

Comemore o fracasso

Álvaro Oppermann

Grandes fiascos podem gerar lições preciosas e se tornar motores da inovação. Mas é preciso saber olhar para eles, diz o professor de gestão Henry Petroski



Celebrar o fracasso pode ser uma expressão batida, mas nunca foi tão verdadeira como nesses tempos de busca pela inovação. Os fiascos – mesmo os grandes – têm ensinado às empresas como conduzir melhorias no design e na reengenharia de produtos e serviços. O fracasso, enfim, pode ser um dos grandes motores da inovação. “O sucesso nos dá a confiança de que estamos fazendo a coisa certa, mas não nos informa necessariamente o que e por que esta coisa é a correta”, diz o acadêmico Henry Petroski, 68 anos, professor de gestão do conhecimento na Duke University. Já o fracasso é como um mapa da mina, diz ele, porque é fácil de localizar e de ser analisado. “Trata-se de uma informação de valor incalculável”, disse Petroski a *Época NEGÓCIOS*.

Em julho, o *The New York Times* dedicou ao tema um longo ensaio. Caso como o desastre da plataforma Deepwater Horizon, da BP, em 20 de abril, deve inspirar importantes avanços tecnológicos nessa área. O princípio não vale só para engenheiros. Na rede McDonald's, a adoção de uma linha de saladas, em 2003, foi pautada por um fracasso ocorrido em 1996, quando a rede lançou o sofisticado hambúrguer Arch Deluxe. O consumidor não buscava sofisticação nas lojas da rede. Preocupava-se com a saúde, daí a salada, e queria conveniência, que voltou a ser um item essencial.

Mas, atenção. “Fiar-se demais nos sucessos do passado pode também nos levar ao malogro”, afirma Petroski. “O sucesso pode mascarar um fracasso.” A Toyota, por exemplo, reconhecida pela excelência na gestão da complexidade, tornou-se vítima do próprio êxito. “Eles estavam autoconfiantes de que podiam lidar melhor do que as outras companhias com situações complexas”, afirma Takahiro Fujimoto, professor da Universidade de Tóquio. “Ironicamente, abraçaram complexidade demais, além de sua capacidade.” E a crise que se abriu foi bem grande.

Desastres para o bem

O que experiências malsucedidas ensinaram



Ponte suspensa_Na primeira metade do século 20, o sucesso das pontes suspensas alimentou a autoconfiança dos engenheiros americanos, que construíam pontes cada vez mais longas e esguias. Isso até o colapso, em 1940, da Tacoma Narrows Bridge, em Washington. “O fator vento foi subestimado”, diz Henry Petroski. A ponte suspensa foi, então, redesenhada com robustas armações de aço para apoio. E voltou a ser segura.



Air bag_O dispositivo de segurança foi usado pela primeira vez nos Estados Unidos em 1973, no Oldsmobile Toronado. Só em 1998 tornou-se obrigatório. Nos anos 90, uma série de mortes pôs em dúvida sua eficácia, e nos últimos anos foi criada uma nova geração inteligente de air bags. “Alguns problemas de design são muito complicados. A indústria ainda não chegou a um modelo ideal de air bag”, afirma Henry Petroski.



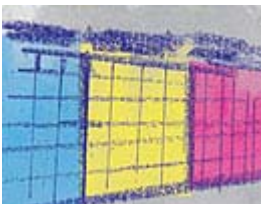
Refrigerador_O refrigerador elétrico foi um grande fracasso até os anos 30. A substância usada para refrigerar era tóxica e um vazamento matou uma família nos Estados Unidos enquanto dormia. O fracasso foi revertido com a descoberta do gás CFC. “Mas, décadas mais tarde, descobriu-se o efeito adverso do CFC à atmosfera”, diz Petroski. E o gás foi trocado de novo, dessa vez por uma substância ecologicamente correta.



Latinha de refrigerante_Nos anos 50, a latinha de alumínio tinha fama de vilã nos Estados Unidos e quase foi banida. A tampa das latas tinha de ser cortada com abridor, e muitas eram abandonadas em parques e praias, provocando acidentes. O design da lata evoluiu e, em 1956, surgiu o formato “pop-top”, com a lingueta de abertura. A latinha salvou-se. E o novo design fomentou até um hobby: o de colecionar latas de cerveja.



Clipe de papel_Antes da invenção do clipe de papel oval, em 1894, eram usados alfinetes graúdos para prender as folhas. Além de furar o papel, o alfinete gerava acidentes e um efeito antiestético. Apesar de nunca ter sido patenteado, o clipe oval provocou uma revolução no escritório. “Hoje existem centenas de patentes de desenhos melhorados do clipe de papel, mas o velho oval continua soberano”, afirma Petroski.



Supermercado redesenhado?_O design das lojas de supermercado, com corredores de prateleiras e uma fila de caixas na entrada, foi patenteado em 1910. Segundo Petroski, é um raro caso de sucesso absoluto de um péssimo design. “O consumidor tem de caminhar longas distâncias, o que é desagradável para quem compra um ou dois produtos.” Em 2004, Petroski patenteou um modelo radical de design de loja.

Fonte: Época Negócios, set. 2010. Disponível em:
<<http://epocanegocios.globo.com>>. Acesso em: 27 set. 2010.