

OS 15 Ps da Inovação

Copyright © 2025 Actual.

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2025 Ricardo B. Ramos

ISBN: 978-65-83400-30-7

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R175o
1.ed.- Ramos, Ricardo B.
Os 15 Ps da Inovação: uma metodologia prática
para o desenvolvimento de inovações nas empresas /
Ricardo B. Ramos. – Rio de Janeiro: Actual, 2025.
264p.; 15,7 x 23 cm.
ISBN 978-65-834-0030-7
1. Inovação. 2. Criatividade empresarial. 3.
Modelos de negócios. 4. Desenvolvimento
organizacional. 5. Metodologias práticas. I. Título.
CDD 658.406

Índice para catálogo sistemático:
1. Inovação e metodologias práticas para empresas –
658.406

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 fora 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.



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:



ablr
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
EDITORES INDEPENDENTES

ASSOCIADO



SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	1
PREFÁCIO	3
APRESENTAÇÃO	5
15 Ps DA INOVAÇÃO	15
1. PROBLEMA PRIMÁRIO	27
2. PESSOAS (PÚBLICO-ALVO)	41
3. PANORAMA	49
4. PRÁTICA 1	57
5. PRÁTICA 2	69
6. POSICIONAMENTO (INSTITUCIONAL)	75
7. PROPOSIÇÃO	81
8. PRÁTICA 3	93
9. PERSONALIZAÇÃO	99
10. PRODUTOS	107
11. PRÁTICA 4	117
12. PRAÇA	127
13. POSICIONAMENTO (MERCADOLÓGICO)	135
14. PAGAMENTO (PREÇO/FONTES DE RECEITA)	143
15. PRÁTICA 5	153
16. PESSOAS (COLABORADORES)	155
17. PAGAMENTO (INVESTIMENTO)	163

18. PARCERIAS	169
19. PRÁTICA 6	179
20. PROVAS	191
21. PROTEÇÃO	203
22. PONTOS DE CONTATO	217
23. PROCESSOS	227
24. PRÁTICA 7	243
(IN)CONCLUSÃO	251
REFERÊNCIAS E REVERÊNCIAS	257

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Mary e Ebenézio, por me ensinarem os verdadeiros valores da vida.

À minha esposa Sâmia, pelo companheirismo e amor.

Aos meus filhos Pedro, Felipe e Lis, por serem a razão de minha busca pelo melhor.

A todos os meus amigos, pela força e apoio.

A todos os professores, por compartilharem seus conhecimentos com o mundo.

AMOSTRA

PREFÁCIO

Imagine um universo onde inovação não é apenas uma palavra da moda, mas uma prática acessível a todas as empresas, grandes ou pequenas, do centro ao interior. Foi pensando nesse cenário que Ricardo B. Ramos, com sua vasta experiência no mercado e sua formação multidisciplinar, decidiu compartilhar uma metodologia revolucionária e, acima de tudo, prática.

Ricardo não escreve apenas como um estudioso do tema, mas como alguém que viveu os desafios do dia a dia corporativo, transitando entre as teorias dos grandes mestres do marketing e a realidade das empresas brasileiras. O livro que você tem em mãos é fruto de uma inquietação genuína: como levar inovação para dentro das empresas de maneira tangível e descomplicada?

Com sua abordagem diferenciada, *Os 15 Ps da Inovação* desconstrói a ideia de que inovação é exclusividade de grandes corporações ou algo inalcançável sem altos investimentos. Pelo contrário, Ricardo nos mostra que, com os recursos internos e a colaboração de equipes já existentes, é possível criar transformações significativas.

Os 15 Ps apresentados aqui não são meras palavras organizadas em um modelo; são um convite à reflexão, à criatividade e à ação. Cada capítulo oferece ferramentas para que gestores e colaboradores descubram novas possibilidades, enxerguem além do óbvio e implementem mudanças estruturadas e eficazes.

E como se não bastasse, a metodologia prática proposta permite que os leitores passem da teoria à prática à medida que avançam na leitura. Não é um livro para ser apenas lido, mas para ser vivenciado, página a página, transformando ideias em resultados concretos.

Prepare-se para uma jornada que irá expandir sua visão sobre o que é possível dentro do universo da inovação. Este livro é mais do que um guia; é um mapa que aponta caminhos para o futuro das empresas, trazendo soluções adaptáveis e, acima de tudo, realizáveis.

Boa leitura!

Sandra Turchi CEO na Digitalents

Professora na ESPM, FIA, FGV e PUC-RS

APRESENTAÇÃO

A inovação é um tema que, cada vez mais, ganha destaque nas empresas. O problema é que, na maioria das vezes, se fala bastante em inovação e não se vê ações reais nesse sentido. Isso ocorre porque inovar não é só aplicar um conceito administrativo da moda, não é somente uma mudança de procedimento, não é uma atualização de software, nem mesmo a troca de um equipamento. A inovação é, na verdade, o resultado de um esforço pensado e de um trabalho realizado buscando o desenvolvimento de algo inédito.

Existem empresas que estão no mercado há anos e nunca desenvolveram nenhuma inovação. Sim, há muitas. A questão é que o tempo de vida futura de uma empresa não se conta pelo seu passado, mas pelo que ela vai fazer a partir de agora.

O mundo está em um processo de transformação jamais visto antes. As mudanças estão ocorrendo em uma velocidade absurda. Nunca se viu tantos mercados consagrados serem colocados em xeque como nos últimos anos. Impérios corporativos desabam devido a um clique. As novas gerações não se importam nem um pouco com os hábitos e costumes das gerações anteriores. As pessoas com mais idade se acostumaram com coisas e se submeteram a imposições do mercado que os mais novos sequer conseguem entender a razão de tamanha submissão. Enquanto ficamos nos questionando os motivos para termos aceitado até hoje tantas coisas que não fazem sentido e justificando tal fato pela não existência, àquela época, das possibilidades tecnológicas atuais, os novos consumidores simplesmente nem perdem tempo com isso: querem o que desejam, como desejam, onde desejam e quando desejam. E as empresas que se esforcem para satisfazê-los. Há uma total inversão em relação ao passado, quando as empresas desenvolviam tecnologias para produtos que nos atendiam se o seu lançamento ou melhoria estivesse conforme o interesse das corporações. E ficávamos plenamente agradecidos por isso. Hoje, as empresas têm que desenvolver, com máxima brevidade possível, os bens e serviços que vão atender

a anseios que as pessoas nem demonstraram ostensivamente ainda. Em certos casos, há a necessidade de desenvolvimento de coisas que as pessoas nem imaginam querer. Mas isso não significa que elas não precisem ou almejem isto. Apenas seus desejos conscientes estão limitados às possibilidades que conseguem enxergar. E, diante de inovações desenvolvidas por visionários, surge um sentimento de “eu sempre quis isso e não sabia que poderia ser feito”. Cada vez que isto acontece, ocorre um salto na exigência humana. Os padrões se elevam e, com eles, aumenta o desafio das empresas. Então, independentemente do porte, elas precisam inovar.

Mas surge aqui uma questão fundamental: como fazer isso?

Inovação é um investimento de risco. Para grandes empresas é um pouco mais fácil, contratam especialistas na área, alguma consultoria ou monta-se um departamento de pesquisa e desenvolvimento. Tenta-se de um modo, tenta-se de outro. O alto lucro permite tais possibilidades. O problema maior é para as empresas de menor porte, em que não há recursos disponíveis para tais investimentos. Então, a única opção é garantir as melhorias de praxe e torcer para que nenhum concorrente desenvolva uma inovação que abale substancialmente o mercado. Mas, em um cenário competitivo, depender da ineficiência dos concorrentes é como construir um castelo de areia na praia. Deste modo, as empresas ficam em uma encruzilhada: ou tentam desenvolver inovações, ou ficam na torcida para que seus concorrentes não sejam inovadores. Inovação é um risco, mas deixar o futuro da sua empresa nas mãos dos concorrentes é uma aposta muito mais arriscada.

Com foco nas empresas que precisam inovar, mas não têm muitos recursos para isso, é que foi desenvolvida a metodologia dos 15 Ps da Inovação (15 PINs). Dezenas de outras publicações exploram a inovação com foco apenas na teoria, em *cases* de outras empresas ou, na melhor das hipóteses, sugerem uma aplicação que exige um investimento considerável e/ou estrutura complementar. Aqui você encontrará uma opção de metodologia que pode ser implantada com a equipe existente em sua corporação até que a inovação se mostre viável. Além disso, a metodologia dos 15 PINs também ajuda as empresas a sobreviverem, enquanto as obriga a entender um pouco mais do seu negócio, do seu mercado e do seu funcionamento.

Os 15 Ps da Inovação estão apoiados em diversos conceitos de *marketing* e empreendedorismo. Alguns clássicos e outros bastante modernos, uma combinação de muitos destes pensamentos, extraindo-se elementos importantes e relevantes de cada um deles. Também serão citadas algumas publicações que foram fundamentais para

a composição desta metodologia. Essas obras servem como referência bibliográfica e também como uma reverência às mentes brilhantes de seus autores. Entretanto, o foco deste livro é a aplicação prática, portanto não serão realizadas abordagens detalhadas ou pormenorizadas destes conceitos e de algumas ferramentas citadas. Para um maior aprofundamento nos temas abordados e, na verdade, independentemente de qualquer coisa, é recomendada a leitura das obras citadas.

A essência dos 15 PINs baseia-se em uma frase de Steve Jobs em que ele afirma que “a criatividade é apenas conectar coisas”. Coisas estas que são oriundas do nosso conhecimento, através do estudo, da experiência ou do compartilhamento de informações por outras pessoas. Obviamente, para que estas conexões ocorram, é necessário que aprendamos, não esqueçamos e, no momento necessário, tenhamos estes conhecimentos facilmente acessíveis. Para nos ajudar a atingir estes itens, foi criado o painel 15 PINs que serve como registro de informações de modo a permitir, no momento oportuno, a criação de conexões e geração de valiosos *insights*. Os modelos dos painéis estão disponibilizados no fim deste livro, mas você pode também baixá-los no *site* 15pins.com. O livro foi escrito para que, à medida que determinados grupos de inovações sejam abordados, as análises e conhecimentos a respeito do tema já possam ser registrados no painel e, em seguida, analisados e discutidos em equipe. Ou seja, não é preciso ler todo o livro para começar a colocar a metodologia em prática.

Como poderá perceber durante a leitura e execução das ações previstas nesse livro, a metodologia dos 15 Ps da Inovação possui total sintonia com o *design thinking*, técnica desenvolvida por Tim Brown, que transita por “três espaços de inovação”: inspiração, ideação e implementação.

Por fim, diante desta dinâmica alucinada do mercado, as referências de casos reais se difundem e se transformam muito rapidamente. O que é digno de referência hoje pode estar ultrapassado amanhã. Para evitar este tipo de problema, evitou-se ao máximo a citação de casos reais do mundo corporativo, deixando-se apenas os considerados essenciais para o entendimento dos temas abordados.

CONCEITO DE INOVAÇÃO

O principal aspecto a ser abordado antes de qualquer outra análise sobre inovação é a sua definição. A partir dela pode-se chegar a percepções e entendimentos diferentes deste tema tão necessário à sobrevivência das empresas. Como alertado antes, a metodologia 15 PINs não tem seu foco voltado para questões acadêmicas, mas, antes de apresentar a definição adotada neste livro, alguns pontos teóricos precisam ser abordados.

1) Inovação não é sinônimo de descoberta ou de invenção.

Como descoberta, pode-se considerar a revelação de algo que já existia, de forma concreta ou abstrata, independentemente da interferência do ser humano. Os homens não inventaram a energia elétrica, ela precede a própria existência da humanidade, assim como o fogo, o vento, os átomos, a condensação, o magnetismo e os elementos químicos, por exemplo. Obviamente, as descobertas são excelentes matérias-primas para a inovação, não só pelo conhecimento que proporcionam, mas também por possibilitar diversos desdobramentos como sua manipulação, combinação, conservação, criação artificial, etc.

Como invenção, se caracterizam coisas que foram desenvolvidas pelo ser humano. Trata-se de algo que não existia na natureza (portanto, não era passível de ser descoberto) ou que, já existindo, teve sua finalidade natural alterada de forma relevante e intencional. Na maioria das vezes, a invenção se traduz em algo tangível, mas em alguns casos refere-se a um conceito teórico que pode efetivamente ser aplicado ao mundo real, como, por exemplo, a criação do limite do cheque especial, a teoria do imposto único ou mesmo um novo discurso de vendas. Os inventos são a base da inovação, entretanto, com ela não se confundem, pois é necessário que haja alguns requisitos complementares, como a criação de valor, por exemplo.

2) Inovação não diz respeito somente à própria empresa

Deve-se sempre considerar o mercado do qual ela faz parte ou no qual ela atua. Ou seja, se uma empresa adotar uma inovação já aplicada em seu mercado, não há como considerá-la uma ação inovadora. Se ainda restar dúvida em relação a isto, basta pensar na possibilidade de a empresa implantar uma inovação que concorrentes já tenham implantado há muitos anos. Evidentemente, não cabe o título de inovadora à

corporação que está apenas se atualizando e eliminando a defasagem que apresentava em relação a outras.

Isto posto, tentando harmonizar os pontos de vista acadêmico, sociocultural e corporativo, na metodologia dos 15 PINs podemos afirmar que:

Inovação é a implementação de algo novo no mercado buscando gerar valor.

Decompondo este conceito, temos os seguintes elementos e palavras-chave:

- “Implementação”: revela que não basta se ter a intenção ou mesmo ter uma ideia. Se não houver a realização, o desenvolvimento, a concretização, não há inovação.
- “Algo novo no mercado”: seja utilizando-se de tecnologias, invenções, descobertas ou novas disposições sobre conhecimentos pré-existentes, somente se pode considerar como inovador aquilo inédito em determinado local ou setor de atuação.
- “Buscando”: não existe qualquer certeza de que a inovação será aceita pelo público e trará os resultados almejados. As inovações estão cercadas de riscos e incertezas.
- “Gerar valor”: é o que efetivamente soluciona o problema de alguém, sanando as dores e proporcionando ganhos para as pessoas e para as empresas.

A busca por inovações é um grande desafio, entretanto vale salientar que ninguém deve abandonar algo comercialmente promissor simplesmente porque ele não se encaixa no conceito de inovação. Se não houver nenhuma proteção que inviabilize a utilização de uma ideia e se ela é interessante para a sua empresa, deve-se ir em frente, independentemente de seu enquadramento como inovação ou não. Por outro lado, não se deve insistir em um negócio, mesmo inovador, quando ele não for viável comercialmente. Em qualquer situação, o interesse mercadológico sobrepõe conceitos acadêmicos.

De qualquer modo, todas as inovações estão vinculadas a um fator essencial: o tempo. O que se classifica como inovação hoje, em breve deixará de ser assim considerada por diversos motivos: pode se tornar algo comum em virtude do seu uso constante, pode ser descontinuada por perda de adesão (revelando-se como um fracasso ou um modismo), pode perder sua finalidade (pelo fim do problema que lhe deu origem), pode ser substituída por outra inovação ou pode ainda ser inserida ou fundida em algo novo. O tempo é o grande algoz das inovações.

TIPOS DE INOVAÇÕES

Existem diversas formas de classificar as inovações. As mais comuns são quanto ao objeto de inovação, quanto ao local de desenvolvimento e quanto ao grau de novidade e impacto dos resultados.

Em relação à classificação quanto ao objeto de inovação, existem diversas tipificações. O Manual de Oslo dividiu as inovações quanto ao objeto em dois tipos: inovações de produtos e inovações de processos de negócios. Bessant, Tidd e Pavitt, por sua vez, estabeleceram como tipos de inovação: produtos, posição, processo e paradigma (modelo mental).

Quanto ao local de desenvolvimento, as inovações podem ser classificadas como fechadas, quando desenvolvidas inteiramente em instalações da empresa/instituição e com seu próprio pessoal contratado, ou abertas, quando há parcerias com outras pessoas, empresas e instituições.

Por fim, quanto ao grau de novidade e impacto dos resultados, existem basicamente quatro tipos de inovações: incrementais, disruptivas, radicais e, acrescentamos, as inovações pontuais.

As inovações incrementais dizem respeito àquelas que são adicionadas a algo que já existe, sem o alterar drasticamente e com possibilidade de manter-se conectado a ele a partir de então. Neste tipo está inserida a absoluta maioria das inovações desenvolvidas e que, uma vez lançadas, passam a se integrar ao segmento. Podemos citar, por exemplo, certas inovações criadas para os veículos: freios ABS, *air bags*, cintos de segurança, travas automáticas, vidros elétricos, aquecimento, refrigeração, injeção eletrônica, computador de bordo e muitas outras. Esses itens foram sendo adiciona-

dos aos veículos, criando um diferencial em um primeiro momento, mas se tornando praticamente indispensáveis para o produto posteriormente. Foram inovações que não vieram para substituir o modelo de negócio dos carros, mas provocaram uma evolução deste segmento. Elas vão alterando sutilmente um bem/serviço e o seu grande poder de mudança é revelado quando se compara o objeto da análise após um determinado período de tempo. Observe um automóvel atual, compare-o com um fabricado há 10 anos e perceba a grande transformação que, pouco a pouco, as inovações incrementais produziram nele.

Enquanto as inovações incrementais promovem a progressão do caminho de um produto ou de um segmento de mercado em pequenos passos, as inovações de ruptura (ou disruptivas) criam novas possibilidades de desdobramentos a partir do seu surgimento. O termo, cunhado pelo professor Clayton Christensen, tem seu sentido original mais vinculado à perturbação, de modo que uma inovação disruptiva mexe com o mercado em que está inserida. Na maioria das vezes começa como uma pequena perturbação quase sem relevância, mas que significativamente, com o passar do tempo, revela o seu potencial transformador. Como exemplo, pode-se citar os carros autônomos. Este tipo de veículo não pode ser considerado uma simples evolução do produto automóvel. Não é apenas uma melhoria, um incremento. Sua adoção implica em uma alteração do mercado como um todo, exigindo inclusive uma adaptação da sociedade para sua utilização em larga escala. Certamente contém grande parte das inovações incrementais desenvolvidas para os automóveis de uma maneira geral. Mas é como se, no caminho evolutivo dos automóveis, surgisse um novo “braço”. Esta ramificação, em princípio pequena e na maioria das vezes focada em um nicho específico, possui potencial para tornar-se um caminho alternativo ou mesmo a nova rota principal no seu caminho evolutivo.

Mantendo-se ainda no exemplo do segmento de automóveis, é digna de registro também a introdução dos carros elétricos. Numa observação superficial, pode-se dizer que é apenas de um novo tipo de “combustível” para os automóveis como já os conhecemos, assim como os carros movidos a gasolina, etanol ou gás veicular. Entretanto, diferente destas alternativas, a introdução dos automóveis movidos a eletricidade muda alguns padrões estabelecidos, ao possibilitar que as pessoas “abasteçam” seus carros em casa, conectando-os em uma tomada. Isto, por si só, já caracteriza um novo caminho deste segmento, como se, a partir deste ponto, houvesse uma ramificação. Por um lado, o mercado de automóveis continua com suas inovações

incrementais dentro de seu modelo de negócio tradicional. Mas surge então uma disrupção, uma nova opção com possibilidades distintas que podem alterar substancialmente o mercado. No caso em tela, pode ocasionar inclusive o fim dos postos de combustível como os conhecemos hoje. Ou seja, esta inovação tem o poder de mexer com a economia mundial, tornando-se um pesadelo para os países que têm suas riquezas baseadas na exploração de petróleo. A inovação disruptiva é uma fagulha que pode provocar um incêndio devastador.

Perceba que, algumas vezes, braços disruptivos podem não evoluir. Em alguns casos, podem se unir ou um deles servir como apoio para o outro. No caso dos automóveis, o aperfeiçoamento dos carros elétricos sem dúvida será essencial para os automóveis autônomos que, possivelmente, poderão até ser recarregados sem fio.

Temos também as inovações radicais, aquelas que são absolutamente originais e criam mercados antes inexistentes. Podemos citar os cartões de crédito, as bebidas energéticas, as fotocopiadoras, as máquinas de lavar roupa, entre muitas outras. As possibilidades provenientes das inovações radicais são praticamente infinitas, não somente em virtude de sua essência básica, mas em função dos desdobramentos que um novo mercado propicia. Além disso, as tecnologias que formam a base de uma inovação radical podem ser aplicadas a outros negócios, modificando segmentos de mercado existentes, gerando inclusive inovações disruptivas ou possibilitando outras inovações radicais.

Às vezes, uma inovação não se enquadra como incremental, disruptiva ou radical. Por exemplo, um novo discurso de venda, uma abordagem de comunicação nunca antes adotada, um posicionamento diferenciado, uma parceria inusitada, algo desenvolvido para um público-alvo ou local específico, uma forma de gestão inédita, etc. Este tipo de inovação tem uma aplicação específica e particular, devendo ser classificado como uma inovação pontual.

A introdução do conceito de inovação pontual objetiva também aumentar o leque de possibilidades de inserções de diferenciais no cotidiano das empresas em seus diversos setores, desmistificando a ideia de que as inovações são apenas os bens ou serviços que mudam vistosamente a história de um segmento ou mercado.

É relevante salientar que não se deve classificar as inovações por ordem de importância, estabelecendo algo do tipo: inovações radicais são mais importantes do que as disruptivas que, por sua vez, têm mais relevância que as incrementais e as pontuais. Uma empresa inteligente não pode subestimar as inovações que estão

surgindo, quer sejam pontuais, incrementais, disruptivas ou radicais. Até porque uma inovação pontual pode revelar um enfoque estratégico capaz de gerar ideias para uma inovação disruptiva, ou a tecnologia por trás de uma inovação radical pode ser aplicada para uma inovação incremental e assim por diante. Por mais insignificante que inicialmente pareça uma inovação, é possível que ali esteja o futuro de um segmento. Somente o tempo irá mostrar.

AMOSTRA

ANOSTRA

15 Ps DA INOVAÇÃO



A maior parte da literatura sobre inovações aborda separadamente diversos aspectos que se referem às questões teóricas e práticas. As próprias tipificações apresentadas, especialmente no que se refere ao objeto de inovação, não permitem facilmente a visualização de todas as possibilidades de criação de ideias inovadoras. Por exemplo, ao se tipificar algo como uma inovação em *marketing*, condensam-se em um só tópico elementos como produtos, pagamento, posicionamento, proposição de valor, praça, público-alvo, etc., ou seja, a tipificação acadêmica muitas vezes não facilita a prática da inovação pelas empresas. Isso posto, revelou-se necessário destrinchar estas tipificações, buscando apresentar as possibilidades de uma maneira mais clara e completa. Focado no aspecto prático, mas alicerçado pela teoria, foi possível transformar uma forma mais ampla de apresentação de possibilidades de inovação em uma metodologia de desenvolvimento prática, apresentando também outros aspectos de suma importância para o tema. Deste modo, surgiram os 15 Ps da Inovação (ou 15 PINs) que são, por ordem alfabética:

- Pagamento
- Panorama
- Parcerias
- Personalização

- Pessoas
- Pontos de contato
- Posicionamento
- Praça
- Prática
- Problema primário
- Processos
- Produtos
- Proposição
- Proteção
- Provas

Devemos tratar os 15 PINs como grupos de enfoque e não necessariamente como tipos de inovação. Na verdade, cada um destes grupos funciona como um guarda-chuva, abarcando sob sua cobertura diversos elementos que, em alguns momentos, podem até se combinar ou se enquadrar em mais de um grupo.

Esta avaliação da inovação em diversos grupos também evita que a empresa sofra uma miopia no que se refere à concorrência e ao mercado. Ao se analisar os 15 Ps da Inovação, fica fácil perceber que, para ser inovadora, a empresa não precisa concentrar todos os seus recursos na pesquisa e desenvolvimento de modernas tecnologias apenas com foco nos produtos, pois existem muitas outras formas de criar inovações. Por exemplo, às vezes uma empresa não percebe que seus concorrentes estão ganhando terreno ao estabelecer uma nova forma de pagamento ou na abordagem a um grupo específico de pessoas. Ou mesmo a empresa pode não atentar para algum cenário específico, como mudanças no panorama da política pública, parcerias firmadas, posicionamentos definidos, entre outros aspectos.

É importante observar também que a metodologia dos 15 PINs não apresenta resultados positivos apenas no que se refere a inovações. Ao utilizá-la, a empresa irá compreender melhor todo o cenário no qual está inserida e poderá visualizar os movimentos do mercado e as tendências do seu setor de atuação. A análise dos 15 Ps da Inovação obriga a empresa a se conhecer melhor, permitindo uma análise menos automática sobre sua atuação e sua operação, enxergando a situação sob um ponto de vista diferente, possibilitando também uma comparação com os concorrentes e outros *players*, ressaltando pontos fortes e fracos, e ajudando a priorizar os problemas que devem ser atacados, inclusive as necessidades de atualização que dizem respeito

ao déficit da empresa em relação ao mercado em geral. Essa visão fora da caixa ajuda a perceber alguns detalhes do seu funcionamento, permitindo que se preste atenção no que faz e entender porquê executa as coisas daquele modo, questionando se não pode fazê-las de um modo diferente, mais eficiente e que gere mais valor.

Em resumo, a aplicação dos 15 PINs facilita a inserção de diferenciais, vislumbra oportunidades de novos negócios e, claro, desenvolve possibilidades de inovação.

15 PINs: Subconjuntos Básicos

Podemos separar os 15 Ps da Inovação em:

- 6 PINs básicos
- 5 PINs potenciais
- 4 PINs de apoio

Os 6 PINs básicos compreendem os grupos que determinam a essência de um modelo de negócio, são eles: problema primário, pessoas, proposição, produtos, pagamento e praça. Ou seja, qual a necessidade que está sendo atendida, para quem, que dores estão sendo sanadas e quais os ganhos estão sendo oferecidos, sob que forma, em que lugar, por quais preços e condições.

Os 5 PINs potenciais apresentam grupos que podem complementar ou incrementar um modelo de negócio, servindo para distingui-lo da concorrência, mesmo que haja ou não diferenciação entre os 6 Ps básicos. São eles: processos, pontos de contato, parcerias, posicionamento e personalização.

Os 4 PINs de apoio trazem grupos que contribuem para a realização efetiva de uma inovação, bem como são fundamentais na apresentação do negócio a investidores. São eles: panorama, provas, proteção e prática.

Numa comparação com as tipificações de inovação citadas anteriormente, tendo também como referência os 4 Ps do *marketing*, desenvolvido por Jerome McCarthy, poderia se supor que os 15 PINs são uma nova forma de classificação das inovações. Mas este não é, nem de longe, o objetivo deste livro e nem há a possibilidade de fazer isto de maneira eficaz, uma vez que os 4 PINs de apoio não se encaixariam numa mesma categoria dos outros PINs. Assim sendo, é importante deixar claro que a intenção dos 15 PINs é se apresentar como uma metodologia prática de desenvolvimento de

inovações, facilitando a visualização de possibilidades e despertando a atenção para alguns grupos que servem como complementos ao seu desenvolvimento.

Por fim, vale salientar que os grupos, após serem analisados isoladamente, podem ser relacionados com os demais grupos. Essa combinação, que pode ser feita facilmente entre os PINs básicos e potenciais, possibilita a intensificação e a otimização da capacidade inovadora dos grupos. Por exemplo, podemos pensar em inovar em parcerias para viabilizar um processo ou pagamento, ou podemos estabelecer uma inovação de praça para resolver uma necessidade de pessoas ou de pontos de contato. E assim por diante.

Inovação no modelo de negócios

É muito comum ver diversas publicações e depoimentos de estudiosos do tema referindo-se à inovação no modelo de negócios e é possível que se questione por que este tipo de inovação não foi explicitamente incluído em nossa metodologia.

Quando falamos em modelo de negócios, estamos nos referindo a algo que uma empresa, lucrativamente, disponibiliza como solução satisfatória para determinado público-alvo em um espaço geográfico definido. Neste conceito, temos os PINs básicos que estão essencialmente envolvidos num modelo de negócio:

- Produto (representado por “algo”).
- Pagamento (representado por “lucrativamente”).
- Problema primário (representado por “solução”).
- Proposição (representada por “satisfatória”).
- Pessoas (representadas por “determinado público-alvo”).
- Praça (representada por “espaço geográfico definido”).

Entretanto, em alguns casos, os PINs básicos podem não ser suficientes para diferenciar uma empresa dos seus concorrentes e, para isso, elas precisam recorrer aos PINs potenciais (processos, posicionamento, pontos de contato, personalização e parcerias). Estes não necessariamente fazem parte do modelo de negócio, mas caso a empresa tenha algum deles como elemento essencial para a solução que está ofertando, então ele deve estar obrigatoriamente citado e colocado como destaque na sua composição.

Portanto, quando falamos em modelo de negócios, estamos nos referindo a uma combinação de alguns dos 15 PINs, ou seja, a inovação em modelo de negócios está indiretamente inserida nesta metodologia, só que estamos mirando nos seus componentes e não no seu todo.

Painel 15 PINs

Vimos anteriormente que a criatividade é o resultado de conexões. Deste modo, ao se criar uma inovação, criamos uma nova gama de ligações possíveis. Se, por exemplo, antes havia A, B e C para se conectarem, possibilitando a existência das combinações AB, AC e BC, ao ser criada uma inovação, temos um novo elemento (D) para se combinar, resultando em AD, BD e CD. Ou seja, um novo elemento criado simplesmente aumenta consideravelmente a possibilidade de combinações.

A inovação surge da capacidade bem-sucedida de realizar conexões inéditas. E cada nova ideia desenvolvida alimenta o banco de conhecimentos, permitindo novas conexões com os elementos existentes. Obviamente, mais do que pelo resultado de inovações criadas pela própria empresa, estes elementos são absorvidos de outras fontes (conhecimento e experiências de diversas pessoas, livros, palestras, notícias, inovações geradas por terceiros, etc.). Entretanto, muitos elementos, mesmo tendo sido conhecidos, são esquecidos. Deste modo, considerando as opções de combinação apresentadas no parágrafo anterior, como é possível visualizar a conexão entre os elementos A, B, C e D, se não lembramos, por exemplo, que o B existe?

Resumindo, podemos dizer que, para desenvolver ideias inovadoras, precisamos adquirir conhecimentos e não esquecê-los. E a melhor forma de se fazer isto é disponibilizar as informações em um local de fácil acesso, permitindo uma posterior conexão entre elas e compartilhando-as com outras pessoas para que a troca de conhecimentos e experiências amplie ainda mais o banco de dados.

Por este motivo, foi desenvolvido o painel 15 PINs que, através da análise e do *benchmark*, obriga os colaboradores de uma empresa a conhecer melhor o mercado em que ela está inserida, bem como, através do registro dos dados coletados, evita o esquecimento do conhecimento obtido e possibilita sua fácil visualização por outras pessoas. Diante deste compartilhamento de informações, há um natural aumento na

possibilidade de conexão dos elementos e na geração de *insights*, bem como se facilita identificar oportunidades de diferenciação, novos negócios e inovações.

Reforçando o foco prático deste livro, optou-se que, após ler os capítulos referentes aos grupos de inovação, os empreendedores pudessem já aplicar os conhecimentos adquiridos e comecem a preencher o painel. Nada impede, entretanto, que as pessoas leiam todo o livro e somente preencham posteriormente os quadros sugeridos, caso julguem conveniente ou necessário. Obviamente, no momento do seu efetivo preenchimento, seria necessária uma nova leitura dos capítulos. É possível também que muitos leiam visando se inteirar da metodologia cuja implantação está ou estará sob a responsabilidade de outra(s) pessoa(s). Mas, considerando a economia de tempo e o pragmatismo que os tempos atuais exigem, o livro foi feito para que, ao final de sua leitura, a empresa já tenha seu painel preenchido e esteja pronta para ter ideias inovadoras colocadas em prática.

Alguns quadros são totalmente atrelados a um grupo de inovação específico e, portanto, serão completamente finalizados após a leitura do referido capítulo. Outros quadros, entretanto, podem ter seu preenchimento realizado pouco a pouco, de acordo com os estudos e pesquisas que o item demande.

O quadro 2, em especial, refere-se a “observações, destaques e *insights*” e pode ser preenchido a qualquer momento, mesmo durante a leitura de um capítulo ou até mesmo em momentos diversos, pois neste quadro deve ser anotado qualquer coisa que se julgue relevante. Pode ser uma tendência de mercado, uma ideia, um comentário, algum pensamento interessante, ou seja, qualquer coisa que mereça atenção, mesmo que não tenha nenhuma relação com o grupo em análise ou mesmo que se suponha que não venha a ser aproveitada posteriormente. Uma dica: se vier em mente algo que pareça interessante e você tiver dúvida se vale a pena anotar, anote. Ainda que acredite que nos outros grupos de inovação este tema será abordado, anote. Mesmo que você ache que é alguma ideia que precisa de uma análise mais detalhada, anote. Mesmo que seja algo que não lhe pareça exequível, anote.

ESTUDOS DE INOVAÇÃO - APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DOS 15 PINS

Desenvolver a cultura de inovação em uma empresa não é fácil porque as pessoas precisam se acostumar a fazer algo que não tinham o hábito de fazer anteriormente. Isto, em nenhuma situação, se consegue da noite para o dia e nem através de ofícios ou memorandos. A primeira e mais importante pessoa que deve demonstrar o interesse por esta cultura é o CEO da empresa. Ele deve efetivamente estar comprometido com a busca e a execução de inovações, através do estímulo à geração de ideias (sugerindo ideias também, porém com o mesmo peso de sugestão de qualquer outro colaborador), participação na seleção delas e acompanhamento dos processos de execução. O envolvimento do CEO é requisito fundamental para o sucesso da cultura de inovação, mesmo em empresas que possuam um gestor de inovações. O próprio poder (amplo e real) que o CEO confere a este gestor é uma pública e necessária demonstração da importância que a empresa dá às inovações.

O primeiro passo para a prática da inovação começa pela definição da pessoa que irá conduzir o processo de estudos de inovação dentro da empresa. Esta responsabilidade pode ser do próprio CEO ou de um Coordenador de Estudos de Inovações (CEI) que vai se dedicar à condução das atividades propostas neste livro, anotando e compilando as informações e ideias apresentadas. Em qualquer situação, a implantação de uma cultura de inovação é um processo *top-down*, de tal modo que, caso não haja o envolvimento do CEO e dos principais diretores da empresa, a ação estará fadada ao insucesso.

O Coordenador escolhido deve possuir um bom conhecimento sobre a empresa e sobre o portfólio de seus bens produzidos e serviços realizados, bem como deve ter a confiança do CEO e da alta diretoria, uma vez que poderá precisar ter acesso a informações estratégicas e dados reais sobre a situação da empresa. Uma das maiores virtudes desse profissional deve ser o bom relacionamento com os demais gestores da empresa e uma considerável diplomacia na condução da ação integrada de equipes dedicadas à inovação e do pessoal compartilhado (que trabalha nas operações atuais da empresa), virtude extremamente útil na resolução de conflitos simples do dia a

dia e também na abordagem de pontos complexos como, por exemplo, o desenvolvimento de produtos que possivelmente “matarão” alguns já existentes.

O estudo dos quadros do painel 15 PINs resultará em um mapeamento da corporação e do mercado, analisando também os concorrentes. Isto muitas vezes resultará em visualização das necessidades de atualização da empresa que, caso constatadas, devem ser uma das prioridades de ação, pois de nada adianta buscar desenvolver inovações se, em pontos cruciais e/ou notórios para o público externo, a empresa se encontrar defasada em relação às suas concorrentes.

Para a análise dos grupos de inovação, geração, e seleção das ideias, é preciso formar um Comitê de Inovação composto por um time diversificado (representantes do setor comercial, gestão de produtos, TI, técnico, financeiro, administrativo, *marketing*, RH, entre outras pessoas que possam trazer diferentes pontos de vista). Desse modo, as informações, mesmo as que se referem a números, ficam menos superficiais e mais qualificadas, uma vez que os gestores podem apresentar comentários sobre os itens levantados. Além disso, a participação de uma equipe multidisciplinar ajuda na abrangência das informações e aumenta a possibilidade de geração de *insights*, conexões e ideias, uma vez que há também o compartilhamento dos conhecimentos e experiências de cada um dos membros.

As funções acima citadas são apenas sugestões, pois o Comitê deve ser formado pelas pessoas que o CEO e a alta diretoria julgarem necessários, considerando-se o seu perfil profissional. Além destas pessoas, o Coordenador de Estudos de Inovações obviamente também vai participar de todas as reuniões, mediando as sessões para que tudo seja feito da maneira correta.

Visando evitar problemas no andamento normal das atividades da empresa, recomendamos que sejam feitas reuniões diárias para a discussão de cada grupo de inovação e realização das análises necessárias. Desse modo, as reuniões serão mais curtas e a metodologia será aplicada de forma mais dinâmica, sem longos períodos para que cada membro possa coletar, registrar e apresentar as informações que acharem relevantes.

Importante:

- Antes da primeira sessão, o CEO e/ou a alta diretoria da empresa devem se reunir com a pessoa escolhida para ser o Coordenador de Estudos de Inovações e definir previamente como, onde e quando serão as reuniões de estudos, bem como definir os membros do Comitê. A partir deste momento, é imprescindível que o CEI já faça