

## ENSAIO: A INOVAÇÃO, A FIRMA, O MERCADO E A HORA DA VERDADE

*ESSAY: INNOVATION, FIRM, THE MARKET AND THE MOMENT OF TRUTH*

*Paulo Hayashi Junior \**

Professor e Pesquisador da Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) da Unicamp

São Carlos, São Paulo, Brasil

E-mail: paulo.hayashi@fca.unicamp.br

---

### RESUMO

O presente ensaio pretende ser uma forma criativa de aproximar conceitos e abordagens que parecem ser distintos e sem ligação ao redor do tema da inovação, tais como as pinturas impressionistas, a questão de poder de Nietzsche e até mesmo o cachimbo do artista surrealista belga René Magritte. A inovação é algo desenvolvido pelas empresas modernas como uma espécie de novo 'mantra' empresarial e que, muitas vezes, é tratada de forma sistematizada com um foco em solucionar problemas ao invés de liberar o potencial criativo e criador do próprio homem. Deste modo, a inovação é um processo, uma estrada como é visto pela música referenciada no trabalho, que precisa de técnica e talento, liberdade e também inspiração. O ensaio procura contribuir com esta inspiração e também auxiliar na própria compreensão da inovação enquanto processo e também do lado relacional da empresa.

**Palavras-chave:** Inovação; Criatividade; Visão processual; Inspiração.

Data de submissão: 13 set. 2012.

Data de aprovação: 20 jun. 2013.

### ABSTRACT

This essay tries to be a creative way to approximate different concepts and approaches such as the Impressionist paintings, Nietzsche's power concept and even the pipe of Belgian surrealist artist René Magritte around the innovation theme. Innovation is the new 'mantra' of modern organizations and many times it is treated with focus in problem solving instead of freeing the creative potential of human beings. Thus, the innovation is a process, or like a road that argues for techniques and talents, freedom and also inspiration. The essay brings this inspiration and it tries to enhance the comprehension of innovation as a process and the importance of relational side of enterprise.

**Keywords:** Innovation; Creativity; Processual view; Inspiration.

### O BRICOLEUR E A INOVAÇÃO

O presente ensaio pretende ser uma forma criativa de aproximar conceitos e abordagens que parecem ser distintos e sem ligação ao redor do tema da inovação, tais como as pinturas impressionistas, a questão de poder de Nietzsche e até mesmo o cachimbo do artista surrealista belga René Magritte. Deste modo, serve como uma espécie de bricolagem, para refletir e ser refletido sobre o tema da inovação. Inicialmente desenvolvida pelo antropólogo francês Lévi-Strauss (2006) para uma melhor compreensão do pensamento e reflexão mítica, a bricolagem, como uma colcha de retalhos, possibilita o uso e a apropriação de pequenos pedaços de saberes “dentro do princípio de que tudo é aproveitável” (ROCHA, 1985, p.54).

Assim, começando nossa tarefa de *bricoleur*, inovar não é necessariamente o descobrimento ou a invenção de um novo produto ou processo. Estas podem estar relacionadas àquela, mas isso não significa necessariamente inovação. Para surpresa de muitos, a invenção e a descoberta podem não se transformar em grandes sucessos de venda e de lucro para a empresa. É necessário não apenas criar o valor do uso, mas também o valor de troca (BOWMAN; AMBROSINI, 2010). O reconhecimento do mercado é condição *sine qua non* para a inovação. Ou seja, é inovadora a empresa que consegue não apenas desenvolver novas plataformas de recursos e serviços com valor de uso, mas também ser reconhecida e recompensada pelo mercado. Ser inovadora implica ser reconhecida pelo mercado. Todavia, entre aquilo que o mercado está disposto a pagar e aquilo que a empresa quer, existe um hiato, chamado, em Marx, de “salto mortal da mercadoria”. Ou seja, é um teste que avalia a adequação e a aceitação da mercadoria a ponto de ela ser trocada por dinheiro. É quando a mercadoria deixa de ser mercadoria e passa a ser valor-capital ou, simplesmente, capital (CARCANHOLO, 2002). No salto há riscos de não haver o aval do mercado e o produto falhar, causando frustração ao produtor. Desta forma, só há criação de valor e lucro quando a venda acontece (BOWMAN; AMBROSINI, 2010). Da questão, seria tautológico dizer que empresas inovadoras são bem-sucedidas, pois já está contida na primeira a essência da segunda. No entanto, neste artigo, o intuito é outro. Não se pretende mostrar a tautologia, mas dialogar e refletir um pouco sobre o processo de “ir para o mercado”, pois é neste encontro entre firma e mercado que ocorre “a hora da verdade”.

A expressão “hora da verdade” consegue captar bem o momento da firma no momento da execução de sua potência. Da potência de grandeza ao fato consumado; do valor de uso percebido para o valor de troca executado, justificado, aprovado. É realmente a hora da verdade. Ou vende-se ou não se vende. Mas, o prazer de um, pode ser a dor de outro, pois a satisfação da firma não é a mesma da do consumidor, e vice-versa. Assim, como bem reconhece Adam Smith (1983), para quem a maximização dos lucros não é a melhor alternativa de negócio. Uma empresa para ser longa não pode depender de apenas uma única venda. É necessário que a história se faça de várias idas ao mercado, mesmo que haja sofrimento da firma nas perdas ao longo do caminho.

Entretanto, a dor, quando reconhecida, pode significar um grande impulso para melhorias. É o momento de repensar antigos processos e produtos que já não mais estão dando certo. Assim como a ‘não dor’ pode ser também a melhor hora para se repensar algo que ainda pode vir a dar errado no

futuro, pois a entropia sempre é negativa e jamais pode ser freada (BERTALANFFY, 1968). Por isso, o importante é não parar, pois, como disse Heráclito: *Panta rhei* (tudo flui). Desenvolver novos produtos e processos é bom, mas melhor é ser reconhecido pelo mercado como inovador. Todavia, como uma inovação passa a ser reconhecida pelo mercado? Quais os fatores que podem auxiliar neste processo mágico? Ter um produto melhor é suficiente?

### A CLÁSSICA ESTÓRIA DA MELHOR RATOEIRA DO MUNDO

Há no marketing uma velha anedota que diz que um grande inventor se isolou em sua casa na floresta; trabalhando arduamente e estudando todas as formas possíveis e imagináveis, finalmente conseguiu construir a melhor ratoeira do mundo. Não tinha outra igual. Os produtos dos concorrentes estavam bem distantes em perfeição daquela ratoeira maravilhosa. “Certamente os clientes farão filas enormes para comprar o meu produto” – pensava o inventor. E assim ficou esperando, esperando, esperando que os clientes fossem até ele. Até hoje, ele está perdido na floresta...

A estória é bem simples e com foco na importância do marketing, do mercado, do consumidor.

Certamente o foco no consumidor, a cocriação de valor de Vargo e Lusch (2004), por exemplo, é importante, mas será suficiente para inovar? A inovação é um processo complexo, uma vez que a empresa não tem o controle total em suas mãos. É uma espécie de dialética entre ser firma e pertencer ao mercado. O mercado sinaliza sutilmente o que quer. Em cada sinalização há a visualização de alguns aspectos e o sombreamento de outros. O mesmo acontece com as empresas. E é nesta oposição de luz e sombra, influxo e efluxo que o fluxo e o refluxo do mercado vai acontecendo. Também nesta posição, contraposição, oposição de interesses e forças que o momento mágico vai perdendo a sua magia. Da magia à luta, muitas vezes frustrante para as partes, busca-se uma síntese provisória. Assim, doravante, pode-se ver a relação firma-mercado como uma situação dialética, não romantizada, de relações e de movimento entre forças contraditórias. Tal como o representante comercial que procura vender produtos que tragam receitas para o lojista, e este consegue perceber apenas o quanto deve ao outro. Ou ainda, discorrendo sobre as várias conceituações de valor para os diferentes *stakeholders* e suas implicações estratégicas, Bowman e Ambrosini (2003, p.9) observam que “o valor para o fornecedor é o inverso do comprador”. Modernamente, a luta pelos opostos foi descrita por Nietzsche (1978, p. 36) como:

Da guerra dos opostos nasce todo vir-a-ser: as qualidades determinadas, que nos aparecem como duradouras, exprimem apenas a preponderância momentânea de um dos combatentes, mas com isso a guerra não chegou ao fim, a contenda perdura pela eternidade. Tudo ocorre na medida desse conflito [...]

Na dialética de Nietzsche, a oposição se parece com um jogo, onde a existência de outro jogador é condição necessária para o devir, tal como a condição de rendas e vantagens competitivas superiores da empresa depende também da relatividade dos competidores. O movimento do “vir-a-ser” torna fugaz o momento presente. Não é possível banhar-se duas vezes no mesmo rio, já filosofava Heráclito, mas é possível, por meio de uma reflexão sobre o sentido das águas, verificar o que pode ser melhorado. ‘O que fiz de bom, o que fiz de mau e o que eu deixei de fazer’ seria a reflexão Pitagórica. É necessário transformar o futuro do presente em presente reflexivo, pois pela reflexão pode-se captar traços de algo que passa quase sem deixar rastros, mas que exige lastros. Com isso, a estratégia de inovação não pode ser uma estratégia de *home-runs* com casas vazias, mas concomitantes mudanças no processo de ir e vir e com *home-runs* eventuais. A flexão vem com a reflexão, assim como a fenomenologia da inovação “à la Bachelard” se torna a riqueza de um momento e não um momento de riqueza.

Assim, a sutileza da inovação, da fugacidade do momento da firma “ir para o mercado” e de encontrar lá o jogador para opor, contrapor e propor o momento de satisfação de ambos torna-se um ato impressionista, tal como no movimento da pintura francesa de meados do século XIX.

### DA RATOEIRA AS TELAS IMPRESSIONISTAS

O termo “impressionista” foi cunhado pelo crítico Louis Leroy, que escreveu um longo e pretensamente divertido artigo sobre os vários borrões cambaleantes, isto é, “impressões” expostas na 1ª Exposição Impressionista de 15 de Abril de 1874. Parece que ele se inspirou na pintura *Impressão: Nascer do Sol* (Figura 1) de Claude Monet (1872). Todavia, os borrões foram além...



Figura 1 – Quadro Nascer do Sol de Monet (1872)

Fonte: Narvai et al. (2010, p.9)

Como pintar um raio de sol? - pergunta o pintor impressionista. Como “agarrar” o momento da firma se realizar no mercado? - pergunta o economista. Como eternizar a efemeridade do momento? - perguntam ambos.

Num escândalo ao estilo dos quadros ousado de Manet, ou sem perspectivas de Cézanne, os contornos não são nítidos, há uma mistura de cores, formas “sem dono”. Mas o “sem dono” não significa sem tempo. Pelo contrário. É o tempo da instantaneidade, já que se tenta tornar imortal um instante. O momento da verdade, a firma e o mercado, é o instante do instante, cuja velocidade passa rapidamente e apenas traços são possíveis de perceber. Não é apenas o momento da troca, da realização do valor de troca e da transação. Repara-se muitas vezes o não acabamento e a fragmentação. Mas é esta incompletude do ser que dá mobilidades para um novo devir. Assim, a firma que vai ao mercado nunca se completa naquele momento mágico de luta e de encantamento. Quão apegada é a Humanidade em seus instantes de oximoros? Sempre falta algo que vai apenas ser completado num próximo instante. É a beleza de novas oportunidades que poderão resultar em sucesso ou não. Deste modo, é no eterno devir que se busca a inovação e nunca em um passado sempre distante e presente ao mesmo tempo. Assim, é tomar partido em Mintzberg (1990, 1991), e não em Ansoff (1991), sobre a aprendizagem e as estratégias emergentes. Quem não gosta de sair de uma corrida e descansar? Mas será que é possível descansar? Cansa aquele que descansa, pois na luta da dialética dos opostos não é partida de apenas dois participantes, ou de um instante. Muitos outros participam e estão sempre alerta para participar ainda mais, para correalizarem, cocriarem, coevolúrem.

Além disso, na pintura impressionista, a impressão é difusa, múltipla, permeada de possibilidades. O artista não força o olhar do observador, mas deixa livre, respeita as opiniões, seus pontos de vistas distintos. Como diria Korzybski (1994): o mapa não é o território. Assim como o quadro não é a realidade, nem o produto é o produto, mas apenas veículo para transportar elementos que possam influenciar a emoção, o estado de espírito, os sentimentos do próprio cliente-consumidor. Por isso mesmo, destaca o artista surrealista belga René Magritte: “*Ceci n'est pas une pipe*” (isto não é um cachimbo) (Figura 2).



Figura 2 – Pintura de René Magritte

Fonte: Foucault (1993)

Ou seja, um produto não é simplesmente um produto, mas algo que mistura recursos físicos, técnica, fantasia, aparentes ilusões e que pode ser comercializado com lucro pela empresa e, ainda, influenciar e alterar aspectos de estado de espírito, sentimentos e emoções do consumidor. O consumidor é o árbitro do olhar! (PRIEM, 2007) Todavia, tal olhar pode ser hipnotizado pela própria mercadoria! Para Pires (1999), o fetichismo é uma espécie de “teoria geral das relações de produção”, uma vez que o produto consegue enublar a consciência humana. Assim, um produto alcança aspectos distantes de elementos do inconsciente, da memória e das lembranças, bem como de sonhos, fantasias e desejos. Deste modo, entender a idiosincrasia do uso (o uso do valor de uso!) é tão importante quanto saber fazer o produto tecnicamente e, ainda, verificar que muitas vezes o produto é apenas o veículo de transporte dos benefícios que possibilitam ao indivíduo representar sua participação no mundo. Entretanto, o produto é apenas a representação de desejos, necessidades, fantasias, mas não são os desejos, as necessidades, as fantasias. Assim como a pintura cachimbo não é um cachimbo. Em comentários posteriores do artista (MAGRITTE, 1979, p.643):

O famoso cachimbo... como fui repreendido! E entretanto... alguém poderia encher o meu cachimbo? Não, ele não passa de uma representação, não é mesmo? Então, se eu tivesse escrito sob minha pintura Isto é um cachimbo, eu teria mentido.

Muitas vezes é preciso entender primeiro os desejos e necessidades para depois representá-los bem. Assim, o entendimento da estratégia não fica aquém do entendimento do próprio ser humano e de suas necessidades, incompletudes e aspirações. Para finalizar, apesar de a literatura estratégica ser historicamente rica e profícua, a agenda estratégica não apenas clama por um “*Open Field*” de Robert Cooper (1976), ou um resgate histórico de Adam Smith, cujas teorias de sentimento e emoção precedem o da riqueza econômica, mas também por elementos transdisciplinares como a filosofia, a poesia, as artes modernas e a sua própria comercialização. Parafraseando Georges Clemenceau, Primeiro-ministro francês durante a Primeira Guerra Mundial: a inovação é importante demais para ser deixada por conta da razão.

### **INOVAÇÃO, IMAGINAÇÃO, MENTE ABERTA**

Desta forma, a inovação passa também pelo seu crivo social e político. Inova aquela organização cuja habilidade social, política, em construir parcerias e comprometimentos ao longo do tempo, mostra-se mais fértil que outras empresas da cadeia produtiva. A derrota da IBM no setor de computadores pessoais, bem como a falha da Sony em transformar o seu Betamax em padrão de videocassete são exemplos de produtos de alta qualidade técnica que falharam em serem inovadores devido aos equívocos nas construções de relacionamento. A adoção de uma inovação dificilmente acontece sem fricções entre concorrentes ou sem cooperação entre parceiros. Os interesses muitas vezes divergentes, o arraigamento da cultura e outros ídolos Baconianos previamente existentes, os

modelos mentais dos dirigentes, funcionários, clientes são apenas alguns exemplos de fatores que tornam a adoção de uma inovação permeada por tensões, resistências, oposições. Assim, a inovação não se resume apenas ao lado técnico, mas também ao comportamental e, principalmente, mental daqueles que são afetados pela mudança. Ademais, não apenas o momento do movimento conta, mas também o movimento do momento; da tensão à força, da passividade à atividade, da negação à aceitação. Mas, participar não significa necessariamente movimento, e estar no centro e na periferia são coisas distintas. Numa roda gigante, por exemplo, o centro tem mais força, mas não se desloca tanto quanto a borda. Todavia, de acordo com a teoria da relatividade, o centro envelhece mais do que a borda, pois dá mais voltas do que a borda, mesmo que esta se movimenta mais. É o custo de estar lá (no centro). Por isso, é importante saber distinguir a ação, a inação e a não ação da inovação. Esta preocupação também está presente nas grandes obras dos grandes mestres espirituais da Humanidade como Pitágoras, Lao-Tsé, Jesus, Buda, Krishna. Por exemplo, no Bhagavad Gita – A Canção do Senhor - um dos textos mais conhecidos do Hinduísmo, a ação é concebida como o ato de fazer com consciência e com conhecimento de saber (PRABHUPADA, 2006). Aquele que age sem saber não é um sábio, o mesmo se pode dizer daquele que não age na hora de agir e vice-versa. Agir e não agir não se assemelham ao ser e não ser de Hamlet de Shakespeare, pois este personagem parece louco ou em processo de demência; e, às vezes, o não agir exige mais do que o agir. Por outro lado, a estagnação representa o polo oposto da inovação que sempre é tensão de não agir, agir, mudar.

Pode-se comparar a questão da inovação com o progresso e exercício perpétuo de se eliminar as imperfeições. Os seres, as empresas, os produtos não são perfeitos, mas são perfectíveis (ROHDEN, 2007). Perfectíveis no produto, no processo, no posicionamento, no paradigma (TIDD et al., 2005). A busca pela perfeição é uma jornada sem fim. Ou melhor, o fim depende de nós mesmos. Como bem lembra a música “Estrada da Vida” dos cantores brasileiros Milionário e José Rico (1977):

Nesta longa estrada da vida,  
vou correndo e não posso parar.  
Na esperança de ser campeão,  
alcançando o primeiro lugar,  
Na esperança de ser campeão,  
alcançando o primeiro lugar.

Mas o tempo cercou minha estrada  
e o cansaço me dominou  
minhas vistas se escureceram  
e o final da corrida chegou.

Este é o exemplo da vida,  
para quem não quer compreender:  
Nós devemos ser o que somos,  
ter aquilo que bem merecer.  
Nós devemos ser o que somos,  
ter aquilo que bem merecer.

A triste canção de um produto, um processo, um posicionamento ou um paradigma, mas não da inovação, pois ela é o caminho, não um destino. “Permaneçam famintos. Permaneçam tolos” nesta caminhada, nos recorda Steve Jobs (2005). A inovação é um processo, não um fim em si mesmo. Assim como o conhecimento. Nos quadros eternizados do movimento Impressionista, restam-nos lições dos momentos da verdade, onde o consumidor é colocado em situação de co-participação no mais puro sentido da arte de Beuys e valor de uso percebido, sentido, experimentado. Além do clássico valor de troca, cuja dialética com o percebido e o sentido/experimentado/refletido vão construindo a satisfação, o gozo, ou até mesmo o desgosto. Assim, é preciso cada vez mais atenção ao “olhar” do consumidor com maneiras economicamente viáveis e socialmente válidas de inovar dentro da empresa com a co-participação dos próprios consumidores. Já foi dada a largada de tal empreitada com a indústria de games e softwares, por exemplo.

É a participação e o reconhecimento do mercado o elo perdido da inovação e, deste modo, quanto menor a distância entre indústria-consumidor, melhor para todos. Parece que, num mundo de oposição, contraposição, ilusão, dialética, combate, a inovação se torna uma maneira de aperfeiçoamento e autopolimento da empresa e da maneira como ela supre as necessidades e os desejos dos seus *stakeholders*. Em uma clássica frase de Benjamin Franklin: “A verdadeira sabedoria consiste em saber como aumentar o bem-estar do mundo”. Portanto, quanto mais relacional for a empresa com o mercado, maiores são as chances de transformar cada momento em pinceladas vigorosas de emoção e experiência, dor e gozo, inovação e aprovação.



## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H.I. Critique of Henry Mintzberg's 'the design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.449-61, 1991.
- BERTALANFFY, L. *General System Theory*. New York: George Braziller, 1968.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. What does value mean and how is it created, maintained and destroyed? *Academy of Management Annual Meeting*, Seattle, Washington, 1-6 August, 2003.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How value is created, captured and destroyed. *European Business Review*, v.22, n.5, 2010.
- CARCANHOLO, R.A. Sobre a natureza do dinheiro em Marx. *Revista da Sociedade Bras. Economia Política*. Rio de Janeiro, n. 11, dezembro de 2002.
- COOPER, R. The open field. *Human Relations*. 29, 11, p.999-1017, 1976.
- FOUCAULT, M. *This is not a pipe*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- JOBS, S. Discurso de Jobs aos formandos de Stanford. 12 de junho de 2005. Documento eletrônico. Endereço: <http://tecnologia.terra.com.br/noticias/0,,O13454762-EI12884,00- Leia+o+discurso+de+Jobs+aos+formandos+de+Stanford.html> Acesso em: 01/07/2011.
- KORZYBSKI, A. *Science and Sanity: an introduction to non-aristotelian systems and general semantics*. New York: Institute of General Semantics, 1994.
- LÉVI-STRAUSS, C. *O pensamento selvagem*. São Paulo: Papyrus, 2006.
- MAGRITTE, R. *Écrits complets*. Paris: Flammarion, 1979.
- MILIONÁRIO; JOSÉ RICO (Interpretes). *Estrada da vida*. Gravadora Continental/Chantecler, 1977.
- MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.
- MINTZBERG, H. Research Notes and Communications Learning 1, Planning 0: reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*. v.12, n.6, 1991.
- NIETZSCHE, F. *Obras incompletas "Os pensadores"*. São Paulo: ed. Abril, 1978.
- PIRES, V. *Fetichismo na teoria marxista: um comentário*. Impulso. Janeiro 1999.
- PRABHUPADA, S. *Bhagavad-Gita*. Brasília: Bhaktivedanta Book Trust, 2006.
- PRIEM, R.L. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, v. 32, n.1, 2007.
- ROCHA, E. P. *Magia e capitalismo: Um estudo antropológico da publicidade*. São Paulo: Braziliense, 1985.
- ROHDEN, Huberto. *Filosofia da arte: a metafísica da verdade revelada na estética da beleza*. São Paulo: Martin Claret, 2007.
- SMITH, A. *A riqueza das nações*. São Paulo: ed. Abril, 1983.
- TIDD, J. et al. *Managing innovation: integrating technological, marketing and organizational changes*. Hoboken: Wiley, 2005.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68(1), 1-17, 2004.