A roda que quebra as leis da física

O novo alimenta-se da própria energia: arrisca, assusta e exige mergulhos no desconhecido para evoluir e originar diferentes produtos, processos e métodos. Conheça o caminho das pedras traçado por grandes marcas

SÉRGIO DAMASCENO

A roda é considerada a maior invenção de todos os tempos: original, inovou nas áreas de tecnologia, mecânica, do trabalho e, sobretudo, facilitou a vida do ser humano. O invento tinha duas premissas básicas para que fosse bem-sucedido: era novo e útil. Se a roda aconteceu por acaso, nunca se saberá. E inovações podem surgir do acaso. Mas com mais frequência ocorrem porque há uma busca consciente e intencional para que o novo produto, processo ou método atinja, 6 mil anos depois, o mesmo grau de sucesso e utilidade de uma roda.

A criatividade, no entanto, tanto pode ser materializada em uma ideia simples e eficiente — como o clipe de papel que, aparentemente, custou apenas o tempo do inventor em manipular o arame e transformá-lo em um prendedor — como pode significar anos de pesquisa e desenvolvimento até chegar a produtos como os eletrônicos da empresa sueca Bang & Olufsen, cujo design pretende refletir a maneira como as pessoas interagem com equipamentos e o espaço que esses aparelhos devem ocupar dentro de uma casa. A grande questão trata-se, então, de conjugar a simplicidade à utilidade que o novo pode trazer. E também de quebrar convenções.

A lei do moto-contínuo (ou máquina de movimento perpétuo), hipoteticamente, faria com que as máquinas se movimentassem indefinidamente com sua própria energia. Segundo a concepção da física atual, no entanto, a existência do moto-contínuo é impossível porque fere leis elementares da física estabelecida. Mas, para o novo, trata-se, justamente de desestabilizar o estabelecido e, contra todas as previsões, criar algo.

Foto

Pode, portanto, parecer contradição a frase do diretor de internet da Tecnisa, Romeo Busarello: "Repetir é preciso. Inovar não é preciso. Quando se repete, você tem precisão no resultado. Inovação requer ousadia". O que Busarello quer dizer é que a maior parte das empresas não tem ousadia. Logo, pelas iniciativas, a Tecnisa pode ser considerada uma empresa ousada e inovadora: foi a primeira construtora a vender um apartamento pelo iPhone, foi pioneira ao concretizar vendas pelo Twitter e lançou seu blog corporativo no Kindle, da Amazon, antes de qualquer concorrente. "Mais de 35% das vendas atuais são feitas pela internet", diz o diretor.

Abordagem

Mas o diferencial da Tecnisa não passa, necessariamente, pela tecnologia, e sim pela abordagem em relação ao consumidor: a construtora é uma empresa gay friendly — ou seja, valoriza e faz questão de atender essa faixa da população. "Compradores gays, solteiros ou casados, costumam investir entre 20% e 25% do preço total do apartamento no acabamento final, enquanto heterossexuais, solteiros ou casados, gastam, no máximo, 12% do valor total", conta.

A Tecnisa ainda trabalha com apartamentos especiais para pessoas que têm animais de estimação (pets) e, a partir deste ano, incorporou a consciência gerontológica nos novos prédios. A gerontologia é a abordagem de vários aspectos do envelhecimento do ser humano. Ao tomar essa iniciativa, a empresa observa alguns cuidados nas suas construções, como redução no número de escadas, mais rampas, escadas submersas para acesso à piscina, fechaduras invertidas, pisos opacos e antiderrapantes e portas mais largas.

Na construtora, a inovação se deu no método, amparada em uma visão cultural que alia a tecnologia ao conforto humano. "A cultura do empresariado do mercado imobiliário é dominada por engenheiros e as companhias são obcecadas pelo retorno sobre o investimento (ROI). Na Tecnisa, pesquisamos comportamentos e tendências. Não pensamos apenas o mercado imobiliário. Seguimos as melhores práticas de outras empresas como a Natura, o laboratório Fleury e a Volkswagen", afirma Busarello.

Produtos e processos

Já na Natura, o modelo de inovação que prevalece são dois: de produtos e de processos. "Inovação é um dos pilares principais da nossa estratégia. Na atitude industrial, desenvolvemos produtos relacionados à biodiversidade e levamos em conta a questão socioambiental", comenta o diretor de pesquisa e inovação da Natura, Daniel Gonzaga. O mercado de cosméticos é ávido por novidades, e um dos indicadores medidos continuamente pela Natura é o faturamento dos mais de 700 itens do catálogo. "Cerca de 68% dos nossos produtos foram lançados nos dois últimos anos. A novidade tem um apelo forte", completa.

A outra ponta que assegura a eficácia da Natura baseia-se em processo: o modelo de venda direta. "Se você atua no varejo tradicional, a chance de ser exposto (*nas gôndolas*) não é tão grande. No modelo de venda direta, com 1 milhão de consultoras, novos catálogos são publicados a cada 20 dias. O custo de introdução do produto é bem menor e o risco associado ao lançamento também diminui", explica o diretor. O sistema é tão ágil que depois de 20 dias a empresa já sabe se o produto foi ou não aceito pelo consumidor. "No varejo, esse ciclo é bem mais longo", diz Gonzaga.

Para chegar a tão alto índice de reposição — e renovação —, a área de pesquisa e desenvolvimento da Natura tem cerca de 200 profissionais que se dividem em dois blocos: a equipe de pesquisa, que trabalha em um horizonte de longo prazo com grandes tendências, como nanotecnologia (princípio que trabalha a estrutura e construção de novos materiais a partir de átomos) e geoeconomia (estudo das relações do homem, sob o ponto de vista econômico, com o meio físico e biogeográfico); e a equipe de desenvolvimento, que cuida do lançamento de mais de 200 produtos por ano e usa como base a tecnologia existente, em um horizonte de um a dois anos.

Segundo o executivo da Natura, essas equipes se reúnem de duas a três vezes por semana para discutir aproximadamente cem projetos e, em média, 200 produtos, simultaneamente. No total, a área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) faz o gerenciamento de mais de 400 projetos e produtos. Existe, ainda, uma equipe de P&D locada na França — a Natura mantém parcerias internacionais — que desenvolve produtos cujas matérias-primas não dispõem de fornecedores no Brasil.

Foto

Gonzaga atribui o sucesso da Natura tanto aos biomas brasileiros — os produtos da empresa são todos baseados na biodiversidade da flora brasileira — quanto à estratégia de vendas diretas adotada pela empresa. Para ele, a inovação ocorre em três dimensões. "Em termos tecnológicos, quando se aplica a tecnologia às moléculas de um produto, por exemplo; quando se considera um produto diferente, embora a tecnologia não seja inovadora, como o sabonete em lascas, que é um produto de percepção de novidade pelo consumidor; e superinovador, que é quando se usa uma tecnologia de ruptura (nanotecnologia) conjugada com a percepção do consumidor", esclarece Gonzaga, ao explicar os graus ascendentes de inovação no contexto industrial da Natura.

Conhecimento multiplicado

Há segmentos que são sinônimos de inovação, como a tecnologia e telefonia celular, e outros que são exatamente o oposto. "O grande desafio é unir a percepção do consumidor com a novidade tecnológica", observa Gonzaga. Para alcançar esses resultados, uma das iniciativas da Natura é o modelo de inovação aberta adotado. Isso quer dizer parceria entre a empresa, o ambiente acadêmico (universidades) que resulta na proposição de projetos e até mesmo na sugestão de novas matérias-primas. "Dessa forma,

PASSO A PASSO

Dicas dos especialistas para chegar à inovação

PALAVRA-CHAVE	INICIATIVA
Adaptação	No processo evolutivo do mercado empresarial e do mundo, de forma geral, quanto mais rápido as pessoas se adaptam, maiores são as chances de sair na frente
Capacitação	Quanto mais capacitadas e qualificadas as pessoas, mais propensas estarão à absorção do conhecimento
Competição	A pressão da concorrência, na maior parte dos casos, é um motor que aciona empresas e pessoas para que deem respostas rápidas
Comportamento	O acompanhamento de setores completamente diversos à área de atuação da empresa ou da pessoa gera debates e ideias que podem ser aproveitados no dia a dia
Conhecimento	O conhecimento intelectual, aplicado à rotina, pode criar o novo e melhorar (renovação) o antigo
Cultura	As empresas devem manter-se abertas às ideias externas, e não apenas ficar limitadas à colaboração interna
Desejo	Descobrir quais são os anseios das pessoas e das empresas e viabilizar esses desejos é um dos caminhos para inovar em qualquer atividade
Diferencial	As pessoas e empresas têm que ter ousadia para sair do terreno conhecido e explorar o desconhecido
Parceria	O casamento entre o mercado corporativo e o ambiente acadêmico pode converter ciência em produto, processo ou método inovador
Regra	A única regra é que não há regra alguma e as pessoas têm que se arriscar
Tendência	Antecipar o lançamento de novidades antes que o concorrente o faça. Isso pode ser feito tanto para a tecnologia (aplicativos para iPhone, uso de redes sociais) quanto para as pessoas (atendimento a segmentos da população, personalização)
Utilidade	A invenção ou criação somente será bem-sucedida ser tiver utilidade prática para o usuário final
Visão	Tanto as empresas quanto as pessoas têm que ter uma visão abrangente de qualquer produto, processo ou método. Essa visão, em geral, abrange o mercado, a empresa, o indivíduo e a tecnologia

multiplicamos exponencialmente o conhecimento, porque quanto mais os pesquisadores permanecerem apenas dentro da Natura, menor será a chance de se ter sucesso", argumenta o diretor.

"Obviamente, todo mundo quer descobrir coisas novas ou fazer algo que nunca ninguém havia imaginado. Isso é ciência pura. Quando se transforma a ciência/tecnologia em algo usável, chega-se à inovação", define o professor e coordenador da área de TI e de programas de pós-graduação da Escola de Administração de Empresas/SP da Fundação Getulio Vargas (EAESP/FGV), Alberto Luiz Albertin. Para produzir o novo, o professor diz que as empresas ou pessoas se baseiam em algo que está disponível (como uma tecnologia ou meio) e criam algo diferente sobre aquilo. "A criação da internet trouxe uma inovação tecnológica. A partir do momento em que a rede existe, a empresa ou pessoa irá inovar sobre isso. É o caso das redes sociais", exemplifica.

De acordo com o professor da FGV, para criar o novo a empresa (ou pessoa) deve definir o quê (produto, processo ou método) e de que forma usará (percepção do consumidor). "Para isso, precisa entender quatro áreas: mercado, empresas, indivíduos e tecnologia. O mercado tem de entender a inovação como uma resposta à competição. As empresas dependem da capacidade cultural que têm de responder de forma inovadora. Ou seja, devem ter um ambiente favorável a isso para ousar." Albertin pondera que, sim, há limites, mas algumas empresas ficam apenas na postura do arroz e feijão.

Quanto aos indivíduos, o professor diz que internamente as pessoas não estão preparadas ou capacitadas para pensar de forma criativa. Externamente, quando olham para os clientes, enxergam apenas um grupo de empresas conservadoras, refratárias a novidades. E a ampla oferta de tecnologia pode atrapalhar: "Tem tanta tecnologia disponível que a empresa precisa decidir o que é melhor", afirma.

Diferencial

Na opinião do diretor executivo do Gad'Innovation, Charles Bezerra, há um desgaste do termo. "Quando se massifica algo, há tendência de desgastar. É um termo muito falado e usado. Mas importa o conceito, e não o significado. Não buscamos a definição. Inovação é fácil de reconhecer. Difícil é alcançá-la", argumenta. Ele comenta que existem várias definições para inovação, como mudança, superação de obstáculos, entendimento da complexidade. "A essência está na busca dos diferenciais. Como eu deixo o cardume e vou para o outro lado?", questiona o executivo.

Bezerra diz que, por trás do aparente caos, sempre há uma lógica. "As empresas não inovadoras estão interessadas apenas nas respostas. E as inovadoras fazem as perguntas certas. Onde a inovação acontece? Na mente das pessoas", afirma.

Foto

Ele observa que há uma tendência de as empresas acreditarem que ter a TI mais atualizada significa ser inovadora. Mas não é isso, defende. A base da inovação está nas pessoas. E aquelas com profundidade intelectual. "A área mais importante para a inovação é a de recursos humanos. As pessoas debatem, dizem coisas diferentes, e novos produtos podem emergir", ressalta.

Em linha com o pensamento do cientista-chefe da IBM Brasil, Fábio Gandour (*ver entrevista à pág. RE30*), Bezerra diz que inovações como as da Apple (iPod, iPhone) são dependentes do contexto do momento e não devem durar para sempre. Aliás, Bezerra defende, inclusive, que inovadora foi a Microsoft, que tem clara dominância no mundo corporativo. "E o jogo não terminou. Esse jogo nunca acaba."

O diretor da Gad cita dois nomes para explicar as inovações da Apple: Steve Wozniak, cofundador da empresa ("profundo intelectual"), e Dieter Rams, designer industrial alemão, cuja melhor definição vem da frase de autoria própria: "menos é melhor" ou "menos é mais". Enquanto Wozniak foi o cérebro que, junto com Steve Jobs, provocou a revolução no mundo dos computadores pessoais, Rams é citado para a referência do design minimalista adotado pelos produtos Apple. Entre

os dez princípios de Rams sobre o bom design, dois já foram citados neste artigo desde o início do texto: tem de ser inovador e útil — o que leva a inovação de volta ao clipe de papel.

Amplitude

O desafio da inovação está na capacidade das pessoas de ver o todo e não se perder em meio às informações. Como filtrar o importante e o inútil de forma produtiva? O ser humano é diferente entre si, mas é muito parecido também, declara Bezerra. "A grande sacada da inovação é justamente que não dá para saber de onde veio, de qual escola, de qual país." Isso significa que a inovação pode ter origem local, mas deve ter amplitude universal.

O objetivo de uma iniciativa que inove — seja em produto, processo ou método — é, ao fim, puramente mercadológico: ela ajuda a empresa a sobreviver economicamente. O teste da inovação é o teste do mercado. Quem decide se o produto/processo/método é inovador é o consumidor, seja o cliente final, seja o corporativo. Se não tiver aceitação, não terá resultado comercial.

Um dos caminhos para chegar a isso passa por quatro perguntas básicas: O que é desejável para o consumidor? O que é viável fazer? O que é lucrativo para o negócio? O que é sustentável em termos de meio ambiente?

Inovar é mergulhar no desconhecido, ainda que seja assustador. Porque o desconhecido é, também, atraente. "Mas poucas pessoas estão propensas a mergulhar no desconhecimento. É mais fácil seguir os jargões, a previsibilidade", afirma o diretor da Gad'Innovation. Inovar é permitir o questionamento. Albert Einstein lançou várias teorias modernas e esperava que fossem refutadas. Inovar é experimentar. Para ver o que acontece. Ou o que não acontece. "A inovação não é um fim, e sim um processo", acrescenta Bezerra. Tudo pode ser inovado. A inovação não tem ídolo, não tem definição, não tem contexto e tampouco verdade. É como a natureza: em perpétua evolução.

Sem regras e sem medo de arriscar

Foto

Fábio Gandour é cientista-chefe da IBM Brasil, responsável pela área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa. Esse departamento trabalha o conceito de "ciência como negócio", o que significa que as inovações devem ter como foco a produção de resultados efetivos para o negócio da empresa, que é a tecnologia da informação. É um modelo de caráter colaborativo entre a empresa e a comunidade científica, do qual se espera obter o resultado da equação que traduz a inovação: o sucesso de um produto ou processo novo e sua adoção pelas pessoas — ou seja, utilidade. Gandour concedeu a entrevista a seguir ao **Meio & Mensagem** e abordou a questão das práticas para se chegar a resultados efetivos embora, como afirma, não exista uma receita pronta para se obter o novo.

Meio & Mensagem — O que é inovação?

Fábio Gandour — A filosofia ensina que um conceito é válido se o extremo oposto é válido. O extremo oposto de inovação é o envelhecimento. O que é possível ser inovado? Tudo aquilo que também pode ser envelhecido. Duas coisas podem envelhecer e, logo, podem ser inovadas: os produtos e os processos.

M&M — E o que é mais fácil inovar no produto e no processo?

Gandour — Os objetos tangíveis dão impressão de serem mais facilmente inovados porque há toda uma infraestrutura de testes (*laboratório*) equipada para inová-los. Conseguimos raciocinar melhor sobre os modelos de inovação que se aplicam sobre os produtos. Um processo é menos tangível e precisa de três coisas: uma cabeça, um lápis e papel. São coisas óbvias, mas que pouco têm sido feitas. E enquanto os produtos são inovados na infraestrutura laboratorial, os processos o são no entorno da empresa.

M&M — Como se dão essas inovações?

Gandour — Toda inovação em processos, por mais bem bolada que seja, sempre encontra um oponente: o dono do processo anterior. E todo pai acha seu filho lindinho. E, na defesa, argumenta com um ponto imbatível: "Não sei se o financeiro vai aprovar...". Para se promover a inovação em processos, é preciso neutralizar, primeiro, os oponentes.

M&M — De que forma se estimulam as inovações?

Gandour — Existem métodos de estímulo à inovação: workshops, áreas de música e jogos em que as pessoas socializam e são estimuladas. Quando você cria métodos para estimular a criatividade, você visa a invenção. No entanto, ainda que esses métodos gerem inovações, não garantem o sucesso do novo produto/processo. O que garante é a usabilidade. Se o produto novo não for usável, será apenas um produto novo, porém, sem sucesso. A inovação é uma equação matemática de primeiro grau: inovação = invenção + usabilidade. Os armazéns dos laboratórios de pesquisas, por exemplo, estão cheios de invenções, mas não são usáveis. Business cases não faltam; porém, a manutenção é muito cara etc. Por isso, para que algo inove, é preciso que o novo seja conceitual, mas que tenha usabilidade.

M&M — O que significa o conceito de "ciência como negócio"?

Gandour — A ciência, por razões históricas, é feita dentro da academia. Também por razões históricas, a academia tem um comportamento doutrinário. São liturgias, dogmas e rituais. Nesse contexto atual de globalização, com a economia cada vez mais interconectada, a ciência provoca um impacto rápido e forte nos mecanismos de produção que alimentam a sociedade. Na ciência como negócio, as inovações são mais doutrinárias do que as de origem acadêmica. Claro que até se assemelham à ciência das universidades, mas estão voltadas à produção de resultados e impacto nos negócios. E vêm mais flexíveis do que o ambiente doutrinário. Porém, são tão ou mais sérias do que o mundo acadêmico. Tudo isso ainda está em processo de trabalho. A pesquisa é uma atividade de risco. Mas negócio também é risco.

M&M — O novo assusta?

Gandour — O desconhecido atrai e assusta. São forças antagônicas. É preciso gerenciar essas forças opostas.

M&M — Existe alguma forma de se padronizar ou se determinar o que deve ser feito para se chegar à inovação?

Gandour — Não há padrão. Não conseguimos padronizar (*os passos*) para chegar à inovação. Não há receita de bolo. O que fazemos é ter no ar, sempre, uma abertura para a verificação de sugestões inovadoras. Porque não podemos garantir que eventuais ideias que trafeguem no espaço sejam acolhidas. Não há um conjunto de regras de bolso para isso. Assisti a uma exposição em que o palestrante afirmava haver oito regras para se chegar à inovação. Isso não existe. Não há regras.

Fonte: Meio & Mensagem, São Paulo, ano 32, n. 1405, p. RE28-RE30, 19 abr. 2010.