

O QUE É INOVAÇÃO DISRUPTIVA

O USO INAPROPRIADO DO TERMO “DISRUPÇÃO” PODE LEVAR A CONCEPÇÕES ERRÔNEAS E PRESCRIÇÕES DE GESTÃO EQUIVOCADAS.

| POR VÍTOR DA CUNHA SILVEIRA

Diante da pergunta “por que ser disruptivo hoje?”, uma resposta clichê é: as tecnologias estão transformando os negócios de uma maneira como nunca desde a Revolução Industrial, e quem não se adaptar a esse novo ambiente de negócios estará fora do jogo. Consultorias e publicações de

negócios indicam às empresas uma cultura de *startup* – ágil, colaborativa e inovadora – para lidar com esse cenário. A recomendação é muito sedutora, e esse é o problema. Serve para tudo e para todos e não considera as nuances que só podem ser compreendidas quando saímos do lugar-comum e refletimos sobre o que de fato pode ser considerado inovação disruptiva.

A TEORIA DA INOVAÇÃO DISRUPTIVA

O conceito de inovação disruptiva surgiu nos anos 1990, com Clayton Christensen, professor da Harvard Business School (HBS). Duas décadas depois, em 2015, ele escreveu um artigo dizendo que sua teoria virou refém do próprio sucesso e que tem sido usada de forma diferente. Mesmo quando o citam, isso acontece. Por exemplo, a revista *Exame* fez uma reportagem em seu *site* sobre a era da disrupção mencionando Christensen e apontando o Uber como empresa disruptiva. Sem entrar no mérito do índice de disrupção apresentado na revista, chama a atenção o fato de o artigo de 2015 do professor usar o Uber como estudo de caso para concluir que, à luz do conceito desenvolvido por ele, essa companhia não poderia ser qualificada como disruptiva.

De acordo com Christensen, para o processo de disrupção acontecer, um negócio deve entrar primeiramente em mercados *low-end*, subatendidos pelas empresas estabelecidas, ou em mercados até então inexistentes. No primeiro caso, dos mercados *low-end*, as empresas estabelecidas (incumbentes) tendem a ignorar a ameaça, pois não interessa a elas despendem esforços em oportunidades limitadas, com margens mais baixas ou em produtos e serviços inferiores que, imaginam, seus consumidores não vão usar. No segundo caso, dos mercados até então inexistentes, elas na maioria das vezes não conseguem enxergar o que está surgindo de novo. Assim, os negócios entrantes ganham tempo e espaço para melhorarem o custo e os benefícios de seus produtos e serviços e passam a mirar nos segmentos mais rentáveis apenas em um segundo momento, quando se encontram mais estruturados, seja em termos de tecnologia, seja em relação a clientes, fornecedores ou capacidade de produção.

No caso do Uber, Christensen argumenta que, quando o serviço surgiu, em 2009, o foco foi o mercado *mainstream*. Inicialmente, os clientes não eram aqueles que pegavam transporte público nem pessoas propensas a deixar de ter carro, mas sim moradores de San Francisco acostumados a tomar táxi. Foi depois que o Uber atingiu esse novo público que ingressou no *low-end* do mercado de transporte de luxo – com a criação do serviço *black*, que, ao ser lançado, oferecia preços mais baixos, mas serviços limitados (por exemplo, não aceitava reservas).

Ou seja, o Uber teria percorrido o caminho contrário daquele prescrito pela teoria da disrupção e, de acordo com Christensen, obteve raro sucesso entre empresas entrantes que competem desde o início com as empresas incumbentes. Isso provavelmente aconteceu porque entrou em um mercado regulado (dos táxis) e que reage lentamente, apenas

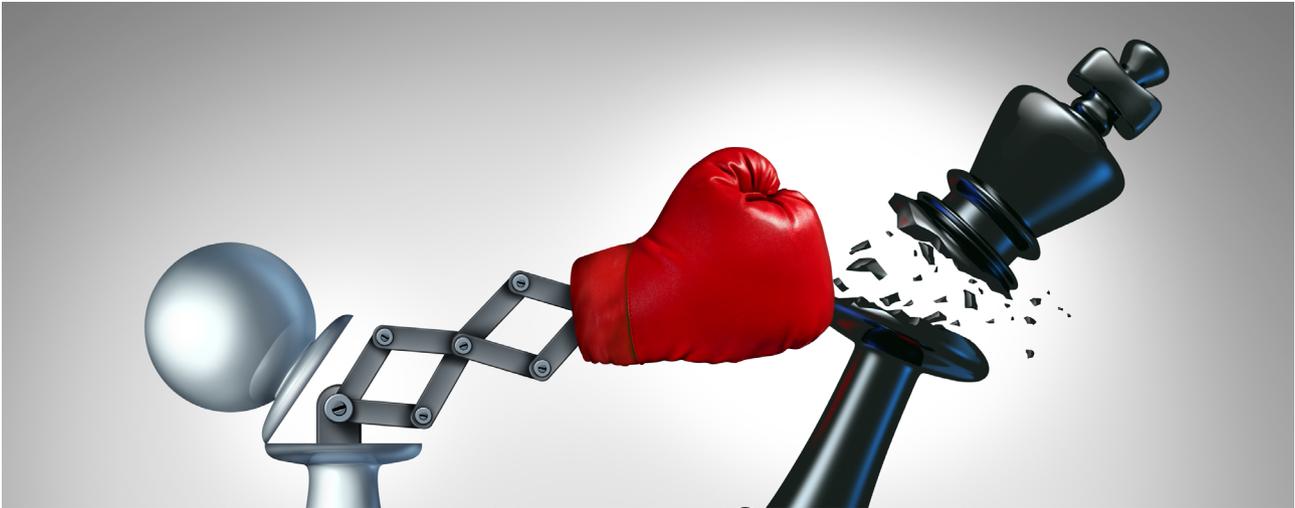
**PARA O PROCESSO DE DISRUÇÃO
ACONTECER, UMA EMPRESA DEVE ENTRAR
PRIMEIRAMENTE EM MERCADOS *LOW-
END*, SUBATENDIDOS PELAS EMPRESAS
ESTABELECIDAS, OU EM MERCADOS ATÉ
ENTÃO INEXISTENTES, PARA DEPOIS
DESAFIAR OS GRANDES *PLAYERS*.**

tentando se defender legalmente em vez de procurar melhorar sua competitividade.

Em geral, em um mercado competitivo, essas tentativas sucumbem porque as empresas que dominam o mercado – e têm melhor estrutura – reagem rapidamente eliminando ou adquirindo a nova concorrente. Portanto, não é qualquer empreendimento que se considere inovador ou que lance mão de uma nova tecnologia que toma a direção da disrupção. Christensen cita o exemplo da Tesla, que não poderia ser considerada disruptiva, segundo ele, pois almejou desde o princípio concorrer com as grandes montadoras. Estas vêm reagindo com a criação de modelos de carros movidos à eletricidade. Desde que se use a tecnologia já existente para atender a mercados mal atendidos ou completamente ignorados pelas empresas tradicionais, a inovação será disruptiva.

Como diz Gary Pisano, colega de Christensen na HBS, uma inovação disruptiva está mais ligada a novos modelos de negócios do que a novas tecnologias. Tome-se o exemplo do iPhone. Quando foi lançado, em 2007, colocava-se como um produto de qualidade superior que concorreria com grandes *players* do mercado. O processo da Apple tornou-se disruptivo não pela tecnologia nem pelo *design* envolvido no produto, mas com um modelo de negócios diferente, que abria para desenvolvedores criarem aplicativos dividindo receita com eles. Assim, o iPhone criou um novo mercado de acesso à internet que acabou por desafiar os computadores pessoais como dispositivos primordiais para navegar *online*.

Modelo de negócios, aliás, é outro conceito popular que gera confusão. De forma simples, o modelo de negócios é a maneira lógica pela qual a empresa faz negócios, opera e cria valor, na definição de David Teece, da Berkeley University. Por exemplo, o modelo de negócio das empresas dominantes de mídia de produzir e distribuir conteúdo para o consumidor final, remunerando-se por meio da



venda de espaços publicitários, é completamente diferente do modelo das empresas em processo de inovação disruptiva, que disponibilizam conteúdo por *streaming* e faturam diretamente do consumidor final. Ser uma empresa em uma trajetória disruptiva ou ter seu mercado ameaçado por essa empresa tem mais a ver com a estratégia e com o modelo de negócio escolhidos do que propriamente com cultura de inovação ou com processos ágeis. Mas não podemos esquecer que estes influenciam a estratégia ao mesmo tempo que a estratégia os influencia.

CAMINHOS ESTRATÉGICOS

Uma empresa consolidada deve analisar como o seu modelo de negócios será impactado quando um novo entrante, já atuando no segmento *low-end* ou em novos mercados, começar a operar no seu mercado *mainstream* – e se e quando deve tomar a decisão estratégica de mudar o seu modelo de negócio, até então vitorioso. Nas pesquisas do grupo de Christensen na HBR, a estratégia mais eficaz de resposta tem sido não a de reinventar o negócio todo, mas criar uma nova divisão destinada a responder às empresas disruptivas e, ao mesmo tempo, manter e fortalecer o relacionamento com os clientes via inovação de sustentação. Por mais que a empresa consolidada possa fazer algo para responder à ameaça da disrupção, provavelmente não terá o tamanho de antes da entrada de empresas disruptivas em seu mercado.

Quando analisamos a empresa em processo disruptivo, deve-se, em primeiro lugar, observar que esse caminho não é garantia para o sucesso. As pesquisas de Christensen vêm mostrando que inovações disruptivas têm maiores probabilidades de darem certo do que as inovações de sustentação, mas há uma série de outros fatores envolvidos

– características de mercado, modelo de negócios, recursos das empresas, cenário macroeconômico – que merecem estudos mais aprofundados.

Para Christensen, uma empresa em processo disruptivo em algum momento percebe que tem condições de atender ao mercado principal e consegue fazer esse movimento com menos chances de ser neutralizada pelos concorrentes do que se entrasse desde o início no mercado *mainstream*. Mas também é possível levantar a hipótese de que a empresa disruptiva muitas vezes nem nota que já está atendendo ao mercado principal, pois os clientes das concorrentes procuram seus produtos e serviços. Essa busca cresce até que a empresa disruptiva acaba por assumir o novo posicionamento e se estrutura para atender formalmente ao segmento do mercado que trará margem superior ao negócio.

Saber o que é inovação disruptiva não é apenas uma questão de semântica. A teoria da inovação disruptiva surgiu de estudos empíricos para mostrar especificamente em que situações as estratégias inovadoras tinham mais chances de ser bem-sucedidas. O uso inapropriado do termo *disrupção* pode levar a concepções errôneas e prescrições de gestão equivocadas, o que acabará por reduzir as chances de uma estratégia vingar. ●

PARA SABER MAIS:

- Ramon Casadesus-Masanell e Joan Enric Ricart. *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. *Long Range Planning*, v.43, n.2/3, 2010. Disponível em: doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004
- Clayton Christensen, Michael Raynor e Rory McDonald. *What Is Disruptive Innovation?* *Harvard Business Review*, v.93, n.12, 2015.
- Gary Pisano. *You Need an Innovation Strategy*. *Harvard Business Review*, v.93, n.6, 2015.
- David Teece. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning*, v.43, n.2/3, 2010. Disponível em: doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

VÍTOR DA CUNHA SILVEIRA > Doutorando in Business Administration da FGV EAESP > vitor.silveira@ufjf.br