



CLEMENTE NOBREGA*



A grande ameaça

As empresas são sinceras ao identificar o imperativo de inovar. Mas, confrontadas com as demandas do dia a dia, deixam a inovação escorregar para amanhã

Pesquisas mostram que inovar é prioridade para todas as empresas a partir de certo porte. Poucas, porém, têm processos para garantir que a inovação ocorra. Está no planejamento estratégico, mas não na ação. Esquizofrênico, isso. As empresas são sinceras ao identificar o imperativo de inovar, mas, confrontadas com as demandas do dia a dia, deixam a inovação escorregar para “amanhã”. Resultado: o registro de inovações oriundas de gestão deliberada é ruim. Por quê? Daniel Kahneman, psicólogo e prêmio Nobel de Economia, matou a charada. Ele estudou a forma pela qual indivíduos e grupos agem, de acordo com sua percepção de risco. Descobriu que se você apresenta um fenômeno como uma ameaça, as pessoas reagem com muito mais energia e intensidade do que se você apresentar a coisa como oportunidade. A intensidade da ação é tanto maior quanto mais se percebe um risco. O medo de perder é maior que a motivação de ganhar. Portanto, sem ameaça no horizonte, os gestores se fixam no “hoje”.

Muito racional, pois é por resultados de hoje que são avaliados. Seus bônus vêm do hoje, o preço da ação é o de hoje. É por isso também que, no dia a dia, tomam decisões e priorizam coisas que não tinham deliberado no



Os bônus vêm do hoje. E por isso que, no dia a dia, executivos tomam decisões reagindo a fatos imprevistos no planejamento

planejamento estratégico. Lançam produtos, criam ou fecham divisões, compram empresas – reagindo a acontecimentos não previstos. O acúmulo dessas decisões circunstanciais gera uma estratégia paralela àquela que tinha sido deliberada, e o que emerge do choque das duas – aquilo que recebe recursos e é realmente feito – é a estratégia real da empresa.

Companhias estabelecidas operam sempre mais para o lado do deliberado; as iniciantes, mais para o lado do emergente. Exemplo: a escalada do Walmart começou com a decisão de construir lojas em lugares pouco populosos porque não havia opção. O tempo validou a tática, e o emergente

virou deliberado. Toyota e Intel idem – suas vitoriosas estratégias emergiram, não foram deliberadas de início.

Tome o jornalismo online. No início, as versões de jornais na internet estavam sob responsabilidade (e orçamento) dos gestores das versões em papel. O produto virtual era oferecido à base existente de leitores e anunciantes. Foi reação a uma ameaça: “Tenho de preservar minha base de leitores, vou colocar meu jornal de papel online”. O investimento era para manter, não para inovar. Mas, para empresas iniciantes – portais e jornalismo de internet – não havia ameaça, só oportunidade. Estas buscaram novos públicos por não terem nada a preservar. Foram essas empresas, e as unidades independentes formadas nas editoras tradicionais (não subordinadas ao papel) que capturaram o dinheiro novo da inovação.

A regra é: para obter comprometimento com inovação, convença a empresa de que “não inovar” é uma ameaça, assim você conseguirá recursos. Com recursos garantidos, passe a responsabilidade de implantar a inovação para um grupo autônomo que a considere uma oportunidade. Vai funcionar.

WWW.EPOCANEGOCIOS.COM.BR/CLEMENTE

* CLEMENTE NOBREGA É FÍSICO, ESCRITOR, CONSULTOR DE EMPRESAS E AUTOR DO BLOG IDEIAS E INOVAÇÃO NO SITE DE ÉPOCA NEGÓCIOS