Empresas criativas
Joaquim Castanheira

A receita de empresas brasileiras para se transformar em usinas de inovação e lançar produtos e serviços inéditos que fazem sucesso aqui dentro e lá fora

O mundo corporativo move-se ao sabor de ondas. Houve a Era da Produção, quando Henry Ford revolucionou a forma de fazer qualquer produto industrial. Depois vieram a do Marketing, da Tecnologia e, mais recentemente, do Conhecimento. Quando uma refluía, depois de absorvida pelas empresas, outra tomava seu lugar. Pois bem, tudo indica que estamos no limiar de uma nova fase, daquelas que inundam as companhias de forma arrebatadora. A Era do Conhecimento está rapidamente submergindo sob o impacto de uma nova força – a Era da Inovação.

Em outras palavras: toda empresa, nessa nova era, deve por questão de sobrevivência estar constantemente se reinventando, inovando, não apenas os seus produtos, como também a sua forma de atuação. Isso porque tecnologia, engenharia, distribuição, imagem se transformaram em artigos ao alcance de qualquer companhia. Quando a Multibrás, dona das marcas Brastemp e Consul, lança um refrigerador de alta tecnologia no mercado, sabe que serão necessários apenas cinco meses para que a concorrência coloque um produto similar nas lojas. Para escapar dessa armadilha, só a constante inovação, deixando os competidores sempre um passo atrás. “Nos próximos anos, os executivos se tornarão mais mestres da inovação do que mestres de algarismos”, diz Roger Martin, professor da Universidade de Toronto, especializado em criatividade no ambiente de trabalho. “Com o acirramento da competição, isso fará a diferença entre o sucesso e a mediocridade.”

A Gillette resumiu esse princípio numa espécie de mandamento interno. “Nosso modelo de negócios é a auto-canibalização”, afirma Alexandre Toledo, diretor de produtos de lâminas da empresa. “Quando um de nossos produtos atinge o auge de vendas, lançamos um outro para substituí-lo. Os concorrentes sempre estão correndo atrás de nós.” Seu atual campeão de vendas, o Mach 3, chegou às lojas quando o antecessor, o Excell, encontrava-se em seu melhor momento. Foi inovação pura. O aparelho de três lâminas móveis possui 70 patentes. Uma versão recém-lançada, batizada de Mach 3 Turbo, acrescentou outras 52 patentes.

A Gillette age assim há mais de 100 anos e nunca foi ameaçada na liderança mundial de vendas de aparelhos e lâminas de barbear. Em sua sede, todos os dias funcionários chegam de manhã e se encaminham para uma área com pias e torneiras. Lá, se barbeiam com produtos que ainda não chegaram ao mercado – e talvez nunca cheguem. Mais de 2% de seu faturamento de US$ 10,5 bilhões destina-se a pesquisa e desenvolvimento. Nem sempre a grande sacada nasce em laboratórios. Por exemplo: qual a diferença entre o Mach 3 e uma de suas versões, o Mach 3 Champion? Resposta: a cor. Os tradicionais são prateados. O Champion, vermelho ferrari. “Sempre priorizamos mensagens tecnológicas, mostrando a ação de nossos barbeadores sobre a pele”, diz Toledo. “Nesse caso, fomos para o lado emocional, com mensagem de bem-estar e sucesso, utilizando a imagem de Emerson Fittipaldi.” As vendas cresceram 30%. Seria uma edição limitada. Virou item permanente do portifólio.

A Gillette respeitou um princípio básico no universo da inovação empresarial. “Qualquer ação inovadora deve atender, ao mesmo tempo, a necessidade do cliente e garantir retorno ao acionista”, afirma Emilson Alonso, presidente do HSBC, sexto maior banco privado do País. No ano passado, durante uma visita ao México, Alonso notou que agências do banco funcionavam em horários diferentes da concorrência. “Por que não fazer isso no Brasil?’, pensou. Na volta, lançou um projeto piloto em cinco agências. Hoje, 214 dos 1,5 mil pontos de atendimento abrem as portas em horário diferente do tradicional período das 10h00 às 16h00. “Tínhamos uma estrutura fixa disponível durante 24 horas”, recorda Alonso. “E ela só era utilizada em sua plenitude durante seis horas por dia, de segunda a sexta-feira. Com essa mudança, agradamos aos correntistas e

aproveitamos melhor nossa estrutura." Uma comparação entre agências com horário estendido e horário convencional demonstra o resultado da inovação concebida por Alonso. No primeiro grupo, o número de contas abertas cresceu 13% em um ano, contra 9% no segundo. Os depósitos subiram 35%, contra 15%. As despesas aumentaram, mas em ritmo menor – 15% e 10% respectivamente. "A concorrência não conseguiu nos acompanhar", afirma Alonso.

Há riscos nesses casos, como alerta Jeneanne Rae, sócia da Peer Insight, empresa de pesquisas na área de inovação. Segundo ela, as companhias possuem boas marcas e pessoal de marketing competente, mas têm dificuldade em manter um clima interno de permanente criatividade. "Não podemos aceitar a zona de conforto que o sucesso traz", sugere Tarcísio Gargioni, vice-presidente de marketing e serviços da Gol, a mais inovadora companhia aérea brasileira. A empresa traz do berço um modelo de negócios diferenciado, com frota padronizada, serviço de bordo espartano e, por tabela, passagens mais baratas. Foi o suficiente para ganhar a simpatia do consumidor e conquistar uma participação de mercado de 30% em apenas quatro anos de operação.

Para chegar a esse modelo, o empresário Constantino Júnior e seus executivos visitaram companhias aéreas de baixo custo em todo o mundo, sobretudo, a SouthWest. "Nossa inspiração veio delas", afirma Gargioni. Um exemplo prosaico: os comissários recolhem o lixo da cabine antes do pouso. Com isso e outras medidas, economizam cerca de 100 minutos por dia, o equivalente a uma viagem entre São Paulo e Brasília. É como se em um ano a Gol ganhasse um avião para cada oito utilizados. Mal seus aviões levantaram vôo, a Gol já ia além das colegas estrangeiras. A brasileira adotou o sistema de conexões de vôos, inédito entre as companhias baixo custo, adeptas do ponto-a-ponto. Mais: inaugurou um serviço de transporte de cargas, considerado heresia entre suas colegas de outros países. Hoje, essa atividade responde por 3% do faturamento de R$ 1,1 bilhão no primeiro semestre de 2005 e por até 5% dos resultados. Agora, o pupilo ensina o mestre. Outras empresas dos setor procuram a Gol para conhecer o serviço. A mais nova tacada de Constantino são totens eletrônicos, localizados nos aeroportos, onde o passageiro pode comprar seu tíquete e fazer o check in sem passar pelo balcão. Em média, 12% dos clientes se utilizam dessa alternativa. "O potencial é de 30%", diz Gargioni.

Esse tipo de idéia não nasce simplesmente de mentes iluminadas. As empresas reconhecidamente inovadoras possuem sistemas sofisticados para gerar propostas de mudança e avaliar sua viabilidade. "Não temos geniozinhos circulando pelos corredores com idéias geniais", diz Antonio Espeleta, diretor técnico da 3M, considerada uma das mais criativas do mundo. Só em 2004, a inventora do Post it registrou 585 patentes em todo o mundo. Hoje, 15% de seu faturamento vem de produtos lançados nos últimos 5 anos. A meta é atingir 30%. A filial brasileira também entrou na onda. Em 2001, oito registros de invenção saíram daqui. No ano passado, foram 41. Para chegar nesse ponto, uma sugestão percorre um longo caminho. No mercado, de cada três mil idéias, uma, e apenas uma, transforma-se num produto de sucesso (com dois anos de boas vendas). Antes disso, ela passa por avaliações técnicas e comerciais e recebe uma pontuação, que determina sua viabilidade e a prioridade de lançamento. Nenhuma idéia, por mais irrelevante que pareça, pode ser descartada antes dessa avaliação criteriosa. Mais: todos os funcionários têm direito a dedicar 15% do horário de trabalho para aumentar seus conhecimentos e desenvolver pesquisas.

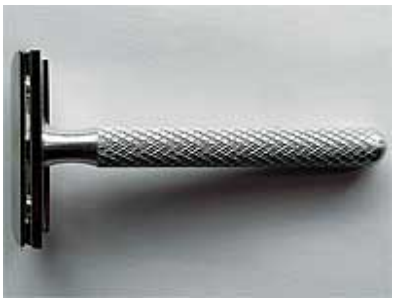
Foi assim que surgiu um dos produtos mais revolucionários da companhia no Brasil: uma fita adesiva de dupla face, específica para colar vidros às esquadrias de alumínio das janelas. "Fizemos testes com ventos de 320 quilômetros por hora. A janela soltou, mas o vidro não", afirma Espeleta. Hoje, o produto já é utilizado na Europa e ensaia os primeiros negócios na Ásia. A principal vantagem é a economia de tempo. Com a fita o trabalho fica pronto na hora. Com o tradicional adesivo de silicone, a secagem consumia até 11 dias. "Nossa fórmula é observar permanentemente a necessidade do cliente e satisfazê-la", diz Espeleta.

Dessa forma, o McDonald's percebeu que boa parte de seus clientes entrava nas lojas apenas para tomar um sorvete. Muitos desistiam porque achavam que a espera não compensava. Daí

surgiram os quiosques exclusivos para a venda de casquinhas. Pipocaram por todos os lados. Hoje, são 600 espalhados pelo País e transformaram o McDonald's na maior sorveteria brasileira. Nos últimos 12 meses, foram 100 milhões de casquinhas consumidas na rede. A idéia se espalhou por nove países na América Latina, além de Portugal e Espanha. Agora, a filial chinesa também quer levar a novidade para lá. Copiar boas idéias também é inovação.

Mais de 580 patentes foram registradas pela 3M no mundo em 2004. O Brasil apresentou 41 registros de invenções

De cada 3 mil idéias surgidas nas empresas, 300 são selecionadas e só uma vira produto de sucesso



Velho e Pesado: o aparelho que fez o nome da Gillette reinou absoluto por décadas

Novo: Versão Champion do Mach 3 só inovou na cor e mesmo assim as vendas subiram 30%

Velho: Nas lojas, as vendas de passagens exigem tempo e paciência

Novo: Os totens eletrônicos conquistaram 12% dos clientes da Gol

Novo: O HSBC estendeu o horário e o número de contas cresceu 13%

Velho: Nas agências tradicionais, há filas antes dos bancos abrirem

Velho: Nas lojas, clientes desistiam do sorvete para fugir da espera

Novo: Quiosques fizeram do McDonald's a maior sorveteria do País

Fonte: IstoÉ Dinheiro, n. 413, p. 70-73, 10 ago. 2005.