

PERSPECTIVAS

# Receita para estimular o crescimento a longo prazo

Para o estrategista Rowan Gibson, empresas reconhecem que inovação é a chave para cortar custos e melhorar curva de vendas

Françoise Terzian

Para o Valor, de São Paulo

Quanto maior o investimento de uma companhia em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), maior será sua capacidade de inovação, certo? Errado. Se fosse assim, a General Motors seria a empresa mais inovadora do mundo e não o Google ou a Apple. A afirmação é do londrino Rowan Gibson, estrategista global, especialista em inovação e autor do livro "Rethinking The Future and Innovation to the Core" (Repensando o Futuro e a Inovação em seu Núcleo), um best-seller publicado em mais de 20 idiomas. Gibson será um dos principais palestrantes do 3º Congresso Brasileiro de Inovação na Indústria, que será realizado hoje, em São Paulo, no qual falará sobre interação entre inovação e necessidades do consumidor, ferramentas para inovação e mudanças de estratégias de negócios. A partir de sua base em Düsseldorf, na Alemanha, Gibson concedeu a seguinte entrevista ao Valor:

**Valor:** Como fica a inovação diante da crise? Ela será prejudicada?

**Rowan Gibson:** Primeiramente, nós não estamos mais em crise. Como bem disse o presidente Obama na semana passada, nós saímos da extremidade do desastre. Agora, o desafio é estimular o crescimento no longo prazo. Eu percebi que, antes da crise, a inovação era usada como moda. O termo era muito popular quando o sol da economia brilhava, mas desaparecia imediatamente a qualquer surgimento de



Gibson: necessidade de repensar as estruturas organizacionais hierárquicas tradicionais

tempestade. Pela primeira vez, com esta recessão, as coisas são diferentes. As empresas parecem reconhecer que a inovação é a chave dupla para cortar custos e empurrar a curva de vendas para cima, justamente no momento em que os consumidores não estão comprando mais. Exemplo disso é a Hyundai dos Estados Unidos, que inovou seu modelo de negócios, bem no meio da crise, ao prometer aos compradores de um novo veículo que eles poderiam devolver em caso de perda do emprego. O resultado foi um aumento

de 14% nas vendas de janeiro, 25% em fevereiro e 33% em março deste ano.

**Valor:** Como andam os investimentos mundiais em inovação?

**Gibson:** Não tenho números recentes sobre investimentos mundiais em inovação, até porque esses números são ilusórios. Eles tendem a focar somente nos investimentos de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), quando apenas uma pequena parte da inovação advém dos investimentos de P&D. Se observássemos a inovação apenas como resultado desses investimentos, nós chegaríamos

à conclusão de que a empresa mais inovadora do mundo é a General Motors, uma vez que foi ela a responsável pelo maior investimento de P&D do planeta nos últimos 25 anos.

**Valor:** E em que posição fica a GM? Isso significa que não é preciso investir milhões para inovar?

**Gibson:** O investimento em P&D é pouco confiável na hora de medir o quanto uma empresa ou país são inovadores. Há anos, a firma de consultoria Booz Allen Hamilton conduz estudos mundiais com centenas de grandes investidoras de P&D. Todo ano eles chegam à mesma conclusão: não há uma relação estatística direta entre altos gastos com P&D e sucesso no negócio, aumento das vendas, aumento da margem de lucro, capitalização da empresa no mercado e retorno ao acionista. Algumas empresas investem bilhões em P&D e não têm nada, enquanto outras investem uns tostões e mudam o mundo. Steve Jobs, da Apple, declarou que inovação não tem nada a ver com a quantidade de dólares que você tem para investir. Quando a Apple apresentou o Macintosh, em 1984, a IBM já havia investido pelo menos cem vezes mais em P&D que ela. Hoje, a Apple é menor que suas rivais da indústria de computação, eletrônicos de consumo e mobilidade. No entanto, ela está passando todos para trás.

**Valor:** Mas inovação não continua sendo uma prioridade para as companhias atuais?

**Gibson:** Em geral, companhias e países estão gastando mais com inovação do que nunca. Eles finalmente reco-

nheceram que a inovação é um imperativo. Em uma pesquisa recente sobre inovação, conduzida pelo Boston Consulting Group, 64% dos executivos de alto escalão disseram que a inovação era uma de suas três prioridades estratégicas. Cerca de 58% planejavam ampliar seus investimentos em inovação para 2009, apesar da recessão global.

**Valor:** Até que ponto a inovação pode ajudar a empresa a ser mais competitiva?

**Gibson:** Eu mencionei a Apple pelo fato de ela ter usado a inovação para impulsionar drasticamente sua competitividade. A Nintendo é outro bom exemplo disso. Há cinco ou seis anos, os analistas da indústria diziam que a Nintendo estava acabada. Como o pobre GameCube poderia competir com o Microsoft Xbox e o Sony Playstation? Como uma empresa como a Nintendo, com apenas dois ou três mil funcionários, poderia lutar contra os enormes orçamentos de P&D dessas gigantes? Em 2006, a Nintendo lançou uma inovação radical: o Wii, uma plataforma de videogame baseada no controle de sensores de movimento, ao invés dos controles tradicionais. Desde então, a Nintendo vende mais que o Xbox e o Playstation em todo o mundo. A proporção é de cerca de três para um. É isso que o poder da inovação pode fazer por uma companhia.

**Valor:** Qual sua avaliação sobre a inovação no Brasil?

**Gibson:** Anualmente, o Boston Consulting Group produz um índice global que define um ranking dos países que mais inovam. Neste ano, o índice de inovação internacional aponta o Brasil como o número 72 da lista, ficando atrás de países como a Albânia, o Azerbaijão, o Sri Lanka e o Marrocos. Esses índices tendem apenas a olhar fatores como patentes, transferência de tecnologia e investimentos em P&D. Todos eles têm uma visão limitada da inovação. Devemos lembrar que o Brasil tem registrado anos de crescimento econômico fantástico. O cenário é muito melhor do que aparenta ser.

**Valor:** Que desafios o país precisa vencer para que se transforme em um grande inovador?

**Gibson:** Um dos desafios do Brasil é cortar parte da burocracia que ainda atravança o caminho tanto das companhias privadas quanto públicas. O conceito de hierarquia continua, em muitos casos, a ser conservador, com um estilo de gestão que impede ou atrasa a criatividade, a inovação e o empreendedorismo. As pessoas estão receosas em pensar independentemente, em desafiar o convencional e em sugerir novas formas de conduzir as coisas. Acredito

que há a necessidade de repensar as estruturas organizacionais hierárquicas tradicionais do Brasil. Precisamos nos perguntar se essa hierarquia e infraestrutura de gestão suportam a inovação.

**Valor:** O Sr. acha que o brasileiro possui um perfil inovador?

**Gibson:** Na minha experiência, percebo que muitas pessoas no Brasil são empreendedoras de coração. O país produziu muitos bons casos de pessoas que criaram negócios de sucesso por conta própria. Eles se recusaram a seguir a multidão. O desafio é como encorajar mais brasileiros a seguir o caminho do empreendedorismo.

**Valor:** Quais as empresas mais inovadoras do mundo?

**Gibson:** Qualquer lista mundial referente às empresas mais inovadoras do mundo aponta nomes como Apple, Google e Amazon logo no topo. Um exemplo que eu cito é a Whirlpool, a líder global em equipamentos domésticos. Tradicionalmente, a Whirlpool era bem melhor na execução disciplinada que na inovação voltada para a geração de riqueza. Em 1999, a companhia tornou a inovação uma prioridade e passou a persegui-la nos mais profundos níveis da organização. Essa decisão demandou um esforço enorme e massivo. Os resultados, no entanto, vêm sendo conqui-

tados. Ideias jorram de toda a organização. São ideias para entregar valor aos consumidores em formas jamais vistas antes por uma indústria. Isso tem resultado num vigoroso crescimento do faturamento anual, por conta principalmente dos novos produtos inovadores. Outra empresa que segue na trilha da inovação é a Cemex, produtora de cimentos mexicana que construiu uma enorme capacidade de inovação por toda a corporação. A inovação ajudou a Cemex a alcançar enormes aumentos de venda e lucratividade na última década, em mais de 20% na média. A inovação também ajudou a Cemex a se tornar uma das empregadoras mais respeitadas do país. Ao ouvir seus talentos espalhados por diferentes escalões da companhia e absorver suas ideias, a empresa tem sido capaz de criar uma enorme aproximação com seus funcionários e com a inovação, algo que ninguém havia feito antes.

**Valor:** E como ficaram essas empresas com a crise?

**Gibson:** É claro que a Whirlpool e a Cemex foram afetadas pela recessão global. Assim como boa parte das companhias, elas viveram alguns dos piores trimestres de sua história. Mas seu poder de inovação ajudou-as a passar de forma saudável pela crise e a vencer a tempestade.

## Whirlpool procura conjugar rentabilidade e crescimento sustentável

O mundo está cheio de empresas de fachada. Pelo menos quando o assunto é a inovação. É o que a americana Nancy Tennant, executiva que lidera a inovação na Whirlpool — que detém as marcas Brastemp, Consul e KitchenAid — chama de "PR Innovation", uma espécie de relações públicas da inovação. Essas empresas falam muito sobre o tema, divulgam exaustivamente que investem nisso e, depois de tanto comercial, conseguem agregar valor à imagem. "O problema é que essas empresas não criaram a mudança necessária para se tornarem verdadeiramente inovadoras", afirma Nancy.

Para a vice-presidente para liderança e competência estratégica da Whirlpool Corporation, professora do programa de MBA da Universidade de Notre Dame, em Indiana (EUA), e uma das principais palestrantes do 3º Congresso Brasileiro de Inovação na Indústria, a maioria das empresas com mais de dez anos de vida não foi construída para inovar. Elas foram criadas para cortar custos, reduzir as variações de processos e aumentar o lucro. Todas essas coisas são boas, mas agora é necessário mudar para ser inovador e também criar um crescimento sustentável e rentável. Muitas vezes, as forças que ajudam as companhias a alcançar boa competitividade são as forças que matam a inovação. "As empresas vencedoras serão aquelas que conseguirem unir as duas coisas", acredita Nancy.

Entre os principais erros cometidos pelas empresas, Nancy destaca o fato de elas exigirem a inovação de seus funcionários quando elas mesmas nunca os treinaram ou removeram as barreiras para o seu respectivo sucesso. Os líderes das empresas têm como desafio transformar a cultura das organizações de forma a criar novos mercados a partir de ideias, talentos e recursos. Para Nancy, a inovação deveria ser um direito de todo empregado de uma organização, e não um privilégio de vice-presidentes e times de marketing.

Para ela, existem hoje dois tipos de empresa: a que pode inovar e aquela que já é inova-

uma máquina de inovação que é invejada pela concorrência. Essa máquina, no entanto, precisa passar constantemente por manutenção para operar de forma apropriada. Neste momento, o equipamento encontra-se na assistência técnica. "A Whirlpool está redefinindo sua estratégia de inovação e desenvolvendo seu próximo passo."

A fabricante de refrigeradores, fogões, lavadoras, secadoras e micro-ondas inseriu a inovação em seu dia a dia a partir de 1999, antes de a maioria das empresas perceberem que cada empregado poderia inovar, desde que tivesse as habilidades e ferramentas corretas para isso. "O andar de eletrodomésticos dos lojistas passou de um mar de caixas brancas para um tsunami de produtos com novos recursos e cores", conta Nancy. A experiência de compra do consumidor ficou mais interessante e divertida. Em troca, a Whirlpool conseguiu fidelizar seus clientes, gerar propaganda boca a boca e aumentar suas margens de lucros.

Embora considere a cultura das organizações de forma a criar novos mercados a partir de ideias, talentos e recursos. Para Nancy, a inovação deveria ser um direito de todo empregado de uma organização, e não um privilégio de vice-presidentes e times de marketing. Para ela, existem hoje dois tipos de empresa: a que pode inovar e aquela que já é inova-