

# Levantamento: A Inovação na Indústria

THE ECONOMIST

## A INDÚSTRIA COMO RELIGIÃO

A inovação tornou-se a nova teologia, diz Nicholas Valéry.

No entanto, ainda há muita confusão quanto a o quê é e a como fazê-la acontecer

A INOVAÇÃO tornou-se a religião industrial dos idos do século XX. O mundo empresarial a vê como a chave para lucros crescentes e para fatias de mercado. Os governos automaticamente a buscam quando tentam pôr ordem na economia. No mundo inteiro, a retórica da inovação substituiu a linguagem da economia do bem-estar do após-guerra. É a nova tecnologia que une a esquerda e a direita da política, diz Gregorio Daines, da Universidade de Cambridge.

Mas, o que constitui precisamente a inovação é difícil dizer, mais ainda medir. Normalmente se pensa na inovação como na criação de um produto ou de um processo melhor. No entanto, ela poderia ser tão simplesmente a substituição de um material por um outro mais barato num produto existente, ou uma maneira melhor de comercializar, distribuir ou apoiar um produto ou serviço.

Os empresários - os mais bem sucedidos, embora não os únicos praticantes da inovação - raramente se detêm para examinar como o fazem. A maioria deles simplesmente continua criando valor através da exploração de alguma forma de mudança - seja na tecnologia, nos materiais, nos preços, em aspectos tributários, em questões demográficas, ou mesmo na geopolítica. Eles geram, assim, novas demandas, ou uma nova maneira de explorar um mercado existente. "O empresário", disse Jean-Baptiste Say, o economista francês que cunhou a palavra em torno de 1800, "movimenta recursos econômicos de uma área de produtividade baixa para uma área de produtividade mais alta e de maior rendimento". Dois séculos mais tarde, os economistas ainda estão lutando para entender esta misteriosíssima parte do processo de criação de riquezas.

Uma maneira de descrever a inovação é explicar o que ela não é. O marido e a mulher que abrem uma lanchonete na frente de um novo edifício de escritórios podem estar jogando com a poupança de suas

vidas, mas não estão inovando. A empresa japonesa de eletrônica que lança uma câmera de vídeo mais atraente está simplesmente forçando sua linha de distribuição numa tentativa de tirar os produtos da concorrência das prateleiras. A empresa farmacêutica que fabrica uma versão genérica de uma pílula contra a úlcera campeã de vendas está simplesmente se locupletando da expiração das patentes de um rival. Todos estes exemplos são simplesmente empreendimentos comerciais, não são inovações.

As inovações não apenas quebram a forma, elas também rendem retornos bem melhores do que os empreendimentos comerciais comuns. Um estudo norte-americano concluiu que a taxa geral de retorno de cerca de 17 inovações de sucesso atingidas nos anos setenta ficou numa média de 56%. Compare-se isto com o retorno médio sobre o investimento de 16% de todas as empresas norte-americanas nos últimos 30 anos. Não constitui surpresa alguma, então, que a despeito de todo o risco de seus empreendimentos, os inovadores com boas idéias e bons registros de desempenho atraíam investimentos como as flores atraem abelhas.

Para apreciar a diferença entre abrir mais uma loja de hambúrgueres e realmente promover a inovação, consideremos o que fez a McDonalds. Ela padronizou o produto, concebeu procedimentos culinários inteiramente novos e treinou meticulosamente a sua gente, dando assim aos clientes algo que nunca tinham tido - um sanduíche de hambúrguer de alta qualidade, servido com a velocidade da preparação no último momento, num ambiente higiênico, a um preço arrasador. A McDonalds não apenas criou um novo produto, mas toda uma nova categoria de mercado. Isto foi inovação de primeiríssima ordem.

Por razões diferentes, também o foi o gravador de videocassete BETAMAX que a Sony exibiu pela primeira vez em fins de 1974 e (de maneira mais significativa) o primeiro gravador de VHS que a JVC revelou em 1976. Nenhuma das duas empresas japonesas realmente inventou a gravação em vídeo, isso já fora feito por uma empresa norte-americana chamada AMPEX, em 1954. No entanto, os gravadores de vídeo da AMPEX, com suas fitas de duas polegadas de largura de rolo a rolo, eram do tamanho de uma eletrola de colocar moedas. Eles eram usados por redes de televisão, de modo que estações na costa oeste dos Estados Unidos pudessem gravar programas de televisão transmitidos ao vivo da costa leste e retransmiti-los localmente num horário mais conveniente.

Os inovadores japoneses deram-se conta de que o grande mercado para o gravador de vídeo eram as residências, não o estúdio. No entanto, transformar o gravador industrial da AMPEX num produto para o consumidor significava encolher tudo - não apenas o tamanho, mas

também o preço. A saída surgiu utilizando-se a fita de três quartos de polegada num cassete enrolado ao redor de cabeçotes de gravação, montado num tambor giratório que era inclinado num ângulo da direção da fita. Assim, em vez de gravar o sinal de vídeo como uma seqüência de bandas verticais de impulsos magnéticos em toda a largura da fita à medida em que ela se movia passando pelos cabeçotes de gravação, o sinal de vídeo era lançado sob a forma de faixas diagonais em toda a fita. Mexendo-se na inclinação do tambor giratório, o comprimento da faixa diagonal numa fita de três quartos de polegada podia ser tornado tão longo quanto o da vertical numa fita de duas polegadas. O gravador podia, assim, gravar a mesma quantidade de informação e oferecer uma imagem tão precisa quanto o sistema anterior. No entanto, como a fita era muito mais estreita, os projetistas japoneses puderam acumular o equivalente a vários grandes rolos de fita de gravação num pequeno cassete jeitoso do tamanho de um livro.

Nunca houve um produto para o consumidor que se comparasse ao gravador de videocassete. Nos anos oitenta, este único item representou a metade das vendas anuais de 30 bilhões de dólares da indústria japonesa de produtos eletrônicos para o consumidor, e três quartos de seus lucros combinados. Como todas as melhores inovações, o aparelho de videocassete não substituiu o produto existente, canibalizando assim suas vendas. Era um tipo totalmente novo de engenho, que surgiu do nada e açambarcou uma demanda sensacional.

### A VISÃO TRINTA-TRINTA

Quem são essas pessoas que podem dar o salto de uma idéia para um novo produto ou processo que os consumidores compararão? Esqueçamos o inventor solitário que trabalha em sua garagem. Afora Bill Hewlett e Dave Packard, essas pessoas raramente aparecem com inovações que agitam os mercados, que fazem fortunas ou que mudam a maneira pela qual o mundo funciona. Tampouco são os inovadores mais vigorosos, necessariamente as pequenas empresas do mito popular, fundadas por engenheiro brilhantes, que trabalham na ponta do avanço tecnológico. Thomas Edison, provavelmente o inventor mais bem sucedido de todos os tempos, era tão incompetente como inovador que seus financiadores tiveram de retirá-lo de todas as novas empresas que fundou. A invenção e a inovação têm em comum mais ou menos o que têm em comum uma alavanca de mudança e o Federal Express. Ralph Waldo Emerson estava equivocado ao sugerir, no século XIX (se é que jamais o fez), que se um homem fabrica uma ratoeira melhor o mundo acorrerá à sua porta. Inventar uma ratoeira melhor é a parte fácil; o difícil é inovar, que leva tempo, dinheiro, acesso a mercados e percepção. Talvez Emerson devesse ter colocado de outra forma: "Se você produzir

um serviço de dedetização de eficácia única, os investidores correrão para apoiá-lo”.

Duas coisas distinguem todas as organizações detentoras de bons antecedentes em matéria de inovação. Uma delas é que elas incentivam pessoas que têm uma força motora interior - sejam elas motivadas pelo dinheiro, pelo poder e pela fama, sejam elas motivadas pela simples curiosidade e pela necessidade de realização pessoal. A segunda é que elas não deixam a inovação por conta da sorte: elas a buscam sistematicamente. Elas procuram ativamente a mudança (a raiz de toda inovação), depois avaliam cuidadosamente seu potencial em termos de retorno econômico ou social.

Em seu livro de 1985, “Inovação e Espírito de Empresa”, Peter Drucker, agora o mais venerado de todos os gurus da cultura gerencial, relaciona sete fontes de oportunidade para as organizações que buscam a inovação. Quatro delas podem ser encontradas dentro da própria empresa, ou pelo menos no âmbito do setor de que a empresa faz parte, e que deveriam portanto resultar bastante óbvias para as pessoas de dentro. As outras três vêm do mundo exterior, e devem resultar aparentes para qualquer pessoa que se dê o trabalho de olhar. Todas as sete são sintomas de mudança. Relacionadas em ordem de dificuldade e incerteza crescente, elas são:

- O sucesso inesperado que é recebido com gratidão mas raramente dissecado para ver como ocorreu.
- A incongruência entre o que realmente acontece e o que deveria ter acontecido.
- A inadequação de um processo básico que é considerado natural.
- As mudanças na estrutura do setor ou do mercado que tomam a todos de surpresa.
- As mudanças demográficas causadas por guerras, melhorias na medicina e até mesmo a superstição.
- As mudanças na percepção, no humor e na moda provocadas pelos altos e baixos da economia.
- As mudanças no nível de consciência causadas por novos conhecimentos.

A ironia é que os funcionários, os acadêmicos e mesmo os empresários prestam bem mais atenção às formas mais arriscadas de inovação (tentando explorar alguma descoberta baseada na ciência) do

que ao tipo mais fácil e mais rápido de inovação com o qual poderiam fazer lucros (capitalizando em cima de algum sucesso inesperado, por exemplo). Isto pode ter muito a ver com o encanto da pesquisa e do desenvolvimento - sem falar das grandes somas de recursos públicos que os governos disponibilizam, diretamente através de doações, bem como indiretamente através de créditos fiscais, para empresas realizarem pesquisa e desenvolvimento. Ademais, há boas provas a mostrar que se um novo produto ou serviço chega ao mercado como resultado de algum evento novo ligado a patentes ou a propriedade intelectual nos próprios laboratórios de uma empresa, esse produto ou serviço normalmente rende elevados retornos: pese-se somente no que a Dupont ganhou com o Nylon ou a SmithKline com o Tagamet, um dos medicamentos mais bem sucedidos da história. Mas esses grandes eventos novos acontecem somente uma ou duas vezes na vida de uma empresa.

Este levantamento sustenta que a inovação tem mais a ver com a busca pragmática da oportunidade do que com idéias românticas sobre a fortuna accidental, ou com pioneiros solitários que pugnam por sua visão contra todas as adversidades. Pode ser que não haja qualquer receita única para produzir inovações sob encomenda, mas há uma espécie de livro de receitas que se está tornando sempre mais útil. Hoje em dia os Estados Unidos obtêm mais da metade de seu crescimento industrial a partir de indústrias que mal existiam há uma década - tal é o poder da inovação, especialmente nos setores da indústria da informação e da biotecnologia. O melhor ponto de partida, portanto, é o próprio crescimento econômico, e o papel que a inovação nele desempenha.