

O estágio da inovação no Brasil

Embora o investimento do País em P&D ainda seja baixo, há casos de sucesso que merecem destaque, como o do agronegócio, diz Paulo Antônio Zawislak, da UFRGS

A inovação é uma prática usual nas empresas brasileiras? Qual é nossa situação no que diz respeito ao investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D)?

Infelizmente, a inovação ainda não é uma prática usual nas empresas brasileiras. Existem, é claro, vários casos de sucesso, porém nada que caracterize um movimento sistemático e sistêmico de busca de novas alternativas de agregação de valor por parte das empresas.

Isso é confirmado pelos indicadores mais tradicionais para mensuração desse aspecto da vida corporativa, como o investimento nacional em P&D, que é inferior à média mundial, de 1% do PIB.

Isso não significa que não há investimento. Muito desse investimento, entretanto, é direcionado para a simples aquisição de tecnologia, e não para seu desenvolvimento autônomo.

Na soma do investimento em P&D e dos investimentos em geral até gastamos valores consideráveis –algo em torno de 3% do PIB–, mas sem o impacto dinâmico de criação de riqueza que se vê em outros países, notadamente na China e na Índia.

Há por trás disso uma prática gerencial pouco atrelada à inovação, o que pode ser explicado, em parte, por conta de nossa história recente, marcada pela instabilidade econômica, pela economia fechada e por uma cultura que sempre privilegiou a visão de “curto prazo”.

Mas tal situação também pode ser explicada pelo tamanho reduzido de nossa economia e pelo perfil de nossos setores mais dinâmicos. É interessante observar, por exemplo, que as empresas de capital nacional investem menos que as empresas multinacionais aqui sediadas. Estas, além da cultura da matriz, sabem que a única alternativa para o sucesso competitivo é a criação de mais valor.

Que tipo de inovação é mais comum no Brasil?

Na média, o que se observa são inovações incrementais. São melhorias de processo, de produto ou até mesmo de gestão que geram os ganhos inerentes ao processo de resolução de problemas. Em todo os casos, entretanto, a relação dinâmica entre informação, conhecimento e criatividade está sempre presente.

Na indústria de automóveis, por exemplo, destaca-se a inovação nos chamados arranjos produtivos e na cadeia de suprimento. Juntando parcerias, informação,

“É no campo das aplicações do conhecimento que o Brasil poderá fazer a diferença”

Paulo Antônio Zawislak, doutor pela universidade de Paris VII, professor e coordenador do programa de pós-graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

gestão enxuta e novas práticas, as montadoras têm obtido no Brasil projetos cujo resultado são, acima de tudo, grandes sucessos comerciais para cada uma delas. É o caso das fábricas da GM em Gravataí, da Ford em Camaçari e da Volkswagen em Resende.

Trata-se, portanto, de uma inovação mais operacional do que estratégica...

Exato. Deve-se destacar, no entanto, o foco estratégico de algumas empresas e de alguns setores, que enxergam a inovação como forma de alcançar o sucesso competitivo. A Embraer, a Aracruz e a Brasilata estão entre os exemplos mais conhecidos de inovação estratégica, assim como o agronegócio. Não se conseguiria obter os ganhos de qualidade e produtividade que se vêem no campo hoje sem desenvolvimento tecnológico –em pesquisa agropecuária, em novos processos, em novos produtos, entre outros.

É possível comparar a inovação no Brasil com a inovação na China e na Índia, nossos concorrentes diretos no cenário mundial?

No estágio atual, é muito difícil. Temos no Brasil um conjunto de competências para o desenvolvimento tecnológico que aparentemente é superior ao desses países, mas o tamanho das economias chinesa e indiana permite saltos qualitativos mais impressionantes.

Para inovar, tecnologia é fundamental? Como está o Brasil nessa área?

Se definirmos tecnologia como aplicações do conhecimento, e não somente como “tecnologia da informação” (TI) ou “máquinas e equipamentos” (M&E), a resposta é sim. É justamente na área de “aplicações do conhecimento” que o Brasil poderá fazer a diferença.

Os gastos com TI ou M&E são altos e geram retornos menores. Apesar disso, não se pode ignorar a importância desses dois quesitos tecnológicos. Afinal, sem TI não há fluxo de conhecimento nos patamares mínimos exigidos e sem M&E modernos não se produz o mínimo de qualidade exigido pelos mercados internacionais.

No entanto, sem aplicação de conhecimento próprio do País, dificilmente poderemos retirar da TI e da M&E modernas os ganhos potenciais que essas duas vertentes tecnológicas oferecem.

Qual é a relação entre domínio da cadeia de valor e inovação? Qual a importância, nesse sentido, de alianças, parcerias, colaboração com fornecedores e clientes, terceirização?

O domínio da cadeia de valor é, em poucas palavras, a capacidade que a empresa tem de conhecer, estar atualizada e, principalmente, atuar sobre as diferentes atividades e etapas de agregação de valor –por exemplo, desenvolvimento, suprimentos, operações, distribuição, marketing, entre outras necessárias para um produto ter sucesso.

Para se ter um produto qualquer é preciso dominar o conjunto amplo de elementos que o compõem –entre eles materiais, *design* e processos. Isso não quer dizer, porém, que toda a empresa deva ser verticalizada e manter *in-house* todas essas atividades e elementos.

É aí, justamente, que se encaixam as alianças estratégicas e redes de empresas. A complementaridade entre diferentes agentes com competências diferentes em diferentes atividades e elementos ao longo da cadeia de valor pode gerar o maior de

todos os trunfos empresariais: a geração de novas e melhores competências inéditas, ou seja, inovação.

Ninguém, no atual cenário de hipercompetição, detém de forma isolada essas competências. A conectividade de diferentes fontes internas e externas de conhecimento é sem sombra de dúvida a chave do sucesso.

É isso que qualificamos de modelo integrado de gestão de projetos. Ou seja, garantir que conhecimento, pessoas, prazos, custos e resultados se integrem em projetos cujo objetivo é gerar novidade dentro das expectativas competitivas de uma empresa.

A gestão de projetos tradicional é suficiente para promover o necessário salto na capacidade de inovação do Brasil?

Não. Eu acho importante reverter a lógica linear e estanque da chamada gestão “tradicional” de projetos, o que pode ser feito por meio do desenvolvimento integrado de projetos. Este consiste em conduzir vários projetos de modo concomitante e interligado. O objetivo é criar um sistema de plataforma de projetos em que se tenha um ritmo cadenciado de resultados práticos. Uns mais “impactantes”, outros mais tecnológicos e vários, talvez, incrementais.

Líderes empreendedores, equipes *multiexpert*, ferramentas de comunicação são apenas alguns dos elementos necessários para isso. Os ganhos podem ser muitos, mas principalmente prazos mais curtos, gastos dentro do orçamento e maior sucesso nas soluções empreendidas.

Qual é a relação entre a capacidade de aprendizado da organização e a inovação?

Recomenda-se que as empresas que buscam a inovação estabeleçam um sistema de gestão de conhecimento que tenha sua mola-mestra no que eu chamo de “aprendizado emergente”. É aquele aprendizado que surge não somente de modo formalizado, mas principalmente pelo processo de resolução e previsão de problemas que se estabelece como rotina dentro de uma empresa.

O papel da organização sistemática desse processo é permitir que se possa captar o resultado do aprendizado, ou seja, adquirir novo conhecimento e aplicá-lo de modo a gerar novas soluções, que levarão à inovação.