50 inspirações para inovar

Elas são as 50 empresas mundiais que todo executivo inovador deveria conhecer –por nos estimularem com suas novas idéias e por provarem que organizações de negócios também podem ser fonte de mudança social

Depois de analisar exaustivamente produtos mundo afora, estudar números e ouvir as opiniões de especialistas, a revista *Fast Company* chegou à ambiciosa lista das 50 empresas mais inovadoras do mundo e definiu que, em comum, todas elas têm a sabedoria de usar a inovação no momento exato, seja para sair de uma crise ou para manter a liderança em seu setor, seja para fazer uma manobra de mercado inesperada e posicionar-se em um novo lócus de competição. Confira.

1. Google

Bom demais para ser verdade. É o que pensava Andy Rubin em 2005. Por mais de uma década, ele tinha trabalhado em várias empresas de tecnologia, incluindo uma temporada na Apple, e agora o Google se interessava por sua empresa, a Android. Quando pesquisou para saber se o gigante da internet seria o comprador adequado, Rubin deparou com a típica conversa do Vale do Silício sobre liberdade sem limites, bônus perfeitos, uma cultura que valoriza mais o fracasso espetacular que o sucesso normal... Desconfiou. Mas agora que ele trabalha para o Google, aprendeu que lá essa conversa é realmente para valer.

Quando se visita o Googleplex, sede do Google em Mountain View, Califórnia, o que há de tão especial ali não está à vista. A empresa parece igual às vizinhas, com quadros cheios de "hieróglifos" e *videogames* no saguão. A diferença está no ar.

Estejam eles criando ferramentas de busca ou cozinhando para os colegas, os *googlers* sentem mesmo que seu trabalho pode mudar o mundo, sensação que não há na maioria das empresas.

A maravilha do Google é sua capacidade de continuar infundindo, depois de dez anos, uma sensação de ambição e audácia criadora, mesmo que sua folha de pagamento já tenha superado os 16 mil postos. Aos candidatos, costuma-se perguntar: "Se pudesse mudar o mundo utilizando os recursos do Google, o que faria?". Não é uma pergunta retórica. O Google quer mesmo saber, pois pensar –e fazer o que foi pensado– é o que essa empresa faz.

Com uma receita anual de US$ 14 bilhões, a empresa evoluiu até deixar de ser simplesmente uma "empresa de buscas e publicidade pela internet". A visão de mundo singular dessa organização considera a informação um recurso natural que deveria ser explorado, aperfeiçoado, classificado e distribuído universalmente. A informação como necessidade, assim como a água potável. Essa idéia está no centro de tudo o que o Google faz, unificando a aparente disparidade de projetos, tais como realizar um mapa-múndi,

fazer buscas na web a partir da tela de um celular, criar um sistema de respostas antecipadas a epidemias e desastres naturais ou desenvolver energia renovável a baixo custo. Ou seja, a Android, por exemplo, não é simplesmente uma plataforma universal para aplicações de telefonia móvel. É uma nova tubulação de água, significativamente maior, para abastecer uma paisagem desértica.

Os recursos e a liberdade que o Google confere a seus funcionários infundem neles um raro senso de possibilidade –e obrigação. "Estamos obtendo vantagem ou o que temos aqui?", perguntam. "Estamos realizando tudo que é possível?"

São questões que todos deveríamos nos fazer mais vezes.

2. Apple

Apesar dos desafios que está enfrentando, a Apple continua tremendamente competitiva. Apenas em 2007, o trio "iPhone, iPod Touch e Leopard OS" impulsionou um crescimento de três dígitos em suas receitas. É por isso que a empresa merece respeito, mesmo com os analistas prevendo um período menos criativo. E seu *design* ganha pontos extras.

3. Facebook

Em 2007, esse rolo compressor das redes sociais impressionou de várias formas com sua habilidade de reinventar a roda (ou melhor, abrir sua plataforma para desenvolvedores externos), embora também tenha atraído a vigilância cibernética com decisões equivocadas em relação à privacidade. Mas, mesmo vivendo perigosamente, o Facebook está oficialmente na lista VIP, avaliado em US$ 15 bilhões. Não é de se jogar fora.

4. General Electric

A GE integra esta lista não por sua reputação, mas pela força de seus produtos inovadores. Entre eles, o tomógrafo computadorizado HD TC, que reduz a exposição à radiação pela metade, a reengenharia do bem-sucedido motor *jet* CF34 para o promissor mercado de aviação chinês e uma locomotiva híbrida que reduz as emissões de dióxido de carbono em 50% –evidência de que o programa Ecoimagination (compromisso da empresa de desenvolver soluções inovadoras para os desafios ambientais do mundo) é mais do que marketing. Para 2010, ela promete que será comercialmente viável a iluminação OLED (diodos de emissão de luz orgânica).

5. Ideo

Ninguém pode acusar a empresa sediada em Palo Alto de ter encarado clientes fáceis em 2007. A CDC pediu à Ideo para ajudar a combater a obesidade infantil; o Acumen Fund a convocou a colaborar na entrega de água limpa para os países em desenvolvimento; e a Cruz Vermelha a contratou para que a ajudasse a incentivar a doação de sangue. "À medida que as demandas sociais cada vez mais se tornam negócio, essa será uma direção fundamental para o *design*", diz o presidente-executivo da Ideo, Tim Brown. Mas também houve prêmios. Os desenhos da empresa para a cabine e o *cockpit* do jato ultraleve Eclipse 500 receberam medalhas de ouro, assim como o monitor LCD da Samsung. Mas foi a campanha *Keep the Change* (Mantenha a Mudança) para o Bank of America que talvez tenha tido o maior impacto. Baseada na pesquisa de que mulheres maduras com filhos tendem a arredondar os valores de suas transações financeiras, a Ideo desenvolveu um serviço que arredonda as cifras das compras com cartões de débito e transfere a diferença em moeda da conta corrente da cliente para sua poupança. No primeiro ano, 2,5 milhões de clientes adotaram o serviço.

6. Nike

O que se espera da Nike são tênis caros. Mas seu último golpe de mestre são as redes sociais, tanto *on* como *off-line*. Da organização de eventos a pontos-de-venda únicos, passando pela web, a Nike está apagando os limites entre marca e experiência. Um exemplo é a organização de corridas de rua (de 10 quilômetros) simultâneas em nove cidades latino-americanas.

7. Nokia

A empresa finlandesa, que já fabricou produtos de madeira e pneus, prosperou no mundo sem fio. Hoje, tem uma fatia de 37% (em crescimento) do mercado mundial de telefones celulares, mais de duas vezes o índice de sua concorrente mais próxima, a Motorola. Como? Um processo de *design* em dois níveis que identifica as "características comuns e marcantes que os consumidores de todo o mundo desejam e necessitam em seus aparelhos móveis", diz o diretor de *design* sênior Rhys Newman, acrescidas de peculiaridades locais. Cores vivas são a chave do sucesso na Índia, China e Oriente Médio, "onde um telefone é símbolo de *status*", revela ele. Mercados com baixo índice de alfabetização têm celulares sem menus escritos. O próximo desafio da companhia é ganhar força nos Estados Unidos, onde tem menos de 10% do mercado. Sua aposta é o aparelho N95, cheio de funções –e a estratégia de dar as boas-vindas a aplicativos de terceiros.

8. Alibaba

Quando essa empresa abriu o capital em novembro de 2006 e levantou US$ 1,5 bilhão –a maior IPO de internet desde a do Google–, também levantou as sobrancelhas de todo o mundo. Mas provavelmente não as de seu fundador, Jack Ma, que em 1999 reconheceu que os 42 milhões de pequenas e médias empresas chinesas (a grande maioria atuantes no país) deveriam criar algumas oportunidades de *e-commerce*. A Alibaba fornece um sistema simples para empresas se conectarem com distribuidores e consumidores em todo o mundo. O *site* chinês hoje ostenta 16 milhões de usuários e os acessos em inglês chegam a 9 milhões por mês.

9. Amazon.com

Sem muito alarde, a Amazon.com mais do que triplicou suas receitas desde 2002, alcançando US$ 14,83 bilhões em 2007. A chave: dar aos clientes muitas opções, não só de produtos, mas também de comprar diretamente da Amazon ou de vendedores de fora do *site*. As novas ofertas digitais da Amazon –em *e-books* e arquivos de vídeo e música– apresentam um menu cheio de opções. A loja de música digital, lançada em maio de 2007, já inclui 3 mil músicas, todas compatíveis com todo tipo de aparelho e *software* de música. Da mesma forma, o Unbox permite aos clientes da Amazon alugar ou comprar filmes e programas de TV e assistir a eles em *players* diversos. Na era da luta por formatos e medo da pirataria, é de um ecumenismo pouco comum.

10. Nintendo

Agora você já conhece a história: depois que a Sony e a Microsoft chutaram o personagem Mario Bros para fora do GameCube da Nintendo na guerra dos *videogames* de 2001, a menor e mais bonita plataforma dos três precisava de um novo plano. "A Nintendo deu um passo atrás na corrida pela alta tecnologia e escolheu focar na diversão do jogo", diz Reggie Fils-Aime, presidente da Nintendo of America. O sistema resultante, o Wii, com seu controle intuitivo sensível ao movimento e seus jogos interativos, atraiu não só garotos adolescentes, mas irmãs, mães e pais. Em 2007, as vendas do Wii já ultrapassavam as do PlayStation 3 e do Xbox 360. E atenção: diferentemente de suas concorrentes, que perdem dinheiro em cada console e o recuperam no *software*, a Nintendo consegue obter lucro com seus consoles, faz mais jogos vendáveis e ganha ainda mais nas taxas de financiamento.

11. Procter & Gamble

Quando as ações da Procter & Gamble caíram mais da metade em 2000, o presidente-executivo A.G. Lafley sabia que estava enfrentando o dilema de companhias gigantes de toda parte: apesar de colocar dinheiro em pesquisa e desenvolvimento, a P&G não conseguia criar produtos com a rapidez suficiente para continuar crescendo. A única forma de sair disso, percebeu Lafley, era inovar a inovação. Ele então lançou o programa *Connect + Develop*, que permite a desenvolvedores externos ter seus conceitos e

desenhos incluídos no *pipeline* de produtos da P&G. Hoje, 42% dos produtos têm algum componente fornecido de fora. E esse gigante está crescendo: as receitas subiram 8%, para US$ 78 bilhões, no último ano fiscal, enquanto os lucros aumentaram 14%, para US$ 11 bilhões.

12. News Corp.

Como se não bastasse a compra do MySpace para consolidar a posição rebelde da News Corp., em 2007, a corporação de Murdoch prometeu neutralizar toda sua emissão de carbono até 2010, lançou a Fox Business Network e arrematou a Dow Jones e *The Wall Street Journal*. Agora está de olho na internet.

13. Affymetrix

Imagine ir a uma consulta médica de meia hora e sair do consultório com um tratamento criado especialmente para seu código genético. Essa é a visão da Affymetrix, que faz exames de laboratório que escaneiam amostras de tecido buscando variações em milhares de genes. A empresa acumulou receita estimada de US$ 405 milhões no ano passado, puxada pelo teste Amplichip –desenvolvido em parceria com a Roche Diagnostics–, capaz de identificar as pessoas que metabolizam os medicamentos lentamente e são especialmente vulneráveis a seus efeitos colaterais. Agora a corrida é para criar testes avançados de predisposição genética a doenças do coração e aos tipos mais comuns de câncer.

14. Disney

Com dois anos no cargo, o presidente-executivo Bob Iger continua a transformar a Disney em um exemplo de empresa inovadora da mídia digital. A ABC foi a primeira rede a vender episódios de TV no iTunes e colocá-los em *streaming* grátis em seu *site*. *Piratas do Caribe* e *High School Musical* mostraram a agilidade das multiplataformas. E o mais recente *hit* da Pixar, *Ratatouille*, é uma mistura magistral de brilho técnico, arte e narrativa, que evoca a mágica original da Disney.

15. Samsung

A primeira tela OLED flexível. Um monitor LCD ultrafino, dupla face. Um *drive* compacto para substituir o disco rígido de seu *laptop*. E logo, em colaboração com a empresa de *games* Reactrix, uma TV que permite aos espectadores mover o que está na tela com um movimento da mão. Apenas uma pitada do impacto da empresa de eletrônicos para o consumidor final que cresce mais rapidamente no mundo.

16. Method

A empresa fabrica produtos de limpeza ecologicamente corretos. Em fevereiro de 2007, lançou uma investida contra um *hit* da Procter & Gamble, o Swiffer. O Omop, o esfregão prateado reutilizável da Method, usa fibras de plástico de milho (PLA). Em vez de entupir depósitos de lixo, ele é 100% biodegradável. Dois anos atrás, lançaram as toalhas absorventes que usam óleo vegetal em vez de óleo animal, que é o padrão do setor. A Method tinha um detergente triplamente concentrado para lavanderias dois anos antes de a Unilever e a P&G começarem a especular sobre toda a água e os resíduos que eliminariam com seus novos detergentes concentrados. Enquanto isso, o da Method já era atóxico, biodegradável e com embalagem mais artística do que as que se encontram no mercado.

17. Target

A estratégia da Target de lançar pequenas coleções de *designers* conhecidos tem mantido os produtos da rede de lojas de vestuário na liderança das tendências. Em 2008, vêm uma linha esportiva *vintage* de roupas e sapatos com a Converse e uma de produtos de cama e mesa e itens para bebê criada pela StudioDwell. Mas o apetite da Target por *design* descolado agora se estende para suas iniciativas de marketing, como seu desfile

"sem modelos" de 2007 no terminal rodoviário de Nova York. Internamente, a empresa encoraja o chamado "pensamento fora da caixa", com um concurso trimestral de "Grandes Idéias".

18. HP

Quando o CEO Mark Hurd assumiu a empresa desmoralizada pós-Carly Fiorina em 2005, ele sabia que teria um trabalho complicado. Mas, em apenas dois anos, a HP roubou a liderança da Dell no mercado de PCs, triplicou o valor de suas ações e chamou a atenção com uma campanha publicitária que usava a cantora *pop* Gwen Stefani e o *rapper* Jay-Z como porta-vozes. E ainda há os novos produtos, como o Blackbird 002, computador que abriu um mercado para computadores *premium*. [Mas há quem atribua a boa maré às ações de Fiorina, não às de Hurd.]

19. Tesco

Duas ou três vezes por semana, desde novembro de 2007, uma nova loja de conveniência Fresh & Easy foi inaugurada nos Estados Unidos –como parte do plano de abrir mil lojas em cinco anos, idealizado pela cadeia britânica Tesco, que é a terceira maior varejista do mundo. O setor de alimentos dos EUA deve prestar atenção: a Tesco reprimiu os desafios do Wal-Mart na Grã-Bretanha e a expansão além-mar tem sido sua maior fonte de crescimento. Com mais opções do que a 7-Eleven e menos do que um supermercado convencional, a Fresh & Easy está orientada para o comprador norte-americano típico, que compra apenas uma centena de produtos. A empresa planeja manter os custos baixos, centralizando a distribuição, vendendo mais itens de marca própria e confiando apenas no pagamento automatizado. As vendas estão projetadas para chegar a US$ 4 bilhões em 2011, segundo a TNS Retail Forward.

20. Ausra

A eficiência da tecnologia solar da Ausra não tem paralelo: grupos de espelhos produzidos em massa focam os raios solares em tubos cheios de água. Quando a água ferve, produz vapor suficiente para movimentar uma série de turbinas. Estima-se que a eletricidade gerada custará US$ 0,20 por quilowatt-hora –similar a fontes poluidoras como carvão e 50% menos do que a fotovoltaica. Vinod Khosla investiu US$ 25 milhões na Ausra no ano passado, um voto de confiança colossal que se tornou contagioso. Em novembro de 2007, a Pacific Gas & Electric assinou um acordo de compra com a empresa de 20 anos, que gerará mais de US$ 1 bilhão em receitas (a primeira fábrica da Ausra na Califórnia está prevista para 2010), e representantes da Ausra estão em conversação com serviços públicos da Flórida e Nevada. "Não acho que esteja fora de questão conseguirmos 30% das linhas nacionais em 20 anos", dizem os porta-vozes da empresa.

21. Timberland

Mais que neutralizar 100% de suas emissões de carbono (o que deve ser feito até 2010) ou usar materiais sustentáveis (em tudo, de produtos e embalagens a fábricas e lojas), a Timberland faz bonito na área ambiental pelo exemplo: mostra que é preciso ter maior responsabilidade mesmo que isso tenha impacto financeiro. A empresa visa influenciar o comportamento de seus consumidores e funcionários com grandes benefícios para compradores de carros híbridos, incentivos a serviços comunitários, pontuação verde sobre seus produtos –e até com a reciclagem de seus cartazes em sacolas de viagem.

22. IBM

A IBM obteve mais patentes nos EUA em 2007 do que qualquer outra companhia –pelo 15º ano consecutivo. Também celebrou o primeiro aniversário do projeto InnovationJam: o presidente-executivo Sam Palmisano prometeu US$ 100 milhões para as melhores idéias em um *brainstorming* por toda a empresa. E realmente patrocinou dez de um total de 37 mil enviadas, incluindo cinco negócios totalmente novos. "Todos estão tentando descobrir

o santo graal da inovação colaborativa", diz David Yaun, vice-presidente da IBM. Agora, a própria IBM está vendendo a metodologia InnovationJam.

23. Arup

Fundada há 62 anos, a Arup é o urso-pardo da engenharia e *design* ecológicos; seu trabalho representa uma viagem pelo mundo da arquitetura de ponta –o Centro Pompidou, em Paris, a Ópera de Sydney, o London-Eye. O trabalho mais recente da Arup não é menos ambicioso: a gigantesca expansão do aeroporto de Pequim, que vai acomodar 90 mil passageiros por dia até os Jogos Olímpicos; uma ecovila na Inglaterra, com casas zero-carbono; um sistema de "trânsito pessoal rápido", que vai levar passageiros do aeroporto inglês de Heathrow em carros elétricos sem motorista. A Arup tem projetos em 160 países, mas sua filosofia administrativa *à la* Google (estabelecida há 38 anos por seu fundador, *Sir* Ove Arup, filósofo e engenheiro dinamarquês) permanece constante: "Nossa busca pela qualidade deve ser útil em si".

24. Anomaly

A Anomaly dispensa qualquer classificação. Em 2004, cinco antigos colegas das agências de publicidade Chiat\Day e Wieden+Kennedy construíram um novo tipo de companhia: parte empresa de *branding*, parte loja de *design*, parte caldeirão de inovações, parte empresa de investimento de risco. A maioria das agências de publicidade ainda recebe seus contracheques por tempo gasto e venda de mídia, o que as leva a ser ineficientes e produzir idéias casadas com mídia cara. A Anomaly tem uma abordagem diferente, negociando de antemão ou um *fee* predeterminado ou, melhor ainda, *royalties* ou participação acionária em um produto. Quando um cliente chega com um problema de anúncio, eles o abordam como um problema de negócio, analisando tudo, do *design* ao desenvolvimento de produto. Em 2007, a Anomaly agregou cerca de US$ 20 milhões com novos clientes, incluindo a Converse e a fabricante de equipamento *bluetooth* Jawbone. Entre os novos negócios lançados estão Avec Eric, linha culinária com o *chef* Eric Ripert, do restaurante nova-iorquino Le Bernardin; Eu, avançada linha de cuidados com a pele com a bioquímica Tammy Ha, vinda da Neutrogena; e EOS, linha de cuidados com a pele para o mercado de massa.

25. Autodesk

Desde 1982, *designers*, engenheiros e arquitetos fizeram do programa 2-D AutoCad, da Autodesk, a escolha-padrão para criar qualquer coisa, de prédios a pranchas de windsurfe. No ano passado, as vendas cresceram mais de 20% e as receitas atingiram US$ 1,84 bilhão. Agora a Autodesk está visando a mais recente área de crescimento em *design* de produto: prototipagem 3-D virtual, que elimina a necessidade de construir modelos físicos. Com o *software* Inventor, os *designers* podem não só criar uma imagem para mostrar como o produto será, mas também sujeitá-lo a testes para mostrar como elementos diferentes vão responder a gravidade, força e torque. Além disso, enquanto as tentativas de prototipagem 3-D dos concorrentes são proibitivamente caras e difíceis de usar, o Inventor custa US$ 5,3 mil e usa funcionalidades clique-e-arraste que permitem que os objetos sejam mudados, redesenhados e salvos tão fácil como num documento do Word.

26. Herman Miller

O primeiro produto a surgir do laboratório de pesquisa e desenvolvimento da Herman Miller em 2007 não tinha nada a ver com a assinatura Aeron em cadeiras e móveis para escritório. O Convia Programmable Infrastructure transforma o modo como empresas instalam sistemas elétricos, permitindo a reconfiguração de um prédio inteiro –iluminação, tomadas e até aquecimento e ar-condicionado– com um controle de dois botões. O resultado? Flexibilidade na gestão do espaço e mais de 30% de economia de energia. Entre as dezenas de novos desenvolvimentos de 2007 estavam uma unidade de controle pessoal de clima adaptada à tecnologia automobilística e um sistema privado de voz que altera (disfarça) as vozes dos usuários de telefones celulares aos ouvidos de passantes aleatórios.

27. RealNetworks

"Você não deveria ter suas músicas disponíveis onde quer que esteja?", diz Michael Bloom, presidente do Rhapsody, serviço de assinatura de música da RealNetworks. Como oferta para computadores, o Rhapsody não poderia ultrapassar um século de comportamento de compra de música. Mas, com seu DNA agora incluído na MTV, no Facebook e em aparatos tecnológicos como TiVo, placas de internet Nokia ou celulares VCast da Verizon, a ubiqüidade do Rhapsody está começando a parecer inevitável.

28. Boeing

Há pouco tempo, a Boeing parecia destinada a comer a poeira do Airbus. Mas o 787 Dreamliner colocou o jumbo de Seattle de volta à pista. Metade da fuselagem do Dreamliner é feita com materiais leves, ajudando a reduzir 20% do consumo de combustível. O 787 também é 60% mais silencioso do que aviões similares e emite gases mais limpos. Por dentro, maior pressurização da cabine e a umidade simulam melhor a vida na terra; a iluminação que se ajusta conforme se muda de zona pode ajudar a eliminar dores de cabeça, boca seca e cansaço geral, que advêm após longa viagem. No início de 2008, 55 clientes encomendaram mais de 800 Dreamliners –é o jato comercial de venda mais rápida da história.

29. LG Electronics

No início, a LG, então uma pequena fabricante de eletrônicos coreana, era conhecida como "Lucky Group" (grupo de sorte). Isso realmente parece verdade agora: com meio século de vida, a LG é uma das maiores produtoras mundiais de celulares, aparelhos de ar-condicionado, máquinas de lavar roupa, DVDs, TVs *flat* e saiu do quase anonimato de três anos antes para US$ 11,5 bilhões em vendas nos EUA em 2007. Há rumores de que a grande sacada da LG, com lançamento previsto para 2009, é uma TV móvel, apelidada de "MPH", que consegue captar transmissões digitais robustas em alta definição –mesmo no banco de trás de um carro a 120 km/h.

30. Omniture

A Omniture é como um *upgrade* inteligente da web. Fornece a milhares de clientes, do Bank of America à JetBlue, informações em tempo real sobre como visitantes usam seus *sites*. Esses visitantes, enquanto isso, descobrem uma experiência pessoal crescente baseada em comportamento e interesses prévios. E os dados derivados desse tipo de interação de alto QI tornou a Omniture ferramenta essencial para aumentar o retorno sobre gastos publicitários *on-line*. No ano passado, gerenciou US$ 500 milhões gastos em palavras-chave, que levaram a US$ 10 bilhões em comércio real. "Queremos mudar a experiência *on-line*", diz o presidente-executivo Josh James. "Se os consumidores estão felizes, todos estão felizes." James certamente está: a Omniture cresceu cerca de 80% em 2007, com vendas batendo os US$ 140 milhões.

31. IRobot

Os fundadores da IRobot se conheceram no Massachusetts Institute of Technology: a presidente do conselho de administração, Helen Greiner, e o presidente-executivo, Colin Angle, fizeram juntos a graduação; o principal executivo de tecnologia, Rod Brooks, era orientador da tese de Angle. Recentemente, o trio decidiu que queria construir robôs que pessoas de verdade pudessem usar. "O desafio era que os robôs custavam mais para ser construídos do que obtinham em valor", diz Angle. A equipe entrou no negócio em 1990. Projetos do governo e de universidades os sustentaram inicialmente, mas o dinheiro ficou curto. Enquanto Greiner aprofundava o relacionamento da empresa com os militares, Angle liderava a divisão de consumo. A IRobot passou parte dos anos 90 fazendo robôs industriais de limpeza para a SC Johnson e brinquedos para a Hasbro; quando ambos os contratos expiraram, Grenier e Angle mesclaram o que tinham aprendido com o Roomba, aspirador robótico. A companhia levantou US$ 38 milhões em dinheiro de investidores em 1998, começou a desenvolver a versão doméstica em 1999 e apresentou

sua primeira versão em 2002. O Roomba agora contabiliza cerca de 2% do mercado mundial de aspiradores de pó.

32. Wal-Mart

Em 2007, o Wal-Mart chegou a simbolizar o poder da transformação ambiental corporativa. O ato mais famoso foi que a companhia dobrou o mercado norte-americano de lâmpadas CFL de economia de energia, vendendo 100 milhões em nove meses. Lançou um sistema *on-line* para verificar como seus fornecedores poderiam reduzir suas embalagens, lançou um programa nacional para ensinar empregados sobre sustentabilidade, instalou sistemas de energia solar em algumas lojas e armazéns... e a lista continua. Em 2007, as vendas chegaram ao recorde de US$ 1 bilhão por dia. Não faz tanto tempo assim que o Wal-Mart chegou a US$ 1 bilhão por ano; foi em 1980.

33. Live Nation

Grande barulho foi feito quando a Live Nation assinou um contrato de US$ 120 milhões no ano passado com a cantora Madonna. A *material girl* deixou a Warner –seu selo por 25 anos e ainda dona de seu catálogo e de dois novos álbuns– e fez dessa divisão do Clear Channel seu parceiro musical exclusivo: selo de discos, promoção de *shows*, venda de ingressos e agente de *merchandising*. As frases de efeito são jogadas por aí: "mudança de paradigma", "fortalecimento do artista", "morte das gravadoras". Agora a Live Nation planeja voar sozinha e encerrar sua parceria com a Ticketmaster no final deste ano. Ao fazê-lo, vai quebrar um monopólio antigo, manter os lucrativos ingressos para si mesma e cortar da Ticketmaster os dados de clientes importantes. "Quarenta milhões de fãs batendo em sua porta e nós deixamos a Ticketmaster ter seus endereços e *e-mails*", diz o presidente-executivo da Live Nation, Michael Rapino. "É ridículo."

34. Intel

A Intel teve um ano duro em 2006: a perda de *market share* forçou demissões, reorganização e revisão geral em sua oferta de *chips*. Mas a adversidade detonou o metabolismo competitivo da empresa (e até incendiou a parceria do bem com o projeto "Um *laptop* por criança", de Nicholas Negroponte, que a Intel deixou de ver como concorrente de seu próprio "Classmate PC"). No final de 2007, a Intel tinha 83% de *market share* e um novo processador de 45 nanômetros, que duplicou o número de transistores e usa 30% menos energia.

35. Burton

A Terra está esquentando. A neve está derretendo. Então a fabricante de pranchas de neve agora possui... uma fábrica de pranchas de surfe, a Channel Islands. Um ano depois da aquisição em 2006, a Burton abriu uma *megastore* de mais de mil metros quadrados com uma combinação de surfe, *skate* e *snowboard* na Melrose Avenue de Los Angeles, parte de uma estratégia de quebrar os limites verticais que tradicionalmente separam as categorias –e para corrigir o fluxo anual dos produtos. São mais de 45 mil itens diferentes, relançados todo ano.

36. Whole Foods

Com certeza, o presidente-executivo John Mackey recebeu umas palmadas este ano por seus *posts* anônimos em quadros de aviso, mas a história real da Whole Foods permanece. As inovações da empresa encorajam a responsabilidade social –como o novo sistema de classificação do "bem-estar dos animais". Talvez seu esforço mais inovador no ano passado tenha sido um programa de empréstimos para seus fornecedores de alimentos. A companhia, que vai ultrapassar os US$ 7 bilhões em vendas em 2008, criou um *pool* de US$ 10 milhões por ano para fornecer empréstimos com juros baixos para pequenos produtores de alimentos, a fim de encorajar o movimento de agricultores locais.

37. Cisco Systems

No *boom* das ponto.com, a Cisco Systems era sinônimo de infra-estrutura de *back-end*, com dispositivos incríveis que conectavam servidores de internet e faziam a superestrada da informação correr a velocidades de autódromo de F-1. Mas houve um desastre, agora revertido. Hoje, sua marca Linksys representa telefones e *webcams*, além de seus ubíquos produtos sem fio. E, ao usar a mesma estratégia Ethernet dos anos 90, a Cisco agora planeja utilizar seu *set-top box* de TV Scientific Atlanta para ligar computadores domésticos, sistemas de entretenimento e telefones. Tudo afinado com vendas de US$ 3,5 bilhões por ano. Em 2007 a empresa revelou uma tecnologia de videoconferência chamada Telepresence 3000, que estreou em 40 países. Seus executivos dizem que vão transformar "cisco" em sinônimo de eletrônicos para o lar.

38. Corning

A maioria das empresas não muda o mundo nem uma vez sequer. Com seu papel em tecnologias que iluminam casas, reduzem a poluição do ar e nos entretêm, a Corning transformou nossa vida várias vezes. Este ano marca o 100º aniversário de sua operação de pesquisa e desenvolvimento, agora chamada de "Sullivan Park", em homenagem a Eugene Sullivan, que criou o primeiro laboratório e cultivou a cultura de inovação da empresa. A Corning gasta mais de US$ 2 milhões por dia em P&D, empregando 1,8 mil pesquisadores e um processo que alia disciplina rigorosa com abertura semelhante à do Google. É assim que traz a pessoas comuns desde lâmpadas até comunicação na velocidade da luz.

39. Toyota

Em 2007, a Toyota alcançou 16% do mercado norte-americano –mais do que dobrou sua participação de dez anos atrás– e ultrapassou a Ford, pegando o segundo lugar em vendas de automóveis nos EUA, apesar de uma escorregada pouco característica nos níveis de qualidade. A companhia apresentou sua próxima geração, o Prius (para 2010), carro elétrico com carroceria de fibra de carbono.

40. Real D

Quando o filme *Beowulf* chegou aos cinemas em novembro de 2007, marcou a ascensão da próxima –alguns dizem da mais moderna– onda de filmes 3-D. Quem tornou isso possível foi o grupo californiano Real D, cuja tecnologia usa luz polarizada circularmente de projetores digitais, evitando a fadiga visual do antigo 3-D. Os cinemas estão apostando que a tecnologia vai conter a queda nas bilheterias, e os grandes de Hollywood têm projetos para essa bitola. Não é o suficiente para a Real D, que antevê o Real D em casa e até em telas móveis.

41. Microsoft

Os críticos gostam de exaltar os tropeços da gigante de Redmond. Mas você já ouviu falar de um joguinho chamado Halo 3? E talvez tenha perdido a maior surpresa a ser lançada este ano, o computador *tabletop* Surface, uma investida na tecnologia multitoques que rivaliza com o iPhone em *design*. As ações da Microsoft subiram 20% em 2007.

42. Payless

Em 2005, Matt Rubel assumiu o leme da antiga marca de sapatos baratos que hoje se tornou uma empresa de US$ 3,5 bilhões. A rede de 4,5 mil lojas prosperou por anos com preços baixos, num modelo de auto-serviço criado em 1950. Na última década, a companhia começou a perder a guerra dos descontos para monstros como o Wal-Mart. Então, resolveu criar sapatos de *designers* a um preço que uma consumidora normal pudesse pagar. Também fez algumas lojas *fashion*, com outro *layout*. No ano passado, adquiriu uma empresa de gestão de marcas e a Stride Ride, dona da marca Keds, entre outras. Hoje, é a maior companhia de calçados não-esportivos do Ocidente, atuando em varejo, atacado e licenciamento de marcas.

43. AirAsia

Há sete anos, o ex-executivo de música Tony Fernandes pagou US$ 0,25 por uma transportadora em coma, com dois aviões caindo aos pedaços e uma dívida de US$ 12 milhões. Hoje, a estratégia fundamental da AirAsia criou uma das transportadoras de crescimento mais rápido do mundo, com os custos operacionais mais baixos do setor e tarifas que chegam a US$ 3. "É como se fosse nosso ônibus", diz Yap Choo Ying, que tem um boxe num mercado na Malásia e agora viaja regularmente para Kuala Lumpur para ver os netos. Em novembro, a companhia malaia fez uma aposta de risco ao aumentar a distância, adicionando vôos para a Austrália. Este ano, vai incluir vôos para China e Índia, onde bilhões de pessoas nunca cruzaram os céus.

44 Current TV

"Queremos democratizar a televisão", disse Al Gore sobre sua luta para criar uma rede de TV a cabo que exibisse conteúdo escolhido e criado por jovens. Mas, se a idéia inicial era de Gore, o crédito pela Current TV vai para seu presidente-executivo, Joel Hyatt. Lançada em agosto de 2005, a emissora tornou-se lucrativa em 18 meses. "Eu não sabia nada sobre essa área", diz Hyatt. Mas a ignorância libertou sua equipe para sonhar alto e no final de 2007 mais de um terço da programação do canal tinha sido criado por espectadores e enviado à emissora pela internet. Hyatt também reinventou o modelo de anúncio, com mais de 40 comerciais criados pelos espectadores.

45. Sun Microsystems

Data centers representam cerca de 3% do consumo mundial de energia, e a Sun tomou isso como um desafio. No ano passado, o esforço de seus cientistas em relação à eficiência da energia –e US$ 2 bilhões do orçamento de pesquisa e desenvolvimento– reverberou no setor quando a empresa lançou o UltraSparc T2, o processador mais eficiente do mundo; o Projeto Blackbox, primeiro *data center* modular; e um novo *data center* no Vale do Silício, que aumenta o poder do computador em 456% enquanto corta custos de energia em mais de 60%. Com quatro trimestres seguidos de lucro pela primeira vez desde 2001 e 6% de aumento de receitas, a previsão é de sol.

46. BMW

A abertura da nova BMW Welt (mundial), de US$ 275 milhões, em Munique, foi um grande marco para o departamento de marketing da montadora. Cerca de 1 milhão de "peregrinos" devem reverenciá-la todo ano e 45 mil clientes vão lá buscar seu carro. Mas há uma razão melhor para a BMW continuar a maior do mundo na linha *premium*. Depois de fazer uma revisão geral em seu criticado computador de bordo, a empresa centrou seu foco no que é importante: carros incríveis. Entre eles, o protótipo do Hydrogen 7, movido a hidrogênio.

47. Tata Group

Nos primeiros dez dias de 2008, Ratan Tata, o magnata por trás do grupo indiano de US$ 72,8 bilhões, investiu US$ 2 bilhões na compra das marcas Jaguar e Land Rover, da Ford, e revelou o anunciado "carro do povo" (chamado de Nano), de US$ 2,5 mil. Pense nisto: na mesma quinzena, o maior conglomerado indiano chacoalhou os dois extremos do mercado –e deixou claro que a Índia não é apenas uma fonte de terceirização para os outros.

48. AKQA

A maioria das agências de publicidade interativa domina ou a parte criativa ou a técnica. A AKQA é especialista em ambas, seja construindo um universo *on-line* interativo para a incrível campanha "*Happiness Factory*", da Coca-Cola, seja planejando um "jogo de realidade alternativa" para o Halo 3, da Microsoft. É por isso que, depois de cinco anos consecutivos de lucros, a AKQA é uma das forças mundiais mais poderosas na indústria da publicidade e segue crescendo.

49. Prosper

"Estamos tentando criar um eBay para dinheiro e crédito", diz Chris Larsen, presidente da Prosper, de apenas dois anos. A empresa mistura o mercado de débito com redes sociais *on-line*, permitindo às pessoas emprestar dinheiro umas das outras sem bancos como intermediários. Até agora, a Prosper já facilitou a transferência de mais de US$ 100 milhões, e a inadimplência tem sido baixa. Os tomadores incluem estudantes de faculdade, viciados em cartão de crédito e empreendedores. Entre os que emprestaram dinheiro, pessoas comuns, incluindo o próprio Larsen.

50. Baidu

Começamos esta lista com o Google e a terminamos com uma iniciante que o desafiou –e venceu o primeiro *round*. A Baidu, rainha dos mecanismos de busca na China (60% de *market share* em 2007), funciona melhor em mandarim e tem mais características customizadas para consumidores locais. Seu co-fundador Robin Li crê que ela será "maior do que o Google" e tem pressa de chegar lá: recentemente lançou um mecanismo de busca em japonês, introduziu busca patrocinada por *streaming* de música e foi o primeiro a oferecer busca em aparelho móvel na China. ●

© Fast Company

A reportagem é de Mark Borden, Bill Breen, Jeff Chu, Josh Dean, Rebecca Fannin, Amy Feldman, Charles Fishman, Paul Hochman, David Kushner, Mark Lacter, Robert Levine, David Lidsky, Ellen McGirt, Danielle Sacks, Chuck Salter, Elizabeth Svoboda e Linda Tischler, colaboradores da *Fast Company*.