

O lado obscuro das novas tecnologias

The dark side of new technologies

Homero Leoni Bazanini

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) – São Caetano do Sul (SP), Brasil. E-mail: homerolbazanini@yahoo.com.br

O livro “O Dilema da Inovação – quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso”¹, de Clayton M. Christensen, foi escrito em 1995/1996 e publicado pela primeira vez em 1997, atualizado em publicação em 2011 pela M.Books do Brasil Editora. O conteúdo proposto discute o termo inovação em uma nova perspectiva incomum: na perspectiva do fracasso de empresas administradas de forma tradicional.

O problema central é apresentado da seguinte forma: Porque as empresas bem administradas fracassam?

Com argumentos fundamentados na lógica paradoxal, o autor constata que a causa do fracasso de empresas, que são concebidas até como modelo a ser imitado, está em não reconhecer que as capacidades, culturas e práticas são importantes em determinadas condições e que essas condições não podem ser generalizadas.

A causa desse fracasso é a falta de percepção por parte dos gestores de que as mesmas práticas de administração que possibilitaram à empresa se tornar líder do setor e que, frequentemente, estão relacionadas às tecnologias incrementais responsáveis pelo bom desempenho dos produtos com base na preferência dos clientes, embora sejam aplicadas por várias empresas, não se constituem práticas soberanas.

O autor ressalta que se, por um lado, as práticas tradicionais são adotadas por inúmeras empresas, por outro constituem empecilhos que dificultam extremamente o desenvolvimento de tecnologias de ruptura.

Essa dicotomia conduz a um novo questionamento: ou grandes empresas foram mal administradas e contaram com a sorte nos sucessos que alcançaram ou existe algo de errado com a denominação “boa administração” que conduz inevitavelmente ao fracasso.

A pesquisa do autor posiciona-se em defesa da ideia de que a razão mais poderosa pela qual as empresas foram malsucedidas pode ser atribuída aos princípios da assim denominada boa administração, como: ouvir clientes, investir agressivamente em tecnologia, estudar cuidadosamente as tendências do mercado etc.

A estrutura dessa falha é construída a partir de três pressupostos: distinção entre tecnologias incrementais e tecnologias de ruptura, mudanças aceleradas nos mercados decorrentes do progresso tecnológico e a tendência de grandes empresas disfarçarem as classificações de investimentos que lhe parecem atrativas em relação às empresas que ingressam no mercado.

Dentre esses atributos, em termos de inovação, a distinção tecnológica merece atenção especial, uma vez que as tecnologias de ruptura mudam a proposição de valor no mercado e quase sempre oferecem inicialmente menores desempenhos em termos dos atributos a que os consumidores tradicionais estão habituados.

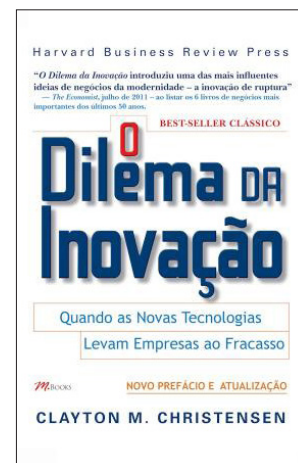
Para explicar mais detalhadamente as tecnologias de ruptura, o autor sintetiza nas páginas 298-299 os quatro princípios de sua teoria:

1. As empresas dependem de clientes e investidores para obter recursos.

Por essa razão, muitas empresas consideram muito difícil investir recursos em tecnologia de ruptura para não contrariar seus clientes.

2. Pequenos mercados não resolvem as necessidades de crescimento de grandes empresas.

Contrariamente ao proposto, para manter suas taxas de crescimento, as empresas devem estar focalizada em grandes mercados.



¹ CHRISTENSEN, Clayton M. *O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books, 2011. 304 p.

O lado obscuro das novas tecnologias

3. Mercados que não existem não podem ser analisados.

Por serem muito “realistas”, as empresas tradicionais ficam paralisadas quando se deparam com tecnologias de ruptura, visto que não dispõem de dados sobre mercados que ainda não existem.

4. Fornecimento de tecnologia pode não se igualar à demanda do mercado.

Apesar de as tecnologias de ruptura serem inicialmente utilizadas apenas em pequenos mercados, posteriormente, tendem a se tornar competitivas nos mercados tradicionais uma vez que o ritmo do progresso tecnológico frequentemente excede a taxa de melhoria que os clientes tradicionais querem ou podem absorver.

Diante do exposto, um dos grandes equívocos que os gerentes cometem ao lidar com novas tecnologias está em combater ou superar os Princípios da Tecnologia da Ruptura ao se manterem atrelados às práticas da administração tradicional com base nas tecnologias incrementais.

Como solução prática, o autor propõe quatro orientações básicas para os gerentes que enfrentam as tecnologias de ruptura:

1. Dar a responsabilidade das tecnologias de ruptura às organizações cujos clientes necessitam delas para fazer fluir os recursos.
2. Criar uma organização diferente, pequena o bastante para se entusiasmar com ganhos modestos.
3. Considerar no planejamento a possibilidade de fracasso e, para isso, não apostar todos os recursos para acertar logo na primeira vez. Inicialmente, uma tecnologia de

ruptura deve servir como oportunidade de aprendizagem. Fazer revisões à medida que os dados sejam coletados.

4. Não confiar nas rupturas. Ir além do mercado tradicional para descobrir que as tecnologias não atrativas para os mercados tradicionais serão as mesmas nas quais os novos mercados serão construídos.

Transcorridos 15 anos de seus escritos, o autor atualiza o conceito de inovação de ruptura como aquela que transforma um produto caro e complexo em algo acessível e simples.

Uma inovação de ruptura é aquela que transforma um produto que historicamente era tão caro e complexo que só uma pequena parte da população podia ter e usar, em algo que é tão acessível e simples que uma parcela podia ter e usar. Em geral, isso cria um novo mercado. Ocasionalmente, o produto de ruptura pode se enraizar na base de um mercado existente. Mas, em ambos os casos, a economia do produto e de mercado é tão pouco atraente que os líderes no setor são levados a se afastar da ruptura, em vez de combatê-la. (CHRISTENSEN, 2011, p. 14)

Em termos funcionais, o conteúdo do Dilema da Inovação consiste em um conjunto de regras para se avançar além da inovação incremental com o intuito de auxiliar os administradores em discernir as situações em que se deve ou não ouvir os clientes, quando se deve investir no desenvolvimento de produtos com menor desempenho e margens menores, e como aproveitar as oportunidades para se buscar mercados menores à custa daqueles aparentemente maiores e mais lucrativos.

Enfim, o livro propõe uma série de princípios, regras e exemplos de sua aplicabilidade em várias empresas para que os administradores possam analisar criticamente a pertinência do dilema da inovação em nossa contemporaneidade.