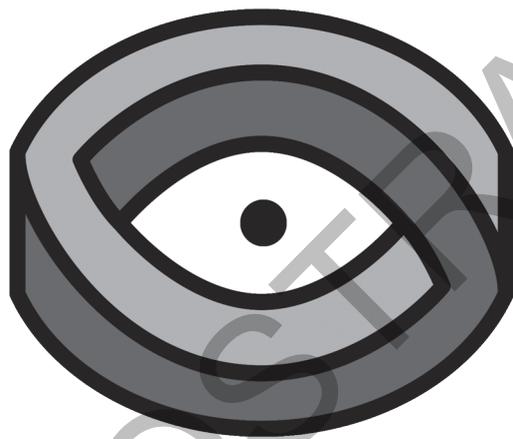


A SOLUÇÃO DO INOVADOR

AMC SERRA

AMOSTRA

A SOLUÇÃO DO INOVADOR



*Criando e Mantendo um
Crescimento Bem-sucedido*

PREFÁCIO DE **SCOTT D. ANTHONY** PROFESSOR
NA DARTMOUTH COLLEGE E CONSULTOR SÊNIOR DA INNOSIGHT

CLAYTON M. CHRISTENSEN
MICHAEL E. RAYNOR



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2025

A Solução do Inovador

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

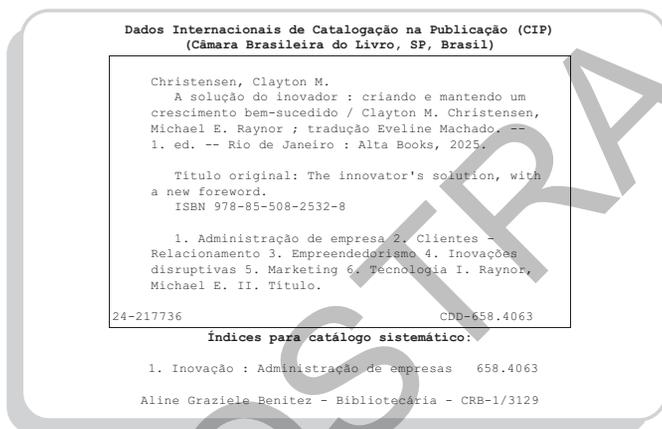
Copyright ©2024 Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor.

ISBN: 978-85-508-2532-8

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Translated from original The Innovator's Solution © 2024 by Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor. ISBN 978-1-64782-678-9. This translation is published and sold by Harvard Business Review Press, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2025 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.



Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra foi formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: José Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtor Editorial: Thiê Alves

Tradução: Eveline Machado

Copidesque: Alessandro Thomé

Revisão: Maria Rodrigues

Diagramação: Natalia Curupana



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Editora
afiliada à:



SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	VII
NOTA DA EDITORA	XI
PREFÁCIO	XIII
1. Crescimento Obrigatório	1
2. Como Vencemos Nossos Concorrentes Mais Fortes?	29
3. Quais Produtos os Clientes Querem Comprar?	79
4. Quem São os Melhores Clientes para Nossos Produtos?	107
5. Acertando no Escopo do Negócio	131
6. Como Evitar a Comoditização	155
7. Sua Organização Consegue Ter um Crescimento Disruptivo?	183
8. Gerenciando o Processo de Desenvolvimento da Estratégia	217
9. Existe o Dinheiro Bom e o Ruim	239
10. O Papel dos Executivos Seniores ao Liderar o Novo Crescimento	269
EPÍLOGO: Passando o Bastão	289
SOBRE OS AUTORES	297
ÍNDICE	299

AMOSTRA

AGRADECIMENTOS

Passei grande parte da última década intrigado com duas perguntas. A primeira: é fácil explicar por que as empresas mal gerenciadas fracassam; mas muitas das empresas mais bem-sucedidas e mais bem administradas da história também perderam suas posições de liderança. Por que é tão difícil manter o sucesso? *O Dilema da Inovação* resumiu o que aprendi sobre esse quebra-cabeça. Não são apenas os erros de gestão que levam ao fracasso. Certas práticas essenciais para o sucesso de uma empresa — como atender às necessidades de seus melhores clientes e focar os investimentos onde a rentabilidade é mais atraente — também podem levar a isso.

A segunda pergunta gira em torno da oportunidade no dilema: se eu quisesse começar uma empresa que pudesse se tornar significativa e bem-sucedida, finalmente derrubando as empresas que agora lideram o setor, como eu poderia fazê-lo? Se de fato houver razões previsíveis pelas quais as empresas tropeçam, podemos ajudar os gerentes a evitar essas causas de fracasso e a tomar decisões que previsivelmente levem ao crescimento bem-sucedido. Esta é *A Solução do Inovador*.

O desafio dessa pesquisa rapidamente superou minhas habilidades, e confiei em algumas pessoas extraordinárias para me ajudar a concluí-la. Michael Raynor, que me ensinou desde o dia em que chegou como estudante de doutorado em Harvard, tem sido um colega excepcional. Descrever a compreensão integrada de Michael em artes, letras, discurso filosófico e história como “incisiva” subestimaria seu intelecto. Confiante de que eu poderia expor e corrigir as lacunas em minha evidência e lógica, examinando minhas ideias gerais pelas lentes das disciplinas acadêmicas variadas que a mente de Michael dominava, pedi-lhe para se juntar a mim como coautor. Michael equilibrou este trabalho com seus deveres como marido, pai e diretor de pesquisa da Deloitte Consulting, viajando entre Toronto e

Boston. Aprecio profundamente seu altruísmo, sua humildade e persistência ao moldar corretamente essas ideias. Ele se tornou um grande amigo.

Scott Anthony, Mark Johnson e Matt Eyring abandonaram ou adiaram carreiras muito mais lucrativas para se juntar a mim neste esforço. Como meu principal pesquisador assistente, Scott gerenciou nossa equipe de pesquisadores, escreveu estudos de caso cruciais, ajudou-me a ensinar e explicar conceitos complexos, revisou e aprimorou cada rascunho deste livro. Mark e Matt, por meio de nossa empresa, a Innosight, traduziram esses conceitos em ferramentas e processos práticos para ajudar os gerentes a montar negócios que serão significativos e exitosos — e, ao fazê-lo, me ensinaram como nossas descobertas podem interagir com a realidade gerencial. Minha gerente de escritório, Christine Gaze, e os parceiros de pesquisa, Sally Aaron, Mick Bass, Will Clark, Jeremy Dann, Tara Donovan, Taddy Hall, John Kenagy, Michael e Amy Overdorf, Nate Redmond, Erik Roth e David Sundahl, me ajudaram a ficar atento ao enorme volume de ideias interessantes, às oportunidades de pesquisa e investigação e aos pedidos de assistência que entram e saem de meu escritório. Eles nos auxiliaram meticulosamente a obter os dados, a lógica e a linguagem certas para todos os fins.

Tenho uma grande dívida com a Harvard Business School e meus colegas de lá. A pesquisa criteriosa dos professores Clark Gilbert e Steve Spear foi excepcionalmente valiosa. Outros professores, incluindo Kent Bowen, Joseph Bower, Hank Chesbrough, Kim Clark, Tom Eisenmann, Lee Fleming, Frances Frei, Alan MacCormack, Gary Pisano, Richard Rosenbloom, Bill Sahlman, Don Sull, Richard Tedlow, Stefan Thomke, Michael Tushman e Steve Wheelwright, também moldaram o que viemos a entender — como também os professores Rebecca Henderson, Paul Carlile, James Utterback e Eric von Hippel, do MIT; Robert Burgelman, de Stanford; e Stuart Hart, da UNC. O benefício extraordinário do método de ensino do caso de Harvard é o de que os professores podem levar as questões que não compreendem para a sala de aula, fazer perguntas aos alunos no contexto de um caso e, depois, ouvir e aprender com algumas das pessoas mais brilhantes do mundo. Portanto, expresso meu amor e minha gratidão aos meus alunos por se prepararem tanto todos os dias para, de muitas maneiras, ensinar uns aos outros e a seu professor. É um sistema de aprendizagem sem paralelos.

Também me conseilhei com alguns dos pensadores e executivos de negócios mais capazes do mundo. Matt Verlinden e Steve King, da Integral; Geoffrey Moore, do Chasm Group; Tony Ulwick, da Strategyn; Crawford del Prete, da IDC; Andy Grove, da Intel; Ken Dobler, da Johnson & Johnson; Dan Carp e Willy Shih, da Kodak; Dennis Hunter, da Applied Materials; Michael Putz, da Cisco; Chris Rowen, da Tensilica; Bill George, da Medtronic; Meir Weinstein, da EMC; Michael Packer e Kelly Martin, da Merrill Lynch; Mark Ross, da Cypress Semiconductor; e Ron Dollens, Ginger Graham e Rod Nash, da Guidant, me ensinaram tudo.

Tenho uma grande dívida com minha família. Meus filhos, Matthew, Ann, Michael, Spencer e Katie, discutiram, usaram e melhoraram minha compreensão por meio de seu próprio trabalho e de sua escolaridade. Minha esposa, Christine, é a pessoa mais inteligente que conheço. Seus padrões de clareza e integridade são inquestionáveis, sua linguagem e intelecto estão impressos em *cada* conceito deste livro — o que é notável, dado que muitos de seus conselhos vieram no final de longos dias repletos das pressões da maternidade e de seu serviço altruísta com os outros. Ela traz amor e luz para mim e para todos que encontra, todos os dias.

Para alguns, a academia pode ser uma iniciativa de atividades solitárias. Em comparação, sou abençoado com o trabalho dentro de uma comunidade de homens e mulheres altruístas, humildes, inteligentes e intelectualmente corajosos que, como grupo, fizeram o progresso substancial que está resumido neste livro. Sou grato por ter sido capaz de desempenhar meu papel nesse esforço.

— Clayton M. Christensen
Boston, Massachusetts

Tal como Clayton, agradeço a muitas pessoas que compartilharam conosco suas experiências e seus talentos. Sem sua vontade de fazer parte de nossos processos de aprendizagem, este livro e nossas respectivas carreiras não seriam possíveis.

A liberdade que tenho desfrutado dentro da Deloitte Research é, tanto quanto sei, incomparável no setor de consultoria. A empresa foi além de simplesmente tolerar meus compromissos idiossincráticos, dos quais este livro é certamente único, para incentivá-los ativamente, tornando possível

a exploração de uma forma diferente de criar e compartilhar conhecimento. Sou especialmente grato a Ann Baxter, chefe da Deloitte Research, e Larry Scott, líder global de estratégia e operações da Deloitte Consulting, por tornarem possível o pontapé inicial, e a inúmeros outros na Deloitte Consulting e na Deloitte & Touche pelo entusiasmo e pelo apoio que mantiveram e com que aceleraram esse impulso.

Estas poucas frases são uma oportunidade que terei de reconhecer para a posteridade a minha dívida intelectual com Clayton. Meu primeiro contato com o trabalho de Clayton foi em meu doutorado na Harvard Business School. Em seus escritos, encontrei uma rara combinação de elegância teórica, rigor intelectual, análise criativa de dados e relevância gerencial. Quando li o livro *O Dilema da Inovação*, eu, como tantos outros, senti que minha visão se abriu e que tudo o que eu havia visto antes apenas vagamente, se é que vi, foi de repente trazido à luz. O trabalho de Clayton tornou-se, para mim, um padrão ao qual continuo a aspirar, e por isso é realmente um privilégio ter tido a oportunidade de contribuir e fazer parte do desenvolvimento e da elaboração contínuas dessas ideias. Durante meus estudos de doutorado, tive a sorte de tê-lo como professor. No decorrer de nosso trabalho conjunto neste livro, ele se tornou mentor, colega e amigo.

Guardo para o fim a pessoa a quem mais devo: minha esposa, Annabel. Seu amor e apoio têm sido incondicionais ao longo dos anos de estudos de doutorado, com as ausências inevitáveis que acompanham uma carreira em consultoria, minha preocupação com este e outros projetos (mas principalmente este!) e os vários outros desafios resultantes do caminho um pouco estranho que escolhi. Sem ela, eu não poderia seguir meus sonhos. Sem ela, e sem nossa filha, Charlotte, eu não teria qualquer valor a seguir.

— Michael E. Raynor
Mississauga, Ontário

NOTA DA EDITORA

Originalmente publicado em 2003, *A Solução do Inovador* é um clássico dos negócios. Nesta releitura do livro de referência do falecido Clayton M. Christensen e do coautor Michael E. Raynor, nós, os editores, escolhemos não mexer no texto original e mantê-lo como foi escrito e editado há mais de vinte anos. Muito mudou nas décadas seguintes, e os leitores podem encontrar alguns exemplos, referências e linguagem datados. Mas optamos por reeditar o livro como ele foi originalmente escrito no espírito de enfatizar a atemporalidade dos *insights* e das lições para gerar um crescimento bem-sucedido e sustentável em uma era de disrupção — mais relevante agora do que nunca.

AMOSTRA

PREFÁCIO

Era o outono de 2000. Eu tinha 25 anos, começando meu segundo ano como estudante na Harvard Business School. A bolha pontocom havia estourado e falava-se sobre recessão. Eu não sabia o que queria fazer depois da formatura. Voltar para a empresa de consultoria em que eu havia trabalhado antes? Entrar para a empresa de software onde fiz meu estágio no verão? Entrar para uma grande empresa? Começar algo sozinho?

Então, a vida aconteceu.

Fiz inscrição para um novo curso. O professor, alguns anos antes, havia escrito um livro que ganhou alguma notoriedade. O curso dava uma perspectiva do gerente-geral sobre inovação e crescimento.

A primeira sessão foi memorável. Embora o livro do professor fosse muito popular nos círculos tecnológicos, decididamente ele era “*old school*”. Tinha slides — não PowerPoint, mas acetatos em um projetor — descrevendo as teorias que seriam a base da aula.

Alguns de meus colegas arrastaram seus assentos. Eu me inclinei para a frente.

Algo nas ideias, algo no modo como foram passadas, chamou minha atenção, me cativou. Outras aulas ensinavam estruturas ou ferramentas. Essa ensinava a *pensar*.

No meio da aula, o professor avisou que tinha fundos suficientes para contratar dois pesquisadores. A compensação reduziria a média de material da classe, disse o professor, mas o trabalho seria interessante.

Por que não?, decidi.

O professor, claro, era Clayton Christensen. E essa decisão mudou a minha vida.

Trabalhei diretamente com Clay de 2001 a 2003, chefiando uma pequena equipe de pesquisadores. Ajudei com a pesquisa e a redação deste livro. Em paralelo, fui coautor do *Seeing What's Next* com Clay e Erik Roth. Du-

rante esse tempo, aprendi duas grandes lições: uma sobre como desenvolver uma ideia, outra sobre como viver a vida.

O Capítulo 3 deste livro introduz a ideia do “trabalho a ser feito”. Ao trabalhar no livro, Clay disse que achava que o conceito seria a contribuição mais duradoura nele. Ele estava certo.

A ideia de que as pessoas não compram produtos e serviços, mas que elas os contratam para resolver os trabalhos que aparecem na vida, surgiu enquanto o livro estava em desenvolvimento. Voltei e olhei as notas de meu curso de 2000 com Clay (sim, ainda as tenho... isso diz muito sobre mim!). A frase “trabalho a ser feito” não aparece.

Quando ouvi pela primeira vez Clay falar sobre o conceito, ele não contou a famosa história do milkshake que está no livro. Pelo contrário, ele contou o que eu considerava ser uma história bem bizarra sobre margarina.¹ Como Clay refinou a ideia? Prática cuidadosa e deliberada. Estávamos em uma reunião e alguém fazia uma pergunta. E Clay dizia: “Excelente pergunta, deixe-me contar uma história.”

A história mudou de margarina para milkshakes. E Clay continuou praticando. A história mudava, às vezes sutilmente, toda vez que ele a contava. Floreios verbais. Conexões conceituais. Sua interpretação poética se juntou talvez na quinquagésima vez que ouvi uma versão dessa história. Quando vi Clay pela última vez, em 2018, ouvi a história do milkshake outra vez. Talvez já fosse a milésima vez que ele a contava. Não importava. Ele contou com a mesma paixão e entusiasmo.

Enquanto assistia, eu me perguntava se ele nunca havia se cansado daquela história. Suspeito que não. Vai saber. Talvez tenha sido a primeira vez que alguém ouviu a história. Ou foi o momento em que alguém fez uma nova conexão.

Clay me ensinou muito sobre como moldar uma ideia. Aprendi sobre a importância da prática incansável, melhoria contínua, compromisso com a excelência e dedicação ao ensino.

Clay também me ensinou, e a inúmeras outras pessoas, os princípios para viver uma vida plena. Devo ter visto uma das primeiras apresentações principais do que acabou se tornando o livro *Como Avaliar Sua Vida?* (Alta Books, 2012). Foi nossa última aula em 2000, e Clay disse: “Farei algumas reflexões sobre como usar fora da aula aquilo que temos falado em aula.” Sua esposa, Christine, estava no quarto, assim como uma de suas filhas.

Foi incrível. A conexão entre a teoria dos negócios e a vida forneceu *insights* inesperados. Veja o conceito de estratégia emergente, detalhado no Capítulo 8 deste livro. Embora você possa ter uma estratégia *pretendida* na vida, a estratégia *real* que você segue depende das decisões incrementais tomadas no dia a dia à medida que os desafios e as oportunidades surgem. Sem controle, sua própria estratégia emergente pessoal normalmente prioriza as decisões de curto prazo. Com muita frequência, isso deixa você infeliz em seu trabalho e insatisfeito com seus relacionamentos pessoais. Clay ensinou a importância da intencionalidade, fundamentada em um propósito orientador, bem antes de o propósito ser um tópico da moda.

Clay era um gigante intelectual, sem dúvidas. Mas seu presente para o mundo foi mais do que modelos, estruturas, estudos de caso, histórias e livros. Seu maior presente foi um modelo de como ter uma vida humilde e intelectualmente curiosa. Tudo isso está fundamentado nas ideias seminais compartilhadas neste livro.

Clay acreditava que as ideias importam. Ele acreditava que elas poderiam, de fato, mudar o mundo. Em sua essência, a inovação é uma atividade otimista. Baseia-se na crença de que amanhã pode ser melhor do que hoje. Que amanhã *deve* ser melhor do que hoje. Que a ambiguidade do hoje cria as oportunidades do amanhã.

Este livro se baseia na convicção de Clay de que os gerentes que entendem a disrupção e olham para a frente usando a teoria, em vez de para trás usando dados, podem navegar uma mudança disruptiva e tomar posse do futuro. Para entender as raízes dessa convicção, não leia apenas o texto. Leia — não, estude — as notas de rodapé. Reflita sobre o que leu. Isso o permitirá a ver o que era invisível, o que o ajudará a fazer o que seria impossível.

Em algum lugar, Clay estará sorrindo. E contando a alguém uma história sobre milkshakes. Com brilho nos olhos.

— Scott D. Anthony, professor na Tuck School of Business, Dartmouth College, e consultor sênior da Innosight