

Exemplar exclusivo
assinantes SymNews

Balanced Scorecard **REPORT**

REFLEXÕES, IDÉIAS E EXPERIÊNCIAS PARA ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA

Reprint nº B0311D

Inovação de Valor: Abordagem equilibrada à estratégia

Por Lauren Keller Johnson, autor colaborador.



HARVARD BUSINESS
SCHOOL PUBLISHING



Balanced Scorecard **REPORT**

REFLEXÕES, IDÉIAS E EXPERIÊNCIAS PARA ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA

Assinaturas *Balanced Scorecard Report*

Para assinaturas, reprints ou números atrasados do *Balanced Scorecard Report* visite o site: www.bscreport.com.br

Formas de pagamento:
Boleto Bancário, Cartão Visa ou
Débito em Conta Itaú

O *Balanced Scorecard Report* é editado e comercializado bimestralmente em toda a América Latina, em português e espanhol, por Symnetics Consultoria Empresarial Ltda.

Reprints Customizados

Para Reprints em grandes quantidades ou com diagramação personalizada para sua empresa entre em contato pelo telefone 55 11 3746 0137.

Permissões

Copyright© 2005 Harvard Business School Publishing Corp. Todos os direitos reservados. Não se permitem transcrições. Este material não pode ser reproduzido no todo ou em parte, sobre qualquer forma sem autorização prévia da editora.

Inovação de Valor: Abordagem equilibrada à estratégia

Por Lauren Keller Johnson, autor colaborador.



Resumo de observações de Francis Gouillart, CEO da Emergence Consulting e principal executivo de pesquisas da Value Innovation Network, apresentadas no North American Summit de 2002, da Balanced Scorecard Collaborative

Quem estiver tendo dificuldade em definir com mais exatidão a perspectiva do cliente do Balanced Scorecard, não estará sozinho. Nova abordagem à formulação da estratégia do cliente pode ajudar a desenvolver a proposição de valor em termos muito claros, e extrair ainda mais do BSC.

O que realmente estamos oferecendo?

Você construiu o Balanced Scorecard e começou a promover o pensamento estratégico que se reflete nas quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. Mas é difícil pôr de lado o sentimento de que a perspectiva do cliente poderia ser um pouco mais específica. Você se vê indagando: "O que realmente queremos dizer com "alta qualidade", "serviços excepcionais" e "preço imbatível"?"

Você não está sozinho. Ao implementar o Balanced Scorecard, muitas empresas descobrem que a sua perspectiva do cliente baseia-se demais em conceitos vagos sobre o que os clientes querem. Essas empresas percebem que precisam reformular seu pensamento para esclarecer - em termos concretos - o valor singular que julgam serem capazes de oferecer aos clientes. O velho ditado "Quando não se consegue expressar não se consegue fazer" aplica-se tanto ao domínio da estratégia de negócios quanto a qualquer outra realização. Quando não se consegue articular a estratégia do cliente, não se consegue implementá-la.

A Inovação de Valor (*Value Innovation*) - abordagem relativamente nova à formulação da estratégia, desenvolvida pelos professores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, da INSEAD - facilita para as organizações a articulação da

estratégia do cliente em termos concretos e até mesmo gráficos. Com a visualização mental nítida da proposição de valor, as empresas tornam-se capazes de alavancar o poder de seus BSCs como ferramenta de execução da estratégia.

Expandir o mercado e reduzir custos

Ao longo dos anos, muitas abordagens à formulação da estratégia enfatizaram a diferenciação ou a liderança de custo. Em outras palavras, conquista-se um lugar na arena competitiva vendendo algo que ninguém mais vende ou oferecendo o produto ou serviço a preço inferior ao de qualquer outro concorrente. Por exemplo, quando se trata de empresa automobilística que adota a abordagem da diferenciação, uma das alternativas seria oferecer uma versão extremamente limitada de um utilitário esportivo incrementado, a preço tão seletivo que o lançamento decerto atrairia exatamente o segmento de clientes que se tem em mente: homens ricos, com certa idade e nível de renda, com forte propensão à velocidade e ao glamour. Já quando se é uma empresa química, siderúrgica ou de outras *commodities*, dispõe-se de poucas escolhas, senão adotar a abordagem da liderança de custo.

Vários desses métodos clássicos de elaboração da estratégia afirmam que não se pode ser excelente ao mesmo tempo em diferenciação e em

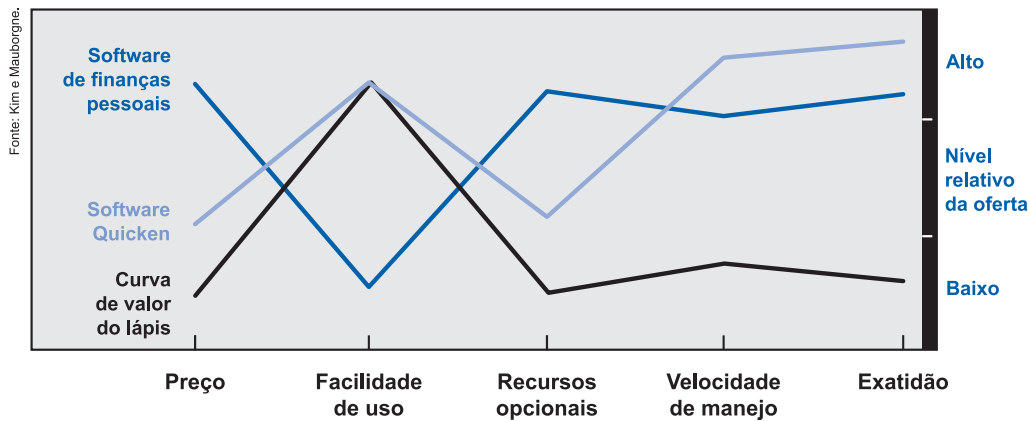
liderança de custo: é preciso escolher e concentrar-se numa alternativa. Pior ainda, quando não se é capaz de implementar fica-se atolado numa terra de ninguém, sob o fogo cruzado dos dois extremos.

A Inovação de Valor preconiza algo diferente. De acordo com Kim e Mauborgne, a diferenciação (também conhecida como segmentação de mercado) e a liderança de custo podem até criar condições para que se alcance algum sucesso. Mas tais êxitos não se traduzirão necessariamente em negócios grandes e sustentáveis. Para realmente tornar-se grande - e então manter-se no topo - é preciso promover um salto quântico na oferta de valor para os clientes por meio da diferenciação, ao mesmo tempo em que se luta por uma queda acentuada

As mentes por trás da Inovação de Valor

Os professores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, ambos da Escola de Negócios do INSEAD, em Fontainebleu, França, começaram a escrever sobre Inovação de Valor em 1997. Mais tarde, fundaram a Value Innovation Network - organização que reúne acadêmicos, gerentes de negócios e empresas de consultoria interessados na aplicação das metodologias da Inovação de Valor, cujo pesquisador-chefe é Francis Gouillart. Os muitos trabalhos de Kim e Mauborgne sobre Inovação de Valor foram publicados na Harvard Business Review e na Sloan Management Review, além de outros periódicos.

Figura 1. Curva de valor do Quicken



Principais elementos do produto, serviço e entrega

A Intuit analisou seu próprio setor - software de gerenciamento de finanças pessoais - e pesquisou produtos complementares, inclusive o lápis, para compreender por que os clientes escolhiam um produto em vez de outro.

na estrutura de custos do setor. Do contrário, observam Mim e Mauborgne, fica-se relegado às margens do mercado.

Como substituir o “e /ou” por “não só / mas também”, na formulação da estratégia? Marcha-se direto para a terra de ninguém - o núcleo do mercado - e se amplia o novo território quando se atrai uma base mais ampla de clientes e ao mesmo tempo buscam-se maneiras de reduzir custos. Os inovadores de valor atingem esse equilíbrio delicado primeiro identificando os principais elementos de valor oferecidos por eles próprios e pelos concorrentes e em seguida decidindo quais desses fatores devem ser eliminados, podados bem abaixo dos padrões setoriais ou erguidos bem acima da média da indústria. Além disso, perguntam-se a si mesmos que novos fatores de valor podem criar, que jamais tenham sido explorados por nenhum outro concorrente. Em seguida, plotam o desempenho de cada elemento de valor de sua própria oferta, em comparação com o desempenho dos elementos de valor das ofertas dos concorrentes. Essa apresentação gráfica é o que os inovadores de valor chamam de curva de valor.

Inovação de Valor em ação

Veja-se o caso do lançamento bem sucedido do Quicken pela Intuit,

software que facilita o gerenciamento das finanças pessoais. A Intuit analisou o setor de software de gerenciamento de finanças pessoais e identificou os cinco principais elementos de valor: preço, facilidade de uso, recursos opcionais, velocidade de manuseio e exatidão (Ver Figura 1). Em seguida, comparou o desempenho do Quicken nesses cinco elementos com as outras opções disponíveis para os clientes, inclusive os aplicativos contábeis tradicionais que adotam o método das partidas dobradas e as alternativas muito mais baratas do lápis e da calculadora.

Ao analisar o desempenho relativo dos concorrentes sob esses cinco elementos de valor, a Intuit identificou pontos fracos potencialmente fatais nos aplicativos tradicionais de gerenciamento de finanças pessoais (p. ex., muito complicados, caros e de uso difícil) e até no lápis e na calculadora (p. ex., muito lentos e não garantem a exatidão dos resultados). A empresa, então, decidiu definir uma proposição de valor singular do Quicken para os clientes:

- Eliminando muitas funcionalidades incluídas na maioria dos aplicativos tradicionais de gerenciamento de finanças pessoais.
- Reduzindo o conjunto de recursos opcionais e diminuindo o preço.
- Aumentando a facilidade de uso do produto.

Ao implementar essas mudanças, a Intuit criou uma nova curva de valor altamente bem sucedida para o Quicken e partiu para a conquista do mercado de software de finanças pessoais.

Em busca da Inovação de Valor: Os seis caminhos

Para descobrir que elementos de valor eliminar, reduzir, aumentar ou criar - em outras palavras - para gerar uma nova curva de valor - os inovadores de valor usam o chamado modelo dos Seis Caminhos (*Six Paths*) (Ver Figura 2). Por meio desse modelo, analisam-se os seguintes fatores para identificar maneiras de redefinir a curva de valor:

- Setores.
- Grupos estratégicos dentro do setor (como hotéis de uma e duas estrelas no setor hoteleiro).
- Ofertas complementares.
- Apelo funcional ou emocional dos produtos concorrentes (p. ex., a aparência moderna e o apelo cultural).
- Tempo (p. ex., identificação das oportunidades oferecidas pelas tendências setoriais em formação).

Para melhor entender o potencial do modelo dos Seis Caminhos, examinemos um Inovador de Valor especialmente bem sucedido: Cirque

du Soleil. Essa empresa com sede no Canadá, fundada por ex-artistas de rua, criou toda uma nova proposição de valor e reformulou completamente a estrutura de custos do setor, ao concentrar-se em dois dos caminhos da Inovação de Valor: análise dos setores e análise do conjunto de clientes potenciais.

O Cirque du Soleil baseou-se nos recursos clássicos dos grandes circos (apresentações de acrobatas e palhaços) e adicionou elementos de setores totalmente à parte (como ópera, teatro, rock e balé). Também decidiu concentrar o foco mais no público adulto do que no público infantil. Ao escolher esses dois caminhos, concluiu que poderia expandir o mercado e reduzir custos:

- Eliminando apresentações de animais (que em geral absorvem 45% dos custos do setor circense) e de grandes astros (cuja remuneração não raro chega de US\$ 5 milhões a US\$ 10 milhões).
- Usando essas economias para elevar o padrão artístico da experiência, voltada principalmente para adultos (p. ex., música original, tema da performance, elementos de balé, refinamentos como champagne e morangos com cobertura de chocolate).
- Criando novos elementos de valor, por meio da criação de espetáculos inteiramente diferentes todos os anos.

Ao adotar a abordagem da Inovação de Valor, o Cirque du Soleil conquistou um setor que muitos analistas já haviam descartado como espécie em extinção. A empresa ostenta alguns dos números mais altos do setor circense e gera receita de quase US\$ 600 milhões por ano. Nada mau para um bando de palhaços e contorcionistas!

A Southwest Airlines alcançou sucesso semelhante, nesse caso, perscrutando o tempo para descobrir como a eminente desregulamentação do setor poderia oferecer novas oportunidades. Depois de considerar as possíveis ramificações da desregulamentação, a Southwest eliminou os pousos em

aeroportos dispendiosos, como LaGuardia, na cidade de Nova York, e evitou rotas que envolviam corredores aéreos altamente congestionados (como o Nordeste dos Estados Unidos). Também reduziu os serviços de alimentação a bordo - fornecendo aos passageiros pequenos pacotes com lanches, em vez de serviços de alimentação completos. As economias daí resultantes foram utilizadas para melhorar a qualidade e a confiabilidade do manuseio de bagagens, oferecer aos passageiros tarifas acessíveis e garantir a pontualidade dos vôos - elementos de valor considerados importantes pelos clientes.

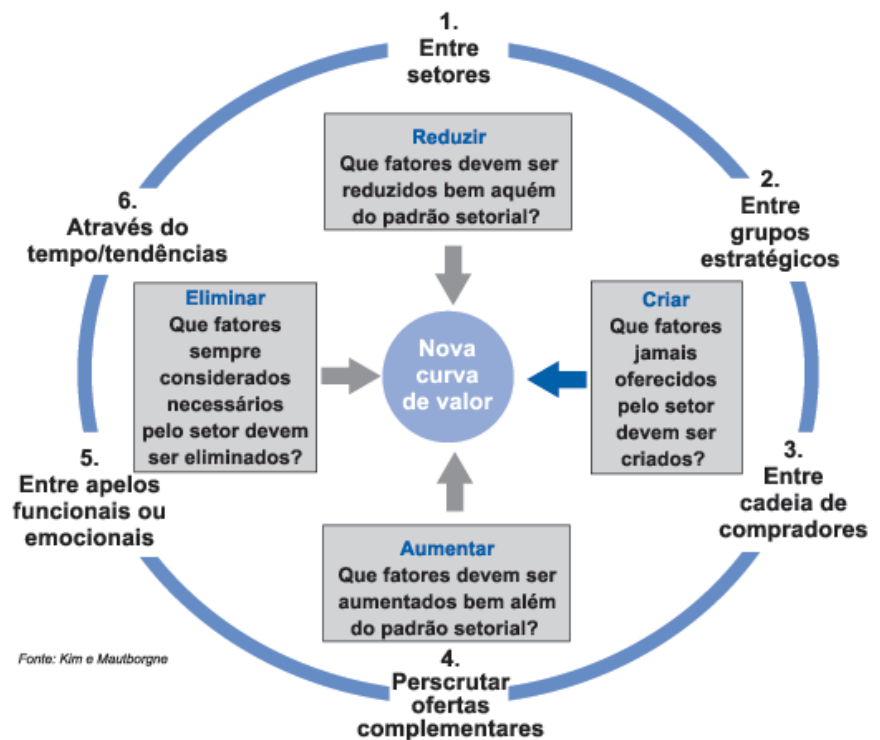
Graças à Inovação de Valor da Southwest, os clientes se encantaram de tal maneira pela empresa que não poupam esforços para voar Southwest. Com efeito, o novo “ecossistema” impactou os principais eixos da empresa de aviação - inclusive em generosas instalações de estacionamento e em parcerias de *fast-food* que permitem aos passageiros acondicionarem o que quiserem para

Inovadores de Valor

Qualquer empresa pode ser inovadora de valor. Além da Intui, Cirque duSoleil e Southwest Airlines, as seguintes empresas recorreram à Inovação de Valor no desenvolvimento de poderosas estratégias de clientes:

Bloomberg Financial News
The Home Depot
Ralph Lauren
Starbucks, Borders
General Eletric
Swatch
Hotéis Formula One
Ryanair
IKEA

Figura 2. Modelo dos Seis Caminhos



O modelo de Seis Caminhos proporciona um processo estruturado para se encontrar novas curvas de valor

comer a bordo. Além disso, a empresa faz apelos para vários segmentos de clientes - desde viajantes a negócios até famílias com filhos, preocupadas com as despesas. Numa época de grandes problemas para todo o setor de aviação comercial, a Southwest tem conseguido manter posição dominante e garantir a fidelidade dos clientes.

O futuro da formulação da estratégia

A elaboração e a implementação da estratégia ainda são trabalho em andamento, em constante evolução, à medida que muda o mundo de

negócios. Com o foco na formulação exata da estratégia sob a perspectiva do cliente, a Inovação de Valor permite que as empresas construam bases sólidas para a implementação da estratégia, aumentando o poder de ferramentas como o Balanced Scorecard.

Para mais informações

Quer saber mais sobre Inovação de Valor? Leia os seguintes artigos de Kim e Mauborgne, publicados pela Harvard Business Review (disponíveis em www.harvardbusinessonline.org):

- *"Tipping Point Leadership" (Abril de 2003).*

- *"Charting Your Company's Future" (Junho de 2002)*
- *"Creating New Market Space" (Janeiro de 1999).*
- *"Knowing a Winning Business Idea When You See One" (Setembro de 2000).*
- *"Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth" Janeiro de 1997).*
- *"Fair Process: Managing in the Knowledge Economy" (julho-agosto de 1997), considerado pelos editores da HBR em 2003 um dos cinco melhores artigos clássicos sobre pessoas e motivação organizacional.*

Reprint #B0311D
Novembro - Dezembro de 2003

Exemplar exclusivo
assinantes SymNews

**Exemplar exclusivo
assinantes SymNews**