A governança como instrumento de inovação

Jorge Castro

Os chamados países desenvolvidos costumam propor sutilmente aos países em desenvolvimento que devemos nos contentar em ser meros exportadores de commodities, inclusive no que se refere à TI.

Para Rosabeth Kanter, a inovação é o processo de trazer novas idéias para o uso produtivo, sendo que o segredo do sucesso está, justamente, na capacidade de construirmos a ponte entre a idéia e o uso comercial.

Sabemos, pois, que as organizações continuam a realizar investimentos significativos em seus negócios, sustentados pela Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) – a qual se constitui em um componente crítico quando se trata de investimentos em manutenção, em expansão ou em transformação do negócio.

Cabe, no entanto, perguntarmos como isso pode vir a acontecer; isto é, como pode vir a tornar-se operacionalmente viável em empresas de vários segmentos distintos.

Uma lição importante que vem sendo assimilada ao longo do tempo é que o investimento em TIC não corresponde apenas à implementação de soluções, mas, também, à implementação das mudanças e inovações que a Tecnologia da Informação e da Comunicação possibilita. Isso implica em ampliação dos horizontes da empresa, em um maior grau de complexidade dos negócios e, conseqüentemente, em maiores riscos assumidos.

Esse grau de complexidade e risco deve-se ao fato de estarmos diante do novo, do ainda desconhecido. Uma vez que esforços sejam direcionados para desenvolver e amadurecer métodos que permitam dirimir o grau de complexidade e, ao mesmo tempo, de risco, as soluções passarão a ser mais aprazíveis àqueles que as financiam.

Afinal, a questão é que a competitividade depende diretamente da criatividade – estando a ela vinculada -, a qual se relaciona intrinsecamente com o problema de como financiar a produção da inteligência e do conhecimento, e não apenas o produto e/ou o serviço. Como valorar, então, esse intangível e agregá-lo ao retorno almejado?

Segundo o Institut for the Future, mesmo os bens tangíveis (aviões, computadores etc) exportados pelos EUA são intensivos em conhecimento, fazendo com que, do total das exportações americanas ocorridas no início deste século, mais de 70% estivessem relacionadas ao conhecimento embarcado e menos de 30%, aos fatores tradicionais de produção (tais como terra, mão-de-obra, energia e matéria-prima).

Cada vez mais, portanto, o componente intangível é o principal responsável pelo valor dos bens comercializados no mundo.

Momento histórico

Parece-nos mera retórica quando nos é dito que vivenciamos um momento histórico singular. Mas, se pararmos para refletir, ainda existem peças neste puzzle do mundo dos negócios que necessitam ser observadas com maior grau de cautela.

Entre elas podemos destacar o fato de que “magos pensadores”, oriundos dos chamados países desenvolvidos, costumam propor, sutilmente, a nós, países em desenvolvimento, que devemos nos contentar em ser meros exportadores de commodities, inclusive no que se refere à TI – a exemplo do que vem sendo feito pela Índia, a qual tem se destacado de maneira

singular, ao longo desta última década, por apresentar um custo também singular no que concerne a esse mercado.

Seria essa, talvez, uma nova modalidade de extrativismo relacionada à tecnologia da informação?

Além disso, devemos observar que as políticas propostas pelo atual governo, a baixa valorização do dólar, entre outros fatores, possibilitaram o aquecimento do mercado interno, no qual o segmento de baixa renda é um dos que mais vem se destacando, ainda que o país venha apresentando um nível de inflação mais elevado.

Com isso, muitas empresas não só estão deixando de exportar, mas também passam a se adaptar à baixa exigência desse segmento de mercado, em termos de produtos, serviços, tecnologias e conhecimento embarcado. Esta espécie de estado de acomodação, gerado por essa nova realidade, pode até ser considerado natural, mas cabe indagarmos o quanto isso é saudável em um mercado globalizado? Como a China vem agindo, estratégica e operacionalmente, diante de sua realidade interna e mundial? E a Rússia?

É oportuno atentarmos, também, para a nossa recente promoção no ranking de países que são considerados bons para se investir. Isso amplia o horizonte de investimento para a entrada de capital estrangeiro e, ao mesmo tempo, nossas responsabilidades referentes às exigências de sólidos e inovadores modelos de gestão e governança das organizações. Claro que isso está relacionado ao nosso posicionamento no referido ranking e ao modo como desejamos ser percebidos no valor – tangível e intangível – dos bens que comercializamos no mercado global.

O artigo “O Fim do Improviso“, publicado pela Revista Exame (01/05/2008), ressalta que “a administração com base no jogo de cintura vem cedendo lugar a um planejamento estratégico cada vez mais longo e detalhado”, no qual é proposto a participação dos “integrantes do conselho e executivos de vários níveis (até gerentes)”.

A receita básica é que “o time” deve definir uma série de medidas a serem executadas a cada ano e, também, estimar as curvas de vendas, lucros, custos e retorno sobre o capital investido, pois muito se tem preparado para os novos tempos de competitividade.

É oportuno observarmos, pois, nas entrelinhas do referido artigo, a forma como a tecnologia é vista e tratada, inclusive no que se refere à Tecnologia da Informação e da Comunicação, principalmente no que tange ao conhecimento.

A inteligência do negócio

Podemos olhar a tecnologia como simples commodity, mas a informação e os processos de comunicação, que transformam a mera informação em conhecimento, fazem parte da inteligência do negócio.

O futuro do branding de TIC está na inovação e na sua capacidade de produzir produtos e/ou serviços inusitados e de alto valor agregado. Atualmente, a vantagem competitiva não está mais focada simplesmente no custo de produção.

A diferenciação também não está somente focada no produto ou no serviço, mas naquilo que eles carregam como conceito intangível e em como isso é adicionado aos negócios de quem os adquire; ou melhor, daquele que neles investe.

Como exemplo, podemos citar a comunicação sob o aspecto tecnológico. Esse termo trouxe para alguns, durante muito tempo, o sentido saudoso de telefonia, ou, até mesmo, o da tecnologia vinculada às telecomunicações. Atualmente, as empresas do setor de

telefonia/telecomunicações estão promovendo uma verdadeira revolução e inovando esses conceitos através dos seus produtos e serviços, com inúmeros valores intrínsecos a eles agregados, os quais se renovam a cada instante no mercado.

Isso é um fato que nos impele à reflexão, pois o cliente não apenas adquire um produto e/ou serviço; ele também investe em um novo conceito.

Outro exemplo é a atual campanha de um banco que não oferece as menores taxas do mercado, mas propõe ao cliente comparar a relação custo-benefício, oferecendo-lhe a opção de pagar um preço - dito justo – por seus produtos e serviços oferecidos.

São, indubitavelmente, dois grandes desafios institucionais: o primeiro é a resposta que a organização se propõe a dar para uma mudança de mercado que visa a favorecer o cliente com tarifas mais baixas; o segundo refere-se à quebra de paradigmas relativos aos conceitos do cliente, pois o banco busca fazê-lo perceber e pensar de forma distinta, de modo a observar, como diferencial do mesmo, as qualidades dos produtos e serviços por ele oferecidos, achando seu preço justo.

Em ambos, a questão interessante a ser analisada é de que maneira o conhecimento, gerado pela comunicação das informações e pela tecnologia, ou seja, pelo branding de TIC, se faz presente? De que forma o alinhamento da governança corporativa e com a de TIC possibilita o alcance das metas e atinge os targets propostos nas estratégias focadas no diferencial inovador oferecido?

Isso somente acontece se todos os envolvidos no processo estiverem conscientes de seu papel – através de seu quinhão de conhecimento –, desde o board até o atendente que presta assistência no balcão de vendas da loja de aparelhos telefônicos ou junto a um caixa eletrônico. Como se constrói, então, essa ponte entre a idéia e o seu uso comercial diário no palco da realidade?

A dinâmica das estratégias

A governança expressa essas cadeias de objetivos e valores que são definidos no conselho e se materializam pelos quatro cantos dentro da empresa. Isso acontece através da comunicação, do comprometimento, da inovação e da disseminação efetiva do conhecimento em cada segmento do negócio.

É necessário revolucionar e pensar lateralmente, pois muitos enxergam a tecnologia como uma solução suficiente, quando bem aplicada, para nos possibilitar uma maior agilidade. No entanto, as coisas não são tão simples quanto parecem. Veja-se, por exemplo, quando do caso do emprego de uma nova tecnologia ou, ainda, de um processo definido através de uma ferramenta BPM, aplicado no dia-a-dia. Para muitos isso é maravilhoso, mas é necessário levar em conta que intrinsecamente a tal procedimento deve estar a ciência da informação, aliada à da comunicação, vinculadas à inovação e ao valor agregado ao negócio, conforme já descrito no artigo “Gestão por processos de negócios e redes cognitivas” (Webinsider, 20/04/2008).

Caso não seja assim, pode ocorrer a perda do sentido de existência não apenas do processo, mas também da ferramenta tecnológica ou, até mesmo, da tecnologia.

Faz-se, portanto, necessário atentarmos para o fato de que a ocorrência da dependência “física” ou “psicológica” de uma ferramenta tecnológica ou de uma tecnologia pode ocasionar falta de agilidade, tanto no âmbito pessoal quanto no de toda a organização. Isso tende a impactar na aquisição e no manuseio dinâmico do conhecimento, o qual é imprescindível para atender às necessidades de negócio e às suas estratégias.

Eis a questão

Não há dúvida de que, hoje, vive-se em um cenário instável, devido às constantes mudanças que vêm ocorrendo nos mais diferentes contextos. Segundo Guilherme Motta, em seu artigo "O alvo da inovação" publicado na revista Inteligência Empresarial, essas mudanças requerem estratégias dinâmicas e que tenham o conhecimento, advindo da informação, como elemento principal do processo de formulação ou reformulação de estratégias.

Finalmente, surge a questão: as corporações devem enxergar a governança como um instrumento de inovação? Quando se fala em governança, o feeling embarcado no termo refere-se ao controle.

Mas, afinal, para que controlar? Para se obter o conhecimento – através da comunicação efetiva –, advindo da informação, como elemento principal do processo de formulação ou reformulação de estratégias, desde que se tenham as knowledge networks essenciais nas organizações para atender às necessidades de negócio, e, conseqüentemente, de mercado – interno ou externo.

Nisso tudo, uma coisa é notória: muitos querem fazer governança de commodity. Alguns vislumbram ir um pouco mais além, buscando na inteligência empresarial os processos de comunicação que transformam a mera informação em conhecimento através da tecnologia, ainda acreditando no incremento de participação em um mercado mundial aguerrido, mas sustentável, baseado no desenvolvimento cognitivo e intelectual das organizações que compõem uma nação.

Esses que acreditam, sutilmente perceberam que esta nossa nação vem despontando por sua independência; vem abandonando, mesmo que aos poucos, o seu passado, ainda cômodo para outras tantas, de mera colônia extrativista.

Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br>. Acesso em 11 ago. 2008

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais.