

Para esta atividade:

- Resolva, individualmente a partir do texto apresentado as questões:
  1. Como se denominam as forças que tentam “negar” a mudança ou, nesse caso, que tentam bloquear a inovação?
  2. Quais foram essas forças?
  3. O autor entende que a decisão da USX foi acertada no curto prazo. E a longo prazo, o que você acha que pode acontecer com a USX? Que mudanças podem ocorrer no setor siderúrgico a longo prazo?
- Junto com seu grupo, discuta suas conclusões
- O líder do grupo disponibilizará a síntese do trabalho no fórum

### **A Empresa de Fundição Americana USX**

O enrijecimento interno das artérias organizacionais pode provocar paralisia, mesmo que as pessoas de uma companhia reconheçam a necessidade de promover a inovação e se esforcem muito para concretizá-la. Vejamos o que aconteceu com a USX (ex-United States Steel). A companhia tradicionalmente investia em processos siderúrgicos de ponta, incluindo, em fins da década de 50, a tecnologia de fundição contínua que permitia que o aço derretido fosse diretamente fundido em formas que se aproximavam do produto final, ao invés de em lingotes. Em 1990, a companhia se deparou com a opção de ou investir num fundidor contínuo e na concomitante modernização de seu laminador a quente em Mon Valley ou lançar uma nova tecnologia de fundição de placas finas, conhecida como “produção compacta de tiras” (CSP - compact strip production). Uma importante concorrente, a mini-usina Nucor Steel, empenhava-se para dominar o processo CSP. A Nucor alegava que o novo processo reduziria os custos das folhas e tiras de aço em 10 a 15% da margem bruta, o que lhe proporcionaria uma significativa vantagem competitiva em relação aos grandes produtores integrados de aço.

A USX havia sido uma das primeiras a investir no desenvolvimento da tecnologia CSP, e alguns gerentes acreditavam que a fundição de placas finas era crucial para o futuro da companhia. Contudo, esses inovadores estavam de mãos atadas pelas centenas de regras, restrições e condições vigentes que os imobilizavam como o Gulliver de Jonathan Swift, preso ao chão por milhares de cordas dos liliputianos. Por uma série de motivos, a direção da USX optou pelo investimento mais conservador. Primeiro, as metodologias de processo adotadas pela USX representavam significativas vantagens financeiras a curto prazo. Os custos operacionais projetados para a implantação do CSP em Mon Valley eram muito mais altos do que o previsto pela Nucor, provavelmente porque a Nucor utilizava fornos elétricos e seus empregados, que não eram sindicalizados, aceitavam regras de trabalho flexíveis. Ligada às instalações de Mon Valley por força de acordo com os sindicatos trabalhistas, a USX tinha que operar dentro dos limites impostos pelos recursos existentes - tanto físicos quanto humanos. Embora o processo CSP acarretasse realmente menor custo de capital por tonelada, o fluxo de caixa imediato para a inovação seria maior. Além disso, o novo processo CSP não propiciava a qualidade de acabamento de superfície exigida pelos clientes tradicionais da USX - pelo menos a princípio. Como observou um executivo sênior da USX: "A Mon Valley (USX) vende superfície e não volume".

Por todas essas razões, a USX muito sensatamente rejeitou a fundição de placas finas. A incapacidade paralisante de inovar, mesmo desejando fazê-lo, pode não ser prejudicial a curto prazo, já que a antiga tecnologia continuava a ter bom desempenho. A usina de Mon Valley da USX era competitiva e rentável em 1993. Mas a Nucor, nesse meio tempo, dobrou de capacidade e instalou mais laminadores CSP, cuja capacidade de trabalho é mais de três vezes maior que a dos laminadores de aço tradicionais. E mais importante, o CSP continua a melhorar no acabamento de superfície, como costuma acontecer com novas tecnologias. Há, portanto, um risco real de que as miniusinas inovadoras superem as antigas usinas integradas no que se refere ao aço acabado, assim como o fizeram no tocante ao aço estrutural.

O tempo dirá se a decisão da USX foi uma acertada ou não. Mesmo que a USX decidisse passar a empregar a nova tecnologia, ainda assim a Nucor teria uma vantagem em experiência. De acordo com Ken Iverson, CEO da Nucor, "Ela levará dois anos para construir uma usina e mais um para fazê-la funcionar de modo adequado. Estamos três e meio a quatro anos na frente deles."

Sabe-se que as empresas, para continuarem competitivas, precisam inovar sempre. Vimos, neste pequeno estudo de caso, que a USX preferiu adotar uma postura mais conservadora. Do ponto de vista sistêmico, várias forças impediram que a empresa optasse pela mudança. Responda:

Extraído e adaptado de:

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998, p.56-58