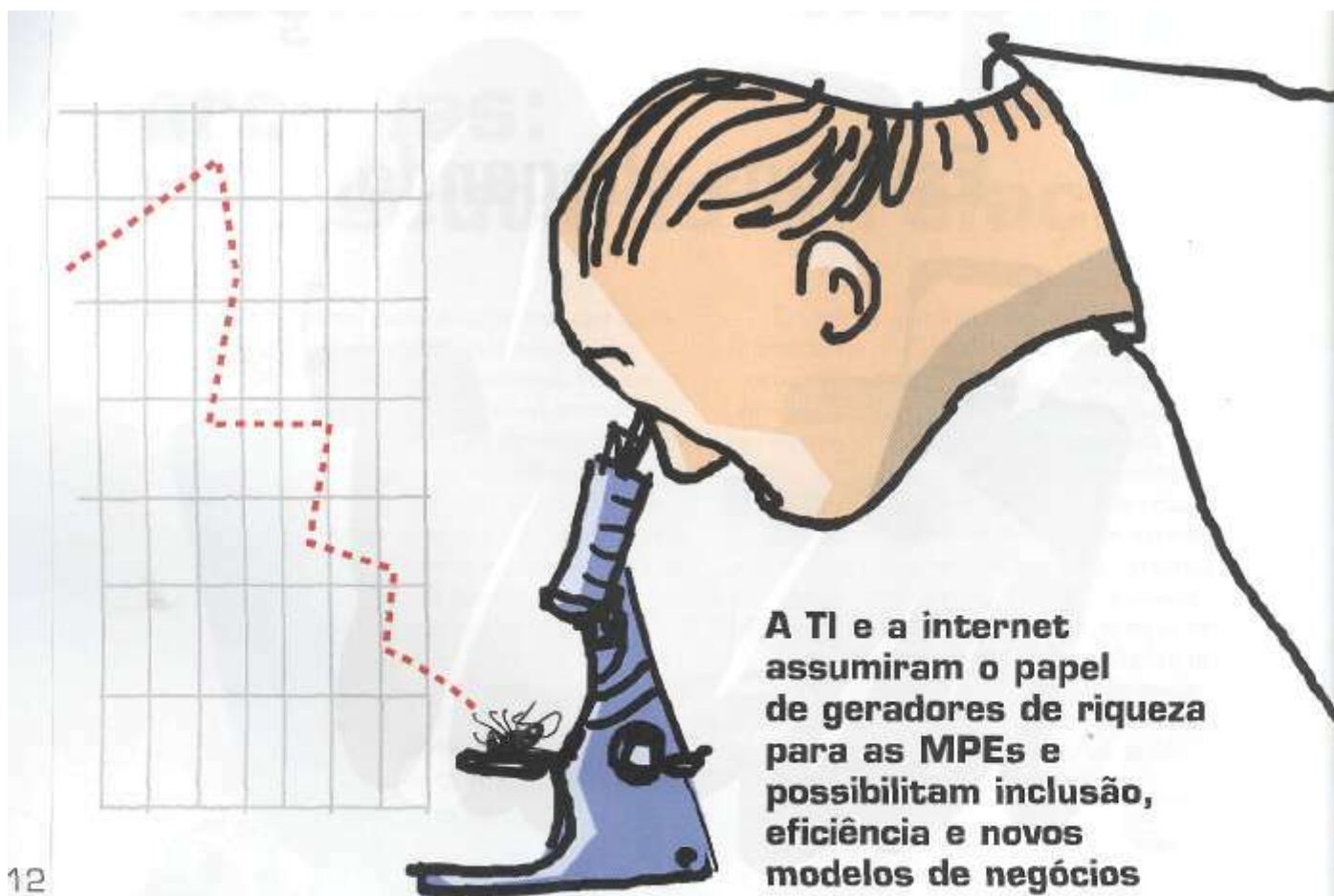


INOVAÇÃO

Por Daniel Domeneghetti



A TI e a internet assumiram o papel de geradores de riqueza para as MPEs e possibilitam inclusão, eficiência e novos modelos de negócios

12

As moscas de Christensen

CLAYTON CHRISTENSEN, PESQUISADOR DA HARVARD BUSINESS SCHOOL, EXTREMAMENTE CURIOSO E INTRIGADO COM O MERCADO DE TECNOLOGIA, resolveu explorar um ponto absolutamente inquietante e até

então sem resposta: por que as empresas líderes de mercado em seus setores de atuação, do dia para a noite, sem razões claras (como má gestão, fraudes, investimentos errados, arrogância, executivos exaustos etc.) sumiam do mapa, deixavam de existir.

A resposta que Christensen encontrou foi simples e desconcertante: essas empresas desapareciam porque ficavam reféns de seus grandes clientes.

Para poder estudar o fenômeno em seu ciclo completo, Christensen procurou uma indústria que pudesse

refletir, em um período curto de tempo, um processo integral com começo meio e fim de uma empresa líder.

Fazendo uma alusão à genética, Christensen procurava o que chamou de indústria mosca - isso porque as moscas são seres que são concebidos, nascem, crescem e morrem em um único dia. Ou seja, queria encontrar uma indústria altamente dinâmica e inovadora, de ciclo curtíssimo {para os padrões setoriais econômicos) de concepção, desenvolvimento, maturação, auge, decadência e morte.

Christensen escolheu o mercado de Disk Drives que é, entre todas aquelas ligadas à Tecnologia da Informação (TI), a indústria em que as mudanças tecnológicas, estruturas de mercado, alcance global e integração vertical eram mais violentamente penetrantes, rápidas e inflexíveis nos menores espaços de tempo.

Após estudar a indústria por 20 anos, de 1975 a 1995, em todos os seus ciclos e líderes, Christensen chegou ao que convencionou de Dilema da Inovação.

Segundo ele, o Dilema da Inovação é um ponto de decisão fatal que as empresas líderes desse mercado chegavam inevitavelmente com seu crescimento e sucesso comercial.

Eis o dilema: por que essas empresas que se tornavam líderes no mercado de Disk Drives, com o maior orçamento para P&D, geralmente criadoras das tecnologias de ruptura em seus laboratórios altamente equipados (mas que nunca lançavam no mercado), acabavam sendo surpreendidas e derrotadas rapidamente por competidores pequenos, com tecnologias imaturas, muito menos dinheiro que, como franco-atiradores, iam a mercado e implementavam as rupturas tecnológicas que canibalizavam o modelo vigente das empresas líderes?

Indústrias moscas: são concebidas, nascem, crescem e morrem em um curtíssimo período de tempo

A conclusão foi alarmente: as empresas líderes, com seus acionistas racionais, excesso de capital e grandes clientes para atender, acabavam, na grande maioria das situações, por decidir não investir e lançar novas tecnologias de ruptura que elas mesmas criavam em seus laboratórios, receosas de que seus grandes clientes vissem no incentivo dessas tecnologias riscos importantes que os motivassem a trocar de fornecedor, uma vez que já estavam acostumados ao padrão

tecnológico vigente. Devemos lembrar que clientes grandes não têm nenhuma predisposição a serem cobaias de novas tecnologias e não gostam de inovação; em contrapartida, exigem de seus fornecedores melhorias contínuas, qualidade e consistência.

Em outro prisma, a decisão racional é simples: que CEO em sua consciência preferiria investir US\$1 em uma nova tecnologia, não provada, não testada (e que de cada 10, 9 falham), a investir esse mesmo US\$1 no incremento de um produto/tecnologia já testado e

validado por grandes clientes que, uma vez melhorado, iria atender melhor ainda esses clientes (porque é o que eles esperavam) e aumentar as vendas ou o gasto por cliente? Notícia ruim: reféns dos grandes clientes, as grandes empresas líderes de mercado abriam mão de inovar.

Na outra ponta, os pequenos competidores, geralmente representados pelos ex-pesquisadores desmotivados das líderes de mercado, que não conseguiram "vender" seu

projeto de nova tecnologia de ruptura internamente, deixavam essas companhias e, apoiados por capitalistas de risco, buscavam começar seu novo negócio atendendo às pequenas empresas que, em função de capacidade financeira restrita, aceitavam experimentar essas novas tecnologias que, quando validadas, acabam por se tornar padrão e, portanto, a onda que viria a engolir a líder de mercado estabelecida e toda sua tecnologia incremental. Essas ondas são as chamadas tecnologias de ruptura e elas acontecem em todos os mercados, mais ou menos acentuadamente, em periodicidades mais ou menos longas.

Podemos classificar os modelos de TI Corporativa negócios das empresas olhando a TI basicamente de duas maneiras: TI de ruptura e TI de incremento.

A TI de incremento é aquela adotada por corporações com

objetivos de ganhos de produtividade, eficiência, redução de custos ou mesmo normatização de qualidade. São, portanto, projetos voltados à substituição e/ou otimização de processos e fluxos dessas empresas com suas cadeias de valor, com stakeholders internos, fornecedores e clientes. Esses modelos de negócio são melhorias e evoluções de modelos existentes nessas empresas, mas não representam, de fato, inovação de ruptura.

Já a TI de ruptura tem como objetivo reescrever ou criar novos modelos de negócio e operações, seja pela darwinização dos modelos existentes, seja pela exploração de novas oportunidades e possibilidades. Estes, ao contrário, são modelos de negócio que têm como premissa a quebra da lógica tradicional vigente, redefinindo as relações e ordens de grandeza da empresa com sua malha mercadológica. São exemplos de

ruptura, tecnologias de convergência, mobilidade, SOA e web 2.0.

Na pirâmide abaixo, o modelo criado pela E-Consulting, que mostra essa distinção.

A base da pirâmide é composta por projetos que utilizam a TI como meio, como incremento, a chamada TI de substituição e operações. O topo da pirâmide, que responde pelas tecnologias de ruptura e inovação, é a chamada TI estratégica. Já no meio do desenho, da TI como ambiente, é que temos a convivência de ambas as situações, em que, dependendo da empresa, da indústria e da forma de adoção da tecnologia, temos então seu caráter mais de ruptura ou mais de incremento.

Como na vida das moscas, o tempo parece ser a variável mais importante para julgar a capacidade de sobrevivência das tecnologias e seus padrões. **B2B**

14

