



## O dilema de Clayton Christensen

Clemente Nobrega- agosto 2011

O livro mais recente de Clayton Christensen é decepcionante. Em parte (pequena parte), isso se deve à expectativa que se cria a cada livro dele por conta de seus trabalhos anteriores-trabalhos que o transformaram no pesquisador de reputação mais sólida em inovação empresarial. Christensen nos acostumou a esperar coisas boas dele.

Escrito com Jeff Dyer e Hal Gregersen –*The Innovator’s DNA-Mastering the Five skills of the disruptive Innovator’s*;Harvard Business School Press, 2011-é,segundo os autores, o resultado de oito anos de pesquisas . A decepção maior é porque todas as suas “descobertas” já foram, bem.. descobertas antes. Originalidade perto de zero. O pouco digno de nota não justifica um livro “by Christensen”. Mas há mais razões que impedem que “O DNA do inovador” seja uma obra admirável.

Não vamos nem esmiuçar o (problemático) método usado: buscar linhas mestras para o sucesso a partir do estudo de comportamentos e atitudes que deram certo. Claro que surgirão características comuns entre os “de sucesso”. Se você estudar uma amostra de pessoas que vieram da pobreza e ficaram milionárias, vai ver que quase todas têm grau de tolerância ao risco maior do que a média, o que pode ser uma condição necessária para terem enriquecido, mas nunca é suficiente. O cemitério está cheio de gente que se expôs ao risco e morreu mais pobre ainda. Os autores fazem uma brevíssima menção a isso antes de começarem a entoar a seu mantra: todo mundo pode desenvolver as características que vitoriosos como Steve Jobs, Jeff Bezos, ou os criadores do Google, têm. Você não precisam ser eles para ser como eles. Afirmam isso, mas passam o livro inteiro se contradizendo. É a “contradição do inovador”, talvez.

Tudo bem. Esqueçamos questões de método e busquemos logo as descobertas centrais da pesquisa. O problema é que, para chegar lá, temos de abrir caminho através de uma densa barragem de abobrinhas e platitudes com que o livro nos confronta o tempo todo. Do início ao fim encontramos passagens assim:

*“... de onde veio a inclinação experimentadora de Jeff Bezos (Amazon)? Parte da explicação é genética, certamente. Ainda pequeno cansado de ter de dormir num berço, tentou desmontá-lo com uma chave de fenda”...*

(Talvez eu deva estimular meu neto a desparafusar seu berço para ele ir aprendendo a ser como Bezos. É isso?)



Steve Jobs -o herói supremo do livro- é exaltado por definir sua missão como “pôr um sino no universo” (*put a dingle in the universe*). Se você, leitor, manifestar o menor vestígio de que se interessa por algo vagamente semelhante a “pôr sinos no universo”, vão demiti-lo e/ou interná-lo.

Mas os autores seguem proclamando suas descobertas redentoras em tom messiânico: *“... descobrimos que inovação de sucesso num time, exige duas habilidades: gerar novas idéias e executar novas idéias”*.

Li. Reli. Tornei a ler. Deve ser algo profundo. Devo estar decadente. Não consigo perceber nessas coisas nada além de platitudes, lugares comuns, bobagens mesmo...

Mas, enfim, quais as descobertas do livro?

Inovadores de verdade têm cinco características que os distinguem dos mortais comuns. A primeira —e mais importante - é: são experts em conectar idéias de áreas que nada têm a ver umas com as outras. Steve Jobs (sempre ele) freqüentou um curso de caligrafia no tempo em que vagava desocupado pelo campus da universidade que abandonara. Mais tarde usou o que aprendeu, no design de fontes para o Macintosh. Os caras do Google usaram no algoritmo que criaram o mesmo princípio que as formigas usam para localizar alimento: não saia procurando aleatoriamente (como os buscadores na web de então faziam), siga quem já achou o que você procura. Arquimedes estava numa banheira quando descobriu o princípio que buscava para responder a uma demanda do rei. Era o mesmo princípio que fizera a água da banheira transbordar quando ele entrou nela (o rei queria saber se sua coroa era mesmo de ouro maciço ou se o tinham enganado. Tinham enganado o cara). Dizem que Newton se inspirou na queda de uma maçã para chegar à gravitação etc.. Todas as referências confirmam que fazer “conexões improváveis” é a chave da coisa. Um pesquisador russo chamado Altshuller chegou à mesma conclusão nos anos 1940 estudando patentes de artefatos tecnológicos, e propôs um método sistemático para fazer emergir as conexões que levarão à inovação em situações específicas. Posso citar de cabeça vários livros que tratam do tema “conexões”, como primeiro passo para a criatividade. Os autores do “DNA do Inovador” pesquisaram oito anos para descobrir a roda.

As demais descobertas da “pesquisa” desvendam as características que você deve exercitar para que consiga fazer conexões improváveis. São as seguintes:

Você tem que ser um bom observador. Também tem que ser bom de *networking*, no sentido de buscar o convívio com gente que o estimule a fazer conexões. Deve gostar de experimentar, desmontar coisas (lembre-se do berço) e fazer protótipos-deve tolerar bem o erro porque errar faz parte. Finalmente, deve perguntar o tempo todo: “Por quê? Por quê? Por quê?”.

Volte ao ano 2000 e consulte o livro “Serious Play-How The world’s Best Companies simulate to innovate, de Michael Schrage (no Brasil, “Jogando pra Valer, Campus). Onze anos antes da pesquisa revolucionária, já está tudo lá.



A cada página “O DNA do Inovador” se supera em *dejá-vu*. A visita de Steve Jobs (perdão, leitores) ao centro da pesquisa da XEROX (o PARC-Palo Alto Research Center) que o levou a criar a interface amigável dos seus MACs, é narrada pela milésima vez. Pela milionésima vez relembram a oportunidade que a XEROX perdeu “por ter cabeça de fazedor de cópia, e não estar atenta com o emergente mercado de PCs” cuja tecnologia dominava. Pela bilionésima vez se elogia o gênio “observador” de Michael Dell e seu processo de venda direta de PCs. Tudo sempre associado ao grande achado da pesquisa, que podemos chamar de “os cinco hábitos do inovador eficaz”: conexão de idéias, observação, experimentação, networking, e questionamento constantes. Graças a Deus os autores **não contam** de novo a história do “Post-It” da 3M (seria a trilionésima vez), mas, para não perderem a viagem, nos torturam com a Southwest Airlines -uma inovação dos anos 70- e seu grande líder Herb Kelleher (omitindo, naturalmente, o fato de que o cara apreciava uns golos a mais. Isso o tornaria demasiadamente humano, talvez).

O melhor do livro é quando ele se afasta da celebração personalista e sugere uma boa idéia para se fazer *ranking* de empresas inovadoras. Classificações como as que a revista *Business Week* publica anualmente, usam uma metodologia (proposta pela consultoria BCG) para identificar esse tipo de empresa. Basicamente, perguntam aos CEOs de grandes corporações quais empresas eles consideram mais inovadoras. Christensen & colaboradores criticam esse método, que é, basicamente, um teste de popularidade entre colegas CEOs. Além dos “suspeitos de sempre”-Google, Apple, Amazon- nas listas da *Business Week* aparecem empresas como Sony, Toyota, GE, GM e mesmo BMW. E não há por que aparecerem. A coisa parece ser mais respeito pelo passado do que inspiração para o futuro, dizem os autores. Nisso, estão certos.

Eles se juntaram a um time do *Credit Suisse Boston* para propor outra metodologia.

Determinam qual percentagem do valor de mercado de uma empresa deve ser atribuída a seus produtos/serviços existentes; se o valor de mercado real for maior do que o relacionado aos fluxos de caixa atuais, é porque o mercado tem a expectativa de que a empresa vai inovar, ou seja, vai lançar produtos/serviços que vão gerar fluxos de dinheiro novo no futuro. Essa expectativa se reflete no preço das ações hoje, e se chama “Prêmio de Inovação” (*Innovation Premium*). Quando você faz o levantamento da capacidade inovadora desta maneira, Google, Apple e Amazon continuam no topo, mas as Sonys e GMs somem. Outras empresas, das quais nunca ouvimos falar, aparecem (como a Intuitive Surgical -empresa de equipamentos para cirurgias à distância). Se você não tem muito tempo para platitudes e idéias requentadas, leia só essa parte do livro. É onde poderá aprender algo.

É difícil pensar num bom motivo para publicar um livro como “O DNA do Inovador”. Ou, talvez não. Admiradores mais xiitas de Christensen (como eu, por exemplo) devem estar especulando se não seria por razões comerciais. Não é fácil abandonar um eixo de sucesso. Manter a “franquia” chamada “inovação disruptiva” pode ser mais lucrativo e menos arriscado



do que tentar avançar em originalidade. Não se mexe em inovação que está dando certo, seria isso? Se Anthony Hopkins cria um personagem marcante chamado Hannibal Lecter, vai ser muito fácil arranjar papéis que repliquem esse tipo básico em outros contextos. Se Jack Nicholson embute bem a “persona” do cínico desajustado, vamos seguindo por aí. Se você se chama Sylvester Stallone, será difícil sair do papel de grandalhão-apalermado- sensível- boa gente. O público recompra, entende?

Tudo bem, mas talvez seja possível manter certa elegância. Christensen começou com o (excelente) “Dilema do Inovador”. Em seguida vieram “A solução do inovador” e “A receita do inovador” entre outros. Bons livros, que mantiveram o vigor da franquia. O “DNA do Inovador” não mantém. Está sinalizando o início do fim por incompetência em inovar?