



3. O Futuro da Inovação - Usando as Teorias da Inovação Para Prever Mudanças no Mercado

Daniel Santiago Chaves Ribeiro^I

Tido como revolucionário na administração de empresas, o consultor Clayton Christensen, ph.D. em Economia e professor de Harvard, juntamente com os seus assessores diretos, avisa: não há formula mágica para o sucesso neste livro^{II}, e não há caminho simples para o que ele considera o elemento central de sobrevivência das grandes companhias no mercado globalizado: a inovação. A aplicação de novas ideias com sucesso – bem como o convívio dos outros elementos no contexto o qual o processo irrompe - é fundamental para a gestão perspicaz em futuro mais próximo, ou seja, o tempo presente. E estar preparado para quando as oportunidades ou intempéries surgirem, é tão significativo quanto

O mote que sugere a abordagem do autor norte-americano indica - seja no incentivo às oportunidades ousadas ou apoio à sobrevivência - formas mais inteligentes e eficazes de se relacionar com as mudanças e inovações do mercado. Esse comportamento decorre, invariavelmente, de relevo apropriado de teorias e conceitos adequados e funcionais ao invés do recolhimento de dados sistematicamente compilados e indicadores obsoletos que, via de regra, só se tornam confiáveis depois de consumada a transformação - isso quando não são sempre tidos como “escassos”. É a figura do rabo que abanaria o cachorro: as características explicativas e sintomáticas da realidade são tidas como um problema insolúvel e interminável.

Conseqüentemente, quando nos agarramos ao pragmatismo ilusório, as tendências não são compreendidas, o tempo de resposta se torna reduzido, a margem de manobra asfíxiada e a gestão se vê comprometida. Tão perigoso quanto, ainda, é se agarrar na âncora do procedimento-padrão como salvaguarda furado, perdendo a dimensão do aprendizado histórico fundamental para reconhecer as lições do passado. Como dizem os próprios autores, mais importante do que correr atrás da bola, é correr na direção da bola.



Configura-se, no sentido de responder a algumas dessas questões, um esforço analítico de grande utilidade, reforçada com linguagem objetiva e simples, cujo diálogo flui com diversas expectativas disciplinares. Seja estrategista, empresário, diretor-executivo, acadêmico ou qualquer outro tipo de leitor que se depare com a necessidade de interagir dialeticamente com o que é novo, sem dúvida terá bom espaço de reflexão no trabalho de Christensen, Anthony e Roth. Discutindo precisamente a inovação como processo, os autores destacam que o grande desafio é saber distinguir o que é ruído do que é sinal do novo em um momento histórico cuja informação é abundante, quase sempre como uma avalanche no instável contexto que dá significado a essa informação.

Quando essa distinção já se consolida no texto, o binômio fundamental para compreender o trabalho surge de forma clara, como a chave inovadora de Christensen: a inovação disruptiva e a inovação sustentadora. Alguns traços tornam o primeiro tipo de inovação mais relevante ao nosso comentário - o que não necessariamente descarta a importância da segunda.

A inovação disruptiva, ou “disruptive innovation” é um termo que surge do conceito de “tecnologia disruptiva”, forjado por Christensen e Bower em 1995 na revista Harvard Business Review. Naquele momento, a inovação ainda não possuía o destaque prioritário do atual período, mas já se mostrava francamente incontornável na formulação de políticas públicas e de planejamentos estratégicos privados. Além disso, Christensen compreendeu que a inovação na gestão estratégica e desenvolvimento de modelo de negócios vêm antes da implementação tecnológica, o que sem dúvida deve ser bem observado nesse sentido.

Em termos gerais, a inovação disruptiva seria uma inovação decorrente de uma transformação ou introdução tecnológica diretamente relacionada a um serviço, produto ou mercado específico, que é/são reformulados (ou forjados) de modo a se reconhecer novos consumidores, inesperados ou simplesmente não considerados pelo mainstream em vigência. No seu par conceitual gêmeo - muitas vezes de difícil distinção -, a “inovação sustentadora” seria fundamentalmente o tipo de inovação que possibilita a satisfação imediata dos clientes em face de complexos problemas anteriores, a otimização da gestão dentro dos padrões estabelecidos ou a redução de custos e preços. Com franqueza, o autor afirma que a segunda é tão importante quanto a primeira, sendo muitas vezes lucrativa, estratégica e inclusive mais frequente. No entanto, a contrariedade evasiva e encabulada em relação à disrupção seria um erro tolo cometido por várias empresas, deixando de lado janelas de oportunidade, a mera sobrevivência ou a ingrata surpresa da derrota.



Além da telecomunicação (que, sem trocadilho infame, é o principal caso em debate, o fio condutor da explanação), os autores situam as assimetrias de recursos, processo e valores como a espinha dorsal da compreensão das transformações futuras, bem como da fricção entre empresas líderes e empresas emergentes. Enquanto capacitação e motivação são importantes índices primários de análise de mercado e cenários de transformação, é tão necessário quanto reconhecer as facilidades e oportunidades propiciadas por empresas baseadas em modelos de negócios de diferente natureza, ou ainda com franca disparidade nas suas proporções corporativas. Mesmo que essas assimetrias sejam não necessariamente o determinante básico para a detecção da disrupção, geralmente a valoração, míope ou clarividente, de determinadas grandes empresas é categórica para o futuro próximo em aceleração franca.

Conforme já apontou Christensen em várias declarações públicas à revistas e jornais, o Brasil é um país com diversas oportunidades onde paira o não-consumo apto para o salto da inovação disruptiva. A tenacidade absorvente dos quadros técnicos e acadêmicos, por sua vez abalizada por uma legislação que caminha objetivamente ao incentivo, é fundamental para um ambiente inovador no âmbito nacional. Ao contrário de uma expectativa primária, em princípio Christensen não é contrário à regulação, citando a experiência do DARPA norte-americano (Agência de Projetos e Pesquisa em Defesa Avançada) como caso de sucesso. Pelo contrário, a preparação para o start-up e o relacionamento com a inovação deve considerar objetivamente o relacionamento e a detecção inteligente sobre forças não-mercado-lógicas como sindicatos, padrões setoriais, normas culturais, estágio de desenvolvimento tecnológico e infraestrutura sobre propriedade intelectual, entre outros elementos.

Se observarmos atentamente a condição cada vez mais próspera do Brasil enquanto país emergente, com as políticas dos últimos governos em sintonia com empresas em franca internacionalização, é impreterível adequar os modelos de negócios a big wave da inovação. Não necessariamente a inovação disruptiva é temerária. Sem mesmice, sem mecanicismo ou rotinas envelhecidas, é preciso estar atento às transformações que acontecem nas margens do sistema, aparentemente fora do alcance do topo da cadeia. O distanciamento pode gerar a calcificação desses topos de cadeia gerencial, afastando o novo e tornando-se obsoletas no seu modelo de gestão. É necessário, nessa leitura, saber conviver com a inovação e a disrupção



de forma a desenvolver redes capacitadas com valor a gerir as transformações setoriais e recriar os mercados.

Notas

^I Professor de História Contemporânea da Universidade Federal do Amapá

^{II} Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, Erik A. Roth. O Futuro da Inovação - Usando as Teorias da Inovação Para Prever Mudanças no Mercado. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

Referência bibliográfica

CHRISTENSEN Clayton M., SCOTT D. Anthony, ROTH Erik A. **O Futuro da Inovação - Usando as Teorias da Inovação Para Prever Mudanças no Mercado.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.