

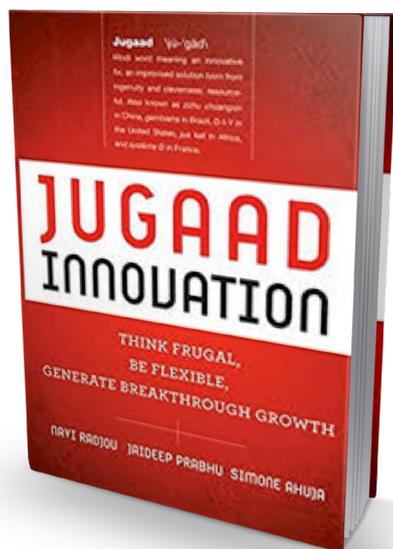
## RESENHA

Versão traduzida

# INOVAÇÕES APROPRIADAS PARA MERCADOS EMERGENTES: COMO FAZER MAIS COM MENOS

**JUGAAD INNOVATION: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth.**

Navi Radjou, Jaideep Prabhu & Simone Ahuja. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2012. 288 p.



Por

**DENNYS EDUARDO ROSSETTO**<sup>12</sup>

professor@dennyseduardo.com.br

ORCID: 0000-0002-2420-6607

**FELIPE MENDES BORINI**<sup>3</sup>

fborini@espm.br

ORCID: 0000-0003-1389-136X

<sup>1</sup> Universidade do Texas em El Paso, Faculdade de Administração de Empresas, El Paso, Texas, Estados Unidos da América

<sup>2</sup> Centro Universitário da FEI, São Paulo, SP, Brasil

<sup>3</sup> Escola Superior de Propaganda e Marketing, Programa de Mestrado e Doutorado, São Paulo, SP, Brasil

Quando se fala em inovação, logo imaginamos aqueles televisores de ultra-alta resolução, *smartphones* resistentes à água com inúmeras funções, robôs japoneses quase humanos ou carros que logo dispensarão motoristas, entre outros produtos altamente tecnológicos que habitam a imaginação popular. Por outro lado, certamente não associamos inovação com produtos como um refrigerador compacto feito de barro que não usa eletricidade, ou com uma bicicleta preparada para andar por ruas com muitos buracos e que gera energia através dos amortecedores.

Essas inovações inusitadas ganham destaque neste livro, pois, diferentemente das inovações produzidas em países desenvolvidos, nos países economicamente emergentes, onde há uma escassez generalizada de recursos naturais, tecnológicos e humanos somados a um ambiente altamente complexo, a tarefa de inovar torna-se um verdadeiro desafio a ser superado. Com o objetivo de trazer à tona o processo de inovação nos países emergentes, os autores Navi Radjou, Jaideep Prabhu e Simone Ahuja apresentam em seu livro, *Jugaad innovation*, lançado em 2012, uma discussão acerca do tema em um texto fácil, agradável e fluido, ideal para quem procura uma leitura rápida e prazerosa.

O termo *Jugaad* é uma palavra hindu que significa: uma solução inovadora, uma solução improvisada nascida da inventividade; criatividade; ou inteligência, ingenuidade. Também há, em outros países, palavras com o mesmo significado, como *zizhu chuangxin* na China, *DIY* nos Estados Unidos, *jua kali* na África, *systeme D* na França e, no Brasil é o mesmo que *gambiarra*, *improvisado* ou conhecido popularmente como o *jeitinho brasileiro*.

Os principais argumentos dos autores baseiam-se na: (a) ideia de descontinuidade dos processos de inovação atuais visto como uma velha fórmula utilizada pelos líderes das empresas ocidentais que misturam estratégias de cima para baixo com processos de negócios rígidos e altamente estruturados, exigindo de uma diversidade de recursos abundantes, geralmente disponíveis em países desenvolvidos; (b) apoiem-se na crença de que os líderes ocidentais precisam olhar para países com alto potencial de crescimento e com grandes oportunidades de negócios, especialmente para países emergentes, como Brasil, Índia, China, Rússia e África do Sul, buscando uma nova abordagem que seja frugal e flexível para os processos de inovação; e (c) a escolha da Índia para a condução de pesquisas e estudos, porque, depois da China, é a

economia com maior taxa de crescimento no mundo, indicando que a Índia, em breve, ultrapassará economicamente a China. Dividido em nove capítulos, o livro traz inúmeros exemplos, detalhadamente apresentados e descritos pelos autores, além de uma estrutura conceitual importante para aqueles que desejam promover a inovação *Jugaad*, econômica e simplificada, nos moldes indicados. No entanto, os autores pecam pela ausência de figuras e ilustrações dos produtos curiosos e inovadores utilizados como exemplos, sendo deixada para a imaginação dos leitores a visualização das ideias durante a leitura. Outra falha é a ausência de esquemas ou figuras que permitam a visualização da estrutura conceitual indicada pelo livro.

Em suma, *Jugaad innovation*, conceito trazido pelos autores, pode ser resumido em seis princípios: (1) a busca de oportunidades na adversidade; (2) fazer mais com menos; (3) ser flexível; (4) simplificar as coisas; (5) dar chance aos excluídos; e (6) seguir seu coração. Apesar da aparente simplicidade presente nesses princípios e dos numerosos exemplos ilustrativos detalhados ao longo dos capítulos, os autores não trazem métodos ou aplicações práticas que permitam aos leitores ou possíveis gestores, implementar na prática os princípios indicados neste livro.

No primeiro capítulo, os autores apresentam, de maneira elaborada, o conceito de inovação *Jugaad*, mostrando um contraponto aos métodos tradicionais de inovação utilizados nos países ocidentais com economias desenvolvidas. Eles salientam que a complexidade dos mercados, como a escassez, a diversidade, a interconectividade, a velocidade, além da globalização, limitam a capacidade das organizações ocidentais de inovar.

No segundo capítulo, é apresentado o primeiro princípio da estrutura conceitual, indicando que devemos buscar oportunidades na adversidade. Segundo os autores, os empreendedores que aplicam a ideia do *Jugaad* transformam as severas restrições e a falta de recursos em oportunidades para criar e gerar valor por meio de invenções criativas, a exemplo da bicicleta desenvolvida para rodar em estradas cheias de buracos e solavancos, que é capaz de gerar energia a partir desses buracos.

No terceiro, quarto e quinto capítulos, os autores apresentam o segundo, terceiro e quarto princípios, respectivamente, os quais sugerem fazer mais com menos, porque onde há uma escassez generalizada de recursos, como água, energia, alimentos, e, particularmente, profissionais com capacidade técnica, é fundamental buscar soluções utilizando o que se tem, o que tornam os empreendedores altamente qualificados e criativos. Ser flexível vai contra as abordagens tradicionais, nas quais as operações de baixo risco são mais desejáveis. Por serem flexíveis, os empreendedores que aplicam o *Jugaad* questionam constantemente o *status quo*, mantendo a mente abert

ta e aceitando novas soluções, sem restrições, e permanecendo receptivos às inúmeras possibilidades de inovação. Ademais, simplificar as coisas é fundamental para a inovação *Jugaad*, levando em conta que os autores argumentam sobre a importância de encontrar soluções “boas o suficiente” para resolver o problema em questão, dispensando as possibilidades muito elaboradas ou sofisticadas.

No capítulo seis, é apresentado o quinto princípio da inovação *Jugaad*, que discorre sobre a importância de dar chance aos excluídos. Embora pareça óbvio, muitas empresas não prestam atenção suficiente ao grande número de consumidores que são marginalizados ou excluídos da atenção de empresas tradicionais, uma vez que são consumidores com pouco ou nenhum poder aquisitivo. Entretanto, os autores apontam que os empreendedores que seguem a lógica *Jugaad* procuram intencionalmente esses clientes excluídos e/ou muitas vezes negligenciados pelas grandes corporações, justamente para trazê-los ao mercado consumidor. Além disso, criam produtos e soluções que são acessíveis e atendem às necessidades desses clientes no mercado. Além de trazê-los para o mercado consumidor, as empresas que seguem o *Jugaad* criam modelos de negócios voltados para a inclusão social dessas comunidades não tradicionais e de baixa renda, integrando-as como consumidores ativos e participantes no processo de criação e geração de valor.

No capítulo sete, é introduzido o sexto princípio, no qual o leitor é encorajado a “seguir seu coração”, indicando que os inovadores que aplicam o *Jugaad* não dependem de grupos de discussão ou pesquisa de mercado para decidir o que produzir ou quais decisões estratégicas tomar. Além disso, eles não decidem necessariamente em quais mercados atuar. O principal argumento dos autores é que, como os inovadores *Jugaad* estão próximos e integram as comunidades onde operam, eles conhecem o mercado e seus consumidores, permitindo que empreguem apenas seus conhecimentos e sentimentos na tomada de decisões. Uma fraqueza a mais que deve ser destacada, uma vez que vai contra o senso comum, que atribui uma significativa importância às informações de mercado, é que o livro incentiva os leitores desavisados a tomar decisões com base na adivinhação.

Em conclusão, nos capítulos oito e nove, os autores apresentam maneiras de integrar a mentalidade do *Jugaad* às empresas, assim como fornecem diretrizes para a criação das nações sob os preceitos do *Jugaad*.

O livro *Jugaad innovation* é uma leitura interessante para aqueles que buscam formas de inovar apesar das adversidades. Colocar em prática o método apresentado pode ser uma alternativa para a geração de inovações econômicas, simples e lucrativas. Tudo o que temos a fazer é testar esse método.