



CLEMENTE NOBREGA\*



# A medida do tempo

O melhor inovador será sempre o mais produtivo – chegará mais rápido ao “mais com menos”. O mais produtivo será sempre o melhor em gestão

Desde que empresas existem um só tema permanece no topo o tempo todo: como aumentar a produtividade. No início, achava-se que a solução era trabalhar mais e mais duramente, até que uma nova disciplina – a gestão – provou que não era. Nas palavras de Peter Drucker, gestão é a maior inovação do século 20. Não se trata de trabalhar mais, mas com mais inteligência. A mãe de todas as inovações é o conhecimento que leva a isso, não um produto. Esse conhecimento é que permite que a energia nuclear, o microchip, a internet, antibióticos e novelas de TV fiquem, cada vez mais, ao alcance de mais pessoas. A essência de tudo é obter mais com menos.

Inovação e gestão tratam desta mesma ideia, mas inovação está embutida na gestão, não o contrário. Gestão é fazer o que tem de ser feito para se chegar a um resultado da forma mais eficiente. Inovação é uma das maneiras de conseguir isso. Aplicar conhecimento a recursos disponíveis é o centro da coisa toda. O McDonald's fez isso treinando pessoas simples para produzir mais hambúrgueres por minuto. Henry Ford fizera o mesmo com carros, mas a GM desbancou sua companhia aplicando conhecimento novo à organização em si, não a carros. Os americanos transformaram



## Inovação envolve mais tempo e riscos mais severos. E o preço a pagar para incorporar novos conhecimentos

multidões despreparadas em trabalhadores produtivos para o esforço da Segunda Guerra. Sem método para aplicar conhecimento à força bruta, a história do mundo teria sido outra.

Líderes em inovação são sempre, sem exceção, líderes em produtividade. A Amazon reduziu o giro do estoque de livros de 168 para 17 dias. Já o famosíssimo Palo Alto Research Center, da Xerox, criava produtos geniais, mas não sabia comercializá-los. Era criativo, mas não produtivo. Faltava-lhe conhecimento disso que chamam marketing (que, aliás, na Apple sobra). Inovação é o apelido de “gestão” quando se esgotam possibilidades convencionais para se obter mais com

menos. O que diferencia gestão “normal” de inovação é mudança em duas perspectivas: tempo e risco. Inovação envolve mais tempo e riscos mais severos – preço a pagar para incorporar conhecimento novo. Empresas como as farmacêuticas, ao abrirem seus processos de P&D (para ganhar produtividade, claro), têm de aprender a se relacionar com agentes estranhos ao seu DNA corporativo (empresas de biotecnologia, laboratórios independentes) e dominar nuances novas de temas como propriedade intelectual.

Por isso, o normal é, antes de inovar, tentar esgotar outras variantes para se tornar mais produtivo (comprando outras empresas, expandindo-se para outros mercados). Mas, eis o risco: se esperar demais para inovar pode não dar tempo. Tempo é a métrica essencial. Empresas que se dão melhor são as que aprendem mais depressa a fazer o que é preciso para gerar mais com menos. São, portanto, as que incorporam mais rápido o conhecimento para fazer mais clientes pagarem por seus produtos o que elas precisam que seja pago. O melhor inovador será sempre o mais produtivo – pois este chegará mais rápido ao “mais com menos”. O mais produtivo será sempre o melhor em gestão. EN

 [WWW.EPOCANEgocios.com.br/clemente](http://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