



CLEMENTE NOBREGA*



O desafio criativo

Se Jobs não voltar e a Apple continuar arrebatando, é porque a máquina que ele construiu é boa – funciona com qualquer maquinista

Em 1972, saiu um artigo na *Harvard Business Review* que considero a melhor referência para iluminar os dilemas atuais da inovação: “Evolução e revolução à medida que a empresa cresce”, de Larry Greiner. Resumo: uma empresa é um sistema cuja existência depende da competência com que toma decisões novas à medida que cresce. Sucesso sustentável depende mais de novos comportamentos do que de expertise técnica. Competência técnica é fácil, comportamental é difícil. Greiner identificou cinco crises pelas quais as empresas têm de passar. Se não as superam, encaram a irrelevância ou a morte (99,9%) – não me refiro a start ups que nem chegam a ver a luz do sol, mas das que existiram e sumiram.

A primeira crise é assim: logo que consegue vender o suficiente para cobrir seus custos, o mercado recompensa a empresa outorgando-lhe o direito (temporário) de existir. Consequência disso: para continuar crescendo, ela tem de abandonar o improvisado e a intuição que dominaram seus anos iniciais e implantar sistemas e processos formais. Os fundadores, que eram só energia e criatividade, têm de virar gestores, e a maioria não consegue.

As crises seguintes estão associadas a outros estágios do crescimento. Greiner prescreveu abordagens e fer-



Inovar é desafiar a lógica daquilo que a máquina faz melhor. Mas isso exige posturas gerenciais nada triviais

ramentas para resolvê-las. Ele intuiu brilhantemente que haveria uma sexta crise, mas não conseguiu descrevê-la. Hoje sabemos: é a da inovação. Para permanecerem relevantes, as estabelecidas têm de inovar. Mas, repare: se está estabelecida é porque ficou boa em repetir procedimentos – seus processos ficaram eficientes e padronizados. Mesmo em empresas “criativas” – Google, Apple – é assim. Quase a totalidade da receita do Google vem da propaganda online. O restante (Android, mapas etc...) é para reforçar isso. A alma de uma empresa estabelecida tem de ser mais de “repetição e previsibilidade” do que de “organismo” aberto para o novo. É mais “máquina”

mesmo. Porém, iniciativas inovadoras são não rotineiras e de resultado incerto. Inovar é desafiar a lógica daquilo que a máquina faz melhor. Já sabemos como resolver esse impasse, mas, para isso, exigem-se posturas gerenciais nada triviais. Steve Jobs se afastou da Apple. A empresa corre risco? Só se a máquina que garante seu sucesso ratear. Máquina? Na ultracriativa Apple?

Sim, ela vem repetindo consistentemente o seguinte: pega produtos já existentes no mercado (tocadores de MP3, smartphones, tablets), dá a eles um design campeão e incorpora-os a novos ecossistemas de negócio. IPod, iPhone, iPad – as joias da coroa – são isso. Ecossistema é: aparelho + loja de aplicações AppStore + ambiente + iTunes + comunidade de desenvolvedores de software + acordos com donos de conteúdos variados. Os aparelhos são ótimos, mas só vendem mais porque dão acesso conveniente ao ecossistema. A Apple tornou rotina a orquestração de ecossistemas nos quais embute novos aparelhos. Seus concorrentes, focados só em aparelhos, acordaram tarde. Se Jobs não voltar e a Apple continuar arrebatando, é porque a máquina que ele construiu é boa – funciona com qualquer maquinista. ■

 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