



**POR LUIZ BERSOU,**  
DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO  
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

## COMO NOS PREPARAMOS PARA PADRÕES SUPERIORES DE DESEMPENHO EM INOVAÇÃO?

### ***Nosso momento presente***

Estamos vivendo um momento de intenso processo de desindustrialização. As estatísticas estão aí para não nos deixarmos enganar. Junto com esse processo de desindustrialização vem um penoso processo de perda de conhecimento. Além disso, fábricas paradas deixam de gerar mais conhecimento.

Como repetimos sempre, vivemos um momento histórico em que o desconhecido chega cada vez mais depressa e cada vez com mais impacto. O inesperado nos surpreende a cada momento. Em alguns casos, podemos perder conhecimento velho. Precisamos sempre colocar em seu lugar conhecimento novo e muito mais competitivo. O problema não é só das empresas; é do País como um todo.

### ***Dinâmica de evolução que estamos vivendo***

Nossa capacidade de administração e inovação foi desenvolvida ao longo das décadas nos chamados regimes monótonos: tudo se repetindo e havendo tempo para tudo. Nossos empresários vivem agora situações muito mais complexas e até mesmo caóticas. Toda empresa vende atualmente produtos, serviços, assistência técnica... Tudo ao mesmo tempo, tudo de uma vez só.

Novos modelos de gestão se fazem necessários. O tempo não nos dá mais nenhuma folga. Precisamos ser mais competitivos e inovadores mesmo nessas novas situações. Novas técnicas de gestão para superar o momento presente são necessárias e requerem de cada um de nós um novo tipo de pensamento.

### ***Condição competitiva***

O Brasil perde competitividade continuamente. A época dos grandes projetos nacionais passou. No momento presente, o único projeto em curso é o de ganhar as eleições de 2014. A África será o grande concorrente do Brasil na oferta de alimentos. Lá há sol e água como aqui, além de muito mais proximidade dos mercados compradores. Os investidores estão agindo rápido.

Dadas essas condições, os empresários precisam ser chamados para essa luta por mais inovação e competitividade. Chegamos, de certa forma, a uma expressão do passado: ou o Brasil vence a saúva, ou a saúva vence o Brasil. Ou o Brasil inova e se torna mais competitivo, ou... A questão é que inovação e competitividade são hoje em dia temas absolutamente estratégicos.

### ***O que é mais importante para o Brasil?***

Inovação, nos dias de hoje, é um dos temas mais presentes na mídia especializada. Ao mesmo tempo, nosso desempenho no tema está muito abaixo do que se verifica em outros países. O Brasil é um dos países que mais recursos oferecem para a inovação. Mesmo assim, apresenta um desempenho absolutamente pobre. Nossa capacidade de entrega em relação ao programado é realmente muito pequena.

Vêm, então, as seguintes perguntas: o que é mais importante – discutir inovação ou discutir como estruturar a empresa comum para a inovação? O que é mais importante – ir buscar a grande inovação ou, de uma forma até humilde, ir atrás da inovação incremental, sistêmica, que traz retornos de curto prazo?

De todo esse raciocínio, resulta uma certeza: em muitos casos, mais diálogo com nossos clientes e análises mais profundas de suas necessidades são o suficiente para criar muito fato novo em termos de serviços, produtos e maneiras de fazer velhos negócios.

### ***Características notáveis em ambientes comparáveis ao brasileiro***

Empresas com alta produção de patentes que encontramos em diversos países têm sempre características muito semelhantes: (1) profundo conhecimento das necessidades de seus clientes por conta de uma cultura de esforço sistêmico de pesquisa; (2) profundo conhecimento dos temas que desenvolve; (3) rastreamento e estatística permanente dos sinais fracos que se apresentam nos cenários

e mercados; (4) percepção cultural de que inovação e informação são identidades siamesas; (5) atenção permanente aos processos de inovação que caracterizam a natureza e as espécies viventes, como tão bem descritos por Charles Darwin em *A origem das espécies* e por Henri Bergson em *A evolução criadora*.

### Empresas que sabem copiar a natureza

Na natureza, todo ser vivo conta com antenas para captar sinais do exterior e tem uma estrutura interna capaz de armazenar e priorizar informações. No caso das empresas, transformam seus vendedores e contatos externos em antenas e sabem armazenar as informações para efeito de tomada de decisão.

Em Grenoble, na França, trabalhamos com uma empresa que cria a cada ano um número impressionante de patentes. O presidente sempre dizia: "Quem nos dá as patentes são os nossos clientes". O exercício sistêmico da inovação incremental preparou essa empresa para grandes saltos em inovação de alta envergadura, a um custo extremamente baixo.

### Fatores intervenientes necessários para a inovação na empresa comum

#### Estruturas de informação

A figura que simboliza os *Fatores intervenientes necessários a serem estruturados* nos dá uma síntese do que a empresa comum deve buscar como estrutura para ir aperfeiçoando pouco a pouco seu desempenho em inovação incremental e sistêmica.

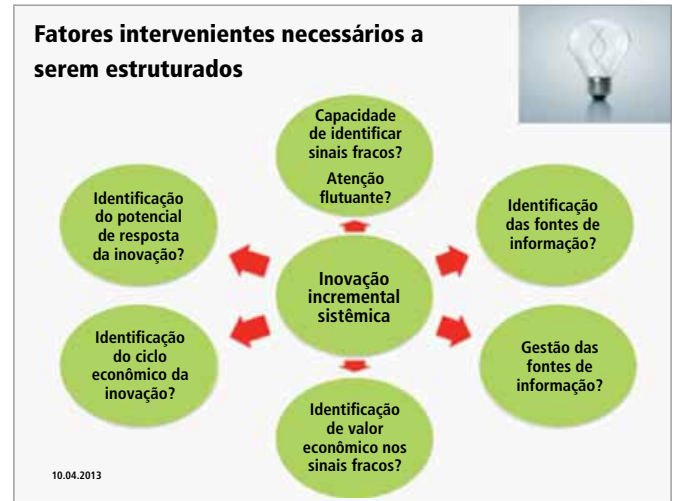
Trata-se de algo que depende muito mais de um estado cultural que prevaleça na empresa do que de investimentos para suportar as estruturas de informação pertinente.

Algo muito importante é a condição de se fazerem continuamente pequenos progressos em relação ao desempenho desejado em termos de inovação incremental.

#### Competências a serem desenvolvidas

Temos na figura *Competências intervenientes necessárias a serem estruturadas* o mesmo tipo de síntese da figura anterior. É importante compreender que inovação incremental e sistêmica se desenvolve com a empresa funcionando normalmente.

Questão importante – e que já tratamos em outros textos desta coluna – é o conceito sobre alianças comerciais, relacionamentos e



geração de riquezas baseado na cultura de Samarkand\*. Muitas das estruturas de competências das relações comerciais atuais foram originadas na cultura da sociedade antiga de Samarkand. Na essência, o conceito significa entender profundamente o que cada um precisa. Relativamente às organizações atuais, trata-se, realmente, de algo profundamente cultural e de vontade manifesta dos líderes de cada empresa. ■

**Nota\*:** Samarkand é uma das mais antigas cidades habitadas do mundo, prosperando a partir de sua localização na rota de comércio entre a China e o Mediterrâneo ( Rota da Seda ). **Fonte: Wikipedia.**