

APRENDA COM



AS FALHAS

Como as empresas de sucesso
Inovam USANDO A EXPERIMENTAÇÃO

JULIANO LISSONI

Executivo, negócios e inovação, MCI Group Canada

FERNANDO SERRA

Professor de PPGA-PPGP Uninove e Conselheiro de Empresas



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

Palavra dos Autores	ix
Prefácio	xix
CAPÍTULO 1 : Todos Nós Precisamos Falhar	1
CAPÍTULO 2 : A Era da Inovação Extrema	17
CAPÍTULO 3 : O Dilema Organizacional	43
CAPÍTULO 4 : O Mito Do Fracasso	69
CAPÍTULO 5 : O Que Faz Um Fracasso Ruim	91
CAPÍTULO 6 : Culturas De Inovação	117
CAPÍTULO 7 : A Etapa Cultural	145
CAPÍTULO 8 : Uma Estrutura Para a Inovação	179
CAPÍTULO 9 : Inovação Como Estratégia	197
CAPÍTULO 10 : Começar do Fracasso	219
Epílogo	235
Para Saber Mais	241
Notas	249
Índice	259

Capítulo 1

Todos Nós Precisamos Falhar

“Não corremos dos riscos. Corremos para eles. Corremos o risco de ir além das fronteiras da indústria de jogos para alcançar os novos jogadores e os atuais.”

“O conceito de melhoria tem mais de uma definição.”

SATORU IWATA

“Iwata era um homem inclinado a seguir a estrada menos percorrida.”

THE GUARDIAN

Era 2004; uma sala lotada dentro da E3, a maior conferência de jogos do mundo, em Los Angeles, estava cheia de emoção quando o apresentador mostrou o novo Nintendo DS Dual Screen, uma revolução na interface da tecnologia de jogos. O novo aparelho foi comemorado por sua tecnologia de toque, sendo também pioneiro em oferecer conexão wi-fi, uma máquina transformadora para conectar pessoas, conforme anunciado. Satoru Iwata, então CEO da Nintendo,

segurou o novo produto no ar e disse: “Estamos todos orgulhosos por isso”. E então completou: “A Nintendo está trabalhando em nosso próximo sistema e com esse sistema criaremos uma revolução nos jogos.”¹ Foi o primeiro lançamento de produto significativo da Nintendo sob a liderança de Iwata.

Iwata foi o primeiro presidente fora da família do fundador, e inicialmente esperava-se que sua liderança se concentrasse principalmente no lado dos negócios. Mas Iwata era diferente. Ele era um jogador (gamer) e, por ser jogador, dedicou todos os esforços iniciais para fazer a empresa se concentrar mais no desenvolvimento de jogos. O lançamento do DS foi gigantesco e, como relatou o site de entretenimento IGN: “ainda mais revolucionário foi o lançamento do Wii dois anos depois. O presidente Iwata supervisionou o desenvolvimento do sistema, corajosamente avançou com jogos controlados por movimento como o foco do novo console, foi mais uma vez criticado por céticos em toda a indústria e, mais uma vez, mostrou a eles grandes vendas. A Nintendo retomou a liderança do mercado com a força do Wii, algo que ninguém teria pensado ser possível após a queda que começou na era N64. Mas, com Iwata, aconteceu.”² O novo CEO havia indicado claramente que a empresa estava prestes a continuar seguindo o caminho da inovação.

O mercado de consoles para games sempre foi altamente competitivo, motivo pelo qual nunca foi fácil para a Nintendo. E, honestamente, as coisas pioraram quando a Sony lançou o primeiro PlayStation, em 1994. A Nintendo era considerada uma empresa de reação lenta, com números ficando atrás das grandes realizações da Sony. O lançamento do novo DS, entretanto, estava indicando que os tempos seriam diferentes, já que Iwata apresentou sua visão de criar o próximo produto de massa. Sua visão era explorar diferentes áreas de design em que outros produtores de consoles tradicionais como Sony e Microsoft não estivessem presentes. O que Iwata queria era criar novos tipos de jogos, e sua visão era criar um dispositivo de entretenimento cujos usuários pudessem jogar do início ao fim, não importando seu nível de habilidade.

A Nintendo começou como uma pequena empresa em 1889, em Kyoto, Japão, produzindo um jogo de cartas, o Hanafuda. Essas cartas eram feitas à mão e responsáveis pela popularidade da empresa. Em 1947, a empresa ainda atuava no mercado de cartas, fornecendo-as de forma diversificada e sob diversos acordos, como o licenciamento com a Disney, criando cartas com personagens dos filmes da gigante do entretenimento. Com um movimento estratégico para implementar uma nova visão do negócio principal da empresa, a Nintendo Playing Card Co. foi renomeada como Nintendo pelo presidente Hiroshi Yamauchi. Com essa nova visão, a experimentação se tornou a regra e levou a Nintendo a explorar tipos de negócios altamente diversificados, como uma empresa de táxis, rede Love Hotels, arroz instantâneo e muitos outros.

Nessa fase de diversificação, a Nintendo também entrou no mercado de brinquedos, lançando a arma-laser Nintendo Beam Gun, e Ele-Conga, uma bateria eletrônica programável. Mas foi em 1972 que a empresa decidiu experimentar um novo tipo de produto: os jogos eletrônicos. Foi uma virada de jogo, literalmente. Trabalhando junto com a Magnavox, e posteriormente representando o parceiro no Japão, a Nintendo começou a entrar na indústria de jogos. Foi no início da década de 1980, quando começamos a ver os jogos de arcade, e não é difícil se lembrar de toda a emoção trazida pelas aventuras de um personagem parecido com um macaco/gorila chamado Donkey Kong.

Durante seus primeiros dias na Nintendo, Satoru Iwata foi alocado em uma divisão da empresa chamada HAL. Tinha o objetivo de ajustar o desenvolvimento financeiro e de produtos, eventualmente se tornando presidente da HAL. Então, em 2002, Iwata se tornou o presidente da Nintendo. Foi o cérebro por trás de alguns dos sucessos mais importantes da empresa: Super Smash Bros, um jogo de batalha de arena baseado em personagens da Nintendo, em que o próprio Iwata codificou o protótipo. Algum tempo depois, outro sucesso: Nintendo Wii foi o resultado de algo representado por uma palavra que veremos bastante neste livro: experimentação. Foi experimentando diferentes interfaces e controles de movimento que a equipe de desenvolvimento de produto chegou com o

mundialmente famoso Wii. A Nintendo criou seu próprio oceano azul³, lançando um console revolucionário que combinava com a reação do movimento do jogador.

A história da Nintendo se assemelha à trajetória de um jogador inovador. Em 1985, a empresa lançou o Nintendo Entertainment System, e vimos a chegada de Super Mario Bros. Logo, o Game Boy, lançado em 1989, atingiu 118 milhões de vendas. Super Mario Bros estava recebendo diferentes versões e atualizações. O novo sucesso veio em meados de 1996, com o Nintendo 64. O ano do GameCube foi 2001, ele era um console de videogame doméstico. E sob a liderança de Iwata, Nintendo DS e Wii tornaram-se algumas das plataformas de jogos mais vendidas de todos os tempos.

Por ocasião do falecimento de Satoru Iwata, em 2015, o jornal britânico *The Guardian* publicou uma reportagem contando a história de como ele mudou a indústria de jogos e o que a Nintendo foi capaz de realizar com o lançamento do Wii: “Quando o Wii foi revelado, a indústria zombou mais uma vez. Os processadores gráficos eram inferiores aos das últimas máquinas PlayStation e Xbox e o controle remoto do Wii parecia um truque. Mas então as pessoas começaram a jogar os primeiros títulos como Wii Sports e Wii Play — eles eram intuitivos, divertidos e sociais. Qualquer um pode se envolver. O boca a boca se espalhou e, em meados de 2007, o Wii vendeu mais unidades do que o PS3 e o Xbox 360 juntos.”⁴ Iwata estava, de fato, inclinado a seguir a estrada menos percorrida.

A Nintendo é um caso de sucesso, mas também é um caso de sucessivos fracassos. Mantendo sua própria visão, a empresa nunca temeu tentar mudar as regras de engajamento. A inovação sempre foi uma coisa séria e a empresa segue seus princípios. Ben Kuchera, jornalista do site especializado em jogos, Polygon, relatou que a Nintendo venceu o ano de 2017, ao cometer erros como matar seu produto mais popular (NES Classic), ao vender consoles inacabados, ao canibalizar seu próprio console, ao vender Mario Kart novamente, dentre outras coisas. A verdade

é que a Nintendo não tem medo da experimentação, mesmo que isso leve a uma mudança em seu negócio principal⁵, como mostra a história.

Iwata faleceu em 2015, mas a Nintendo continua pressionando por experimentação para gerar inovação. Em outubro de 2016, a empresa anunciou o Nintendo Switch, um console híbrido com controladores removíveis. Para competir no mercado de games para celular, agora ameaçado por gigantes como Apple e Tencent, a Nintendo fechou parceria com outra empresa japonesa, a DeNa, para projetar jogos compostos por seus personagens originais, mas com foco exclusivo em dispositivos inteligentes. Nem tudo são flores na trajetória da Nintendo. Em 2021 a empresa lançou o novo console Switch, que frustrou a expectativa de seus consumidores mais fiéis.⁶

O que vem por aí para a Nintendo? Os limites entre a tecnologia e outros setores tornaram-se confusos, e temos visto gigantes da tecnologia entrando em mercados que não consideravam antes. As empresas de tecnologia entraram nas áreas de finanças, saúde, transporte e outros. Uma empresa de tecnologia tradicional, a Intel, adquiriu a Mobileye, uma empresa israelense especializada em tecnologias sem drivers, o que nos faz questionar qual é o negócio principal da Intel, afinal? A Nintendo agora pretende entrar na área da saúde. Um recente aviso sobre alteração parcial do contrato social enviado aos acionistas da empresa descreve que a Nintendo deseja adicionar “desenvolvimento, fabricação e vendas de dispositivos médicos e dispositivos de saúde”, e também “desenvolvimento, fabricação e venda de software de computador.”⁷

As novas competências essenciais

A história da Nintendo nos diz muito sobre como as competências essenciais são transitórias e por que as empresas precisam abraçar a mudança para ter sucesso neste mundo acelerado. Os limites entre o que é ou não o *core business* de uma empresa agora são baixos e confusos. Todos os dias, podemos encontrar novas histórias de sucesso de recém-chegados pegando uma grande fatia do bolo, só porque eles chegaram com uma

tecnologia inovadora ou uma combinação de recursos que os operadores tradicionais estão ocupados demais para prestar atenção. Um dos chavões mais usados de todos os tempos é “disrupção”. Você deve ter visto muito essa palavra em notícias, livros, revistas, programas de TV e assim por diante. Tornou-se um desejo tão grande para todas as empresas que podemos compará-lo com a busca do Santo Graal, um vaso de tamanha importância que poderia gerar poderes milagrosos que proporcionam felicidade, juventude eterna e abundância infinita.

Felicidade, juventude eterna e abundância infinita. Parece o que nossas empresas estão procurando, certo? No entanto, não é uma busca fácil. Neste novo mundo, oferecer produtos e serviços para satisfazer às necessidades dos clientes não é suficiente. Somos constantemente informados de que precisamos ser disruptivos. Disseram que precisávamos ser os próximos Uber, Airbnb, Lyft, Reddit, Vice, Spotify, Mobileye e outros unicórnios que vieram do nada e assumiram o controle de setores de negócios inteiros sendo... lá vai... disruptivos. Como disse o fundador da Ebookadabra, Tom Grayson: “Há um motivo pelo qual isso é chamado de um negócio disruptivo e outras pessoas não estão fazendo isso. Porque não é fácil.”⁸

É como se estivéssemos passando por uma nova fronteira, pois muitos especialistas estão tratando este momento como a nova Revolução Industrial. Nossos setores e nossas indústrias tradicionais foram virados de cabeça para baixo, quando deixamos de viver o tempo em que eficiência e escala eram as palavras de ordem. Agora, é como disrupção, criatividade e inovação tornaram-se as palavras que dão sentido à existência da empresa. E essa nova onda autoestruturada de destruição criativa deixou grandes empresas para trás, só porque a tecnologia nos tornou capazes de virar as coisas de cabeça para baixo, sendo um Davi gigante lutando contra um pequeno Golias. Como observou o empresário e capitalista de risco americano Peter Thiel, as bases de novas grandes empresas são extraordinariamente contraintuitivas.

A Tesla se tornou mais valiosa que a General Motors, mesmo que esta produza e venda muito mais carros do que aquela.⁹ Quando vemos a valorização de mercado de unicórnios como Uber ou Airbnb, empresas que começaram como integradoras de setores altamente fragmentados, nos perguntamos: onde estávamos quando isso aconteceu? Como observou o especialista norte-americano em gestão, Gary Hamel: “as empresas do Vale do Silício estão desafiando a aristocracia industrial em campos tão diversos como varejo de automóveis, seguros, venda de livros e mídia de transmissão. Mas a competição real entre a velha e a nova economia está ocorrendo não entre empresas individuais, mas entre regimes notavelmente diferentes.”¹⁰ O fato é que o pensamento contraintuitivo e a imaginação sem restrições são forças impulsionadas entre as empresas que estão criando novo valor econômico.

Quando lemos sobre um recém-chegado mudando o ecossistema com base em uma solução que não existia antes, a primeira coisa que sempre nos vem à mente é por que empresas bem estabelecidas não são capazes de cobrir as lacunas de mercado por si mesmas? Por que empresas bem estabelecidas se recusam a admitir que os produtos ou serviços atuais não representam mais vantagens competitivas? Às vezes, parece que a busca pelo Santo Graal é para gerar valor para o acionista, não para buscar a perpetuidade. As evidências indicam, no entanto, que manter o foco apenas na criação de valor para o acionista pode ser prejudicial para o comprometimento que o processo de inovação exige.

As empresas não caem porque são atingidas por forças perturbadoras vindas de fora. As empresas caem porque se recusam a se afastar da velha maneira de pensar, da mesma maneira de fazer, e insistem em viver em constante negação. A ilusão de ser o líder do mercado, ou de alguma forma estar no controle da situação, é uma das formas mais comuns de ser superada. Estruturas fixas para exploração só são passivos quando o mercado exige que façamos as coisas de maneira diferente. Mas quem se importa com isso quando vivemos tempos de receitas constantes, certo? Essa mentalidade de curto prazo é o que usamos para desistir do futuro em troca de riqueza no curto prazo.

A Kodak vivia o sonho de vendas notáveis e seus líderes foram incapazes de reconhecer a nova onda, que, aliás, foi inventada internamente. A Blockbuster se recusou a ver como a internet de banda larga estava mudando a forma como as pessoas consumiam entretenimento online e não reconheceu que um nicho de negócios representado pela Netflix poderia assumir o controle de todo o mercado. Blackberry e Nokia, e até mesmo a Microsoft, diminuíram a importância do que a Apple tinha em andamento, e o iPhone agora ganha quase 80% da lucratividade do mercado de smartphones. O ex-CEO da Microsoft Steve Ballmer foi outro que se juntou ao coro negativo sobre a Apple, dizendo que cobrar quinhentos dólares tornaria o iPhone o telefone mais caro do mundo, e o recurso sem teclado não tinha nenhum apelo comercial¹¹. Em 2007, a Microsoft estava vendendo milhões de telefones por ano, enquanto a Apple era apenas uma recém-chegada.

Tudo o que lemos sobre ruptura aponta para uma direção de percepção unificada que parece que as grandes empresas sempre perderão a batalha contra *startups* ágeis, como se empresas estabelecidas fossem apenas gigantes incapazes de gerar suas próprias ondas de destruição criativa. Disseram-nos que crescimento significa tamanho e tamanho significa burocracia. Quanto maior fica, menor é o apetite por correr riscos, e a base do DNA inovador desaparece.

Isso é particularmente estranho, porque empresas bem estabelecidas geralmente estão cheias de recursos, incluindo pessoas, capital e tecnologia. Essas empresas têm canais de distribuição, design e desenvolvimento de produtos bem projetados e possuem ativos significativos que poderiam ser facilmente alocados para gerar o próximo produto vencedor. Deveria ser muito mais fácil para empresas bem estabelecidas simplesmente alocar o conjunto certo de habilidades e recursos e gerar novas oportunidades de negócios com base, às vezes, na reinvenção de todo o setor. As *startups* são sempre reconhecidas por suas capacidades de agilidade, o que é um fator-chave para a inovação. Por outro lado, a história mostra que as grandes empresas não sabem jogar de forma ágil, porque ágil não faz parte do imaginário de quem busca ascensão

de carreira. Não atrai atenção, e o pensamento tradicional diz que subir na escada corporativa significa gerenciar grandes unidades de negócios, com mais pessoas e muito dinheiro. Como sabemos, as organizações são uma terra fértil para interações políticas e o poder é usado para obter e manter o controle sobre os recursos. Então... ágil? Não, obrigado.

Em 2008, um dos grupos hoteleiros mais importantes do mundo, com filiais em quase todos os lugares, relatou receitas de mais de US\$12 bilhões. No mesmo ano, Brian Chesky e Joe Gebbia estavam arrecadando dinheiro para iniciar sua nova empresa. Eles compraram caixas de edição especial para as eleições de um cereal durante a Convenção dos Democratas, em preparação para as próximas eleições nos EUA. Brian e Joe venderam as caixas de cereais por quarenta dólares cada, num total de quinhentas caixas, e levantaram mais de US\$20 mil dólares. Esse foi o financiamento inicial por trás da criação do Airbnb. Em 2017, o valor de mercado do Airbnb ultrapassou US\$31 bilhões. No mesmo ano, o maior grupo hoteleiro do mundo tinha um valor de mercado de cerca de US\$35 bilhões. Quando um competidor existente é incapaz, inconsciente ou desinteressado em lidar com a mudança, estamos vivendo em tempos de extrema miopia estratégica?

Richard Foster, professor da Yale School of Management, identificou que o tempo médio de vida de uma empresa S&P 500 nos EUA ia de 67 anos na década de 1920 para 15.¹² Um segundo estudo revelou que essa janela foi reduzida para 10 anos. E as principais razões por trás dessa tendência são a falta de capacidade de reação diante de tecnologias inovadoras, novas demandas de clientes ou a chegada de novos modelos de negócios. As descobertas do professor Foster foram além, mostrando que o sucesso é um dos grandes fatores de mortalidade, pois torna as empresas delirantes e arrogantes. A separação entre gestão e inovação desempenha um papel significativo, mas é a cultura organizacional que desempenha o papel definitivo. E, como observou o escritor Eric Ries: “uma vez que as organizações atingem um certo tamanho, elas começam a morrer lentamente, por dentro. Elas param de inovar.” As

empresas passam a se concentrar em fazer, em vez de aprender, quando aprender é uma das habilidades fundamentais para a inovação.

Por outro lado, o que torna outras empresas tão distintas em sua capacidade de se reinventar e, às vezes, de recriar ecossistemas inteiros? Como a Nintendo, fundada em 1889, mantém o ritmo da inovação, ou como a Intel está sempre surfando na onda mais recente? Como a IBM se reinventou como empresa, o Google foi capaz de manter sua posição como um gigante da tecnologia e a Amazon supera significativamente os concorrentes? Uma forma simplificada de explicar indica que essas empresas se veem como sistemas naturais, em que a eliminação de erros nas tentativas de sobreviver e reproduzir é a busca pela evolução.

Empresas bem-sucedidas, de todos os tamanhos, têm um compromisso inquebrantável com o aprendizado, que começa com o risco e o fracasso. Enquanto também concentram recursos em seu negócio principal, essas empresas abrem portas gigantes para a exploração, colocando-se em posição de gerar ondas de destruição criativa. Em outras palavras, eles aprenderam a lidar com o dilema do inovador.

Estamos em uma plataforma em chamas

LEGO (cujo nome é uma contração de *leg godt* traduzido como “brinque bem”) tornou-se a marca mais poderosa do mundo em 2015, a empresa de brinquedos número um na Europa e na Ásia e entre as três principais na América do Norte. A empresa teve seus lucros quadruplicados de 2008 a 2010. Uma reviravolta surpreendente, depois de quase ficar sem dinheiro devido a um grande salto na diversificação, anos antes. Essa diversificação descontrolada jogou a empresa em parques temáticos, joias, roupas e videogames. Mas a LEGO deu a volta por cima e desenvolveu notavelmente a capacidade de manter os clientes engajados em tempos de domínio da mídia social e estabeleceu o ritmo certo de experimentação em filmes, programas de TV e novas oportunidades.

Diferentemente de empresas que se distanciam muito do (suposto) *core business*, a LEGO se destacou por brinquedos de sucesso, e com

altas doses de inovação: lançamento do Ninjago com temática ninja, os robôs programáveis Mindstorms, produtos para crianças mais velhas como LEGO Architecture, LEGO Friends, LEGO Idea (um site de *crowdsourcing* no qual os superfãs podem enviar ideias e sugestões) e produtos focados em captar o público feminino. Como observa um relatório do *The Guardian*: “nada disso aconteceu por acaso. Diz-se que a LEGO realiza o maior estudo etnográfico de crianças do mundo.”¹³ Ao combinar os mundos físico e virtual usando o LEGO Life, a empresa torna as criações infantis instantaneamente reconhecíveis, o que ajuda a gerar mais vendas. Agora, a LEGO está pesquisando VR (*Virtual Reality*) e AR (*Augmented Reality*) como a nova fronteira de integração entre os dois mundos. A “Apple dos Brinquedos” conduz muitos de seus experimentos dentro do Future Lab, uma equipe secreta de P&D (pesquisa e desenvolvimento) encarregada de “inventar experiências lúdicas totalmente novas e tecnologicamente aprimoradas para crianças de todo o mundo”.

A LEGO é um exemplo de empresa capaz de manter o *core* e estimular o progresso. Ao mesmo tempo que a empresa continua a fornecer os tradicionais brinquedos de “tijolos” para brincar, sua ambidestra unidade Future Lab concentra-se na próxima onda de destruição criativa. E, como veremos em outros exemplos de empresas que criaram a ponte da inovação, o pensamento criativo oriundo desse tipo de laboratório de inovação se espalhou, passando a fazer parte da estratégia.

Por estar atenta a um mercado em mudança, mantendo as portas abertas para a inovação interna e externa (em parceria com universidades), a LEGO tornou-se uma potência focada na missão fundamental de continuar a criar experiências de jogo inovadoras. Future Lab é como a LEGO atua de forma ambidestra, ao ser intencionalmente separada de outras unidades de design dentro da empresa. Como diz o chefe do Future Lab, Soren Holm: “Temos uma tendência de trabalhar em experiências que estão muito distantes do que a LEGO faz hoje. A percepção pode ser tipo, ‘Vamos lá, pessoal, isso nunca vai funcionar’. E é tão fácil matar uma ideia.” Ao usar a abordagem de *design thinking* para a

inovação, o Future Lab mantém todos os olhos nas tendências e ajuda o resto da empresa a entender que o jogo físico e o jogo digital não estão mais separados.

Anos atrás, a empresa estava focada na diversificação e, ao investir em novos tipos de negócios, a LEGO quase saiu do mercado. No entanto, sob a liderança do CEO Jorgen Vig Knudstorp, a LEGO tornou-se uma empresa voltada para a experimentação em vez da diversificação. Em vez de suposições, hipóteses. Agora a empresa cria protótipos para testar continuamente as águas, às vezes criando protótipos que vão contra os critérios de qualidade de alto nível da empresa. Esse caminho foi percorrido pela compreensão de que a experimentação levará inevitavelmente a cometer erros. Mas é exatamente assim que empresas bem estabelecidas olham para a inovação: fábricas de falhas controladas. Em 2011, a LEGO lançou o LEGO Universe, relacionado ao *World of Warcraft*, o famoso jogo online. Os resultados nunca atingiram as expectativas, mas serviram como um grande aprendizado. Isso levou à criação do Future Lab, um lugar onde os erros são convidados a vir.

Como observou o CEO Knudstorp, a principal contribuição do Future Lab é que “nos levou a alguns conceitos extremamente interessantes, embora 90% ou mais nunca tenham sido lançados, mas quando a empresa faz essa exploração, ela se torna muito mais inteligente sobre tudo, desde diferentes modelos de negócios até maneiras de desenvolver uma experiência lúdica significativa. E se torna mais sábia sobre as coisas que realmente faz.” A principal e fundamental tarefa do Future Lab: experimentação. Não se tratava apenas de inovar, mas de criar as raízes fundamentais para que isso acontecesse da maneira adequada: abraçar uma cultura de tolerância ao risco e formar uma estrutura para gerar inovação.

Seu mercado interno de ideias

O que a LEGO estava interessada em criar era uma fonte verdadeiramente interna de inovação. É uma mistura de empreendedorismo inter-

no combinado com pesquisa científica. E, por mais que o físico e filósofo Thomas Kuhn tenha explicado que às vezes é muito difícil resolver um problema no domínio em que ele surgiu, um mercado interno de ideias pode ajudar a enfrentar muitos dos desafios. Quando as lideranças afirmam que desejam apoiar o empreendedorismo interno, podemos ver que a sobrevivência ao enfrentar uma mudança radical no ambiente pode vir de uma estrutura econômica interna. Em outras palavras, o intraempreendedorismo pode ser a resposta para inovação e geração de valor.

Deve ser um pouco menos de conversa e um pouco mais de ação. Conforme observou Len Schlesinger, presidente do Babson College, as empresas costumam pedir às pessoas que se comportem como empreendedores internos em um ambiente de negócios que é naturalmente hostil a elas. Mas o fato é, e como veremos nos próximos capítulos, empresas bem estabelecidas e bem-sucedidas foram capazes de organizar essa estrutura interna de empreendedorismo. Os exemplos de empresas de sucesso lutando por seu Santo Graal corporativo estão repletos de alguns elementos notáveis. Essas empresas poderiam criar mercados internos para ideias e talentos. Enquanto a maioria das empresas sofre com a falta de engajamento e capacitação, os que estão no banco do motorista já aprenderam que uma cultura que realmente incentiva o empreendedorismo interno pode ser a resposta. Regra número um da transformação: trata-se de pessoas.

Por muito tempo, temos nos concentrado na distinção entre *core business* e diversificação. A verdade é que histórias que podemos encontrar em livros e artigos argumentam que, no passado recente, a diversificação mal compensou. No entanto, tanto a Nintendo quanto a LEGO são exemplos de como as empresas trocaram a diversificação pela experimentação. Esta última acabará por levar à primeira, mas os experimentos são baseados em nossa curiosidade, enquanto a diversificação geralmente vem de certezas. As empresas aprenderam da maneira mais difícil que tentar alcançar outros mercados ou clientes com outros tipos de serviços era uma decisão custosa. A experimentação pode trazer as respostas e pode ser desenvolvida por diversas ferramen-

tas, desde os métodos de inicialização enxuta do empreendedor Steve Blank até Business Model Canvas do consultor Alex Osterwalder. As fontes de inovação podem ser eficazes em uma ampla variedade de contextos. Regra de transformação número dois: trata-se de um processo.

Uma parte significativa das histórias de sucesso que veremos neste livro traz evidências convincentes de que a liderança desempenha o papel mais significativo. A liderança tolerante ao fracasso empurra as pessoas além da maneira que costumávamos ver os fracassos. Elas veem o fracasso não como o oposto do sucesso, mas como um complemento natural de assumir riscos e inovar. Líderes tolerantes ao fracasso podem alinhar cultura, estruturar uma estratégia de forma que as empresas, enquanto mantêm o foco na qualidade e execução, também podem desenvolver uma forte capacidade de gerar experimentos e lidar com as falhas. Não se trata de “OU”, trata-se de “E”. Muitos exemplos também mostram que as empresas lideradas por líderes tolerantes ao fracasso são aquelas com pessoas mais capacitadas e engajadas. Regra número três da transformação: trata-se de liderança.

A razão subjacente está principalmente dentro da cultura organizacional da empresa. A cultura carrega nossos valores, nossas crenças fundamentais sobre o que é certo ou errado. Uma empresa que não abraça a ideia de fracasso em um escopo mais amplo, provavelmente não criará os valores subjacentes para as pessoas criarem experimentação. Ferramentas de inovação são mais do que bem-vindas, uma vez que primeiro descobrimos como estabelecer o conjunto certo de valores e crenças que permitirão que essas ferramentas gerem valor. Os líderes tolerantes ao fracasso sabem como é importante recompensar o sucesso e o fracasso, em vez de criar jogos de culpa quando as coisas dão errado. Regra de transformação número quatro: trata-se de cultura organizacional.

Nos capítulos seguintes, exploraremos o significado do fracasso, veremos como é difícil manter o ritmo neste mundo em rápida mudança e perceberemos a diferença entre as empresas que foram capazes de criar inovação contínua e as que capitularam sob o fim de vantagens compe-

titivas. Exploraremos o papel fundamental da cultura organizacional e como podemos criar novos elementos que podem ajudar nossas empresas a estarem “prontas para o fracasso”. Além disso, como a cultura precisa estar alinhada com seus dois melhores amigos: estrutura e estratégia.

A estrutura é um marco fundamental para o sucesso das empresas inovadoras. Combinando diferentes abordagens para a inovação incremental e revolucionária, ela pode preservar o núcleo e estimular o progresso. A inovação requer seu próprio sistema de governança que permite a idealização, a descoberta e o teste. Você precisa de um lugar para começar a beijar sapos, quer dizer, para começar experimentos em pequena escala. Eventualmente, os experimentos se transformarão em novos modelos de negócios, que podem mudar completamente a estratégia da empresa. Regra de transformação número cinco: trata-se de estrutura.

Também revisaremos os conceitos fundamentais de estratégia e como as empresas inovadoras são rápidas em adotar experimentos válidos em sua estratégia. Como Gary Pisano, professor de administração de empresas e membro do Projeto de Competitividade dos EUA na Harvard Business School observou: “O problema é que a capacidade de inovação de uma organização origina-se de um sistema de inovação: um conjunto coerente de processos e estruturas interdependentes que ditam como a empresa busca novos problemas e novas soluções, sintetiza ideias em um conceito de negócio e designs de produtos e seleciona quais projetos serão financiados.”¹⁴ Quando as vantagens competitivas não são mais duradouras e as barreiras de entrada também podem ser rapidamente destruídas por avanços tecnológicos acelerados, o que resta para a estratégia? Como veremos, torna-se uma coisa mutante. Regra de transformação número seis: trata-se também de estratégia.

O empreendedorismo é uma coisa poderosa. O empreendedorismo interno também é uma coisa poderosa e pode ser uma parte fundamental do sucesso da empresa. Nesse mundo altamente competitivo, a realidade é que não podemos mais separar gestão da inovação, não podemos

mais jogar com as mesmas regras que nos ensinaram que a evolução exige apenas burocracia e processos. Eles são importantes, é claro, mas não podem ser deixados sozinhos. Nosso papel como líder também deve estar focado na criação de ambientes onde a experimentação e o aprendizado nunca sejam esquecidos. É o oposto, pois estes são os principais motores do crescimento. Como disse certa vez o fundador da IBM, Thomas Watson, a maneira mais rápida de ter sucesso é dobrar a taxa de falhas e, agora, a tecnologia nos permite criar falhas de maneira rápida e barata. A verdade é que a inovação sustentável requer uma tomada de risco inteligente. E isso abre nossas mentes para pensar mais como cientistas, para trocar suposições por hipóteses, para criar experimentos controlados que podem representar o sucesso futuro da empresa.

Como você pode ver, este livro é sobre inovação. Mais importante, é sobre as razões subjacentes de que algumas empresas são mais propensas a inovar do que outras. Este livro é sobre como os líderes podem criar o futuro aplicando uma combinação de elementos que vêm da transformação cultural, formando estruturas e adotando estrategicamente novos modelos de negócios. No entanto, nas raízes desse processo está a capacidade de aprender com as falhas.

AMOSTRA