta anos. É mais fácil definir como um computador funciona do que definir como o cérebro funciona. Por esse motivo, pode ser proveitoso para psicólogos utilizar vários aspectos de um computador que as pessoas já compreendem (como memória, buffers ou processadores) como inspiração para localizar funções similares no cérebro.

Boas metáforas são “generativas”. O psicólogo Donald Schon apresentou esse termo para descrever metáforas que geram “novas percepções, explicações e invenções”. Muitas idéias simples que colam são, na verdade, metáforas generativas disfarçadas. Por exemplo, Disney chama seus empregados de “membros de um elenco”. Essa metáfora de empregados como membros de um elenco na produção teatral é transmitida com consistência para a organização inteira:

- Membros de um elenco não fazem *entrevista* para um emprego; eles fazem uma *audição* para conseguir um *papel*.
- Quando estão passeando no parque, eles estão *no palco*.

IDÉIAS QUE COLAM

- Pessoas em visita à Disney são *convidados*, e não clientes.
- Cargos são *desempenhos*; uniformes são *figurinos*.

A metáfora do teatro é extremamente *útil* para empregados da Disney. Ela é tão útil que basta ler os últimos parágrafos para, provavelmente, prever como membros do elenco devem se comportar em situações ainda não abordadas. Por exemplo, é provável que você suponha que empregados não têm permissão para interromper o serviço e ir aos locais públicos trajando os figurinos da Disney. (Um ator não deve conversar ou fumar nos intervalos das gravações.) É provável que você suponha que os critérios de avaliação de varredores de rua não se restrinjam à limpeza das calçadas. De fato, varredores de rua são alguns dos membros do elenco com treinamento mais especializado, pois sua presença muito visível (aliada ao fato de que não resta dúvida de que eles sejam empregados da Disney) transforma-os em alvo certo de perguntas de clientes sobre passeios, paradas e locais de banheiros. Parte essencial do sucesso do parque é a conscientização deles de que têm um papel importante a desempenhar e que, portanto, não são responsáveis apenas pela manutenção do parque. “Empregados como membros de um elenco” é uma metáfora generativa que tem funcionado para a Disney por mais de cinquenta anos.

Compare a Disney à Subway. Como a Disney, a Subway criou uma metáfora para seus empregados da linha de frente. Eles são “artistas do sanduíche”. Essa metáfora é o gêmeo endiabrado de “membros de um elenco” da Disney. É realmente inútil como uma orientação sobre como o empregado deve agir. A Disney espera que os membros de seu elenco se comportem como artistas. O traço que define um “artista” é a expressão individual. Quanto tempo uma funcionária permaneceria na Subway se exibisse muita expressão individual (no vestuário, na interação, na apresentação de sanduíches)? Sem dúvida, os artistas do sanduíche na Subway devem incluir bastante cebola em um sanduíche de 30cm de altura. E, certamente, podemos dizer que eles têm um certo tipo de liberdade. Mas suspeita-se de que a “capacidade artística” do atendente não pode passar do acréscimo de uma fatia adicional de peito de peru.

O poder da simplicidade

A origem do poder de metáforas generativas e provérbios está em uma substituição inteligente: eles trocam algo difícil por algo fácil de se pensar. O provér-

SIMPLICIDADE

bio “Mais vale um pássaro na mão do que dois voando” nos oferece uma declaração tangível, facilmente processada, que podemos utilizar para orientar situações complexas e com carga emocional. Metáforas generativas têm função semelhante. Os “membros do elenco” da Disney devem achar mais fácil lidar com uma nova situação do ponto de vista de um ator contratado do que a partir de sua própria perspectiva individual exclusiva.

Provérbios são o Santo Graal da simplicidade. É fácil criar uma frase compacta e curta. Qualquer um pode fazer isso. Por outro lado, é muito difícil criar uma frase compacta e profunda. Neste capítulo, tentamos mostrar que vale a pena o esforço – “encontrar a essência” e expressá-la como uma idéia compacta pode ser continuamente poderoso.

HEATH, Chip; HEATH, Dan. *Ideias que colam*: por que algumas ideias pegam e outras não. Tradução de Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BUSINESS MODEL INNOVATION

COMO INOVAR O
MODELO DE NEGÓCIO PARA
CRESCER E RENOVAR

Mark Johnson

Johnson é chairman da Innosight, empresa de consultoria em inovação estratégica fundada com Clayton Christensen e que tem trabalhado com as empresas mais inovadoras do mundo.

É autor de *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal* e de inúmeros artigos publicados na *Harvard Business Review* (incluindo o premiado “Reinventing your business model” e o recente “New business models in emerging markets”) e na *Sloan Management Review*, *BusinessWeek* e *Advertising Age*.

Já assessorou centenas de empresas das áreas de saúde, tecnologia aeroespacial, TI, energia, automóveis e bens embalados, e foi consultor do governo de Singapura sobre inovação e empreendedorismo. Seu trabalho recente consiste em ajudar empresas a conceber novas maneiras de crescer por meio da inovação do modelo de negócio.

Johnson formou-se com distinção em Engenharia Aeroespacial pela Academia Naval dos EUA, possui um MBA pela Harvard Business School e mestrado em Engenharia Civil e Mecânica pela Columbia University. Ele é membro do conselho do Instituto Naval dos EUA.



Mark W. Johnson
Chairman, Innosight

SEIZING THE WHITE SPACE

BUSINESS MODEL INNOVATION
FOR TRANSFORMATIONAL GROWTH



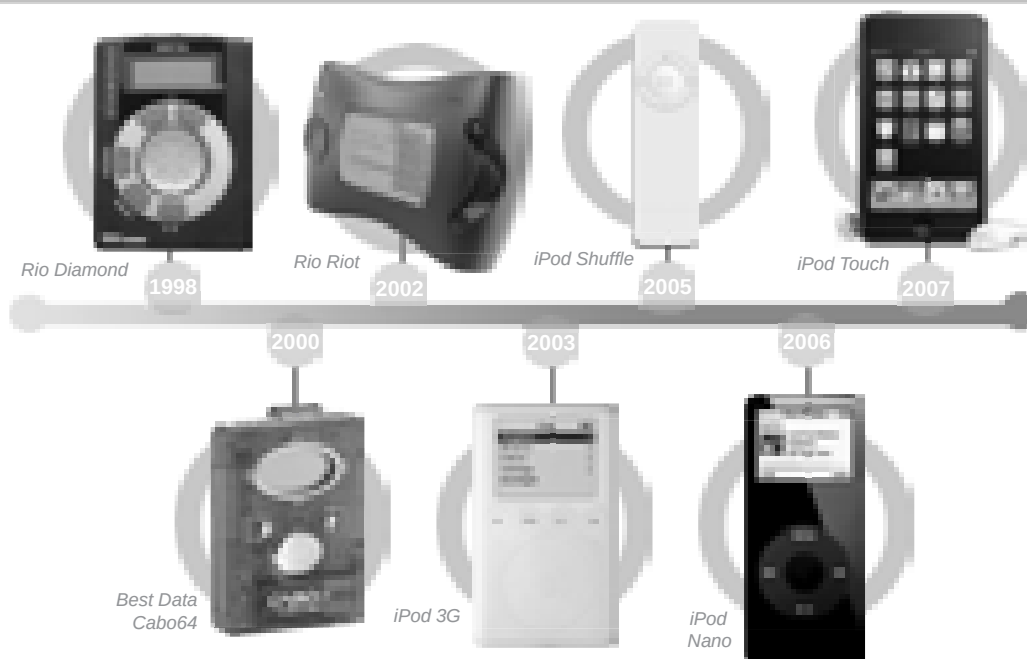
Mark W. Johnson
Chairman da Innosight

DOMINANDO O ESPAÇO BRANCO

INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO
PARA CRESCER E TRANSFORMAR

The MP3 Player: Evolution and revolution in the music industry

MP3 Player: Evolução e revolução na indústria da música

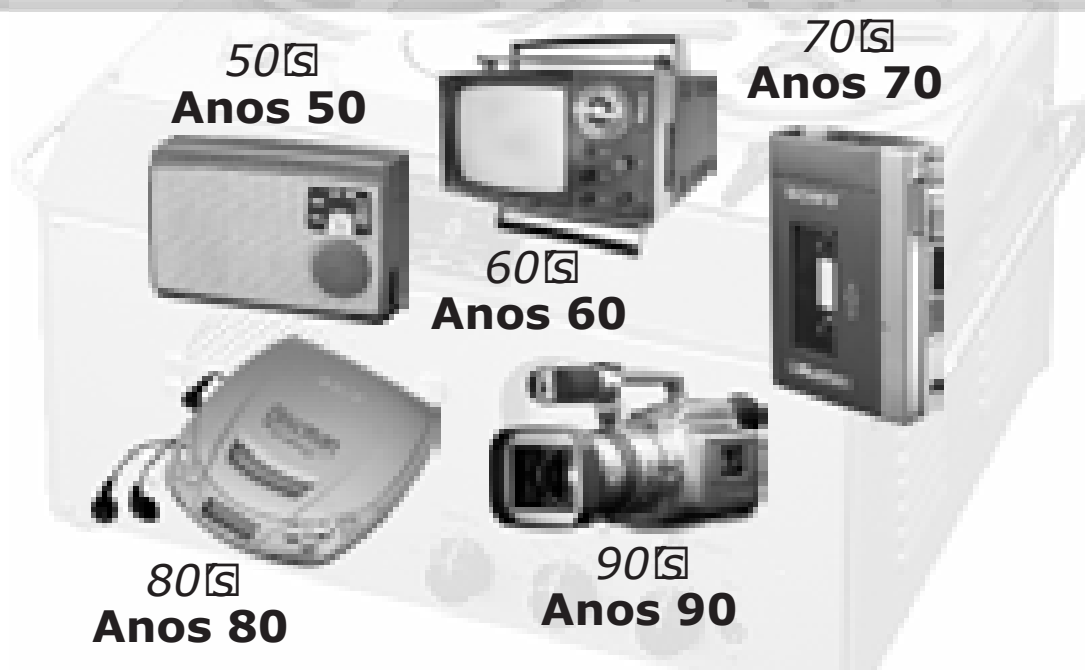


2

© Copyright 2011 Innosight LLC

Sony's leadership in consumer electronics

Liderança da Sony em produtos eletrônicos

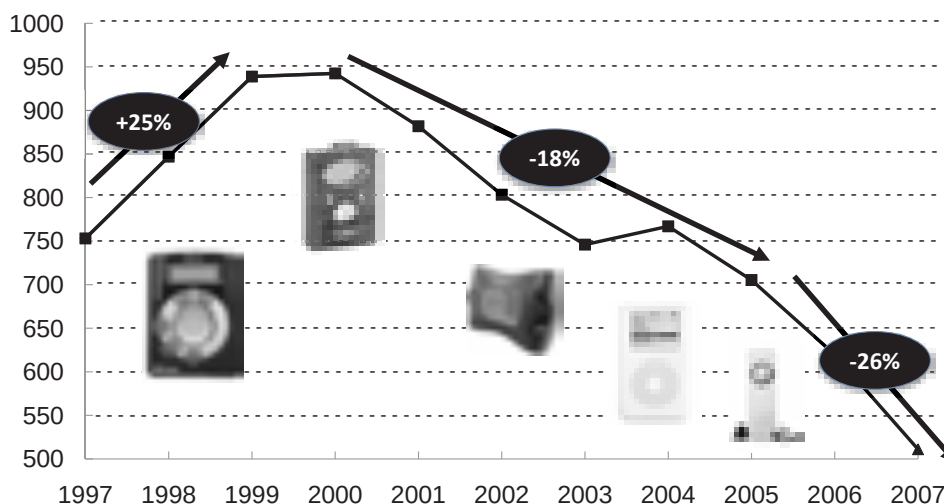


3

© Copyright 2011 Innosight LLC

How did MP3 players look to the music industry? Como os MP3 players eram vistos pelas gravadoras?

Total CD units shipped U.S. Millions
Total de unidades de CD embarcadas nos EUA (x milhão)

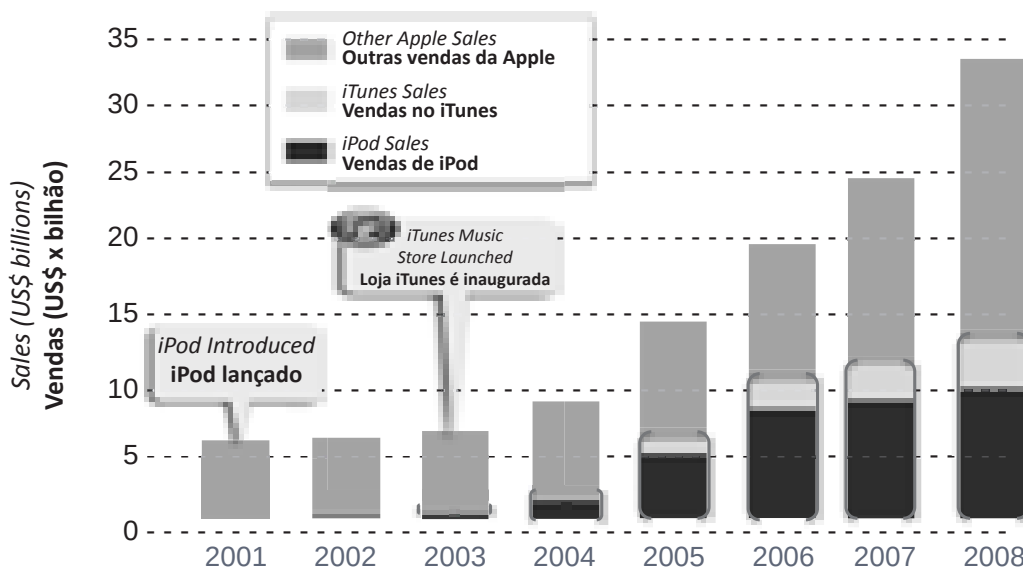


Source: RIAA Web Site; Wall Street Journal; Innosight Analysis
Fonte: site da RIAA; The Wall Street Journal; análise da Innosight.

© Copyright 2011 Innosight LLC

4

Impact of iPod/iTunes on Apple's growth Impacto do iPod/iTunes no crescimento da Apple

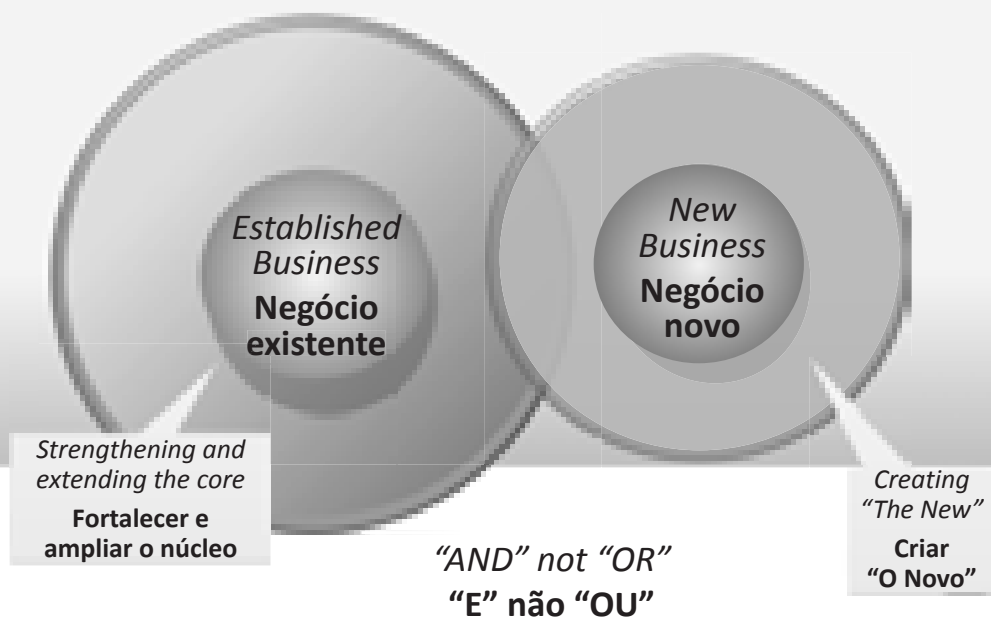


Note: Market cap figures represent data for the end of the fiscal year. Source: Innosight analysis; Apple 10K 2004, 2005, 2008; Yahoo Finance
Nota: Os dados sobre capitalização de mercado referem-se ao fim do ano fiscal. Fonte: análise da Innosight; Apple 10K2004, 2005, 2008; Yahoo Finance.

© Copyright 2011 Innosight LLC

5

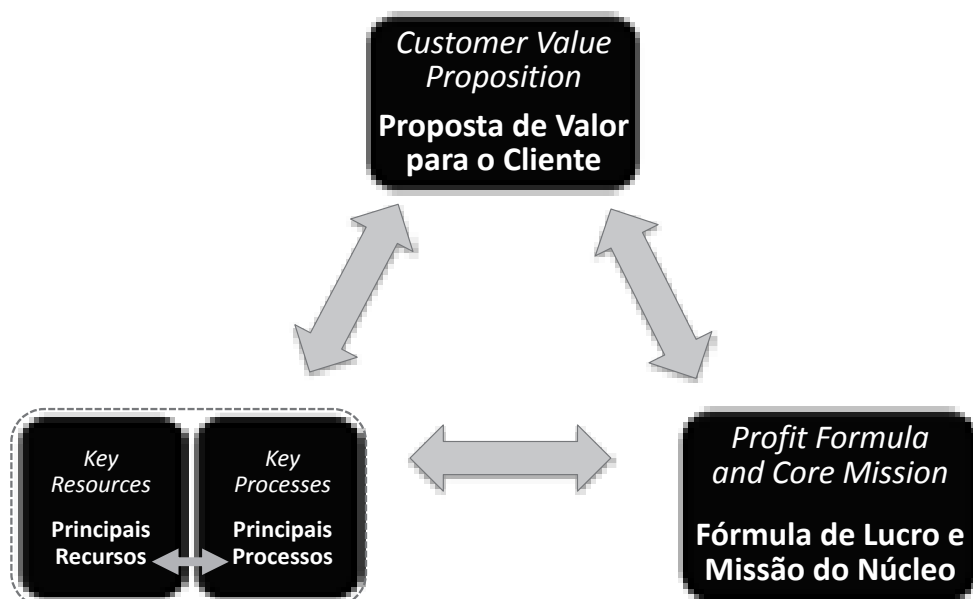
Core and new growth innovation Inovação do núcleo e de novos negócios



6

© Copyright 2011 Innosight LLC

The 4-Box Business Model Framework As 4 Caixas Estruturantes do Modelo de Negócio



7

© Copyright 2011 Innosight LLC

Circumstances for Business Model Innovation

*New and enabling
technologies*

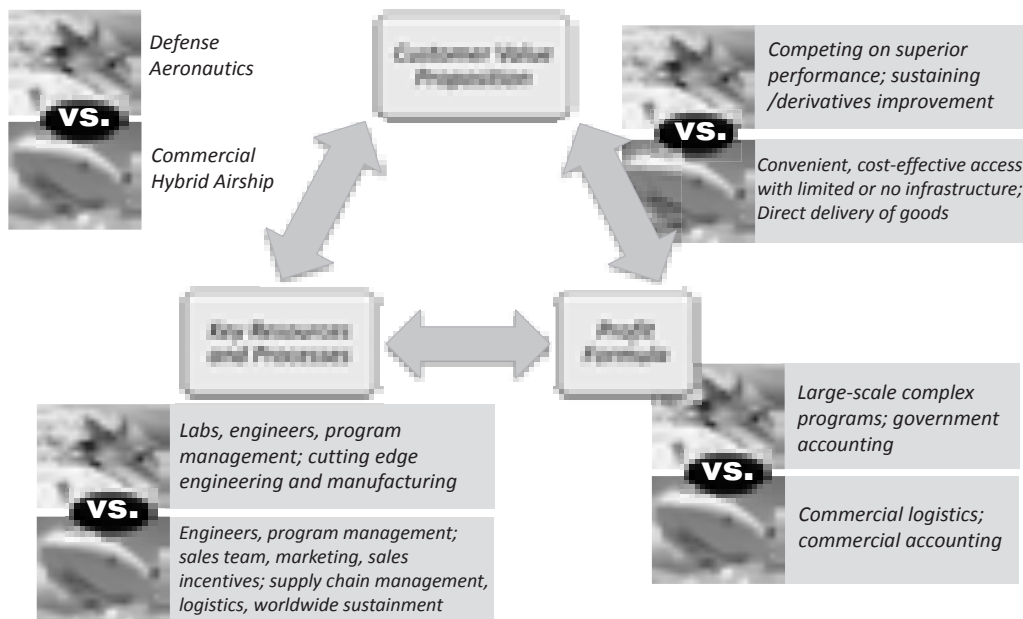


Circunstâncias que Levam à Inovação do Modelo de Negócio

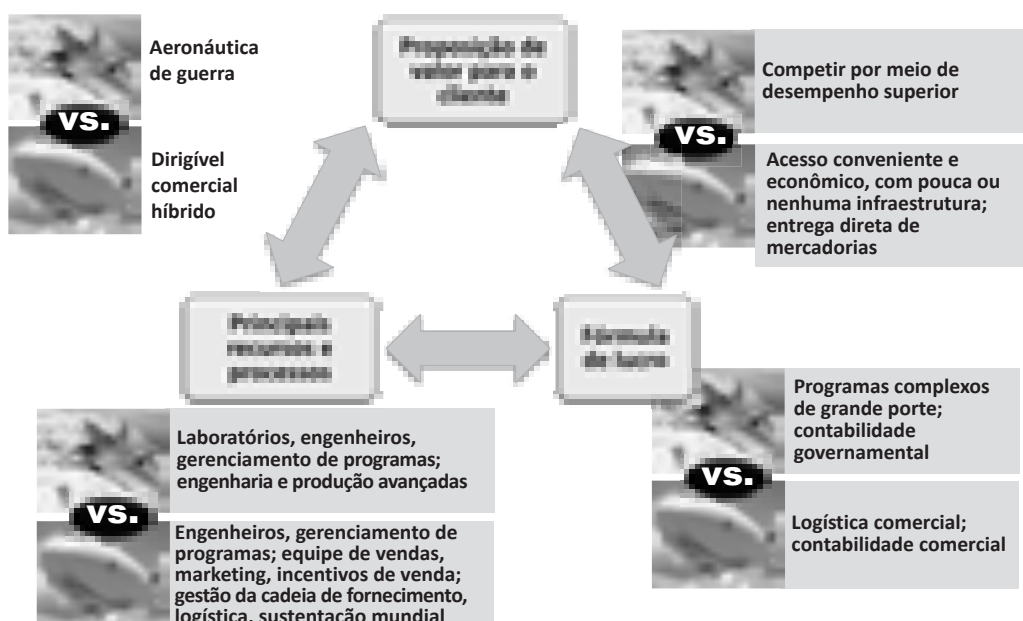
Novas tecnologias
capacitadoras



The Hybrid Airship: A breakthrough technology



O Dirigível Híbrido: uma Tecnologia Revolucionária



Circumstances for Business Model Innovation

*Transforming
existing markets*

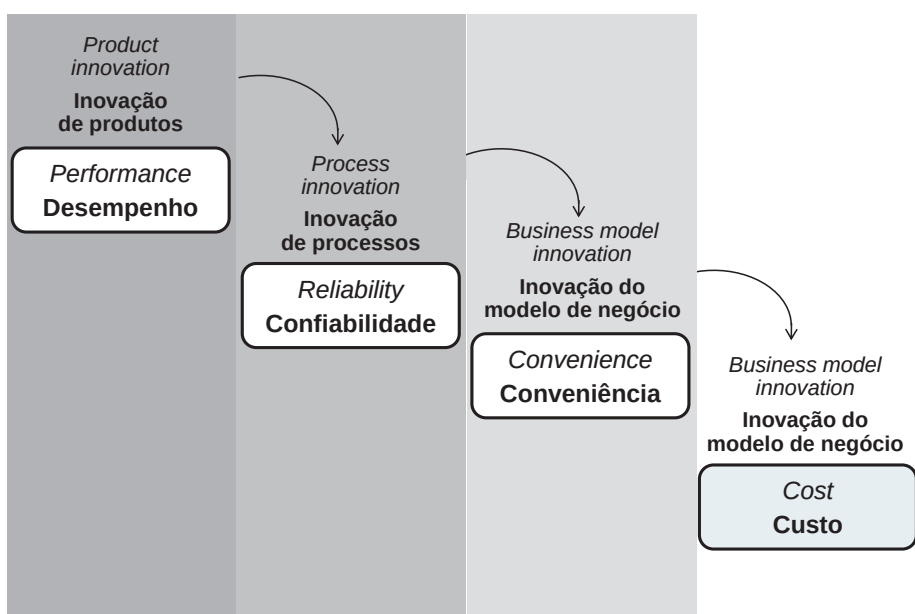


Circunstâncias que Levam à Inovação do Modelo de Negócio

Transformação de
mercados existentes



Changing the basis of competition Como mudar a base da competição



11

© Copyright 2011 Innosight LLC

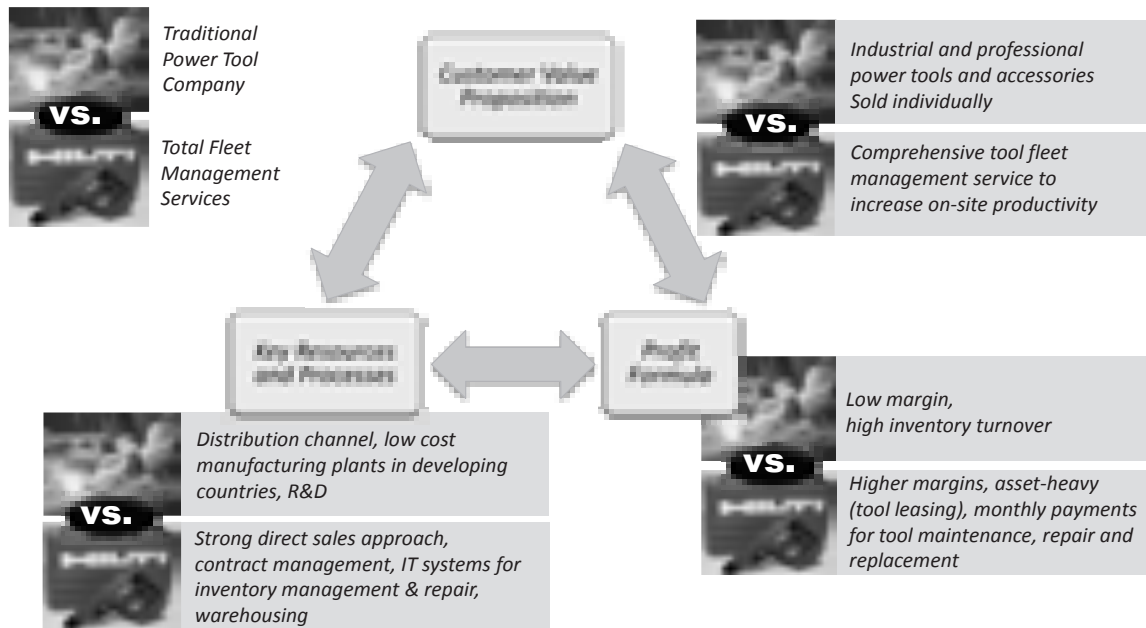
Hilti: Competing on convenience Hilti: Competindo com base na conveniência



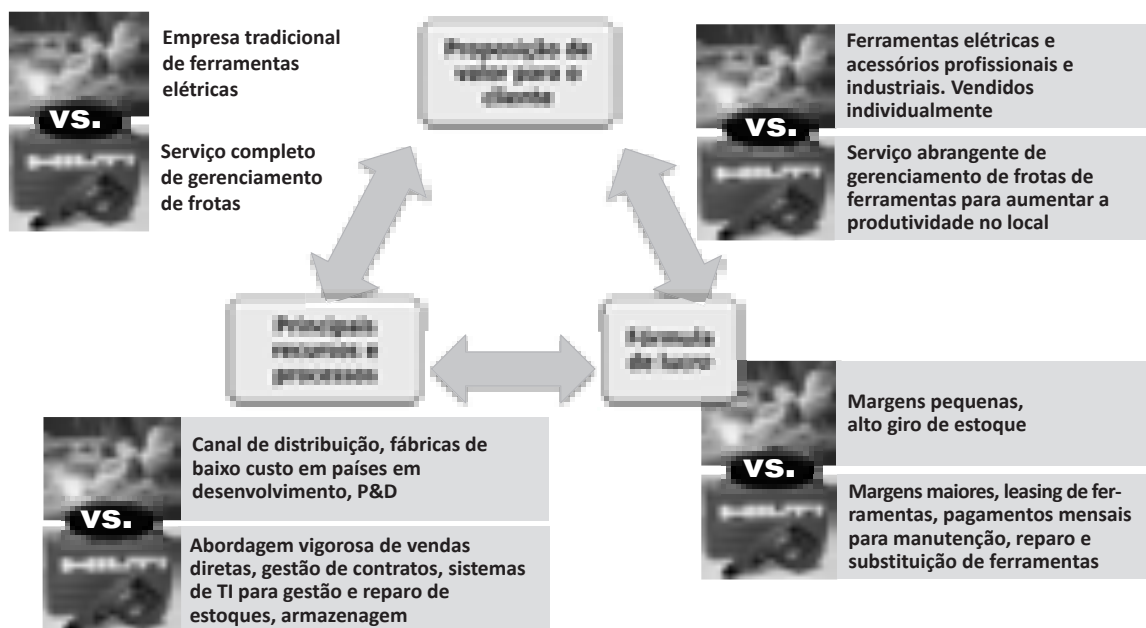
12

© Copyright 2011 Innosight LLC

Hilti: Side-stepping commoditization



Hilti: Evitando a commoditização



Circumstances for Business Model Innovation

Circunstâncias que Levam à Inovação do Modelo de Negócio

*Creating
new markets*

**Criação de
novos mercados**



14

© Copyright 2011 Innosight LLC

Godrej: Providing Access and Affordability **Godrej: Oferecendo Acesso e Preços Acessíveis**



15

© Copyright 2011 Innosight LLC

What makes business model innovation so hard?

O que torna tão difícil inovar o modelo de negócio?



16

© Copyright 2011 Innosight LLC

Key traps

Principais armadilhas

Trap 1: Failure to allocate resources

Armadilha 1: Não alocar os recursos necessários.

Trap 2: Impatient for growth

Armadilha 2: Impaciência para crescer.

Trap 3: Cram opportunity into old business models

Armadilha 3: Forçar oportunidades em modelos de negócio arcaicos.

17

© Copyright 2011 Innosight LLC

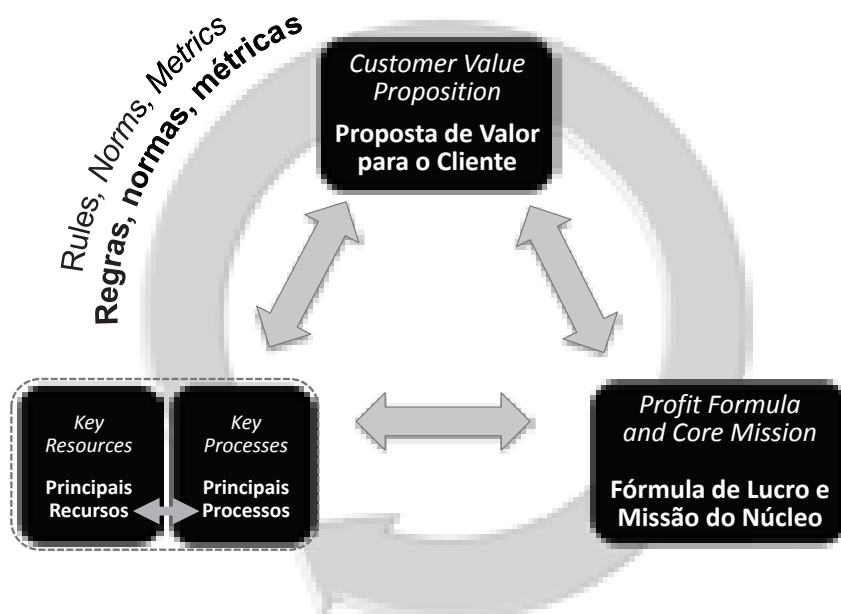
Kodak's DCS-100 Digital Camera System Sistema de Câmera Digital DCS-100, da Kodak



18

© Copyright 2011 Innosight LLC

The problem lies in the rules, norms, and metrics
O problema está nas regras, normas e métricas.

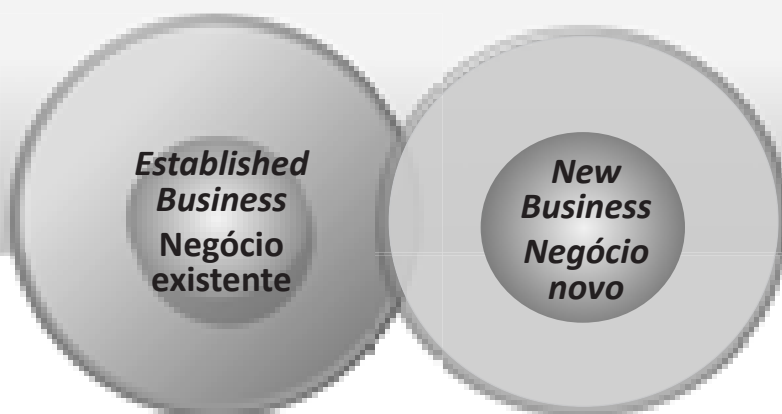


19

© Copyright 2011 Innosight LLC

Making new growth a repeatable process

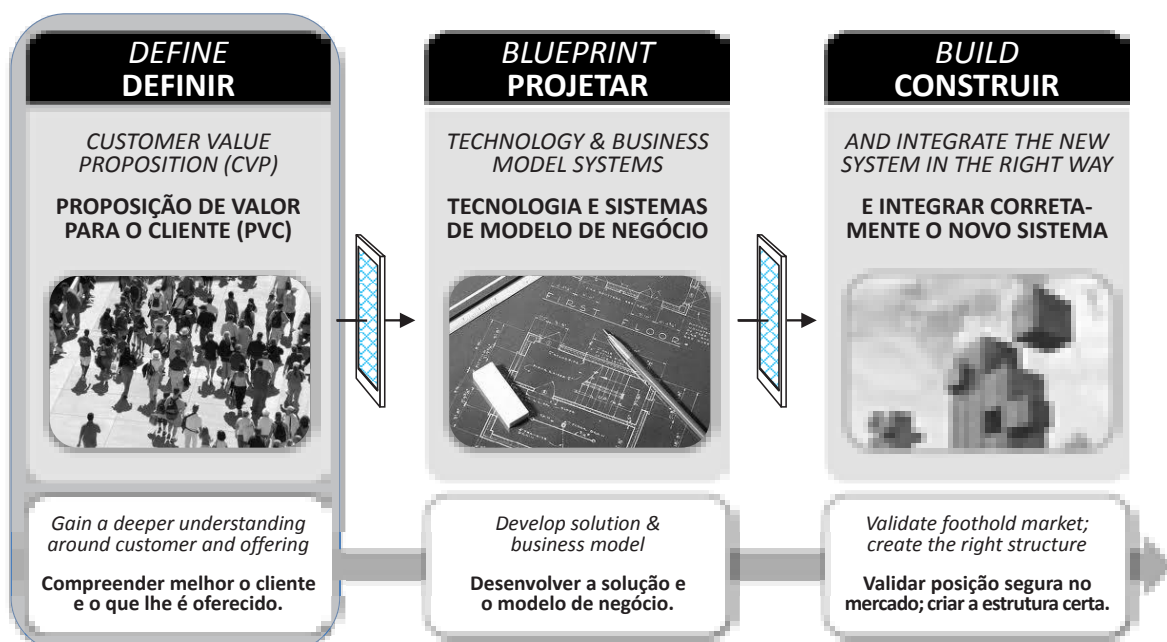
Como tornar o crescimento de novos negócios um processo repetível



20

© Copyright 2011 Innosight LLC

The process for new growth development O processo para fazer novos negócios crescer



21

© Copyright 2011 Innosight LLC

Tata Motors: Addressing the "job-to-be-done"

Tata Motors: Resolvendo a "tarefa a ser feita"



22

© Copyright 2011 Innosight LLC

How to develop a powerful customer value proposition (CVP)?

Create an offering that helps customers more effectively, reliably, conveniently, or affordably solve an important problem (or satisfy a job-to-be-done), at a given price

Como desenvolver uma poderosa proposição de valor para o cliente (PVC)?

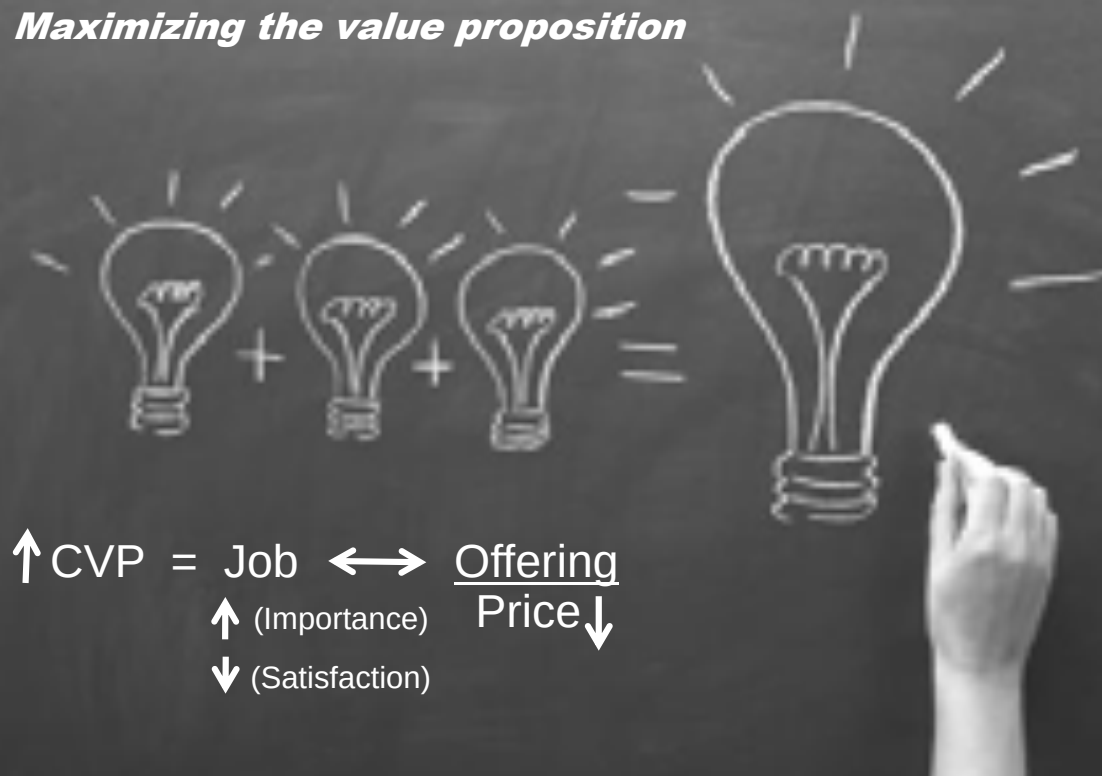
Crie uma oferta que ajude os clientes a resolver um problema importante ou a realizar uma tarefa a ser feita), por dado preço, de maneira mais eficaz, confiável, conveniente ou econômica.



23

© Copyright 2011 Innosight LLC

Maximizing the value proposition



Maximizing the value proposition

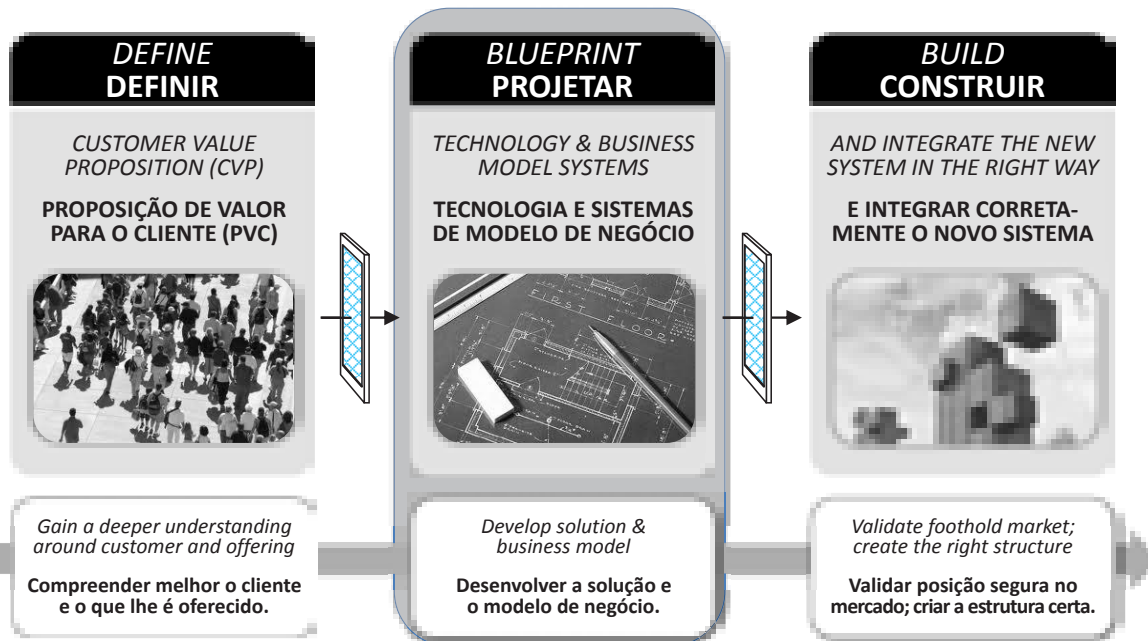
Como Maximizar a Proposição de Valor

$$\begin{array}{c} \uparrow CVP = \text{Job} \leftrightarrow \frac{\text{Offering}}{\text{Price}} \\ \uparrow \text{(Importance)} \\ \downarrow \text{(Satisfaction)} \end{array}$$

$$\begin{array}{c} \uparrow PVC = \text{Tarefa} \leftrightarrow \frac{\text{Oferta}}{\text{Preço}} \\ \uparrow \text{(Importância)} \\ \downarrow \text{(Satisfação)} \end{array}$$

The process for new growth development

O processo para fazer novos negócios crescer



25

© Copyright 2011 Innosight LLC

Better Place:

Blueprinting a technology and business model system

Projetando um sistema de tecnologia e modelo de negócio



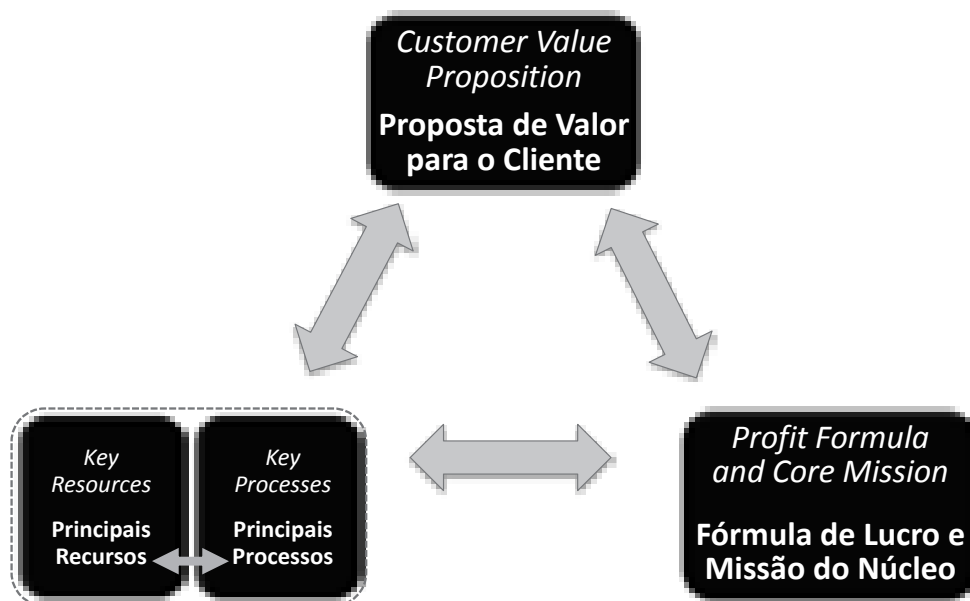
better place



26

© Copyright 2011 Innosight LLC

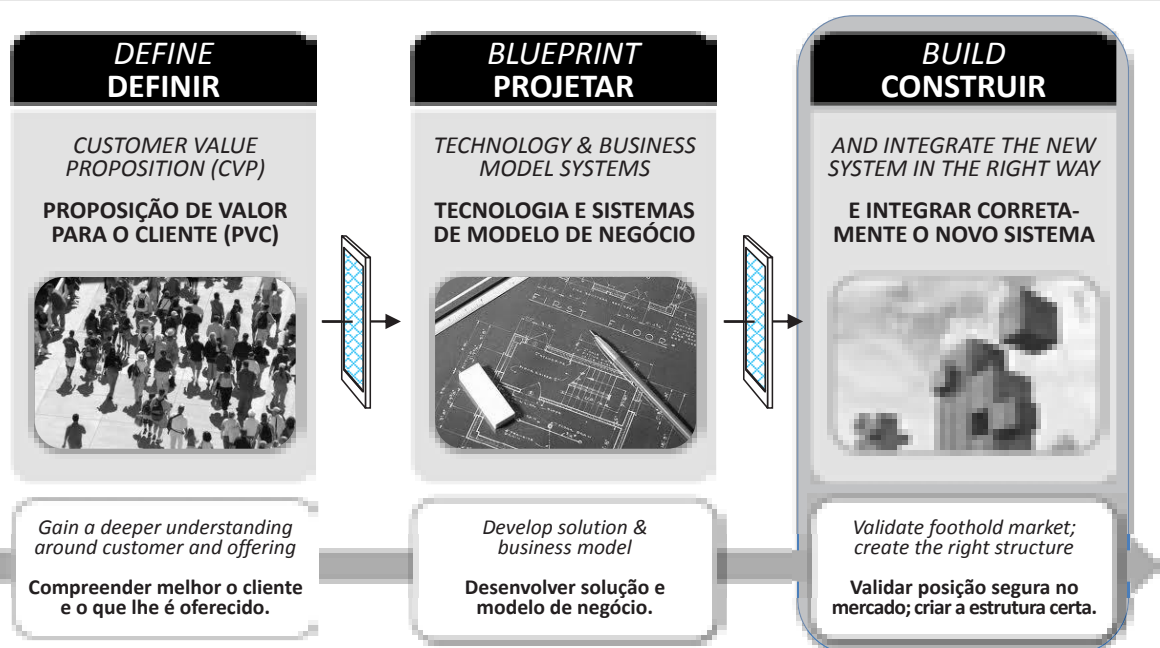
Blueprint the business model system Projete o sistema do modelo de negócio



© Copyright 2011 Innosight LLC

27

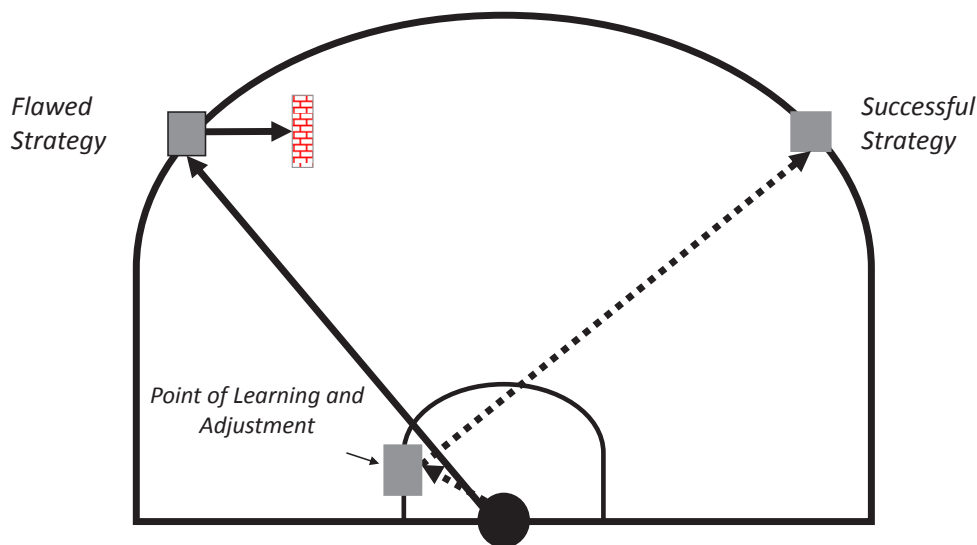
The process for new growth development O processo para fazer novos negócios crescer



© Copyright 2011 Innosight LLC

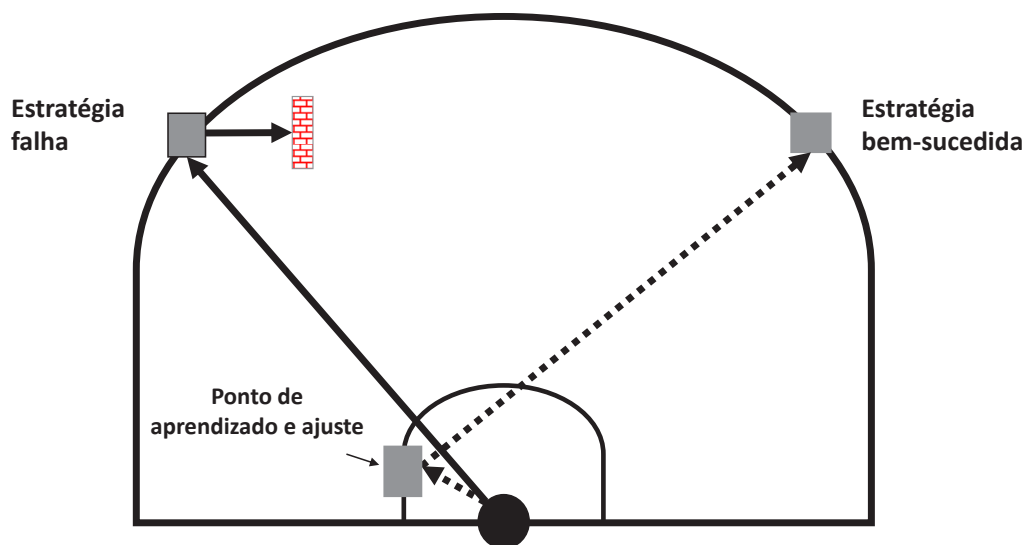
28

New business models require a 'test and learn' approach



"A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model"
—Steve Blank, Professor, UC Berkeley

Novos modelos de negócio exigem uma abordagem de "testar e aprender".



"Uma start-up é uma organização formada para buscar um modelo de negócio repetível e dimensionável."
Steve Blank, professor da University of California, Berkeley.

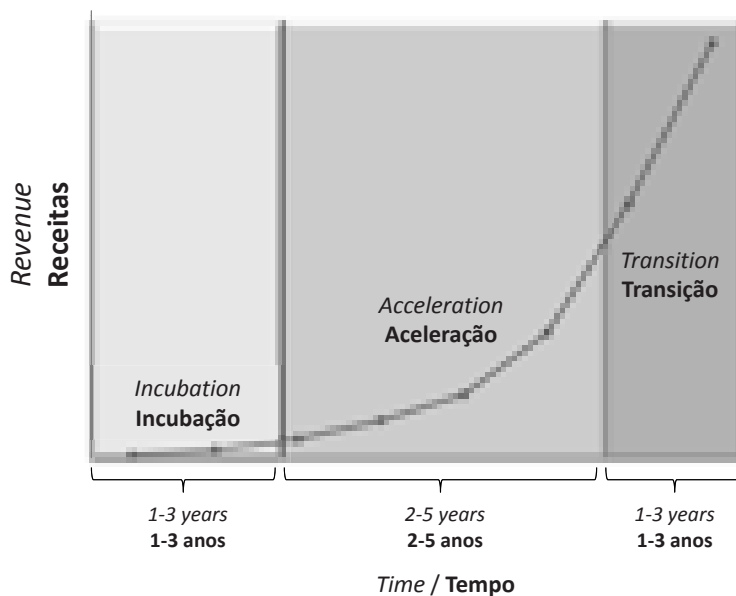
Focus on the assumptions to test
Foco nas suposições que serão testadas



30

© Copyright 2011 Innosight LLC

Be patient for revenue growth, impatient for profits
Seja paciente com o aumento das receitas e impaciente com os lucros



31

© Copyright 2011 Innosight LLC

Amazon.com: Built to transform Amazon.com: Construída para Transformar



Beyond books
Addition of other easily-shippable goods

Além de livros
Inclusão de outras mercadorias fáceis de despachar.

IT services
Online services and applications for Web developers

Serviços de TI
Serviços e aplicativos online para desenvolvedores na internet.



Online bookstore
New CVP and profit formula

Livraria online
Novas PVC e fórmula de lucro.



Brokerage service
Commission-based brokerage, storefront for buyers/sellers

Serviços de corretagem
Corretagem baseada em comissões, loja para compradores/vendedores



Kindle
Disruptor of publishing industry, high-margin product and content subscription model

Kindle
Transformador da indústria editorial, produto de margem de lucro elevada e modelo de conteúdo por assinatura.



32

© Copyright 2011 Innosight LLC

Successfully Seizing the White Space Como Dominar o Espaço Branco



A aposta arriscada da Amazon

O CEO Jeff Bezos quer dirigir nossas empresas com sua tecnologia baseada na internet. Wall Street gostaria que ele apenas cuidasse de sua loja.

Design around the "job", not your capabilities

Projete tudo com vistas à "tarefa", não a suas capacidades.

"If you want to continuously revitalize the service that you offer to your customers, you cannot stop at what you are good at. You have to ask what your customers need and want, and then, no matter how hard it is, you better get good at those things."

"Se quiser revitalizar continuamente o serviço que oferece a seus clientes, você não pode se acomodar naquilo que faz bem. Você tem de perguntar o que os clientes querem e do que precisam, e então, não importa quão difícil seja, tem de aprender a fazer bem essas coisas."

Jeff Bezos, CEO, Amazon

33

© Copyright 2011 Innosight LLC

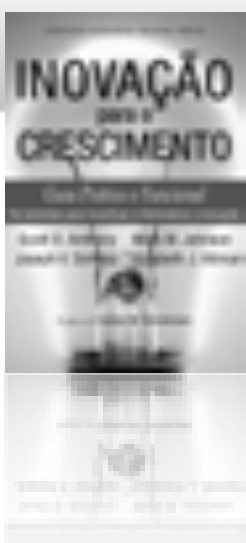
Key Takeaways

- *“Core” and “new growth” need to be managed differently*
- *“New growth” is a HIGH assumption/LOW knowledge pursuit*
- *Design new business models to transform an existing market, create a new market, or navigate industry change*
- *Overcome barriers with new rules, an autonomous team, and a different process*
- *Use the new rules, team, and process to design around an important job, not your capabilities*
- *Think big, but start small and focus on testing assumptions*
- *Strong leadership is essential*

Principais Conclusões

- O “núcleo” do negócio e o “crescimento dos novos negócios” têm de ser gerenciados de maneiras diferentes.
- “Fazer novos negócios crescer” é uma iniciativa que envolve MUITAS suposições e POUCOS conhecimentos efetivos.
- Desenhe novos modelos de negócio para transformar o mercado existente, criar um novo mercado ou acompanhar as mudanças do setor.
- Supere as barreiras com novas regras, uma equipe autônoma e um processo diferente.
- Use regras, equipe e processo novos para criar projetos voltados para alguma tarefa importante, não em torno de suas capacidades.
- Pense grande, mas comece pequeno e concentre-se em testar suas suposições.
- Liderança forte é essencial.

Thank You

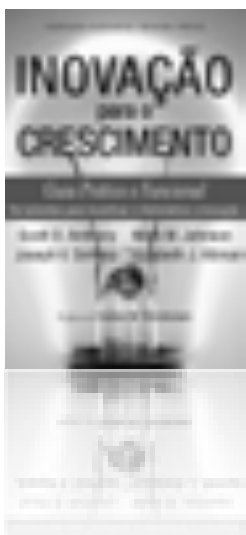


For more information, please visit us at:

www.SeizingTheWhiteSpace.com



Obrigado



Para mais informações, visite:

www.SeizingTheWhiteSpace.com



O OUTRO LADO DA INOVAÇÃO

COMO RESOLVER O
DESAFIO DA EXECUÇÃO

Chris Trimble

Dedicou os últimos dez anos a estudar o único desafio que incomoda até as organizações mais bem administradas: “Como executar a iniciativa da inovação”.

É autor, com Vijay Govindarajan, dos best-sellers *O outro lado da inovação* e *Os 10 mandamentos da inovação estratégica*, e tem duas obras no prelo: *Reverse innovation* e *From imagination to impact: innovation at GE*.

Trimble é professor na Tuck School of Business, da Dartmouth University, uma das melhores escolas de administração do mundo.

Publicou inúmeros artigos nas mais prestigiosas publicações, incluindo *Harvard Business Review*, *California Management Review* (da qual recebeu o prêmio Accenture pelo artigo de maior impacto em 2006), *MIT Sloan Management Review*, *BusinessWeek* e *Fast Company*, entre outras.

É um palestrante extremamente requisitado em congressos sobre inovação, como a Conference Board’s Innovation Conference, em Nova York, e o BusinessWeek CEO Forum em Beijing.

Sua carreira combina pesquisas acadêmicas rigorosas com experiência. Formou-se com máxima distinção em Engenharia Mecânica pela University of Virginia e obteve um MBA com honras pela Tuck School of Business.



The Other Side Of Innovation

Presented by:

Chris Trimble
Professor, Tuck School
of Business at Dartmouth



O Outro Lado da Inovação

Apresentado por:

Chris Trimble
Professor da Tuck School of Business
do Dartmouth College

© 2011: Trimble & Govindarajan.







Innovation
and ongoing
operations are
always and
inevitably in
conflict.

A inovação e as
operações em
andamento
estão sempre,
inevitavelmente,
em conflito.



What is innovation?

Sustaining
Disruptive
Incremental
Radical
Reverse
Strategic
Architectural
Modular
Competence Enhancing
Competence Destroying

O que é inovação?

Sustentadora
Ruptura
Incremental
Radical
Reversa
Estratégica
Arquitetônica
Modular
Pró-competências
Anticompetências

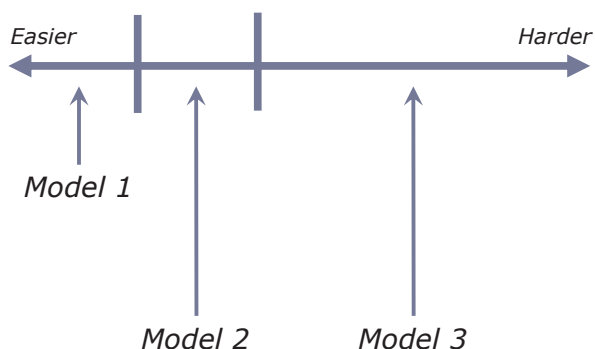
Definition of Innovation:

Any project that is
new to you and has
an *uncertain*
outcome.

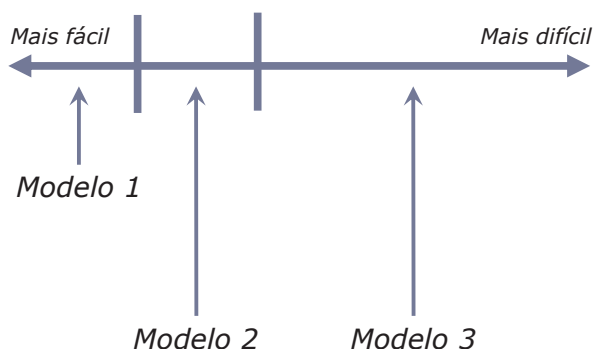
Definição de Inovação:

Qualquer projeto
que seja *novo para*
você e tenha
resultados incertos.

Innovation Spectrum



Espectro da Inovação



© 2011: Trimble & Govindarajan.

Models for Innovation

1. Innovation =
Ideas + Motivation

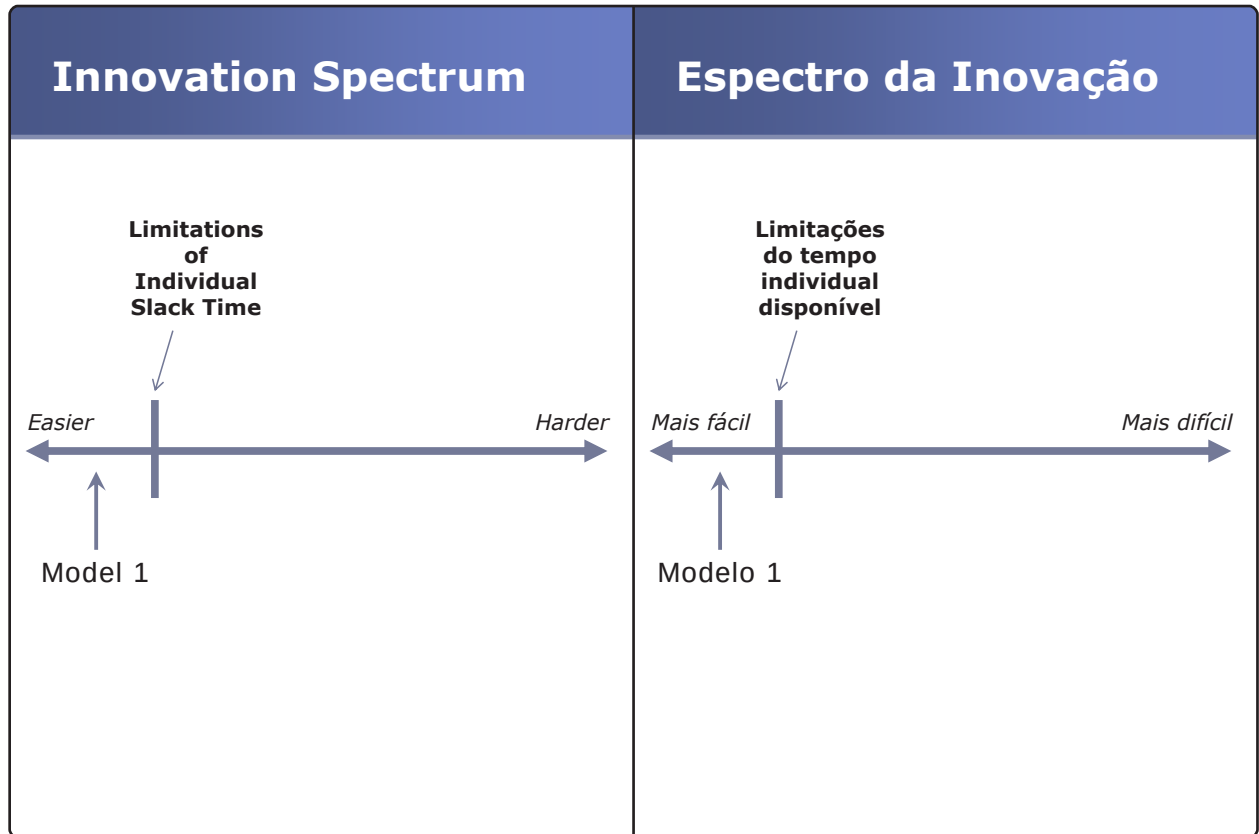
Encourage all employees to pursue innovation on their own initiative.

Modelos para Inovação

1. Inovação =
Ideias + Motivação

Incentive todos os funcionários a buscar inovação por iniciativa própria.

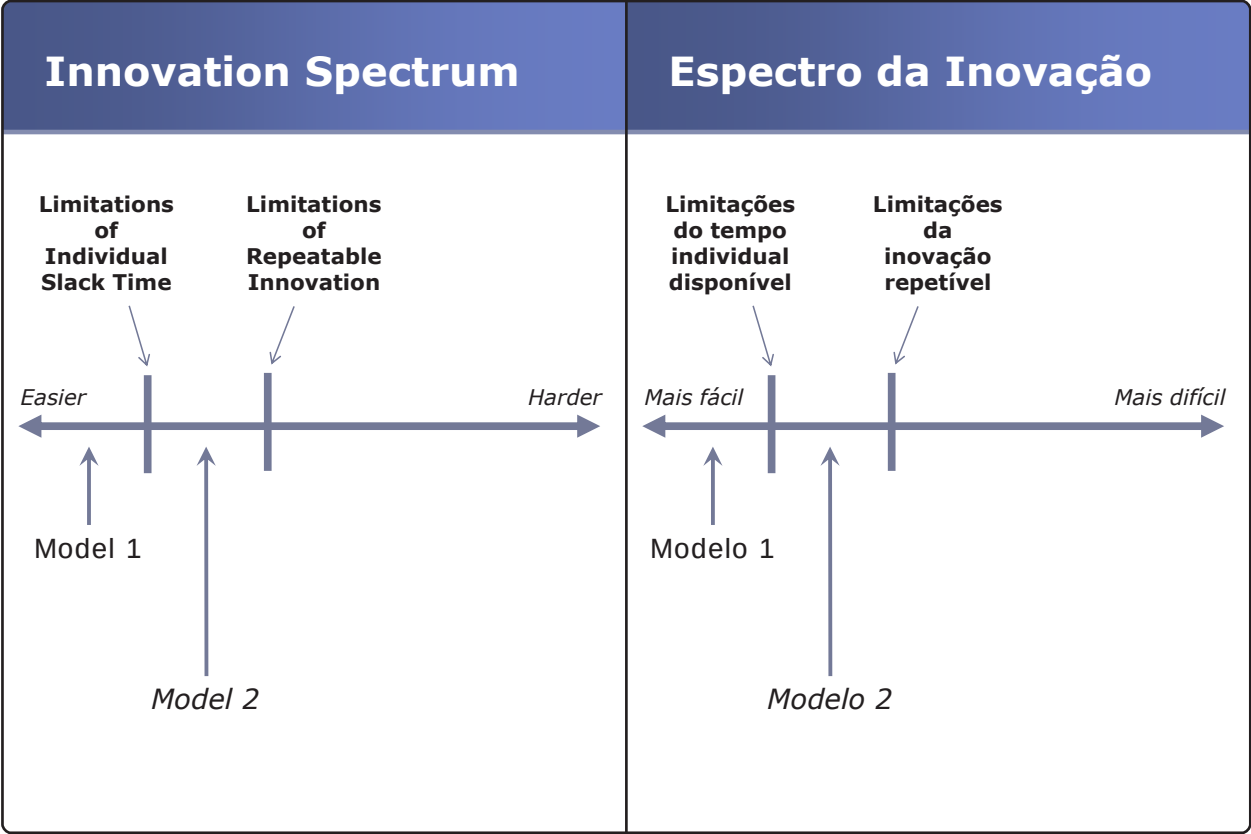
© 2011: Trimble & Govindarajan.



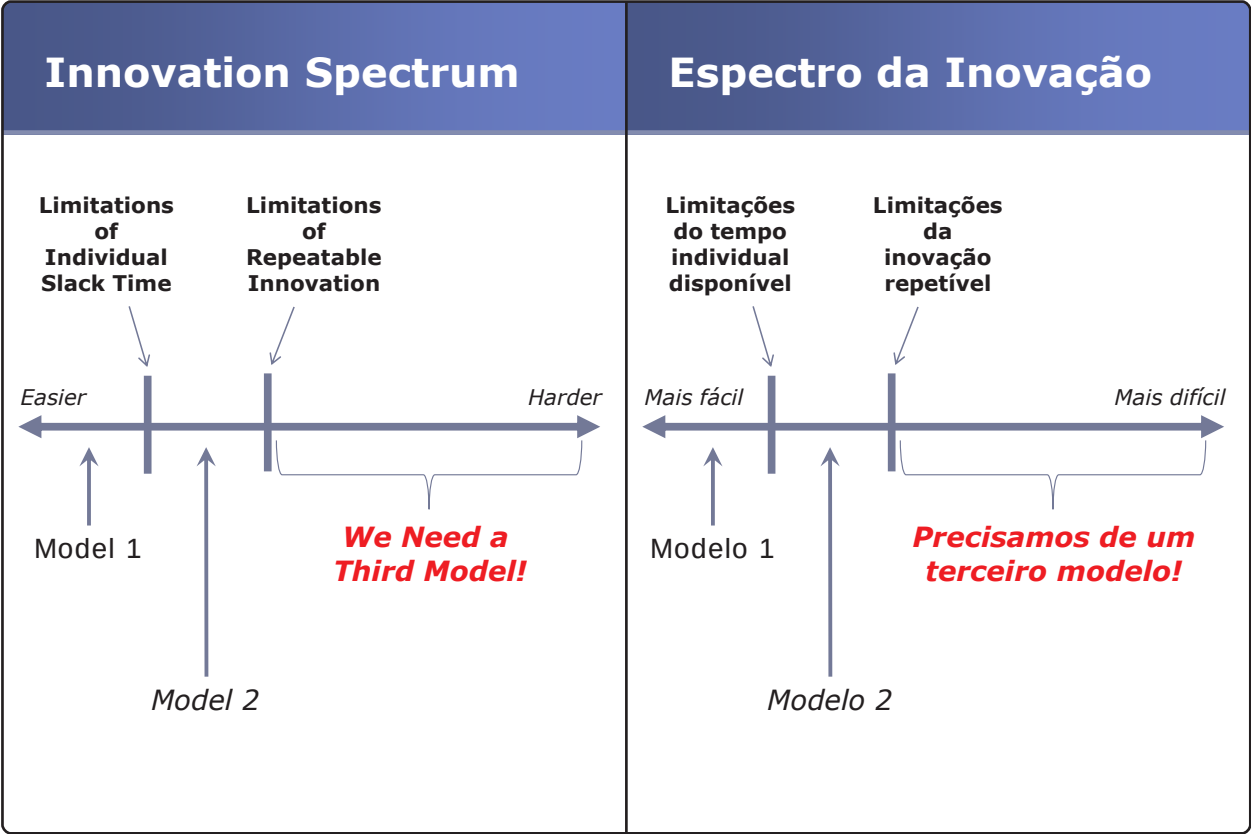
© 2011: Trimble & Govindarajan.

Models for Innovation	Modelos para Inovação
1. Innovation = Ideas + Motivation 2. Innovation = Ideas + Process <i>Treat innovation like any other business process. Script it. Make it efficient. Make it routine.</i>	1. Inovação = Ideias + Motivação 2. Inovação = Ideias + Processo <i>Trate a inovação como qualquer outro processo da empresa. Defina-a. Torne-a eficiente. Torne-a rotineira.</i>

© 2011: Trimble & Govindarajan.



© 2011: Trimble & Govindarajan.



© 2011: Trimble & Govindarajan.



***Come to work
each day...***

***...willing to
be fired.***

***Venha trabalhar
todos os dias...***

***... disposto a
ser despedido.***

***Circumvent
any orders...***

***...aimed at
stopping
your dream.***

***Contorne ou
evite quaisquer
ordens...***

***... que visem
pôr fim a
seu sonho.***

Ignore...

***...your job
description.***

Ignore...

***... a descrição
de seu cargo.***

***Work
underground...***

***...for as long
as you can.***

***Atue por baixo
do pano...***

***... pelo máximo de
tempo possível.***

***It is easier
to ask for
forgiveness...***

***...than it is
to ask for
permission.***

***É mais fácil
pedir desculpas...***

***... do que pedir
permissão.***



**We can
do better.**

**Podemos
fazer melhor.**

**Towards a Better
Innovation Story**

Creativity



Execution

Individual
Achievement



Organizational
Excellence

**Rumo a uma História
Melhor da Inovação**

Criatividade



Execução

Realização
individual



Excelência
organizacional

Business Organizations Are Designed to be Performance Engines

Ongoing Operations

Performance Engine

- Today's Customers
- Today's Competitors
- Efficiency
- Accountability
- On-Spec
- On-Budget
- On-Time
- Profitable

Empresas São Projetadas para Ser Máquinas de Desempenho

Operações em andamento

Máquina de Desempenho

- Clientes atuais.
- Concorrentes atuais.
- Eficiência.
- Responsabilização.
- Conforme especificações.
- Dentro do orçamento.
- No prazo.
- Lucratividade.

© 2011: Trimble & Govindarajan.

Fundamental Incompatibilities

Method of the Performance Engine

Repeatability

Predictability

Realities of Innovation

Non-Routine

Uncertain

Incompatibilidades Fundamentais

Método da máquina de desempenho

Repetibilidade

Previsibilidade

Realidades da inovação

Não rotineiras

Incetas

© 2011: Trimble & Govindarajan.

Does this mean...	Isso significa que...
"BREAK ALL OF THE RULES!" <i>Should be the Innovator's Mantra?</i>	"QUEBRAR TODAS AS REGRAS!" <i>deve ser o mantra do inovador?</i>

© 2011: Trimble & Govindarajan.

"Break all of the rules" does not work	"Quebrar todas as regras" não funciona
1. Innovators <i>need</i> the Performance Engine. 2. Sounds like "Break the Performance Engine" 3. Sounds like "No Rules"	1. Os inovadores <i>precisam</i> da Máquina de Desempenho. 2. Isso soa como "Quebre a Máquina de Desempenho". 3. Isso soa como "Não existem regras".

© 2011: Trimble & Govindarajan.

Strive for Mutual Respect

Innovation Leaders, Remember:

Conflict with the Performance Engine is *normal*.

Performance Engine Leaders, Remember:

No Performance Engine lasts forever.

Em Busca do Respeito Mútuo

Líderes de inovação, lembrem-se:

Conflito com a Máquina de Desempenho é *normal*.

Líderes da Máquina de Desempenho, lembrem-se:

Nenhuma Máquina de Desempenho dura para sempre.

© 2011: Trimble & Govindarajan.

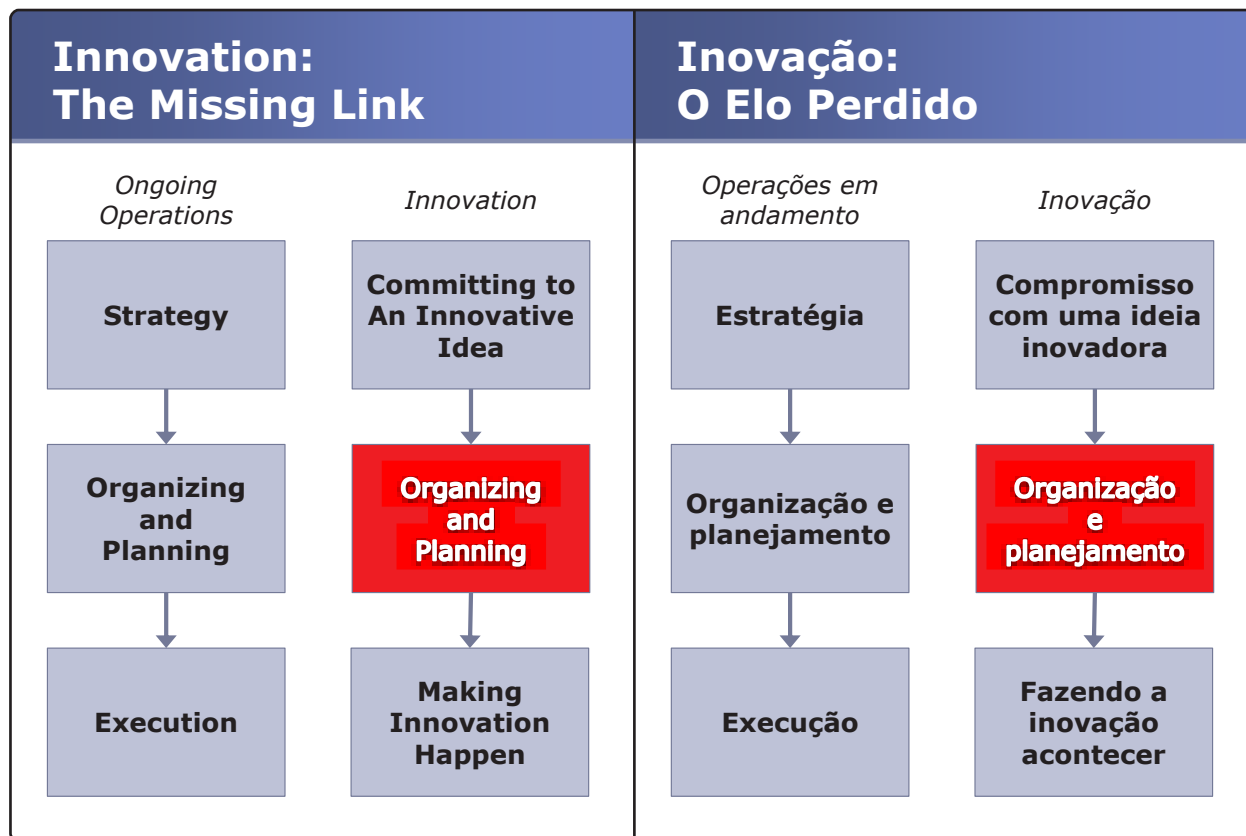
Fundamental Incompatibilities

Objectives of Ongoing Operations	Repeatability	Predictability
Realities of Innovation	Non-Routine	Uncertain
Can Lead to Challenges in	Organizing	Planning

Incompatibilidades Fundamentais

Objetivos das operações em andamento	Repetibilidade	Previsibilidade
Realidades da inovação	Não rotineiras	Incertas
Podem levar a desafios em	Organização	Planejamento

© 2011: Trimble & Govindarajan.



© 2011: Trimble & Govindarajan.

The Third Model	O Terceiro Modelo
1. Innovation = Ideas + Motivation 2. Innovation = Ideas + Process 3. Innovation = Ideas + Leaders + <u>Team</u> + Plan	1. Inovação = Ideias + Motivação 2. Inovação = Ideias + Processo 3. Inovação = Ideias + Líderes + <u>Equipe</u> + Plano

© 2011: Trimble & Govindarajan.

**Models 1 and 2 Put
Innovation *Inside* of
the Performance Engine**

**Performance
Engine

(Innovation
Inside)**

**Modelos 1 e 2 Colocam
a Inovação dentro da
Máquina de Desempenho**

**Máquina de
Desempenho

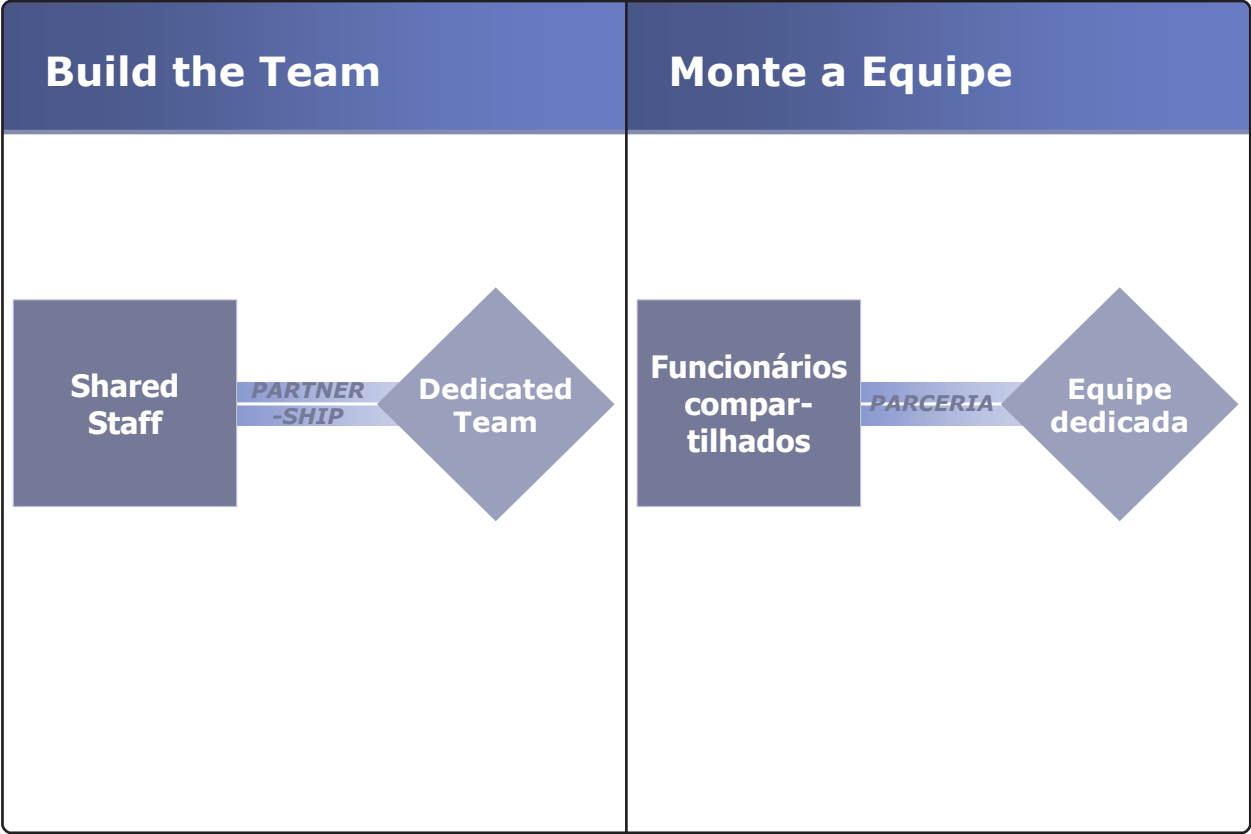
(inovação
dentro)**

**Model 3 is
Different.**

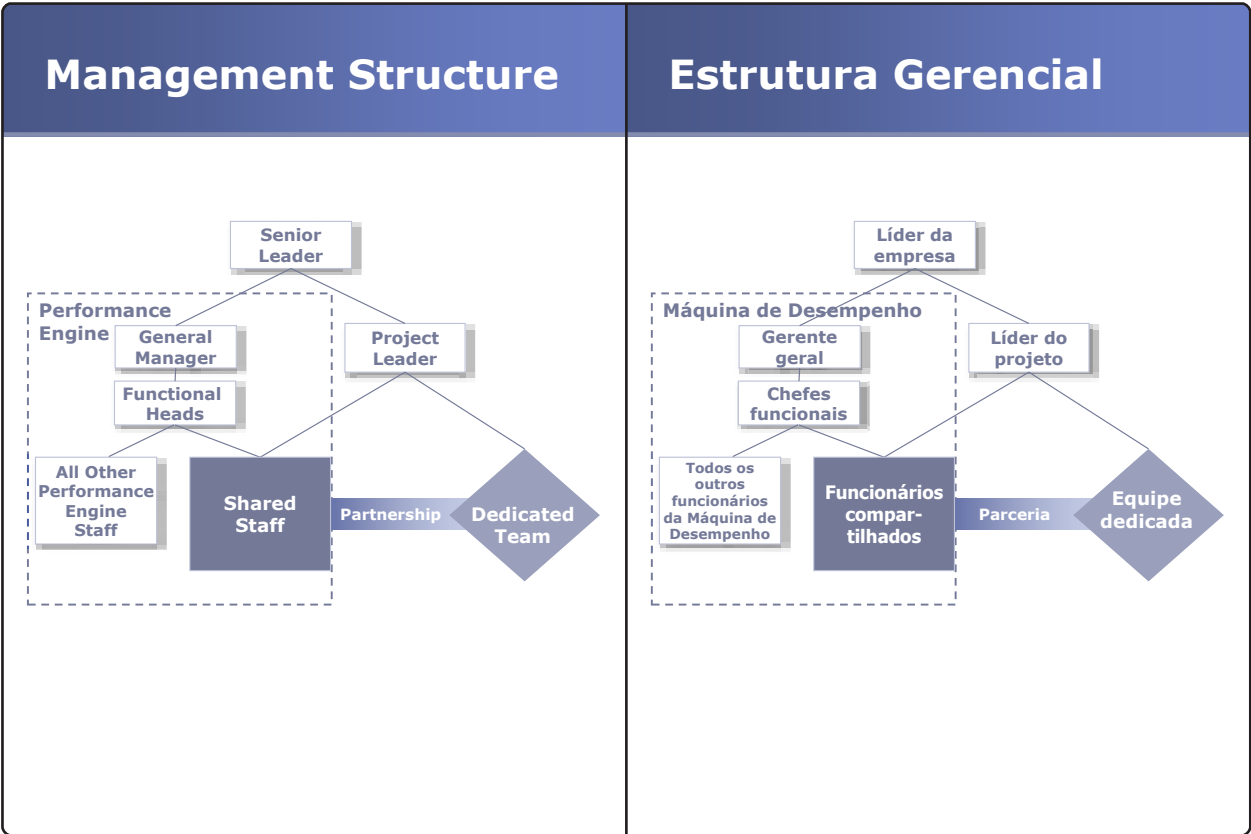
It always involves
creating a
Dedicated Team.

**O Modelo 3 é
diferente.**

Sempre envolve a
criação de uma
Equipe Dedicada.



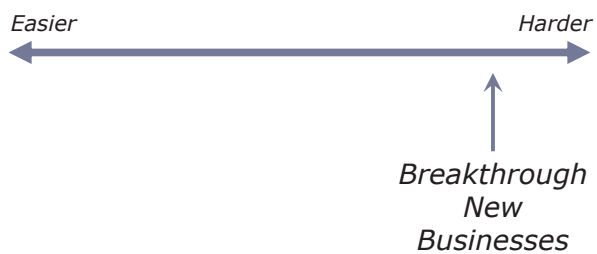
© 2011: Trimble & Govindarajan.



© 2011: Trimble & Govindarajan.



Innovation Spectrum



Espectro da Inovação



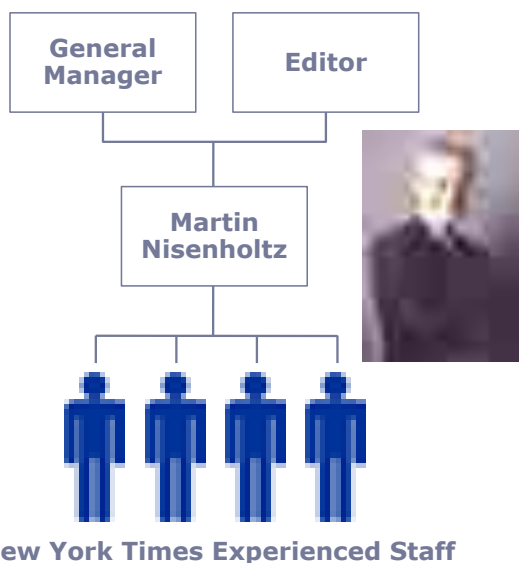


Newspaper vs. Website		Jornal vs. Site	
Daily News cycle	vs.	Continuous news	
Premium price	vs.	Free	
Journalism expertise	vs.	Software expertise	
Broad-based brand building	vs.	Precise targeting	
Text and pictures	vs.	Multimedia content	
		Ciclo diário de notícias	vs. Noticiário contínuo
		Preço premium	vs. Gratuito
		Expertise jornalístico	vs. Expertise em informática
		Construção genérica de marca	vs. Targeting de precisão
		Texto e imagens	vs. Conteúdo multimídia

CEO looks to outside search firm to fill a very senior position

CEO busca empresa externa de seleção de executivos para preencher um cargo da alta cúpula.

Early NYTD Structure



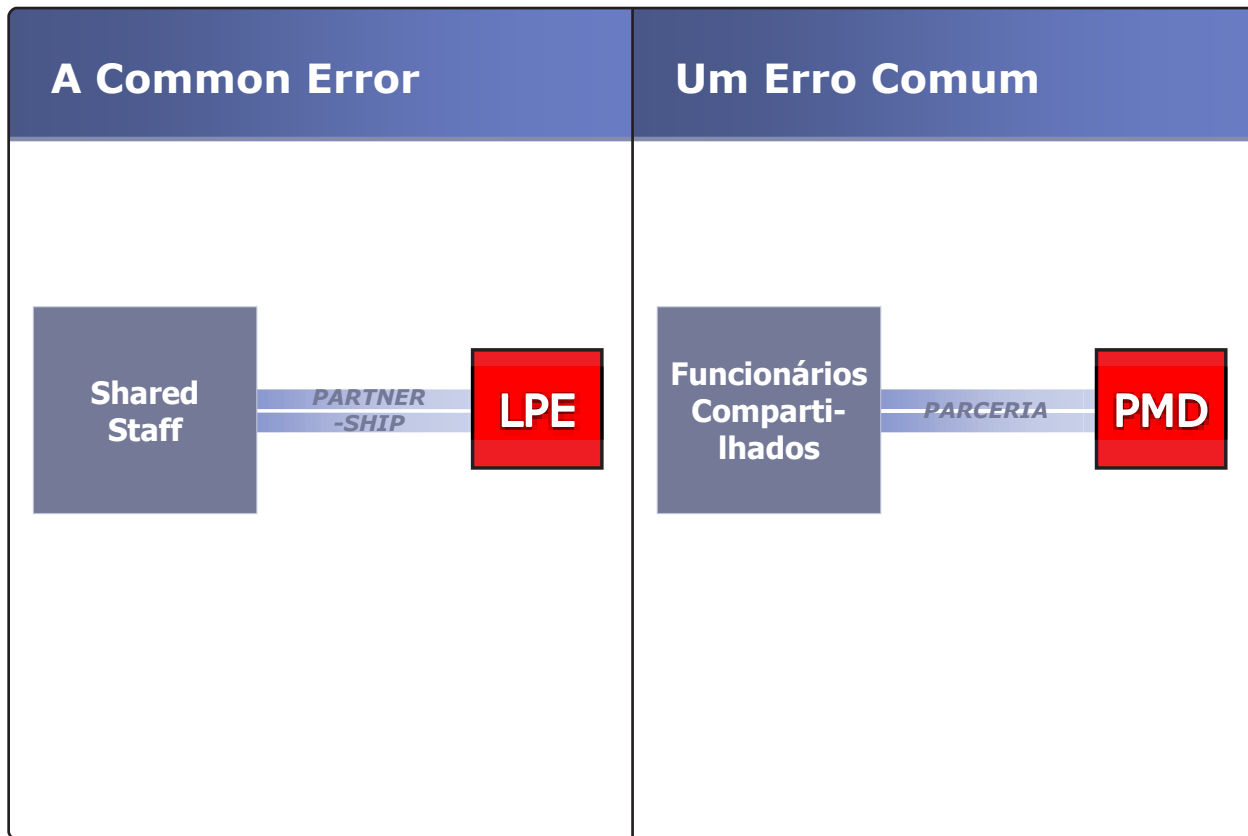
Estrutura Inicial do NYTD



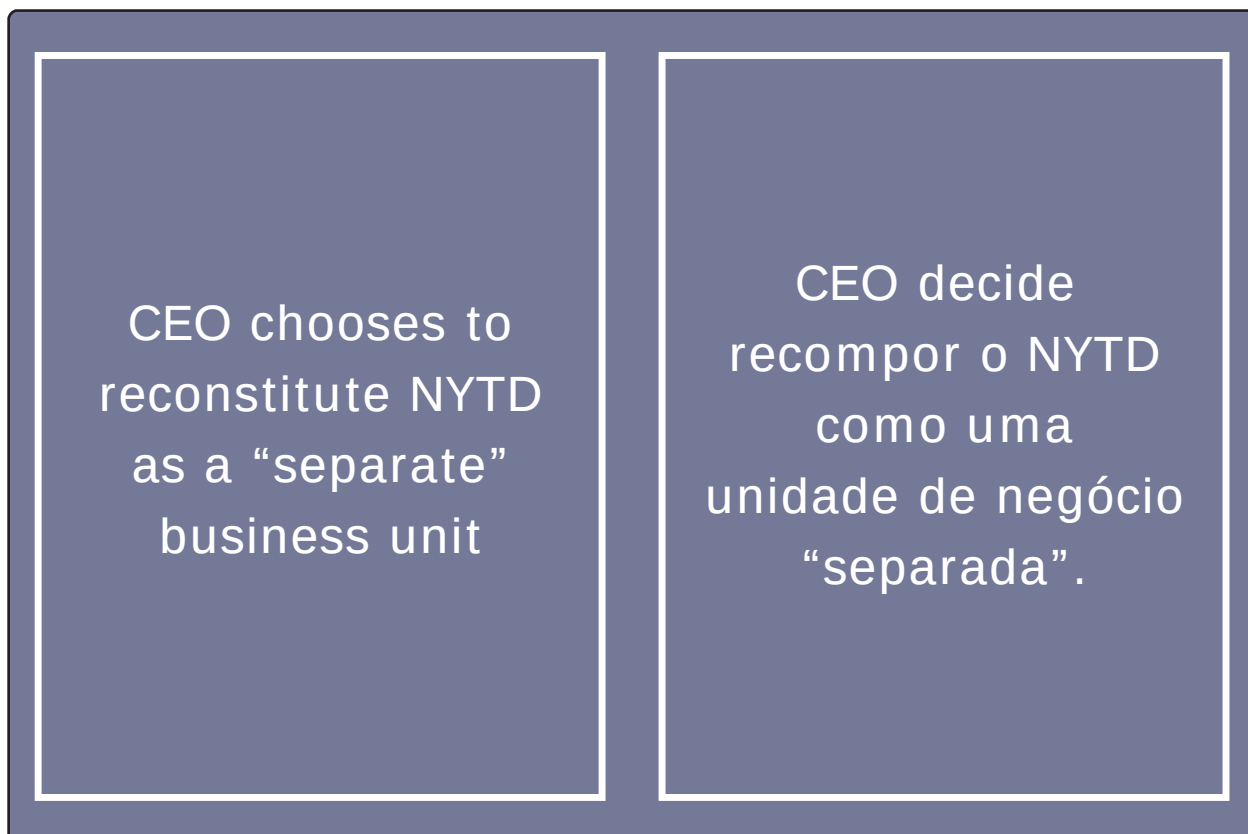


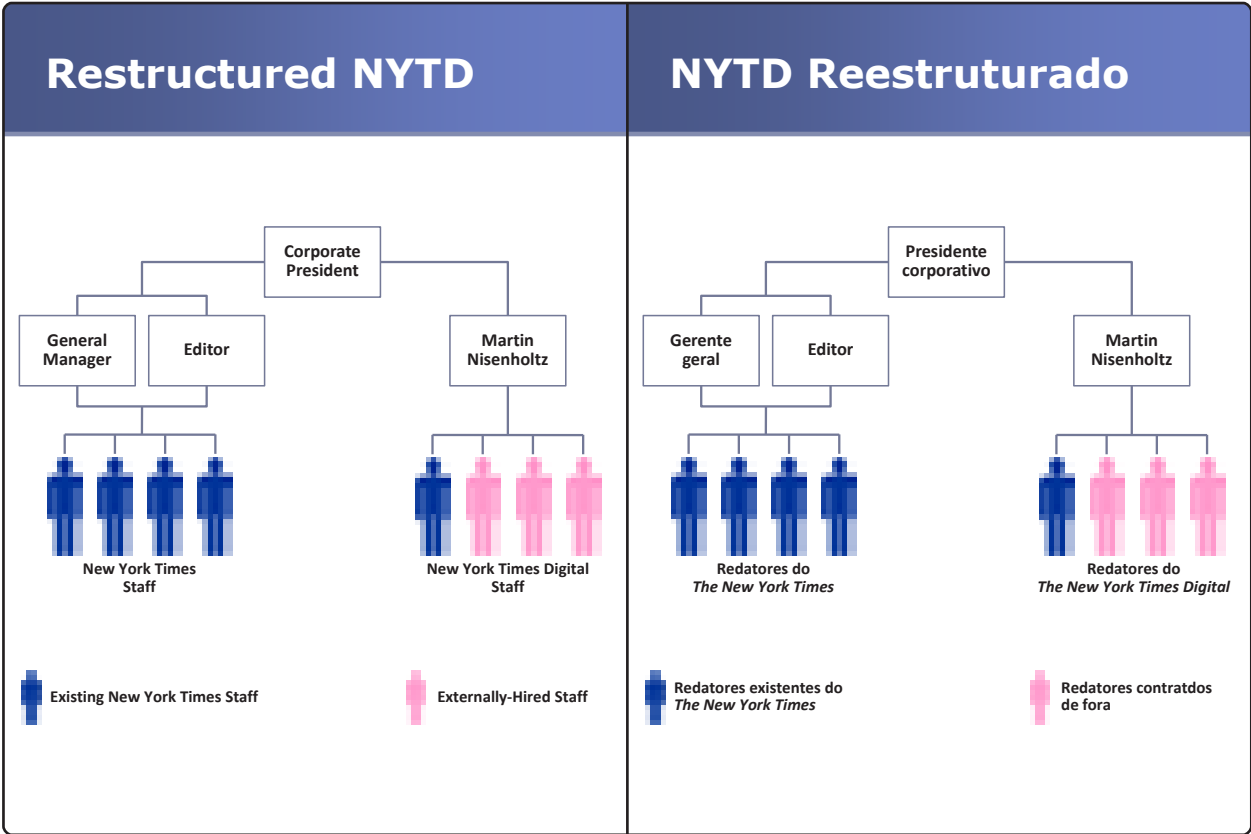
Budget increases from \$10M to \$35M by 1998 <u>Scorecard</u> Don't lose too much Don't damage brand Don't cause trouble	Orçamento aumenta de US\$ 10 milhões para US\$ 35 milhões em 1998. <u>Scorecard</u> Não sofrer prejuízo grande demais. Não prejudicar a marca. Não causar problemas.
---	---

Build the Team	Monte a Equipe
Shared Staff <i>PARTNER-SHIP</i> Dedicated Team	Funcionários Compartilhados <i>PARCERIA</i> Equipe Dedicada



© 2011: Trimble & Govindarajan.





© 2011: Trimble & Govindarajan.

Additional Changes:

- New Compensation Plan
- New Senior Support Staff
- New Titles and Job Descriptions
- Redesigned Prod. Dev. Process
- New Location
- New Culture
- New IT Infrastructure

Mudanças adicionais:

- Novo plano de remuneração
- Nova equipe de apoio sênior
- Novos cargos e descrições de cargos
- Redesenho do processo de desenvolvimento de produtos
- Nova localização
- Nova cultura
- Nova infraestrutura de TI

Rapid expansion
of features.

Well beyond
“newspaper.com.”

Rapid revenue growth,
well beyond
expectations.

Rápida expansão dos
recursos disponíveis.

Muito além de
um “jornal.com”.

Rápido aumento das
receitas, muito além
das expectativas.

Restructured NYTD



NYTD Reestruturado



Despite beyond-
expectations
top-line growth,
lost \$60M in 2000.

Apesar da
superação das
expectativas de
faturamento, sofreu
prejuízo de US\$ 60
milhões em 2000.

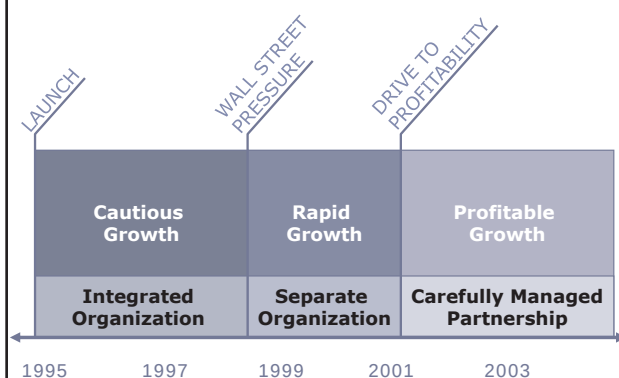
Company
considers
reintegration
of NYTD

A empresa
pensa em
reintegrar
o NYTD.

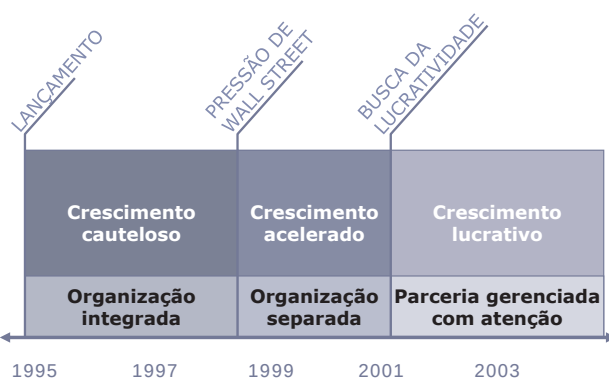
CEO names sr.
exec task forces
focused on
improving
relationships
between the
two units.

CEO nomeia equipe
especial de
executivos seniores
focada em
melhorar as
relações entre as
duas unidades.

New York Times Digital's Evolution



Evolução do New York Times Digital





Build the Team

Shared Staff

PARTNER
-SHIP

Dedicated Team

Monte a Equipe

Funcionários Compartilhados

PARCERIA

Equipe Dedicada

Common Error #1 Failing to Create a Dedicated Team	1º Erro Frequente: Não Criar uma Equipe Dedicada
	

© 2011: Trimble & Govindarajan.

Common Error #2 Isolating Innovation	2º Erro Frequente: Isolar a Inovação
	

© 2011: Trimble & Govindarajan.

Common Error #3 Breaking the Performance Engine



3º Erro Frequente: Romper a Máquina de Desempenho



© 2011: Trimble & Govindarajan.

Common Error #4 - Asking Too Much of the Performance Engine



4º Erro Frequente: Exigir Demais da Máquina de Desempenho



© 2011: Trimble & Govindarajan.

Common Error #5 Building a Little Performance Engine



5º Erro Frequente: Construir uma Pequena Máquina de Desempenho



© 2011: Trimble & Govindarajan.

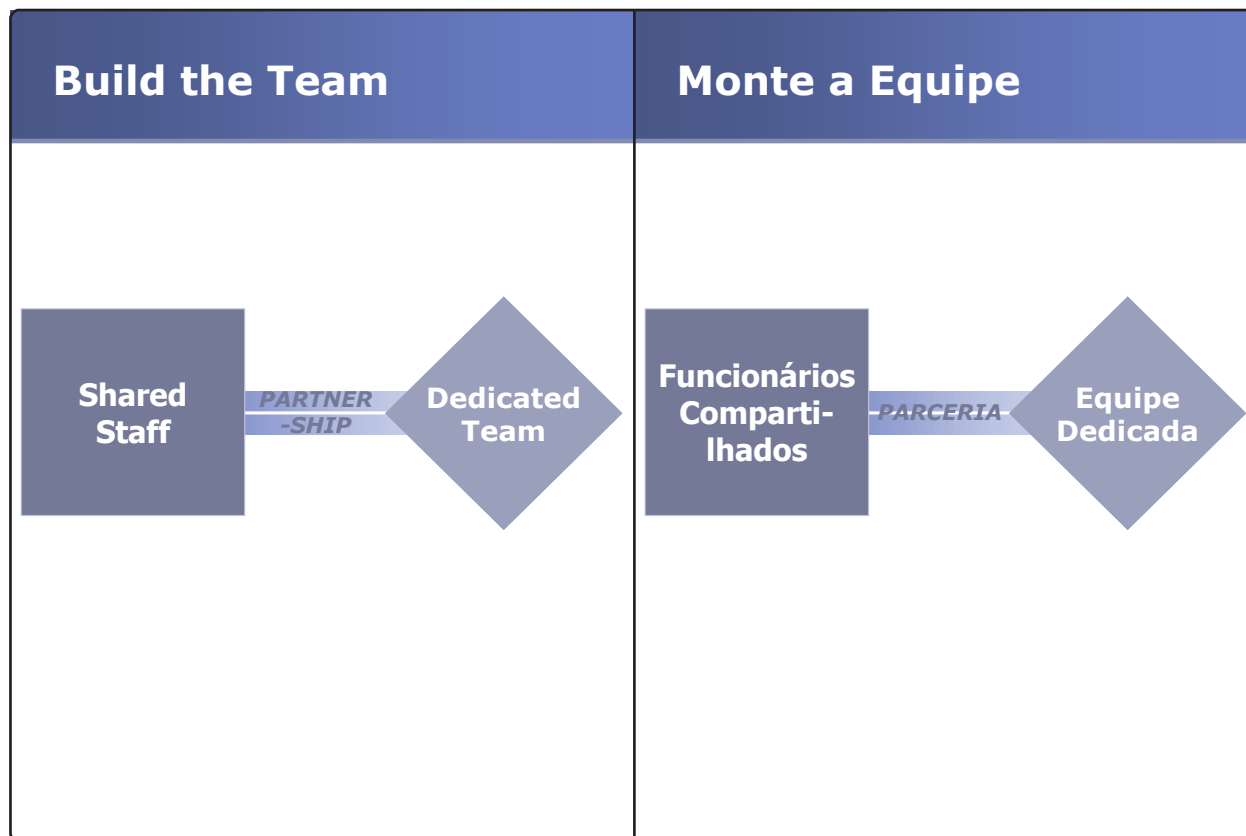
Common Error #6 Poorly Managed Partnership



6º Erro Frequente: Parceria Mal Gerenciada



© 2011: Trimble & Govindarajan.



© 2011: Trimble & Govindarajan.

Build the Team	Monte a Equipe
1. Divide the Labor <i>You can ask the Performance Engine to do <u>more</u> work, but you cannot ask it to do <u>different</u> work.</i> 2. Assemble the Dedicated Team <i>Build a dedicated team as though you are building a new and different company from the ground up.</i> 3. Manage the Partnership <i>Conflicts between the dedicated team and the existing organization are inevitable. Nonetheless, you must nurture a healthy partnership between the two.</i>	1. Divida o trabalho. <i>Você pode pedir que a Máquina de Desempenho trabalhe <u>mais</u>, mas não pode pedir que realize um trabalho <u>diferente</u>.</i> 2. Forme a Equipe Dedicada. <i>Monte uma equipe dedicada como se estivesse construindo uma empresa nova e diferente a partir do zero.</i> 3. Gerencie a parceria. <i>Conflitos entre a equipe dedicada e a organização existente são inevitáveis. Não obstante, você tem de promover uma parceria saudável entre ambas.</i>

© 2011: Trimble & Govindarajan.



The Third Model

1. Innovation = Ideas + Motivation
2. Innovation = Ideas + Process
3. Innovation = Ideas + Leaders + Team + **Plan**

O Terceiro Modelo

1. Inovação = Ideias + Motivação
2. Inovação = Ideias + Processo
3. Inovação = Ideias + Líderes + Equipe + **Plano**

**Innovation is
*experimentation***

**Inovação é
*experimentação.***

**Running an
experiment
is easy.**

**Running a
disciplined
experiment
is hard.**

**Conduzir um
experimento
é fácil.**

**Conduzir um
experimento
disciplinado
é difícil.**

The Payoff:

If you run a disciplined experiment, you *learn* as quickly as possible.

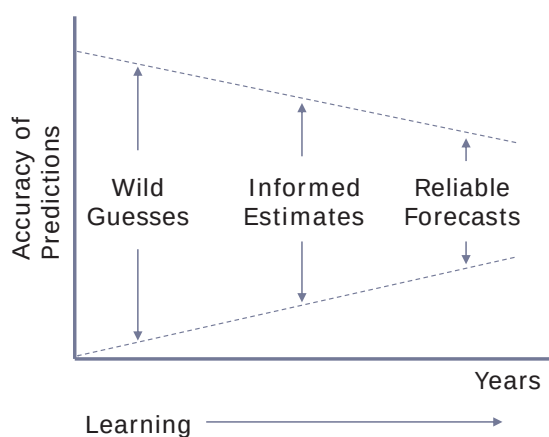
A Vantagem:

Se você conduzir um experimento disciplinado, *aprenderá* da maneira mais rápida possível.

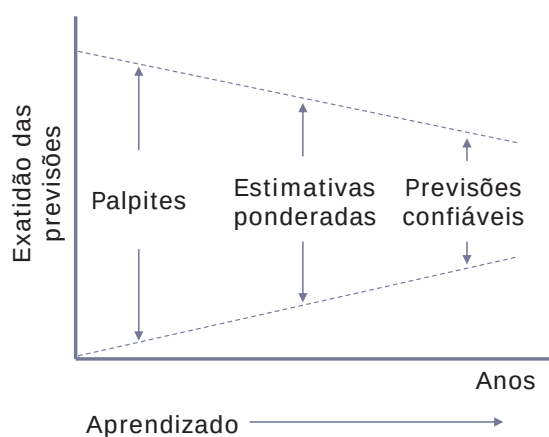
Learning is a process of *making predictions* and then improving them.

O aprendizado é um processo de *fazer previsões* e, em seguida, aperfeiçoá-las.

Learning is Making Better Predictions



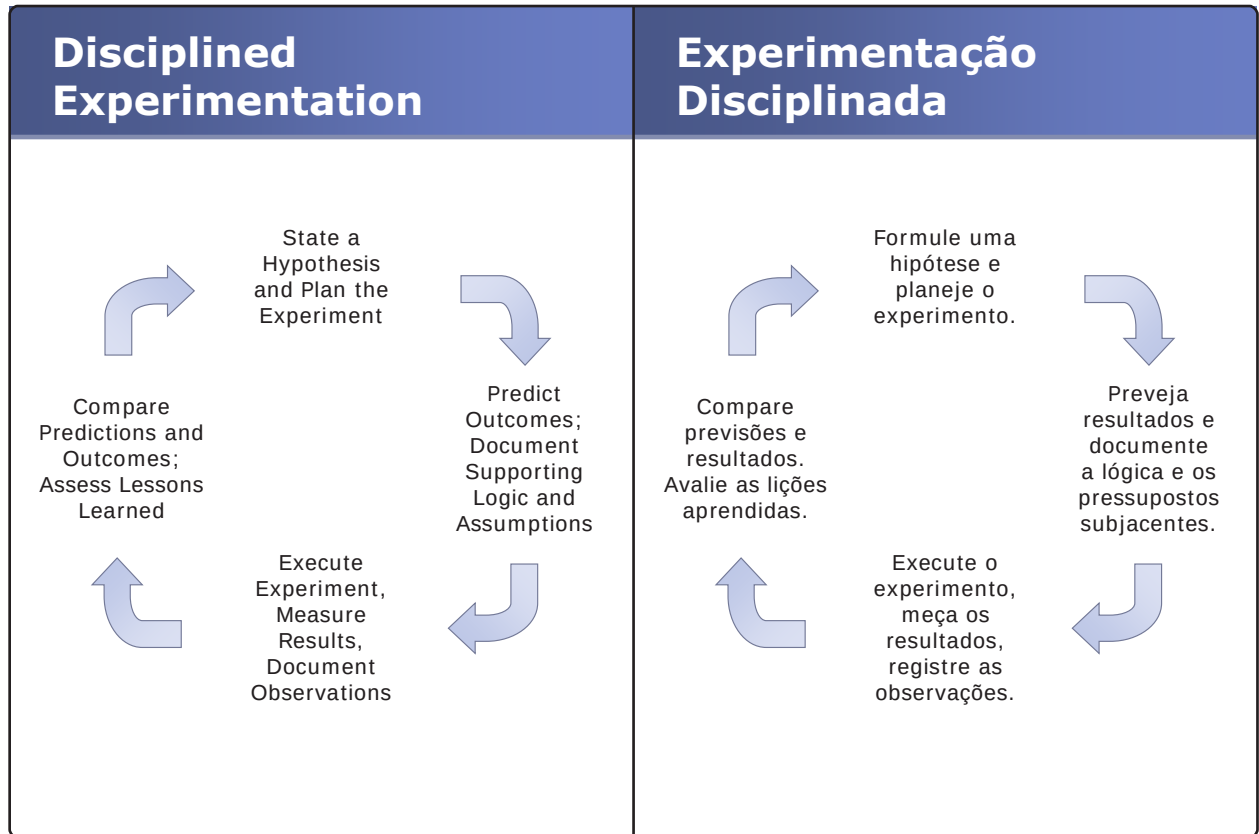
Aprender É Fazer Previsões Melhores



© 2011: Trimble & Govindarajan.

Better Predictions
lead to
Better Decisions
which in turn
lead to
Better Results

Previsões melhores
levam a
decisões melhores,
que, por sua vez,
levam a
resultados melhores.



© 2011: Trimble & Govindarajan.

A Special Kind of Plan	Um Tipo Especial de Plano
- Each experiment needs a custom plan. - Discuss results in a separate forum. - Meet frequently. - Focus on what you don't know. - Try to spend a little, learn a lot.	- Cada experimento requer um plano customizado. - Discuta os resultados num fórum à parte. - Faça reuniões frequentes. - Foque aquilo que você não sabe. - Tente gastar pouco e aprender muito.

© 2011: Trimble & Govindarajan.

The Big Challenge

How do you evaluate an innovation leader?

O Grande Desafio

Como você avalia um líder de inovação?

Three Forms of Accountability

1. Results

Did you hit your targets?

2. Actions

Did you do what we agreed that you would do?

3. Learning

Did you run a disciplined experiment?

Três Formas de Responsabilização

1. Resultados.

Você atingiu suas metas?

2. Ações.

Você fez o que nós concordamos que você faria?

3. Aprendizado.

Você conduziu um experimento disciplinado?



The Other Side Of Innovation

Presented by:
Chris Trimble
Professor, Tuck School
of Business at Dartmouth



O Outro Lado da Inovação

Apresentado por:
Chris Trimble
Professor da Tuck School of Business
do Dartmouth College

PAINEL DE CEOs

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO
NA PRÁTICA

Vale & Auriemo

Michael Vale

Michael Vale é managing director da 3M do Brasil desde maio de 2009. Foi vice-presidente e diretor-geral da Aearo Technologies (empresa filiada à 3M), managing director da 3M da Espanha e diretor-geral do Visual Systems Department da 3M, em Austin, no Texas. Vale possui certificação como 6-Sigma Master Black Belt. Formou-se em Química pela Yale University e possui doutorado em Química Inorgânica pelo Massachusetts Institute of Technology.

José Auriemo Neto

José Auriemo Neto preside a JHSF desde 2004, empresa com conceitos pioneiros no mercado de incorporação e shopping centers no Brasil. Idealizador e executor de inúmeros projetos imobiliários revolucionários, entre eles o Parque Cidade Jardim, em São Paulo, o maior complexo privado em obras na América Latina; a Fazenda Boa Vista, em Porto Feliz (SP); o Las Piedras Villas, em Punta del Este; e o Hotel Fasano Rio de Janeiro, Auriemo tornou-se um dos mais ousados incorporadores do País. A JHSF, fundada por seu pai em 1972, tem ações negociadas na Bovespa.

UMA MENTE TOTALMENTE NOVA

AS HABILIDADES QUE OS
PROFISSIONAIS TERÃO DE
DOMINAR PARA VENCER NA
ERA DA INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

Daniel Pink

Ao lado de Malcom Gladwell e Tom Friedman, Daniel Pink é um dos principais pensadores de management da nova geração. É autor de quatro instigantes best-sellers sobre o mundo do trabalho e da inovação, entre eles *O cérebro do futuro* – descrito por Tom Peters como “um milagre” – e *Motivação 3.0*, ambos traduzidos para mais de vinte idiomas.

Seus artigos sobre trabalho e tecnologia aparecem nas mais prestigiosas publicações, como *The New York Times*, *Harvard Business Review*, *Fast Company* e *Wired*, da qual é articulista. Também escreve uma coluna mensal para *The Sunday Telegraph*, de Londres, e é comentarista convidado de negócios da CNN, CNBC, ABC, NPR e outras redes dos EUA e do exterior.

Profissional independente, seu último emprego fixo foi na Casa Branca, onde trabalhou de 1995 a 1997 com o vice-presidente Al Gore.

Pink formou-se com honras em Linguística pela Northwestern University e em Direito pela Yale Law School.

Fórum HSM – Inovação e Crescimento

Daniel Pink
29 de junho de 2011

3



ASIA
ÁSIA

AUTOMATION
AUTOMAÇÃO

ABUNDANCE
ABUNDÂNCIA

ASIA
ÁSIA



1,000,000,000
1.000.000.000

150,000,000
150.000.000

ROUTINE
ROTINA

AUTOMATION AUTOMAÇÃO



Photo by Ramin Rahimian for *The New York Times*
Foto de Ramin Rahimian para *The New York Times*

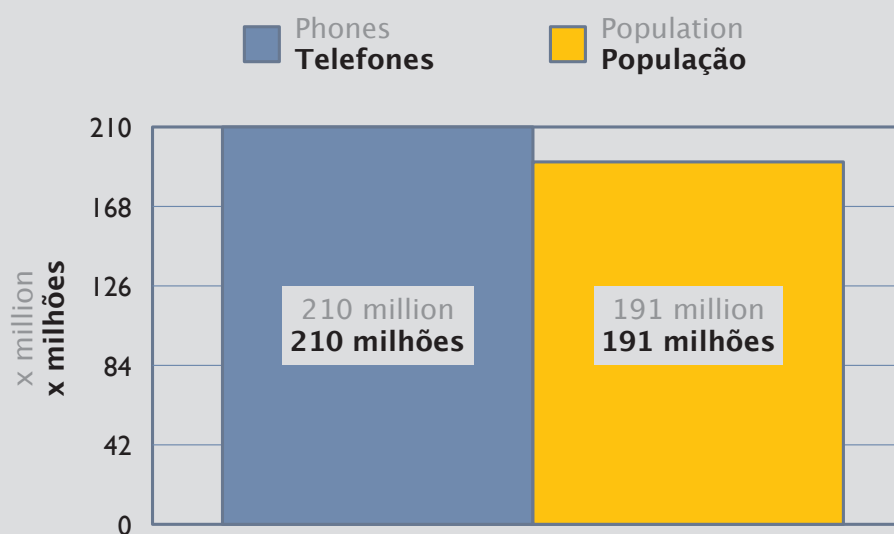
“People get bored, people get
headaches. Computers don’t.”

**“As pessoas ficam entediadas, sentem
dor de cabeça. Os computadores, não.”**

— Bill Herr, lawyer
— Bill Herr, advogado

Mobile Phone Penetration in Brazil

Presença de Telefones Celulares no Brasil



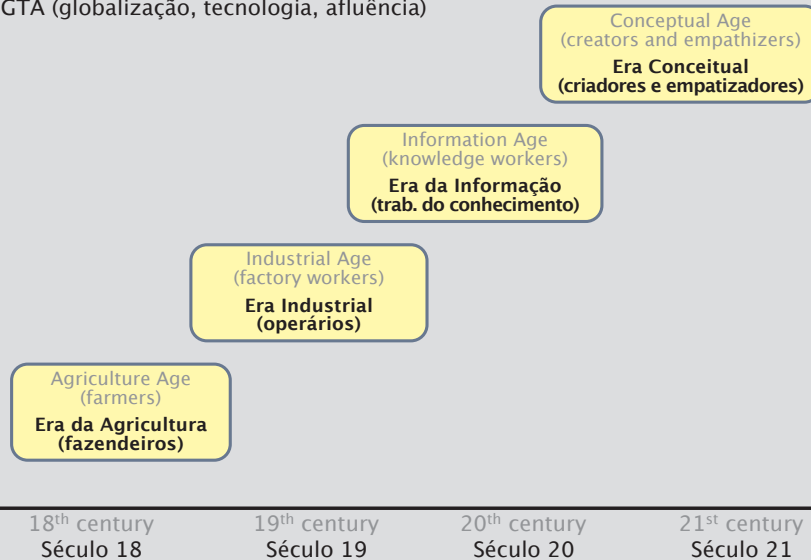
ABUNDANCE ABUNDÂNCIA



From the Agriculture Age to the Conceptual Age

Da Era da Agricultura à Era Conceitual

GTA (globalization, technology, affluence)
GTA (globalização, tecnologia, afluência)



What is the most important leadership quality today?

Qual é a qualidade de liderança mais importante hoje?

“Creativity”

“Criatividade”

“That’s creativity – not operational effectiveness, influence, or even dedication. Coming out of the worst economic downturn in their professional lifetimes, when managerial discipline and rigor ruled the day, this indicates a **remarkable shift in attitude.**”

Frank Kern, IBM Institute for Global Value 05.17.2010

“É criatividade – não eficácia operacional, influência ou mesmo dedicação. Emergindo da mais grave retração econômica de sua vida profissional, quando a disciplina e o rigor gerenciais eram as palavras de ordem, **isso indica notável mudança de atitude.**”

Frank Kern, IBM Institute for Global Value, 17 maio 2010.

HIGH
CONCEPT

CONCEITOS
INOVADORES E
PROVOCANTES

HIGH
TOUCH

ALTO
ENVOLVIMENTO

6

DESIGN
DESIGN

STORY
HISTÓRIA

SYMPHONY
SINFONIA

EMPATHY
EMPATIA

PLAY
LÚDICO

MEANING
SENTIDO

DESIGN

STORY
HISTÓRIA

SYMPHONY
SINFONIA

“I don’t think anybody thinks we’re not seriously in the design business. [...] We want to design the purchasing experience [...] We want to design the communication experience and the user experience. **I mean, it’s all design.**”

A.G. Lafley, former President and CEO of Procter & Gamble

“Não acho que alguém acredite que não estamos a sério no negócio de design. [...] Nós queremos desenhar a experiência de compra [...] Queremos desenhar a experiência de comunicação e a experiência do usuário. **Ou seja, tudo é design.**”

A.G. Lafley, ex-presidente e CEO da Procter & Gamble

“Commodity hell”

“Commodities infernais”



Aesthetic/emotional devices
Aparelhos estéticos/emocionais



Functional devices
Aparelhos funcionais



Keep a design
notebook.

**Mantenha um
caderno de design.**

DESIGN
DESIGN

**STORY
HISTÓRIA**

SYMPHONY
SINFONIA



“The idea for this wine comes from two brothers, Erik and Alex Bartholomaus. They wanted to sell a great wine, sourced by Alex, labeled with Erik’s art, in a non-serious way for a good cause. Their goal was to pay homage to their late mother, who suffered an untimely death due to cancer. [...] Alex and Erik will donate 50 cents from the sale of each bottle of Big Tattoo Red to Hospice of Northern Virginia and other cancer research funds in the name of Liliana S. Bartholomaus. Thanks to your support we have donated approximately \$75,000 from the sale of our first release, and hopefully much more in the future. Alex and Erik thank you for purchasing a bottle of Big Tattoo Red in honor of their mother.”

“A ideia para este vinho vem de dois irmãos, Erik e Alex Bartholomaus. Eles queriam vender um vinho excelente, produzido por Alex e embalado com o design de Erik, de maneira descontraída e para uma boa causa. O objetivo deles é prestar homenagem a sua mãe, que faleceu prematuramente de câncer. [...] Alex e Erik doarão 50 centavos da venda de cada garrafa de Big Tattoo Red ao [asilo] Hospice of Northern Virginia e a outras entidades de pesquisas de câncer em nome de Liliana S. Bartholomaus. Graças ao apoio de todos, doamos cerca de US\$ 75 mil com a venda de nossa primeira safra e esperamos doar muito mais no futuro. Alex e Erik agradecem a aquisição de uma garrafa de Big Tattoo Red em honra à mãe deles.”





Christien Meindertsma



Christien Meindertsma

DESIGN
DESIGN

STORY
HISTÓRIA

**SYMPHONY
SINFONIA**

“Just one cognitive ability distinguished star performers from average: **pattern recognition**, the ‘big picture’ thinking that allows leaders to pick out the meaningful trends from a welter of information around them and to **think strategically far into the future.**”

DANIEL GOLEMAN, WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE

“Apenas uma capacidade cognitiva distinguia os profissionais de primeira grandeza da média: a **identificação de padrões**, isto é, a capacidade de pensar no “quadro geral”, que permite aos líderes destacar as tendências significativas da massa de informação ao seu redor e **pensar estrategicamente no futuro distante.**”

DANIEL GOLEMAN, TRABALHANDO COM A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL



T





DAY ONE
1º DIA



FedEx®

FedEx®

Alquería



DAY ONE 1º DIA



DAY FIVE 5º DIA



EMPATHY EMPATIA

PLAY
LÚDICO

MEANING
SENTIDO





“We try to develop
empathy.”

ELIZABETH CONKLYN, EXECUTIVE VICE PRESIDENT FOR PEOPLE SERVICES, USAA

“Tentamos desenvolver
a **empatia.**”

ELIZABETH CONKLYN, VICE-PRESIDENTE EXECUTIVA DE SERVIÇOS PESSOAIS DA USAA



EMPATHY
EMPATIA

PLAY
LÚDICO

MEANING
SENTIDO

“More than four decades of study by various researchers confirms some common sense wisdom: Humor, used skillfully, **greases the management wheels.**”

FABIO SALA, HARVARD BUSINESS REVIEW

“Mais de quatro décadas de estudos por vários pesquisadores confirmam algo que o senso comum nos ensina: o humor, usado habilmente, **lubrifica as engrenagens da gestão.**”

FABIO SALA, HARVARD BUSINESS REVIEW

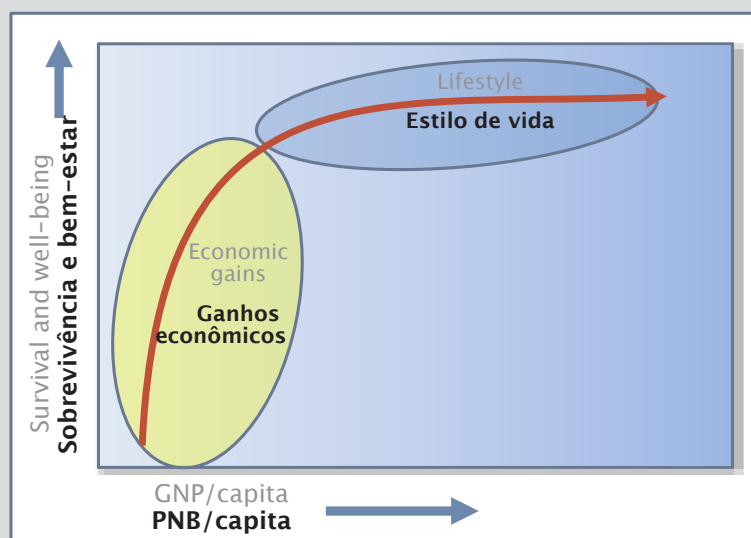
EMPATHY
EMPATIA

PLAY
LÚDICO

**MEANING
SENTIDO**

Economic Development Leads to
a Shift in Survival Strategies

**Desenvolvimento Econômico Leva a uma
Mudança nas Estratégias de Sobrevivência**



Source/Fonte: Ronald Inglehart, University of Michigan.

THE PURPOSE MOTIVE

O PROPÓSITO QUE MOTIVA

“A **purpose** bigger than
your product.”

MATS LEDERHAUSEN

“Um **propósito** maior
que seu produto.”

MATS LEDERHAUSEN

MORE INFO MAIS INFORMAÇÕES



www.danpink.com
twitter.com/danielpink
dp#@danpink.com

INOVAÇÃO EM UM MUNDO LIGADO POR REDES

COMO COLABORAR COM OS
CLIENTES PARA INOVAR

Mohanbir Sawhney

Mohanbir Sawhney é diretor e professor do Centro de Pesquisa em Tecnologia e Inovação da Kellogg School of Management, da Northwestern University.

Foi o pioneiro de conceitos como e-hubs, inovação centrada em comunidades, inomediação e inovação centrada em redes, entre outras grandes ideias. Autor de cinco livros, entre os quais se destacam *The global brain* e *Collaborating with customers to innovate*, foi eleito pela *BusinessWeek* uma das 25 pessoas mais influentes do e-business.

Sawhney tem publicado artigos em periódicos como *Harvard Business Review*, *California Management Review* e *MIT Sloan Management Review*, entre outros, e também no *Financial Times*, *CIO Magazine* e *Business 2.0*.

Entre seus clientes se incluem Adobe Systems, Banco Santander, Boeing, Cisco Systems, Dell, Ericsson, Infosys, Microsoft, Motorola, Nortel Networks, Nomura Research Institute, SAP e Sony.

Formou-se em Engenharia Elétrica pelo Indian Institute of Technology de Nova Délhi; obteve seu mestrado pelo Indian Institute of Management, em Calcutá, e o Ph.D. em Marketing pela Wharton School, da University of Pennsylvania. Ele integra o conselho de administração da revista *Forbes*.

Innovation in a Networked World: *Collaborating to Innovate*

Mohan Sawhney
Kellogg School of Management
mohans@kellogg.northwestern.edu

FÓRUM HSM INOVAÇÃO E CRESCIMENTO
June 29, 2011

1

Inovação em um Mundo Ligado por Redes: *Como Colaborar com os Clientes para Inovar*

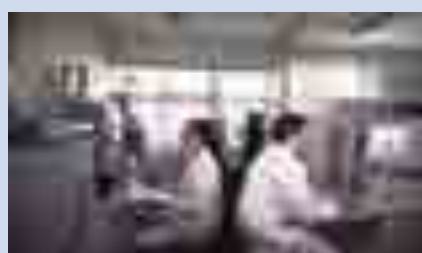
Mohan Sawhney
Kellogg School of Management
mohans@kellogg.northwestern.edu

FÓRUM HSM INOVAÇÃO E CRESCIMENTO
29 de junho de 2011

1

The old innovation paradigm

- Innovation in-house by specialists
- “Skunk works” approach
- “Temples of innovation” – PARC, Bell Labs, IBM Watson Center
- Proprietary IP
- Scope of innovation limited to R&D



2

O antigo paradigma de inovação

- Inovação por especialistas internos.
- “Skunkworks”: programas não convencionais para acelerar pesquisas de ponta.
- “Templos de inovação” – PARC, Bell Labs, Watson Center da IBM.
- A inovação torna-se propriedade intelectual da empresa.
- O âmbito da inovação é restrito a P&D.



2

The changing innovation context

- Pace of innovation has quickened
- Products and services are more complex and require diverse skills and technologies
- Locus of innovation has become global with emphasis on emerging markets
- Risks and costs of “go-it-alone” innovation have escalated

3

O novo contexto da inovação

- O ritmo de inovação acelerou.
- Produtos e serviços estão mais complexos e exigem habilidades e tecnologias distintas.
- Os polos de inovação globalizaram-se, com ênfase nos mercados emergentes.
- Os riscos e custos de inovar “por conta própria” aumentaram muito.

3

Why you need to look “outside”

- There are many more ideas and smart people outside your firm than you can hope to hire
- Most new knowledge is socially constructed – the community is wiser than the sum of its members
- There are new types of intermediaries (and new technological infrastructure) to facilitate a firm’s innovation reach and range

4

Por que é preciso olhar “para fora”

- Há muito mais ideias e pessoas inteligentes fora da empresa do que seria possível contratar.
- A maioria dos novos conhecimentos é construída socialmente – a comunidade é mais sábia do que a soma de seus membros.
- Há novos tipos de intermediários (e uma nova infraestrutura tecnológica) que estendem o alcance e a gama das inovações de uma empresa.

4

Defining Collaborative Innovation

A networked approach to innovation that relies on harnessing the creativity and expertise of external contributors to increase innovation reach, accelerate innovation speed, and improve the quality of innovation outcomes.

5

Definição de Inovação Colaborativa

Uma abordagem em rede da inovação, que recorre à criatividade e ao expertise de colaboradores externos para aumentar o alcance e a velocidade da inovação e melhorar a qualidade das soluções alcançadas.

5

Principles of collaborative innovation

- Co-creation and crowdsourcing of ideas
- Leveraging the “Global Brain”
- Social knowledge creation
- Division of labor among specialized players
- New intermediaries to connect seekers and solvers in innovation
- Non-traditional value appropriation models

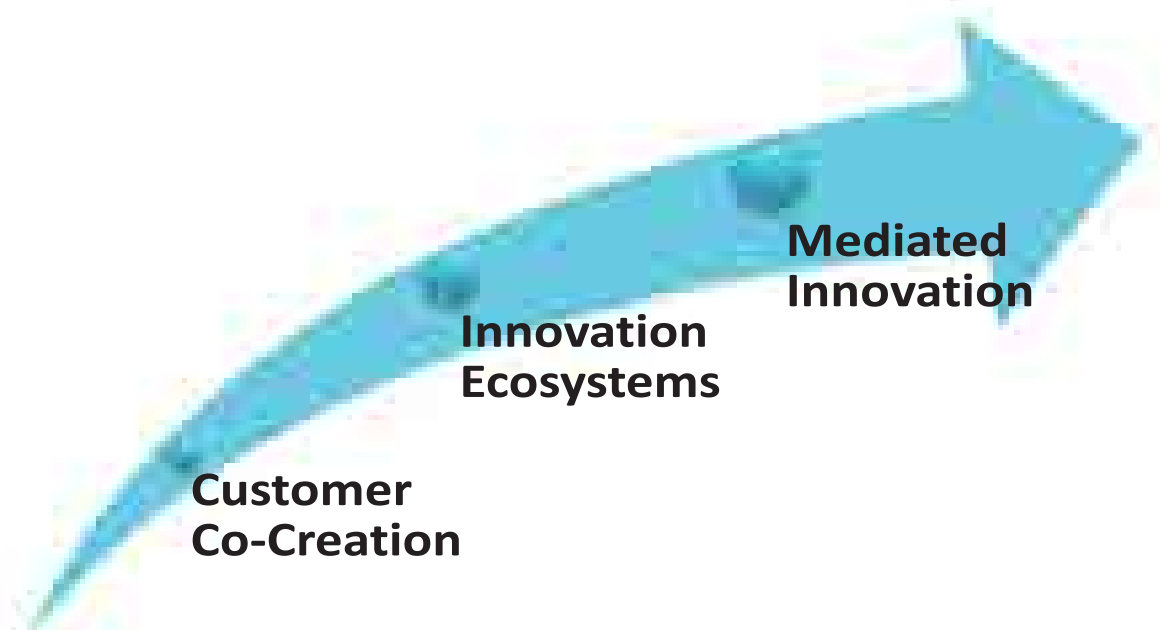
6

Princípios da Inovação Colaborativa

- Cocriação e crowdsourcing de ideias.
- Máximo aproveitamento do “cérebro global”.
- Criação social de conhecimentos.
- Divisão de trabalho entre os participantes especializados da rede.
- Novos intermediários que conectam os que buscam inovação e os que geram inovação.
- Modelos não tradicionais de apropriação de valor.

6

Levels of Collaborative Innovation



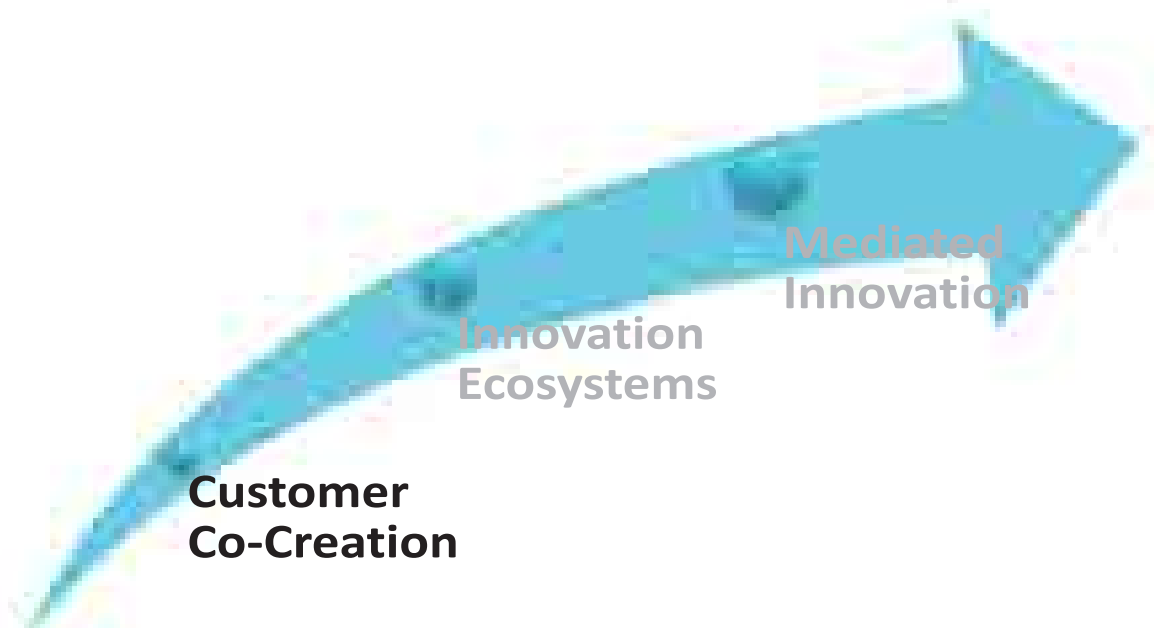
7

Níveis de Inovação Colaborativa



7

Levels of Collaborative Innovation



8

Níveis de Inovação Colaborativa



8

Customer Co-Creation

**Command
and Control**

**Connect and
Collaborate**

Leveraging the creativity and expertise of customers to define, design and deliver offerings by giving them social and economic rewards in exchange for their contributions.

9

Cocriação com Clientes

**Comando
e Controle**

**Conexão e
Colaboração**

Maneira de aproveitar a criatividade e o expertise dos clientes para conceber, projetar e entregar produtos e serviços, oferecendo-lhes recompensas sociais e econômicas em troca de suas contribuições.

9

Customer Co-Creation: A 360° View



10

Cocriação com Clientes: Visão de 360°



10

Collaborative Ideation: Starbucks



11

Ideação Colaborativa: Starbucks



11

Collaborative Ideation: GE



12

Ideação Colaborativa: GE



12

Collaborative Design: McDonald's



13

Design Colaborativo: McDonald's



13

Collaborative Design: Electrolux



14

Design Colaborativo: Electrolux



14

Collaborative Testing: Kraft Foods



15

Experimentação Colaborativa: Kraft Foods



15

Collaborative Advertising: PopTent



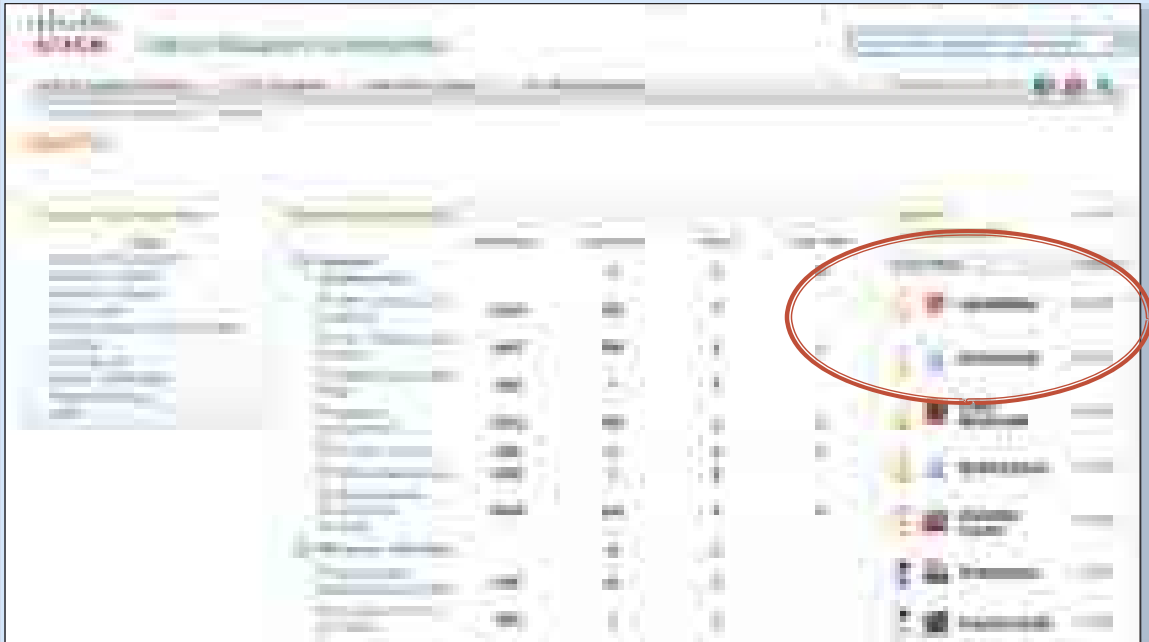
16

Publicidade Colaborativa: PopTent



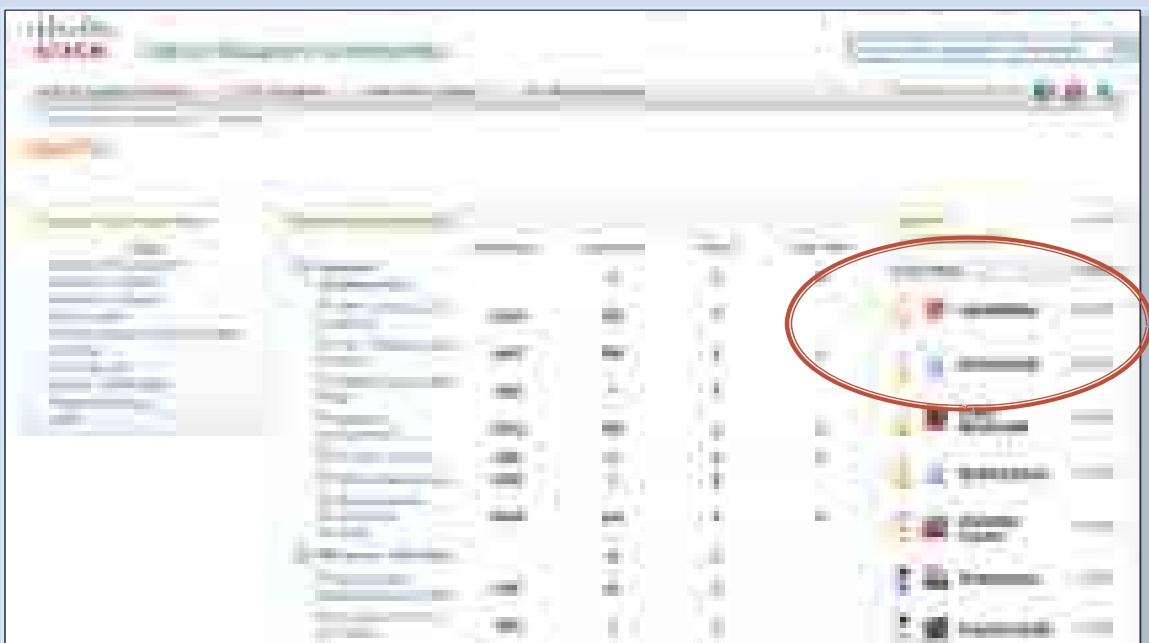
16

Collaborative Support: Cisco



17

Suporte Colaborativo: Cisco



17

Making customer co-creation work

- Open your mind to customer inputs
- Choose right customers to collaborate with
- Create platforms and tools for collaboration
- Design incentives for collaboration
- Ensure that customer input actually gets used
- Manage intellectual property rights

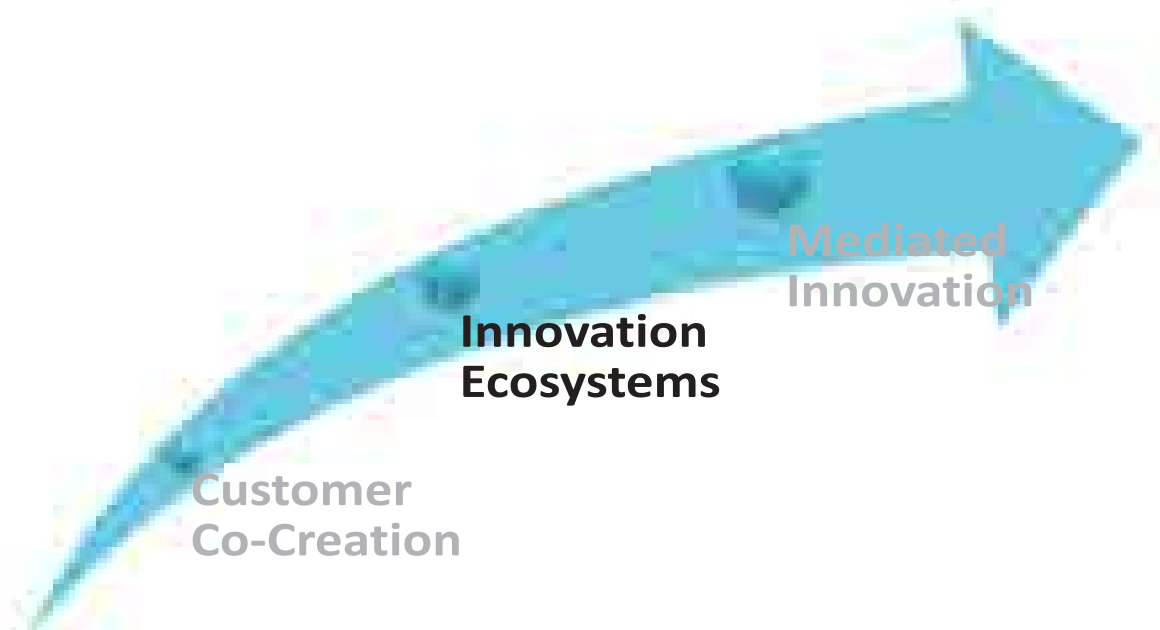
18

Como fazer a cocriação com clientes funcionar

- Abra sua mente às contribuições dos clientes.
- Escolha os clientes certos com os quais colaborar.
- Crie plataformas e ferramentas de colaboração.
- Estabeleça incentivos para a colaboração.
- Assegure que as contribuições dos clientes sejam realmente aproveitadas.
- Gerencie os direitos de propriedade intelectual.

18

Levels of Collaborative Innovation



19

Níveis de Inovação Colaborativa



19

Defining an Innovation Ecosystem

A network of external entities including customers, partners, suppliers, inventors, research organizations and academics that collaborate on innovation initiatives.

Key ideas:

- Can be “open” or “closed”
- Can be “firm-centric” or “community-centric”

20

Definição de Ecossistema de Inovação

Rede de entidades externas – incluindo clientes, parceiros, fornecedores, inventores, organizações de pesquisa e acadêmicos – que colaboram com as iniciativas de inovação.

Ideias-chave:

- Pode ser “aberto” ou “fechado”.
- Pode ser “centrado na empresa” ou “centrado na comunidade”.

20

Example: “Jamming” at IBM

- Global on-line brainstorming sessions hosted by IBM intranet for focused period of time – usually 72 hours
- Participants post ideas and best practices, comment on and refine others, rate best suggestions for implementation
- Tremendous value in bringing together diverse perspectives and expertise around common issues

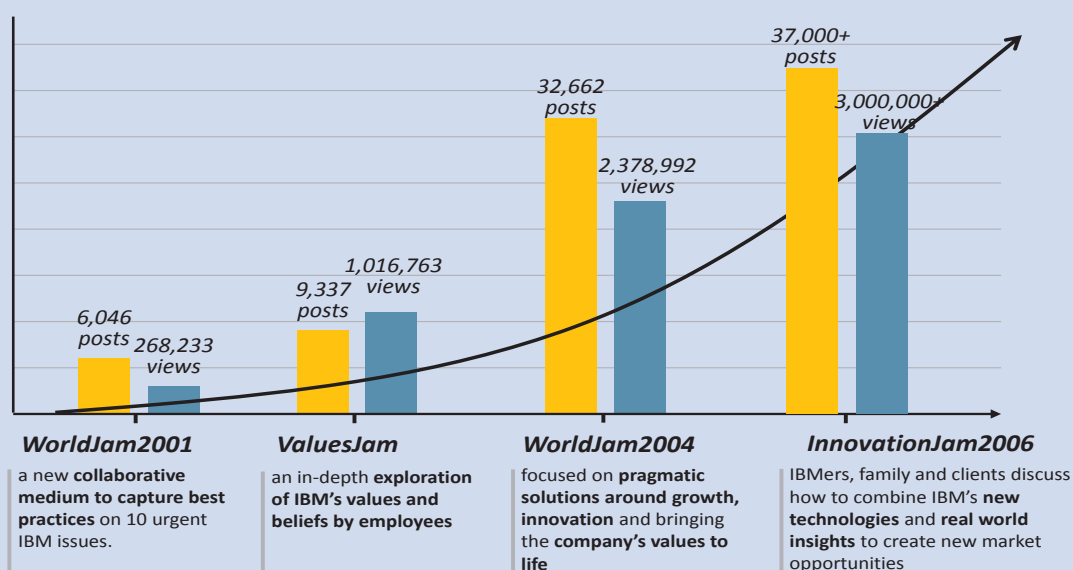
21

Exemplo: “Jam Sessions” na IBM

- Sessões globais online de brainstorming, realizadas pela intranet da IBM durante um período específico – geralmente 72 horas.
- Os participantes postam suas ideias e melhores práticas, comentam e aperfeiçoam as de outros, e avaliam as melhores sugestões para serem implementadas.
- Extraordinário valor em termos de agregar perspectivas e expertises distintos em torno de temas em comum.

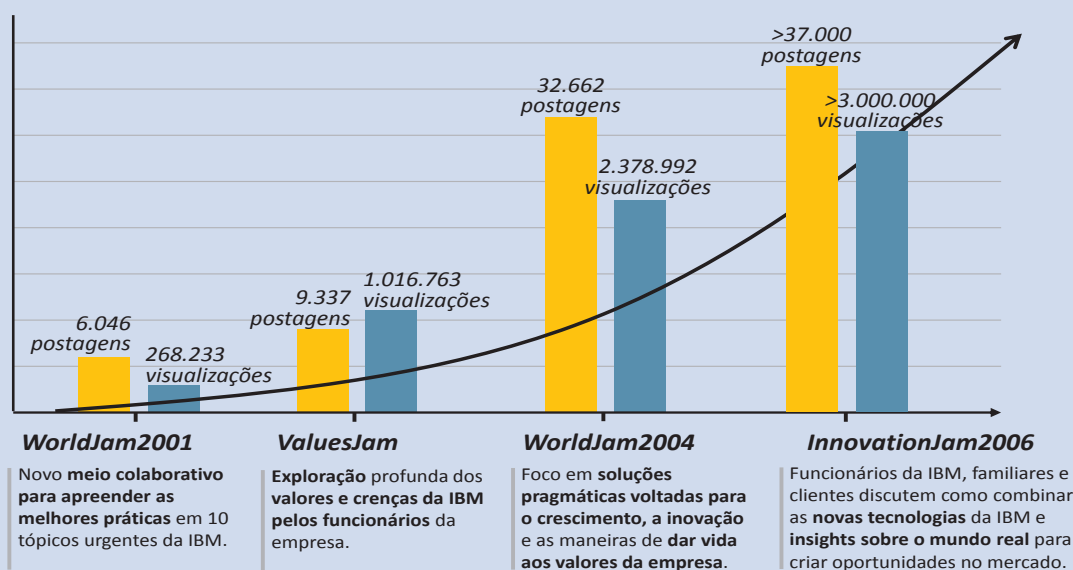
21

Jamming at IBM over time



22

“Jam Sessions” na IBM ao longo do tempo



22

Innovation Jam 2006 at IBM

- What: Global online brainstorming sessions involving hundreds of thousands of thought leaders – employees, customers, business partners, academia and even family members
- Why: To create breakthrough new marketplace opportunities/partnerships for IBM and customers
- How:
 - Four fora built around major aspects of IBM's interests.
 - Participants discuss potential innovations at the intersection of emerging, new technologies and major business/societal shifts
 - Emphasis on surfacing ideas for new products, services, processes and new business models that will transform industry and society
- Outcome:
 - More than 140,000 participants from 104 countries
 - 37,000+ ideas posted in 72 hours from 77 different countries

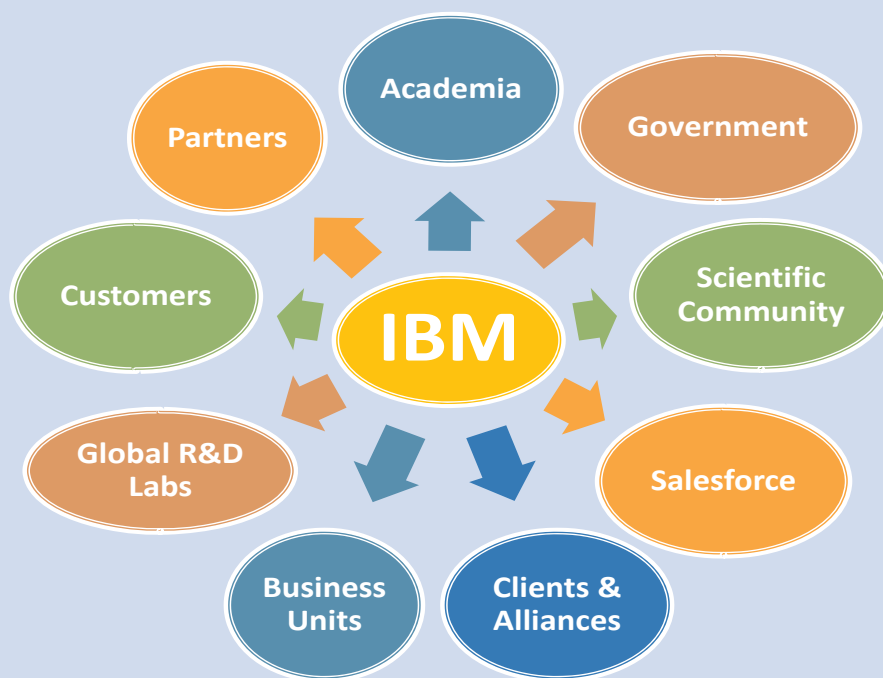
23

Innovation Jam 2006 na IBM

- O quê: Sessões globais online de brainstorming envolvendo centenas de milhares de inovadores – funcionários, clientes, parceiros de negócios, acadêmicos e até familiares.
- Por quê: Para criar novas oportunidades/parcerias revolucionárias de mercado para a IBM e seus clientes.
- Como:
 - Quatro fóruns sobre aspectos importantes dos interesses da IBM.
 - Os participantes discutem inovações que podem ocorrer na intersecção entre as novas tecnologias emergentes e as grandes mudanças sociais/empresariais.
 - Ênfase em trazer à luz ideias para novos produtos, serviços, processos e modelos de negócio capazes de transformar o setor e a sociedade.
- Resultados:
 - Mais de 140 mil participantes de 104 países.
 - Mais de 37 mil ideias, de 77 países, postadas em 72 horas.

23

IBM's innovation ecosystem



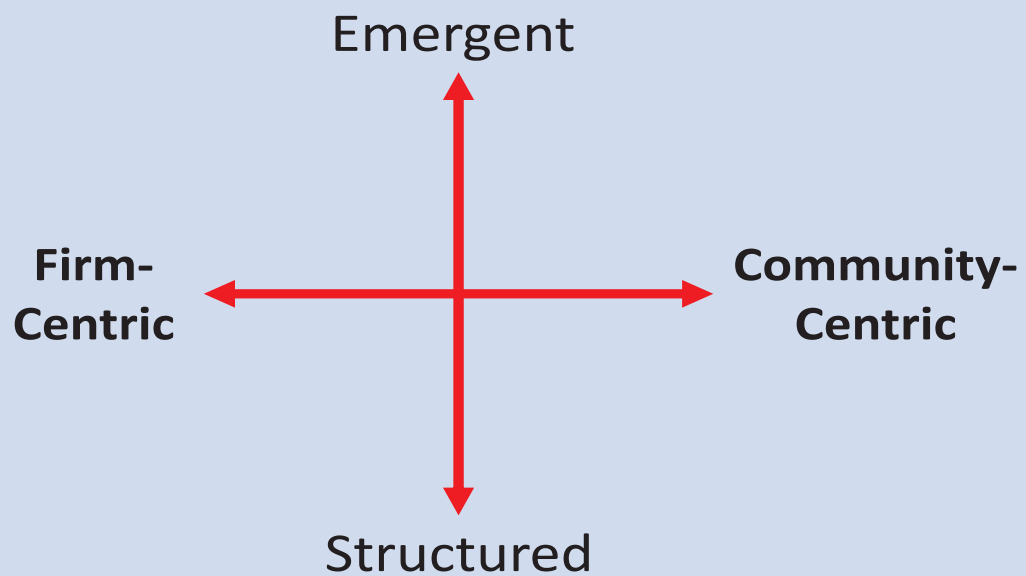
24

Ecosystema de Inovação da IBM



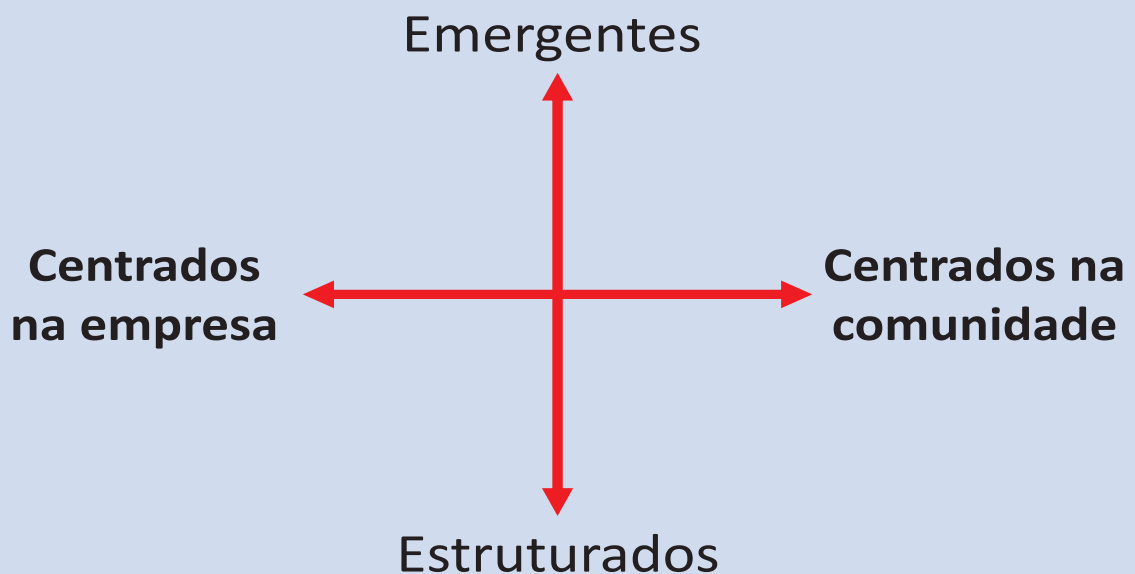
24

Classifying Innovation Ecosystems



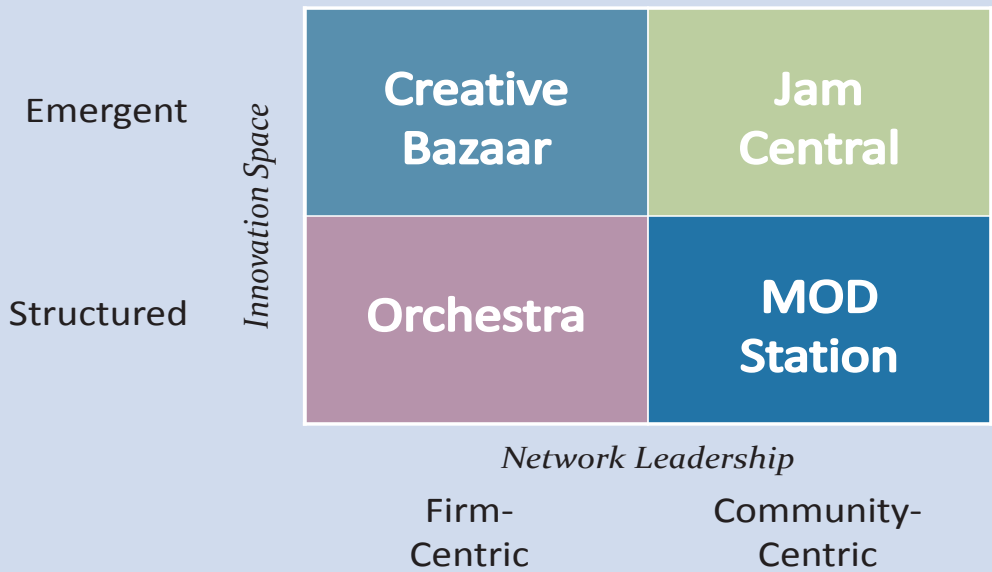
25

Classificação dos Ecossistemas de Inovação



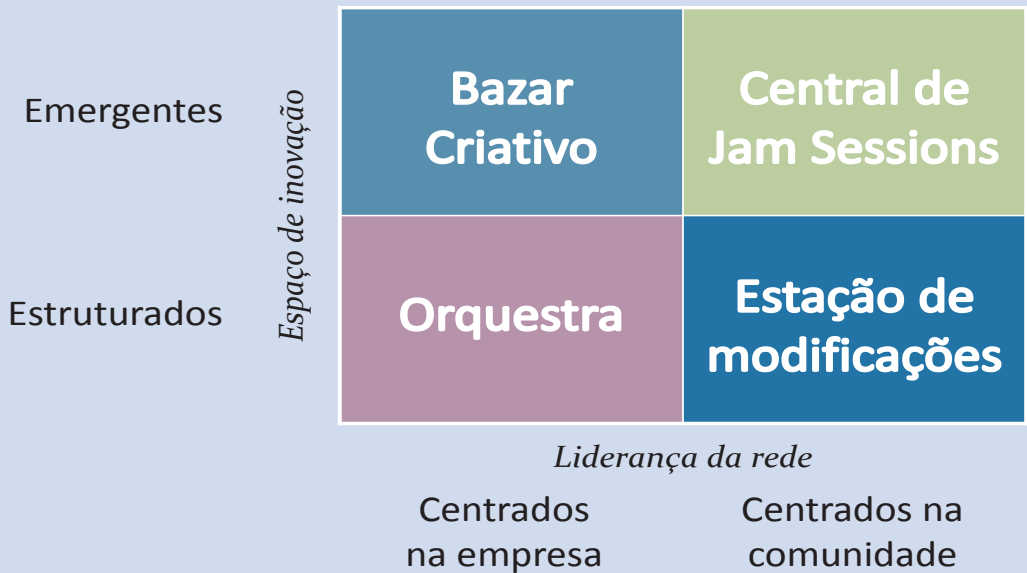
25

Models of Innovation Ecosystems



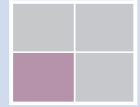
26

Modelos de Ecossistemas de Inovação



26

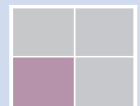
The Orchestra Model



- Focused on exploiting the market opportunities defined by an explicit innovation architecture
- Found in markets where a proprietary dominant design has emerged
- Highly organized and coordinated innovation processes & support infrastructure
- IP ownership is proprietary and tightly controlled

27

O Modelo da Orquestra



- Focado em aproveitar as oportunidades de mercado definidas por uma arquitetura explícita de inovação.
- Encontrado em mercados em que surgiu um design dominante exclusivo.
- Processos de inovação e infraestrutura de apoio altamente organizados e coordenados.
- A propriedade intelectual pertence à empresa e é rigidamente controlada.

27

Orchestra in Play: iPhone Dev Center



28

A Orquestra em Ação: iPhone Dev Center



28

The iPhone Ecosystem takes off



- As of January 2011, within 2.5 years of the App Store launch, 10 billion apps had been downloaded
- There are more than 350,000 apps for the iPhone, iPod touch and iPad
- 15,000 apps are submitted every week across 30 languages

29

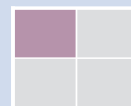
O Ecossistema do iPhone Decola



- Em janeiro de 2011, 2 ½ anos após a inauguração da App Store, 10 bilhões de aplicativos haviam sido baixados.
- Existem mais de 350 mil aplicativos para iPhone, iPod Touch e iPad.
- 15 mil novos aplicativos, em 30 idiomas, são apresentados cada semana.

29

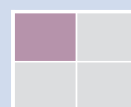
The Creative Bazaar Model



-  This model describes the context wherein a dominant firm shops for innovation in a global bazaar of new ideas, products, and technologies
-  Uses proprietary commercialisation infrastructure to build on the ideas and make them “market ready”
-  Aims to seek out and bring to fruition innovation opportunities that meet the broad market and innovation agenda of the dominant firm

30

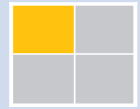
O Modelo do Bazar Criativo



-  Este modelo descreve o contexto em que uma empresa dominante busca adquirir inovações num bazar global de novas ideias, produtos e tecnologias.
-  Utiliza uma infraestrutura própria de comercialização para desenvolver as ideias e “adequá-las ao mercado”.
-  Visa descobrir e efetivar as oportunidades de inovação que condizem com o amplo programa de inovação e ingresso no mercado da empresa dominante.

30

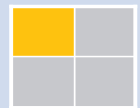
Example: Procter & Gamble



- Business Challenge – Accelerate pace and yield of innovation at Procter & Gamble
- Solution – P&G Connect & Develop – a global innovation network connecting innovators from around the world to find new products, packaging, technologies, and processes
- Product hit rate increased to 90%, up from 70% in 2001. P&G generates more than 50% of its innovations via external sourcing

31

Exemplo: Procter & Gamble



- O desafio da empresa: acelerar o ritmo e os resultados de inovação na Procter & Gamble.
- Solução: P&G Connect & Develop – uma rede global de inovação que reúne inovadores do mundo inteiro para descobrir novos produtos, embalagens, tecnologias e processos.
- O índice de produtos bem-sucedidos aumentou para 90%, comparado com 70% em 2001. Mais de 50% das inovações da P&G têm origem externa.

31

P&G Connect+Develop: Results

- C+D achieved its original goal of 50% external sourcing of innovation ideas in 2005
- C+D enabled projects delivered 70% higher returns than average in 2009.
- P&G has created \$3 billion in annual sales at partner companies by sharing P&G-initiated innovation

P&G's R&D Spend vs. Revenues

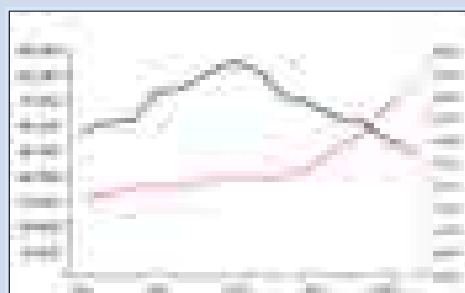


32

P&G Connect+Develop: Resultados

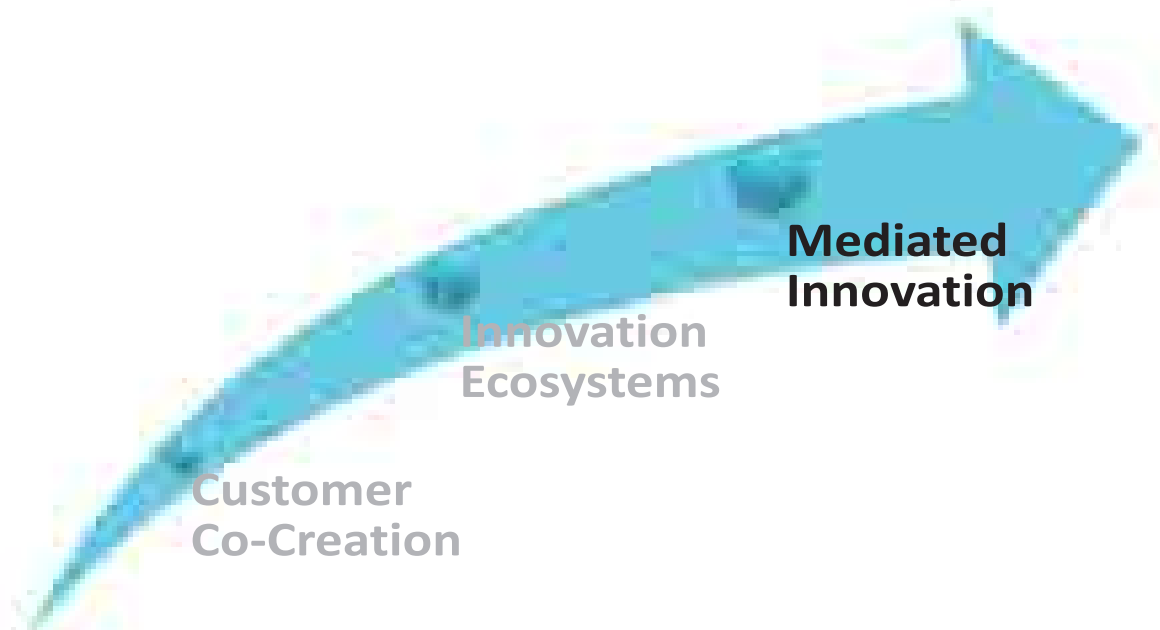
- Em 2005, o C+D atingiu sua meta original de obter de fontes externas 50% das ideias de inovação.
- Em 2009, projetos originados no C+D tiveram retorno 70% maior que a média.
- A P&G gerou US\$ 3 bilhões de vendas anuais nas empresas parceiras compartilhando com elas as inovações que iniciou.

Gastos com P&D da P&G vs. Receitas



32

Levels of Collaborative Innovation



33

Níveis de Inovação Colaborativa



33

Limitations of innovation ecosystems

- Companies have limited reach
- Companies have a limited field of view
- Companies may reach collaborators at the right stage in the innovation process
- Ideas submitted to companies directly by innovators may not be “market ready”

34

Limitações dos Ecossistemas de Inovação

- As empresas têm alcance limitado.
- As empresas têm campo de visão limitado.
- As empresas podem alcançar colaboradores na fase certa do processo de inovação.
- As ideias apresentadas diretamente às empresas pelos inovadores podem não estar “prontas para o mercado”.

34

Defining Mediated Innovation

Mediated Innovation relies on third parties that function as “Innovation Intermediaries” (**Innomediaries**) to make connections between companies and innovators and to add value to ideas created by innovators before they can be used by companies.

35

Definição de Inovação Mediada

A Inovação Mediada baseia-se no esforço de terceiros, que atuam como “intermediários de inovação” (**inomediários**) para estabelecer ligações entre as empresas e os inovadores e para agregar valor às ideias criadas por esses inovadores antes que possam ser utilizadas pelas empresas.

35

Examples of Innommediaries



36

Exemplos de Inomediários



36

Case Study: INNOCENTIVE



37

Case: INNOCENTIVE

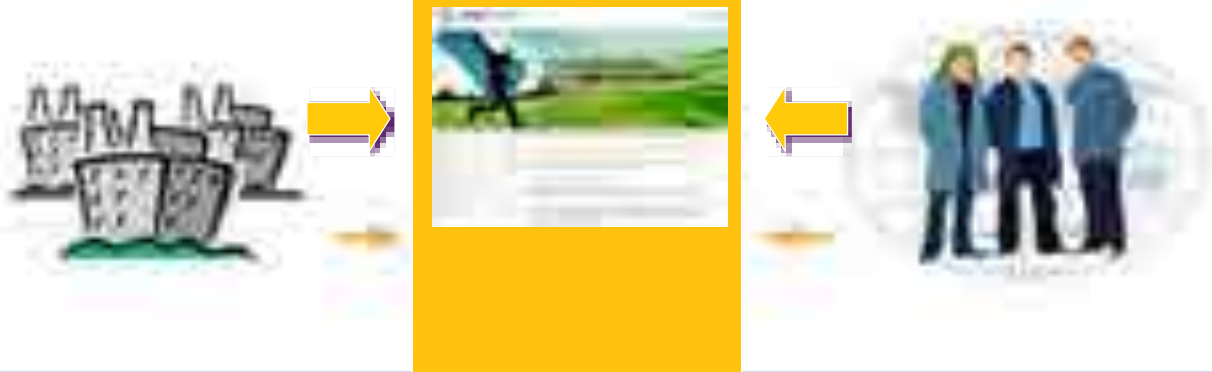


37

INNOCENTIVE Innovation Marketplace

Seeker
Companies

Solvers

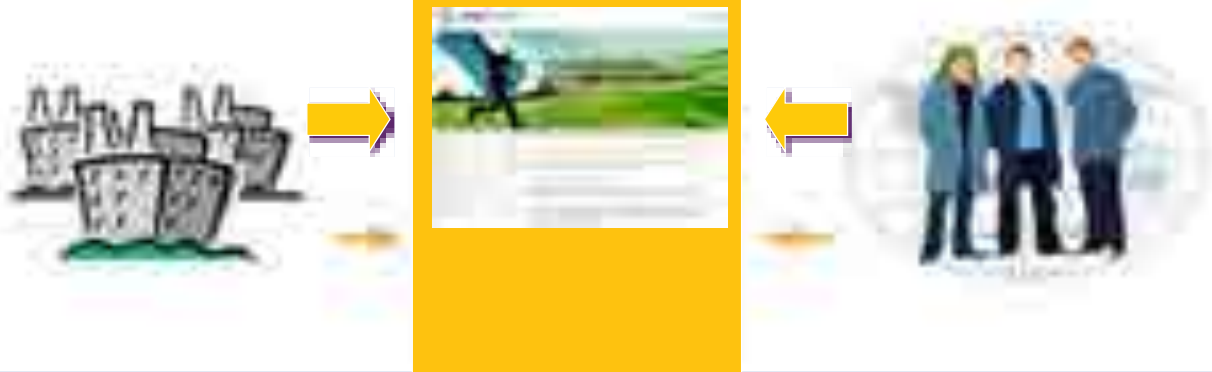


38

Mercado de Inovação da INNOCENTIVE

Empresas que
buscam inovação

Inovadores



38

InnoCentive Results: October 2010

- Total Solvers: 200,000+ from 200 countries
- Total Challenges Posted: 1,044
- Project Rooms Opened: 294,865
- Total Solution Submissions: 19,346
- Total Awards Given: 685
- Total Award Dollars Posted: \$24.2 million
- Total Dollars Awarded: \$5.3 million
- Average Success Rate: 50%

39

Resultados da InnoCentive: Outubro 2010

- Nº total de inovadores: >200 mil, de 200 países.
- Nº total de desafios postados: 1.044.
- Nº de salas de projetos abertas: 294.865.
- Nº de soluções apresentadas: 19.346.
- Nº de prêmios concedidos: 685.
- Valor total postado dos prêmios: US\$ 24,2 milhões.
- Valor total concedido em prêmios: US\$ 5,3 milhões.
- Taxa média de sucesso: 50%.

39

Leveraging Innomediaries: Xerox

Challenge

Xerox needed a next-generation roller for its color printer that would have a significantly longer life span.

Outcome

-  Xerox used NineSigma to connect with Michigan Molecular Institute had a material unrelated to the printing industry that could be adapted to meet Xerox's need
-  The new rollers will also reduce the need for a certain type of oil in the printing process, which will reduce its carbon footprint.

40

Recorrendo a Inomediários: Xerox

Desafio

A Xerox precisava de um rolo fusor de próxima geração, com vida útil perceptivelmente mais longa, para sua impressora colorida.

Solução

-  A Xerox recorreu à NineSigma para entrar em contato com o Michigan Molecular Institute, que, sem nenhuma relação com a indústria gráfica, desenvolvera um material que poderia ser adaptado às necessidades da Xerox.
-  Os novos rolos fusores também reduzirão a necessidade de certo tipo de óleo usado no processo de impressão, o que diminuirá a pegada de carbono da empresa.

40

Example: Hallmark



Challenge

Hallmark was seeking new technology to enable a user to augment their personal expressions with digital platforms.

Outcome

- Proposals were received from 5 continents. Hallmark selected a German provider, Metaio.
- Hallmark worked with Metaio to get cards with the new technology on the market in time for Mother's Day 2010.

41

Exemplo: Hallmark



Desafio

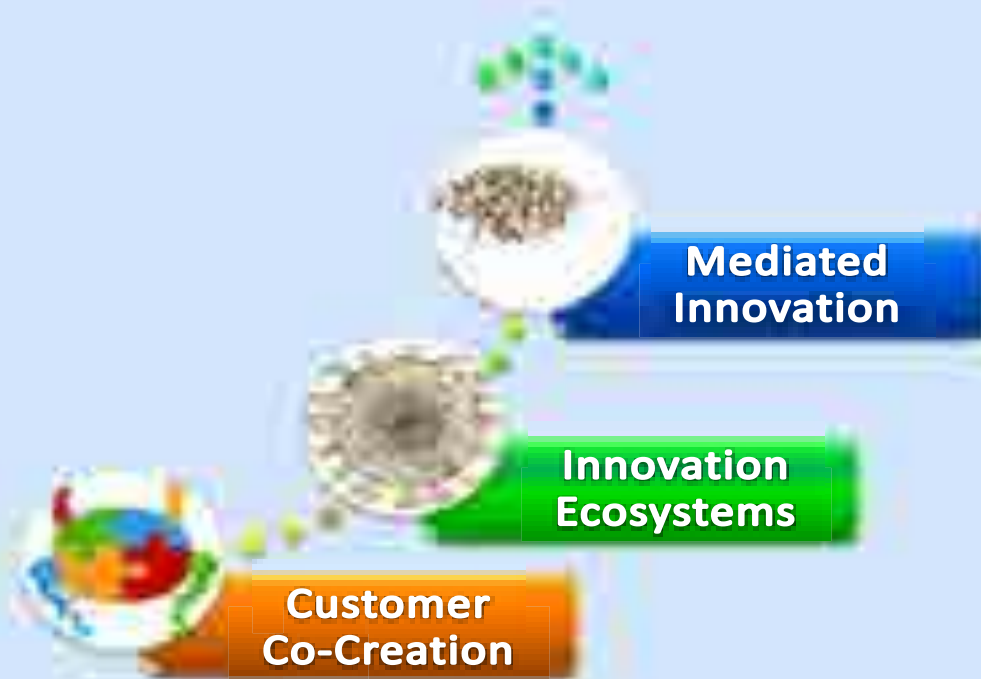
A Hallmark buscava uma nova tecnologia que permitisse aos usuários se expressar mais intensamente por meio de plataformas digitais.

Solução

- Foram recebidas propostas de cinco continentes. A Hallmark escolheu um fornecedor alemão, Metaio.
- A Hallmark trabalhou com a Metaio para lançar os cartões com a nova tecnologia a tempo para o Dia das Mães de 2010.

41

Summary: Collaborative Innovation



43

Resumo: Inovação Colaborativa



43

Preparing your organization

- Overcome the “Not Invented Here” syndrome
 - Accept that you have no monopoly on expertise
 - Be prepared to “let go” to grow
- Communicate across the enterprise
 - Get buy-in from internal stakeholders
 - Emphasize ‘complementing’ internal innovation efforts
- Create new roles/units
 - Responsible for creating the enabling elements for network-centric innovation
 - Interfacing with a diverse external entities

44

Como Preparar sua Organização

- Supere a síndrome do “Não Inventado Aqui”.
 - Aceite que você não tem o monopólio do expertise.
 - Disponha-se a “abrir mão” para crescer.
- Comunique-se com a empresa inteira.
 - Obtenha a aprovação dos stakeholders internos.
 - Destaque o aspecto de “complementação” das iniciativas internas de inovação.
- Crie novos cargos/unidades.
 - Responsáveis por criar os elementos que tornem possível a inovação centrada em redes.
 - E que sejam a interface com as diversas entidades externas.

44

Building the Capabilities

Collaborative Mindset

- Be responsive to network partners (“Become the Preferred Portal”)
- Identify and align incentives for network partners (articulate the ‘value proposition’ for your partners)

Collaboration Capabilities

- Skills for managing external relationships (risk management; deal making; customer as ‘innovation partner’; etc.)
- Building reputation for trustworthiness; Emphasize “common good”

45

Como Capacitar a Organização

Mentalidade Colaborativa

- Fique atento às aspirações dos parceiros da rede (“Torne-se o portal preferencial”).
- Identifique e alinhe incentivos para os parceiros da rede (explique-lhes sua “proposição de valor”).

Talento Colaborativo

- Habilidades para gerir relacionamentos externos (gestão de riscos; realização de acordos; o cliente como “parceiro de inovação” etc.).
- Construa uma reputação de confiabilidade. Enfatize o “bem comum”.

45

Key messages

- Collaborative innovation recognizes the power of connecting with external actors to improve the efficiency and effectiveness of innovation and growth initiatives
- Companies can do collaborative innovation at three levels – customer co-creation, innovation ecosystems and mediated innovation
- To realize the promise of collaborative innovation, companies need an open mind and the ability to “let go to grow”

46

Mensagens Fundamentais

- A inovação colaborativa reconhece a importância de estabelecer contato com agentes externos para aumentar a eficiência e a eficácia dos esforços de inovação e crescimento.
- As empresas podem praticar inovação colaborativa em três níveis: cocriação com clientes, ecossistemas de inovação e inovação mediada.
- Para realizar as promessas da inovação colaborativa, as empresas precisam ter a mente aberta e se dispor a “abrir mão para crescer”.

46

Thank You!

47

Obrigado!

47

FAZENDO AS DUAS COISAS

COMO A CISCO CAPTA O
LUCRO DE HOJE E PERSEGUE
O CRESCIMENTO DE AMANHÃ

Inder Sidhu

Inder Sidhu é vice-presidente mundial de estratégia e planejamento da Cisco, empresa de US\$ 40 bilhões, líder mundial em redes de internet.

Entre outros cargos que ocupou na Cisco, foi codiretor do Conselho de Países Emergentes, responsável pelos negócios da empresa nesses países, e do Conselho de Negócios Corporativos, responsável por cerca de metade do faturamento da empresa.

É autor do best-seller *Doing both: how Cisco captures today's profit and drives tomorrow's growth*.

Sua paixão pelo ensino manifesta-se nos cursos que dá como professor convidado na Harvard Business School, Stanford University e Haas School of Business, da University of California, em Berkeley.

Antes de ingressar na Cisco, atuou na McKinsey & Company, Intel e Novell.

Sidhu é formado pelo Programa Avançado de Gestão da Harvard Business School e obteve um MBA pela Wharton School of Business, da University of Pennsylvania.

Possui ainda mestrado em Engenharia Elétrica e Computacional pela University of Massachusetts e bacharelado em Engenharia Elétrica pelo Instituto Indiano de Tecnologia de Nova Délhi.

Doing Both

Capturing Today's Profits and Driving Tomorrow's Growth

Inder Sidhu

Senior Vice President, Strategy & Planning
Worldwide Operations, Cisco

1

Fazendo as Duas Coisas

Como Captar o Lucro de Hoje e Perseguir o Crescimento de Amanhã

Inder Sidhu

Vice-Presidente Mundial de
Estratégia e Planejamento da Cisco

1

Doing Both

- Instead of choosing one thing to the exclusion of the other, what if you could do both, each for the benefit of the other
- Not a balanced compromise between two objectives, but a mutually reinforcing multiplier in which each side makes the other better
- Applies in many areas of business
 - Innovation
 - Operational Excellence
 - Customer Intimacy
- Also applies in many areas of life

2

Fazendo as Duas Coisas

- Em vez de escolher uma coisa à exclusão de outra, como seria se você pudesse fazer ambas, cada uma em benefício da outra?
- Não a conciliação balanceada de dois objetivos, e sim um efeito multiplicador e o reforço mútuo de ambos, cada um tornando o outro melhor.
- Isso se aplica em muitas áreas de negócios:
 - Inovação.
 - Excelência operacional.
 - Intimidade com o cliente.
- Também se aplica a muitas áreas da vida.

2

Innovation

- **Two kinds of innovation: sustaining and disruptive**
 - Blu-Ray versus TiVo
- **Internal venturing**
 - New business unit established to create a pipeline of new ideas and a process for bringing them to market
 - Different team composition, metrics, and product development processes
- **External venturing**
 - Early-stage investment that is absorbed if it meets certain milestones
 - Energy, creativity, and passion of a startup
 - Scale, management savvy, market access, and financial strength of an established company
- **When to use each approach**
 - Incubate internally if significant synergy with existing products or GTM
 - External venturing if very different or unfamiliar

3

Inovação

- **Dois tipos de inovação: sustentável e de ruptura**
 - Blu-Ray versus TiVo.
- **Empreendimento interno**
 - Estabelecimento de uma nova unidade de negócio para criar um pipeline de ideias novas e um processo que as faça chegar ao mercado.
 - Mudanças na composição das equipes, nas métricas e nos processos de desenvolvimento de produtos.
- **Empreendimento externo**
 - Investimento nas fases iniciais, que será absorvido se determinados patamares forem atingidos.
 - A energia, a criatividade e a paixão de uma empresa novata.
 - O dimensionamento, a sagacidade gerencial, o acesso a mercados e o vigor financeiro de uma empresa bem estabelecida.
- **Quando usar uma ou outra abordagem**
 - Incubação interna se houver forte sinergia com os produtos ou as estratégias de ingresso no mercado existentes.
 - Empreendimento externo se for pouco familiar ou muito diferente.

3

Operational Excellence

- Risks of choosing between optimizing and reinventing
 - Escada versus Dell
- Costliest disaster in the history of manufacturing and logistics
 - \$2B inventory write-off
- The Lesson
 - Reinvention at the expense of optimization
- Optimization alone wasn't enough to turn things around
 - Cisco also had to reinvent
- Cisco's supply chain now handles twice the volume with half the personnel
- AMR results

4

Excelência Operacional

- Riscos da escolha entre otimizar e reinventar.
 - Escada versus Dell.
- O mais dispendioso desastre na história da produção e da logística.
 - Baixa de US\$ 2 bilhões no estoque.
- A lição.
 - Reinvenção às custas da otimização.
- A otimização, por si só, não foi suficiente para melhorar as coisas.
 - A Cisco também precisou reinventar.
- A cadeia de fornecimento da Cisco agora lida com o dobro do volume com a metade do pessoal.
- Resultados da AMR.

4

Customer Intimacy

- Risks of choosing between excellence and relevance
- Impossible for an organization to reach its full potential without both excellence and relevance
- Cisco had a harder time achieving relevance than it did demonstrating excellence
 - Became excellent by focusing on customer pain points
 - Became relevant by moving from customer frustrations to their aspirations
- Cisco-on-Cisco: Technology; Process; Culture
- Collaboration (executive, expert, and customer scaling)
- Benefits: \$1B per year

5

Intimidade com o Cliente

- Riscos da escolha entre excelência e pertinência.
- É impossível uma organização atingir seu potencial pleno se ela não for ao mesmo tempo excelente e pertinente.
- Para a Cisco, foi mais difícil provar sua pertinência do que demonstrar excelência.
 - Atingiu a excelência ao focar os pontos que afligiam os clientes.
 - Provou a sua pertinência relegando as frustrações dos clientes e concentrando-se nas aspirações deles.
- Cisco-on-Cisco: Tecnologia. Processo. Cultura.
- Colaboração (dimensionamento dos executivos, especialistas e clientes).
- Benefícios: US\$ 1 bilhão por ano.

5

EMPRESAS

Fotos: iStock

CISCO: OTIMIZAÇÃO E REINVENÇÃO

HSMManagement 86 • MAIO-JUNHO 2011 hsmmanagement.com.br



SINOPSE

- Enquanto se esforçava para atender à demanda crescente dos anos 1990, a Cisco não enxergava o cenário potencial de demanda declinante. Mas ele veio, com o estouro da bolha das empresas ponto.com. Diante de enormes estoques, a Cisco converteu US\$ 2 bilhões em perdas.
- Voltando-se para sua cadeia de valor, realizou mudanças importantes no sentido da eficiência operacional, mas que, com o tempo, geraram retornos decrescentes. A companhia identificou, então, que era preciso reinventar-se. Começou com uma meta ousada: ser líder mundial em gestão de cadeia de valor no período de três anos.
- O caminho da virada passava por otimizar suas operações e transformar-se simultaneamente, para gerar valor ao cliente.

Este artigo foi adaptado do livro de Inder Sidhu *Doing both: how Cisco captures today's profit and drives tomorrow's growth* (ed. FT Financial Planning Books).

A GIGANTE DE US\$ 40 BILHÕES COMEÇOU ESTE MILÊNIO COM A CADEIA DE VALOR DESCONECTADA DO VALOR PARA O CLIENTE E COM UM SUSTO (UM PREJUÍZO) DE US\$ 2 BILHÕES. MAS, COMO RECORDA INDER SIDHU, VP SÊNIOR DA EMPRESA, ELA VIROU O JOGO

Dois bilhões de dólares. Esse foi o preço pago pela Cisco por seus erros em gestão da cadeia de valor. Mais especificamente, por não ter conseguido equilibrar eficiência operacional e transformação, priorizando uma em detrimento de outra.

Foi “um dos mais onerosos fiascos em cadeia de valor da história dos negócios”, segundo afirma o próprio vice-presidente sênior de estratégia e planejamento mundial da Cisco, Inder Sidhu, recordando os eventos que sucederam ao estouro da bolha das empresas ponto.com.

No entanto, a Cisco foi capaz de promover uma virada. Tornou-se uma das melhores referências em gestão da cadeia de valor, trabalhando com mais de 300 famílias de produtos, ou 23,5 mil itens, que incluem switches, roteadores e conversores digitais para televisão. Hoje, a maioria dos produtos é organizada de maneira customizada por meio de uma série de terminais logísticos regionais e embarcada para qualquer país a partir de unidades localizadas em três continentes. A maior parte dos produtos é produzida sob encomenda e entregue ao cliente sem que qualquer funcionário da empresa os tenha tocado. Em 2001, no entanto, essa engrenagem não funcionava tão bem.

Neste artigo, Sidhu relata a retomada a partir de uma meta audaciosa e do esforço coletivo. A Cisco conse-

guiu otimizar operações e reinventar-se, fazer a sintonia e transformar-se simultaneamente. “Ainda não é Miss Universo, mas está na disputa”, resume, otimista, o autor.

TOMADA DE CONSCIÊNCIA

No final da década de 1990, a Cisco havia se tornado o fornecedor preferido de equipamentos e expertise em internet. No ano 2000, teve 55% de aumento em faturamento, atingindo US\$ 19 bilhões. Seu valor de ação, que era de pouco menos de US\$ 16 em outubro de 1998, passara a US\$ 80 quinze meses depois.

Mas o sucesso trouxe dois desafios principais:

- Prazo de entrega: os clientes chegavam a triplicar suas encomendas, para contornar a demora.
- Escassez de componentes: produtos Cisco concorriam uns com os outros por componentes terceirizados, além de os disputarem no mercado.

A solução encontrada foi construir mais fábricas, mas o diferencial da companhia não era sua produção, e sim a inovação de produto e as relações com clientes. Então, para reforçar suas capacidades na cadeia de valor, decidiu:

- terceirizar mais;
- conectar os sistemas de TI e de operações de terceiros com o próprio;
- assumir o controle do estoque de seus fornecedores terceirizados;
- adotar o modelo de consignação.

EMPRESAS

CISCO: OTIMIZAÇÃO E REINVENÇÃO

Mas eis que a bolha das ponto.com estourou em 2001 e o impensável aconteceu: muitos clientes desapareceram da noite para o dia. Em menos de cem dias, a taxa de crescimento anual da Cisco caiu de 66% para -45%.

No entanto, os fabricantes terceirizados continuaram a produzir, pois ainda se pensava que fosse um declínio momentâneo. A situação piorou de tal maneira que a Cisco teve de dar baixa em mais de US\$ 2 bilhões em produtos como perda.

Diagnóstico principal: cegueira

Ainda que diversos fatores tivessem contribuído para o problema, a causa subjacente a ele era um tanto simples: para fazer frente à demanda, a Cisco se reinventou, mas à custa de otimização operacional.

A cadeia de valor da empresa no final dos anos 1990 tinha a finalidade única de atender à demanda, não importando se isso exigisse fornecer capital de giro aos fornecedores terceirizados ou fretar aviões para entregar os produtos. O otimismo com que a companhia via o boom das ponto.com a cegou para o fato de que sua cadeia de valor, concebida em torno de poucas linhas de produtos, carecia de flexibilidade para lidar com a expansão de seu portfólio.

Outro problema era a grande complexidade do ambiente que criara, composto por feudos organizacionais, parceiros em produção e especialistas em logística terceirizados. A empresa teria de coordenar as atividades de diferentes unidades e entidades, tecnologias díspares e diversos fusos horários.

Além disso, sabia que não poderia tirar vantagem de transições de mercado ou se preparar para mudanças na economia como as empresas que possuíam excelência em gestão de cadeia de valor. Nessas organizações, a cadeia de valor é prioridade da alta direção, que a entende como fonte de vantagem competitiva.

Tendo feito, então, o escrutínio de toda a cadeia de valor, a Cisco identificou 45 partes da empresa que tinham impacto direto sobre produção e distribuição. Também descobriu que mais de 120 planilhas diferentes eram usadas para apoiar a tomada de decisão sobre a cadeia de valor. Havia métodos diferentes de análise das métricas-chave, e cada unidade da empresa usava uma ferramenta própria de automação. Tais ferramentas não trabalhavam juntas, porque tinham

necedor preferencial, que reduziu o número de fornecedores de 1,3 mil para menos de 300 em quatro anos; o de fabricantes terceirizados caiu de 20 para quatro.

A Cisco também trabalhou no sentido de equipar seus fornecedores com tecnologia e processos avançados para poder enxergar toda sua cadeia de valor. Substituiu, ainda, o sistema de e-mails e planilhas por um moderno que promovesse o alinhamento e aperfeiçoasse as previsões entre várias uni-

A Cisco também trabalhou no sentido de equipar seus fornecedores com TECNOLOGIA E PROCESSOS AVANÇADOS PARA ENXERGAR TODA A CADEIA DE VALOR

sido construídas em uma época em que havia muito dinheiro entrando e nenhum departamento se importava com o outro.

JUNTANDO AS PARTES

A operação da cadeia de valor da Cisco foi aperfeiçoada quando a empresa começou a otimizá-la. Isso incluiu:

- reformular sua estrutura organizacional;
- racionalizar sua estratégia de parceria;
- tornar mais eficiente seu estoque de produtos.

Em um esforço coletivo, a companhia racionalizou o estoque de componentes com que trabalhava e eliminou milhares de SKUs (unidades de manutenção de estoque, na sigla em inglês). Também reduziu o número de fornecedores de componentes e de fabricantes terceirizados e passou a ser mais próxima dos parceiros, agora em quantidade menor. Adotou um programa de for-

dades de negócios, equipes de vendas e fábricas.

No que tange à estrutura organizacional, a companhia embutiu a perspectiva de longo prazo. Por exemplo, seus master schedulers, que deveriam acompanhar tanto a saída diária dos produtos como fazer o planejamento de estoque, raramente tinham oportunidade de considerar o longo prazo da cadeia de valor. Por esse motivo, a função foi dividida em dois cargos: especialista de curto prazo e planejador de longo prazo. Assim, o planejamento para mudanças em padrão de compras e em condições de negócio melhorou.

Mais do que efetuar alterações em processos e tecnologia, o trabalho da Cisco entre 2000 e 2005 significou forte mudança cultural. Os gestores da cadeia de valor tiveram de trabalhar como equipe. Como resultado, as métricas da empresa foram aperfeiçoadas. O giro de estoque, por exemplo, aumentou em mais de 50% entre 2001 e 2005. E as previsões tornaram-se mais precisas.

EMPRESAS



NÃO FOI SUFICIENTE

Nessa época, entretanto, os esforços de otimização começaram a gerar retornos decrescentes. O giro de estoque estacionou. A evolução em métricas era incremental, não transformadora. A Cisco, então, percebeu que a otimização não era suficiente. Precisava reinventar-se.

“Estávamos melhores, mas ainda não sabíamos bem o que queríamos ser”, recorda Sidhu. A resposta viria de um novo líder, que levou energia à equipe de produção ao colocá-la na direção da reinvenção novamente. Apenas então a empresa se concentrou em não fazer isso à custa da otimização.

Quando, porém, Angel Mendez, vi-

Uma das primeiras decisões da equipe de Mendez foi evoluir do modelo “PUSH” (EMPURRAR OFERTA AO MERCADO) PARA O “PULL”, QUE FAZ O OPOSTO

ce-presidente sênior de gestão global de cadeia de valor, começou a atuar na Cisco em 2005, as deficiências que tinham levado aos problemas de 2001 eram, em grande medida, coisa do passado. A companhia estava mais flexível, mas Mendez temia

que a cadeia de valor não estivesse estruturada para acompanhar o crescimento global ou atender os clientes que rapidamente mudavam suas necessidades.

Outra preocupação do executivo era com a coesão integral da empresa. Enquanto grupos isolados melhoravam, não se focava o aperfeiçoamento da organização como um todo.

Logo após assumir a produção, Mendez e sua equipe de líderes perceberam que a cadeia de valor tinha sido otimizada para uma era que não mais existia. O risco era a Cisco perder o pé na onda seguinte de mudanças em TI e telecomunicações.

A cadeia de valor não estava preparada para entregar soluções que fossem ao encontro de necessidades exatas dos clientes, incluindo requisitos únicos de mercados distintos. Também não estava pronta para assumir inovações de ruptura que pudessem mudar o modo de as empresas comprarem, implementarem e usarem a tecnologia. Era tempo de reinvenção.

Uma das primeiras decisões da equipe de Mendez foi fazer a companhia evoluir de um modelo “push” (que empurrava a oferta para o mercado) para um modelo “pull” (que respondia ao mercado).

Em suma, significava fazer produtos baseados não em expectativas e sonhos, mas em pedidos reais dos clientes. Isso liberaria os fabricantes de abarrotar os armazéns com itens que poderiam nunca ser vendidos e promoveria eficiência e redução de

CISCO: OTIMIZAÇÃO E REINVENÇÃO

risco. Mas também requeria alto grau de receptividade dos sistemas, o que não havia então.

META AUDACIOSA

Para compreender melhor do que precisavam, Mendez e sua equipe estudaram 30 fabricantes líderes em tecnologia, produtos de consumo e até farmacêuticos. Por que a Cisco não poderia ser tão eficiente e eficaz do ponto de vista dos clien-

Afinal, a Cisco nem era cogitada no ranking anual da AMR Research, que traz as 25 melhores empresas em excelência em cadeia de valor.

O índice AMR baseia-se em métricas quantitativas (quantos giros de estoque a companhia completou no ano, por exemplo) e intangíveis, estas colhidas entre fabricantes, pesquisadores, acadêmicos e especialistas da AMR. Para constar do ranking AMR, uma empresa deve

a vontade, o talento e os recursos para conquistar a coroa de Miss Universo da excelência em apenas três anos. Uma meta corajosa, para dizer o mínimo.

POR QUE MUDAR?

Para adotar um modelo que partisse da demanda, conquistasse mais eficiência e ainda o coração e a mente dos especialistas da AMR, a Cisco encarou um enorme desafio: os altos gestores da equipe de Mendez teriam de olhar para além de sua esfera imediata de ação e trabalhar juntos.

Ele, então, lançou o plano Manufacturing Excellence, ou Mx. Tratava-se de um programa para desenvolver uma cadeia de valor ágil, inovadora e baseada em colaboração, que viabilizasse produtos de alta qualidade e permeasse tecnologias, segmentos de clientes, regiões geográficas e parcerias.

Pouco tempo depois de lançar o Mx, cerca de metade das 1,9 mil pessoas sob responsabilidade de Mendez assumia novos papéis. Quem estava fechado em feudos teve de trabalhar em colaboração com outras áreas. Engenheiros de produto e de fábrica tiveram de pensar juntos a questão da qualidade. Planejadores de demanda tiveram de conversar com fornecedores, fabricantes e parceiros que mal conheciam. O que se esperava de todos é que tivessem visão do todo.

Alguns aprovaram as mudanças, outros não. A cultura e a mentalidade, e não a complexidade, eram grande parte do desafio. Os que não sentiam necessidade de mudar não sofriam a dor da ineficiência; já que estavam entregando pedidos e usando os sistemas existentes com eficiência, não percebiam o valor que estava represado por sua maneira de fazer as coisas ou as oportunidades que estavam diante deles.

Porém a equipe multifuncional, unida, podia ver que extrair eficiência de um fluxo físico de produtos era menos importante do que gerar

A Cisco fez benchmarking com 30 empresas e anunciou a meta: ser LÍDER MUNDIAL DE GESTÃO DA CADEIA DE VALOR EM TRÊS ANOS NO RANKING AMR

tes como a Dell, o Walmart ou a Procter & Gamble?

O executivo finalmente anunciou: “Quero que tenhamos a meta de nos tornarmos líderes mundiais em gestão de cadeia de valor em três anos”. Levou mais do que alguns anos.

ter desempenho brilhante e também atrair o reconhecimento de outras instituições e pessoas.

Até 2005, a Cisco nunca tinha recebido sequer uma menção no ranking. Mas Mendez teve a audácia de sugerir que a empresa tinha

ESCALADA E DELL TAMBÉM PENDERAM PARA UM DOS LADOS

Os casos da Escada e da Dell são emblemáticos da necessidade de equilibrar otimização operacional e capacidade de inovação. A Escada é uma grife de luxo alemã que veste celebridades desde os anos 1970. Reconhecida como definidora de tendências, privilegiou o design em detrimento das operações. Acabou chegando aos anos 2000 com muitos problemas financeiros.

A Dell, que desenvolve e comercializa microcomputadores, servidores, softwares e outros produtos, foi fundada em 1984 por Michael Dell, quando ele tinha apenas 19 anos. Em 2005, encabeçava a lista das empresas mais admiradas da *Fortune* 500. Quatro anos depois, não estava nem entre as 50 mais, por ter-se estagnado em termos de design, embora tivesse alcançado a excelência operacional.

Declarada insolvente em 2009, a Escada foi adquirida pela Megha Mittal, que pertence ao grupo Arcelor Mittal, e está buscando aperfeiçoar sua disciplina financeira e operacional. A Dell, por sua vez, após o retorno de seu fundador à posição de CEO, vem tentando superar o passado com foco renovado em inovação.

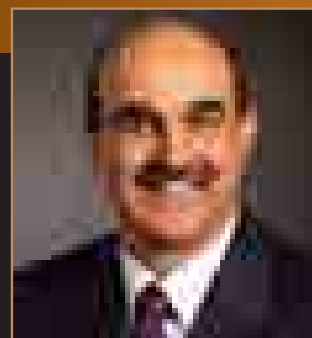
EMPRESAS

CISCO: OTIMIZAÇÃO E REINVENÇÃO

SAIBA MAIS SOBRE **INDER SIDHU**

Inder Sidhu iniciou sua atuação na Cisco, fornecedora de soluções em redes e comunicação, em 1995. Desde então, foi executivo líder nas áreas de vendas, serviços e desenvolvimento de negócios. Hoje, é vice-presidente sênior de estratégia e planejamento das operações mundiais da Cisco e membro do comitê operacional da organização.

Indiano radicado nos Estados Unidos, mestre em engenharia elétrica e computacional, Sidhu é professor visitante da Harvard Business School, Stanford University e Haas School of Business, da University of California Berkeley. Em 2010, lançou *Doing both: how Cisco captures today's profit and drives tomorrow's growth* (ed. FT Financial Planning Books), best-seller no qual identifica dicotomias comuns às empresas e aborda a trajetória da Cisco em inovação e desempenho. Sidhu estará no Brasil no final de junho para participar do Fórum HSM Inovação e Crescimento.



valor para os clientes. Cada função da cadeia de valor passou a ser encarada como parte do esforço para estimular a inovação e aumentar a relevância da Cisco para os clientes.

Para garantir que o Mx criasse raízes, algumas providências foram tomadas:

- Desafios foram designados às pessoas das áreas de cadeia de valor, vendas e engenharia, que deveriam, coletivamente, solucionar problemas comuns.
- O papel de cada um seria categorizado não por produto, mas por processo e logística.

Apesar dos ganhos para a Cisco, alguns de seus líderes resistiram às mudanças e pediram transferência, outros pediram demissão. Uma das razões para isso é que a nova cultura tinha posto fim ao jogo de culpar o outro –um fornecedor, um departamento ou uma força externa. Se havia um problema, tinha de ser reparado pela equipe de Mendez.

TRANSFORMADA

Atualmente, a empresa consegue fazer previsões apropriadas, que lhe permitem operar com apenas uma fração do estoque que costumava manter. O giro de estoques da produção, por exemplo, é de quase o

der China, Índia e muitos países emergentes de um modo que o sistema antigo não conseguiria.

Ao sintonizar e transformar simultaneamente, a Cisco conquistou ganhos significativos. Hoje, sua cadeia de valor gerencia o dobro da receita da época do estouro da bolha das ponto.com, com metade das pessoas.

“A Cisco se manteve à frente de todas essas mudanças ao construir uma cadeia de valor que emprega mais de 8 mil pessoas em 50 localidades de 17 países”, comenta Mendez, que acrescenta: “Não teria sido possível se não tivéssemos realizado três coisas: estabelecido uma meta tão radical que todos tinham de notá-la, olhado para nossos parceiros e sistemas da perspectiva ponta a ponta e, finalmente, levado em consideração o que é importante para o cliente”.

Há quatro anos, a Cisco entrou para a lista das 25 melhores da AMR e vem galgando posições desde então. No ranking de 2010, a empresa ficou em terceiro lugar, atrás apenas da Procter & Gamble e da Apple. Ainda não é Miss Universo, mas está na disputa. ■

O plano Manufacturing Excellence (Mx) transformou os funcionários.

PASSARAM A SER ESPECIALISTAS EM CADEIA DE VALOR, NÃO EM PRODUTOS

De especialistas em produtos, os funcionários passaram a especialistas em cadeia de valor. Os gestores passaram a colaborar uns com os outros mais do que nunca e também assumiram responsabilidade por um conjunto mais amplo de questões. Isso representou mudanças em cada aspecto da organização.

dobro do que costumava ser.

Além disso, a companhia é capaz de reagir mais rapidamente às solicitações dos clientes e entregar com mais confiabilidade. A qualidade dos componentes e dos produtos montados que saem das fábricas parceiras aumentou e toda a cadeia de valor foi aperfeiçoada para aten-

HSM Management

© The Conference Board Review.

Reproduzido com autorização.

Todos os direitos reservados.

A NOVA UNITED

INOVANDO PARA LIDERAR UMA
INDÚSTRIA EM TRANSFORMAÇÃO

Jeffery Smisek

Jeff Smisek é presidente e CEO da United, a companhia aérea líder mundial, sendo também um membro do conselho executivo da United.

Anteriormente, Smisek foi presidente do conselho executivo, presidente e CEO da Continental Airlines, Inc. Smisek se juntou à Continental em 1995 como vice-presidente sênior e diretor jurídico. Em 2004, se tornou presidente e foi eleito membro do conselho executivo. Em setembro de 2008, tornou-se presidente e COO e, em janeiro de 2010, assumiu as funções de presidente do conselho executivo, presidente e CEO da Continental.

Durante os quinze anos de Smisek com a Continental, a companhia aérea expandiu significativamente sua presença global, e serviu mais destinos internacionais do que qualquer outra companhia aérea dos Estados Unidos. Em 2009, a revista *Fortune* classificou a Continental como a companhia aérea número 1 na lista anual das “Empresas Mais Admiradas do Mundo”, pelo sexto ano consecutivo.

Em 1976, Smisek se formou em Economia pela Universidade de Princeton, com honra A.B. summa cum laude e, em 1982, em direito pela Harvard Law School, com honras máximas J.D. magna cum laude. Ele é casado e tem dois filhos, e há muitos anos é apoiador de inúmeras organizações beneficentes e cívicas.

Smisek também atua no conselho executivo da National Oilwell Varco, Inc.

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO
EM UM PAÍS QUE CRESCE
MESMO SEM INOVAR MUITO

Fábio Gandour

Dr. Fábio Gandour é cientista-chefe da IBM do Brasil. É graduado em Medicina e Ph.D. em Ciências da Computação – uma mistura profissional bem inovadora. É membro da Academia de Ciências de Nova York e da Academia IBM de Tecnologia.

Ingressou na IBM Brasil em 1990, tendo atuado no Brasil e no exterior nas áreas de Engenharia de SW, Estratégia de Marketing, Desenvolvimento de Mercado e Desenho de Soluções. Em 2000, propôs a criação da gerência de Novas Tecnologias, como elemento de comunicação entre a IBM Research Division e o mercado local. Conduziu essa unidade até 2008, com resultados bastante inovadores. Liderou o projeto que resultou na instalação recém-anunciada de um laboratório de pesquisa da IBM Research Division no Brasil.

Fábio Gandour trabalha com inovação, em inovação e para inovação bem antes de essa palavra virar moda.
