A obrigação de inovar

Em um mundo tão mutante quanto imprevisível, só ganha o jogo quem estiver disposto a reescrever periodicamente as regras de sua empresa e de seu setor. *Por* ***Gary Hamel***

Sinopse

Mudança descontínua, capitalismo sem fricção, novos competidores, convergência de estratégias e ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos são fatores que tendem a minar o sucesso das atuais estratégias. O especialista em estratégia Gary Hamel adverte nestes *highlights* de uma palestra proferida recentemente em Buenos Aires, Argentina, que também o ciclo de vida das estratégias está sendo reduzido: para movimentar-se na economia pós-industrial, as empresas terão de ser capazes de dar giros com ângulo de 90 graus, porém não uma vez cada dez anos ou em momentos de crise, mas com maior freqüência.
Assim, a inovação deve passar a ser o valor máximo das empresas, substituindo a qualidade –que deve ser algo dado como certo. Este texto discute os diferentes tipos de inovação, as diversas formas de capital que propiciam a inovação –do capital da imaginação ao de relacionamentos– e um novo elemento: o ativismo. É preciso que as organizações criem um ambiente de trabalho tolerante com as pessoas rebeldes, que não aceitam autoridade.

Vantagem competitiva é hoje mais importante do que a vantagem comparativa entre as nações. A medida da competitividade de uma empresa não é a capacidade de competir nos Estados Unidos, na Europa ou em qualquer outro lugar, mas sim a de transformar seu setor para que gere nova riqueza.

Nos últimos 150 anos, a renda *per capita* mundial explodiu, saltando de uma média de US$ 150 para mais de US$ 10 mil. Contudo, a riqueza está distribuída de maneira muito desigual. O verdadeiro desafio de hoje não é o marketing *business-to-business* (entre empresas), mas o o *business* elevado à quarta potência, para que os próximos bilhões de pessoas participem da economia. Isso não será possível sem inovação.

As forças que atuam

Nunca acreditei nas diferenças entre a nova e a velha economia; lá fora só existe uma economia. Contudo, desde a derrocada das ponto.com, sabemos que as coisas são diferentes.

Primeiro: a mudança mudou (a redundância de palavras é proposital); deixou de ser contínua para se tornar inesperada. Até uma empresa como a Cisco, supostamente uma das mais capacitadas para a Internet, perdeu uma importante oportunidade e teve de contabilizar um prejuízo de US$ 2,5 bilhões em estoques. A mudança mudou e o certo é que existem muito poucas pessoas e organizações capazes de mudar tão rápido como o mundo a seu redor.

Um segundo aspecto diferente é o chamado capitalismo sem atrito. A Sun Microsystems, a Microsoft e Bill Gates e muitos outros estão celebrando o fato de que a Internet nos trará um capitalismo extremamente eficiente –um capitalismo sem atrito.

O dilema é que a maioria das empresas ainda deve a maior parte de seus lucros ao atrito –criado pela existência de intermediários, por exemplo. Em muitos setores de atividade, particularmente o de serviços financeiros, a ignorância do cliente provoca esse atrito ao criar a necessidade de intermediários. Agora, imagine um mundo em que já não existam clientes ignorantes e que caiam a zero os custos de busca e de transação –outra fonte de atrito.

Há alguns meses, o presidente da bolsa de valores de Nova York me contou que estava lutando para

sobreviver, pois a tecnologia fez com que tudo fosse mais eficiente e as margens diminuíssem cada vez mais. Em 2000 foram realizados 11 bilhões de transações, mas os lucros depois dos impostos totalizaram apenas US$ 100 milhões, sobre o que pesou, ainda, o fato de haver clientes fracos. Nos próximos anos, todos os clientes serão poderosos. Pense num mundo em que o custo de transação caia a zero, onde não haja clientes fracos ou ignorantes nem monopólios locais. A realidade é esta: não amanhã, mas na próxima década, a Internet corroerá todas as fontes de lucros baseadas no atrito. Assim, as empresas estão em uma corrida para construir novas formas de vantagem competitiva, antes que as antigas desapareçam de vez.

Um terceiro aspecto diferente são os novos jogadores, as empresas que acabam de chegar ao mercado. Em qualquer setor, a maior parte da nova riqueza foi originada, na última década, pelos recém-chegados.

Outra coisa que está mudando são os ciclos de vida de produtos e serviços, cada vez mais curtos, porque os consumidores se entediam mais rápido.

Mais uma mudança: as boas idéias e estratégias se difundem velozmente de uma empresa a outra. Há milhares de consultores no mundo todo dedicados a transferir as melhores práticas, dos bons aos medíocres, provocando uma convergência de estratégias no setor.

Se você pensa em todas essas forças –mudança descontínua, capitalismo sem atrito, novos jogadores, convergência de estratégias, ciclo de vida de produtos e serviços cada vez mais curto–, é bom ter em mente que tudo isso tende a solapar o êxito de suas estratégias atuais. E o ciclo de vida das estratégias também está se reduzindo.

SAIBA MAIS SOBRE GARY HAMEL

Gary Hamel é presidente da firma de consultoria Strategos, sediada em São Francisco, Califórnia, EUA, e tem entre seus clientes empresas como Shell, Nokia e Ford. É também professor visitante de *management* estratégico e internacional da London Business School, de Londres, Inglaterra.

Considerado pela revista *The Economist* um dos maiores gurus de estratégia do mundo atualmente, escreveu o *best seller Competindo pelo Futuro* (ed. Campus), com outro guru de peso, C.K. Prahalad, com o qual desenvolveu a ferramenta gerencial das competências essenciais. O livro foi publicado em mais de 20 idiomas. Recentemente Hamel lançou *Liderando a Revolução* (também ed. Campus). É participante e palestrante freqüente do Fórum Econômico Mundial. **HSM Management** já trouxe para seus leitores vários artigos e entrevistas de Hamel, nas edições de número 2 (página 140), 6 (página 114) e 15 (página 66), entre outras.

Reinvenção constante e radical:dos anos 90 para o futuro

Para gerir este novo mundo –a economia pós-industrial–, as empresas terão de ser capazes, em primeiro lugar, de dar guinadas de 90 graus. Deverão reinventar a definição mais básica do que são e do que fazem; não uma vez cada dez anos ou em momentos de crise, mas talvez cada dois, três ou quatro anos. Há uma década, a canadense Bombardier era líder mundial de motos para neve; agora é uma das líderes em aviões a jato (e concorrente da Embraer brasileira).

Estamos chegando ao final da época do gradualismo. Bastar pensar no que vem acontecendo desde os anos 90, um prenúncio disso. O que as empresas fizeram para aumentar o valor das ações ou dos lucros? Tomaram três caminhos, a saber:

- Redução de custos, reengenharia, reestruturação, comércio eletrônico. Há milhares de empresas no mundo que, por esse caminho, fizeram com que seus lucros aumentassem muito mais rápido que suas receitas. Mas acabar com todas as ineficiências apenas não é suficiente.
- Fusões e aquisições. Na maioria dos casos, concorrentes se reúnem e buscam maior redução de custos. Isso está correto. No entanto, tudo o que a concentração nos dá é redução de custos. Sabemos que a maior parte das fusões destrói o valor para os acionistas, como aconteceu com a DaimlerChrysler.
- Recompra de ações no mercado para forçar a valorização. E, em minha opinião, isso é o que uma pessoa ou empresa faz quando acabaram suas boas idéias.

Então, o que é uma inovação radical que deve prevalecer hoje? Ela pode originar-se de quatro modos:

- Da capacidade de pensar de maneira completamente diferente sobre produtos, serviços e mercados. Ela muda radicalmente as expectativas dos clientes. Quase sempre as inovações são como o DNA recombinante: trata-se de tomar as mesmas idéias e rearranjá-las de modo distinto.

No mercado de relógios, observe o enorme êxito da Swatch contra a Citizen, Casio e Seiko. A empresa foi ao centro de *design* de Milão, na Itália, para

Para gerir este novo mundo, as empresas terão de ser capazes de reinventar sua definição não cada dez anos ou em crises, mas talvez cada três ou quatro anos

buscar capacitação nessa área; recorreu à Lego, na Dinamarca, para estudar o uso do plástico nos relógios; e logo o combinou com a precisão da hora suíça para fazer algo que ninguém mais pode fazer. Não importa de onde você seja; importa onde você aprende.

■ Da modificação da economia do setor –quando tomamos alguma curva de melhoria e mudamos drasticamente sua forma. Há poucos anos, alguém na Kodak propôs: "Por que não produzir uma câmera fotográfica que custe menos do que o valor que a Canon e a Nikon podem chegar a economizar em cada unidade de seus produtos?". Em 2001, o custo de fabricação de uma câmera Nikon havia baixado US$ 10 em comparação ao ano 2000. Então, a Kodak fez uma câmera por um custo menor do que essa diferença. E o resultado foi um negócio de US$ 2 bilhões que mudou totalmente a economia desse setor.

■ Da mudança do fundamento da vantagem competitiva. A General Mills, fabricante de cereais matinais, está experimentando um novo modelo de negócio: uma pessoa pode comunicar-se *on-line* e pedir-lhe um pacote de aveia com passas e ela faz a mistura e a envia.

■ Da modificação da distribuição da riqueza dentro de um setor. Existem dois inovadores, Sirius e XM, que estão preparando um serviço de rádio por satélite que permitirá ter, dentro de um carro, cem canais de rádio gratuitos com todo tipo de música, entretenimento e notícias. Pense em como isso mudará o mercado das rádios locais, tradicionalmente baseado na publicidade.

Capitais que criam riqueza

Sempre se disse que as empresas têm três tipos de capital: capital financeiro, capital estrutural (fábricas, depósitos, sistemas de distribuição e itens físicos, como as redes de computadores) e capital intelectual (capacitações e bens intangíveis, como marcas ou patentes). Porém, na realidade, essas formas de capital não criam nova riqueza. Hoje, nem mesmo o conhecimento gera nova riqueza, já que se pode adquiri-lo de uma firma de consultoria ou comprar as patentes.

Existem, entretanto, três novas formas de capital que devemos desenvolver: capital imaginativo, capital empreendedor e capital de relacionamentos.

Capital da imaginação

Por que levamos vários séculos para aprender a colocar rodas nos equipamentos? A maioria das inovações que criam nova riqueza não é científica, mas conceitual. Quando alguém olhou por um microscópio pela primeira vez, não se tornou mais inteligente, mas viu as coisas de maneira diferente.

A primeira forma de aumentar o capital imaginativo é negar o mundo das ortodoxias e dos dogmas, aprender a ser hereges. Os novos jogadores rejeitam as crenças da indústria e do comércio. Uma das grandes ortodoxias das companhias aéreas era a necessidade de uma estrutura de rotas com um núcleo e raios: uma cidade central muito importante e rotas de longa distância que partissem dessa cidade.

Até que apareceu a Southwest Airlines nos Estados Unidos e disse: "Vamos conectar algumas cidades e voar permanentemente ponto a ponto, assim não teremos de esperar a conexão e poderemos fazer os aviões só ficarem estacionados nos aeroportos por 20 minutos, aumentando o giro e, portanto, o uso do capital". Hoje, essa empresa tem uma capitalização de mercado maior do que as três concorrentes seguintes juntas. Esse é o poder de desafiar a ortodoxia.

Quais são as dez crenças que todos em seu setor econômico compartilham? É exatamente isso que você deve desafiar. O ponto de partida de cada conversa sobre estratégia em

OS TRÊS CAPITAIS QUE GERAM RIQUEZA

Os capitais comuns nas empresas –estrutural, financeiro e intelectual– não criam riqueza nova. Eis os capitais que fazem isso:

Capital imaginativo	Consiste em desafiar sistematicamente as verdades do mercado, realizando o impensado.
Capital de risco	Significa estar disposto a investir em coisas novas, correndo riscos.
Capital de relacionamentos	Significa ver as outras pessoas e empresas como donas de habilidades que podem ser usadas em seu negócio.

É preciso aprender a colocar-se na pele do cliente. Existem inovadores que até estão elaborando modelos de negócio começando pelo cliente e voltando para trás

uma companhia tem de ser a desconstrução sistemática das ortodoxias daquele setor econômico. Uma maneira de chegar às ortodoxias é perguntar-se o que um cliente nunca diria a respeito do setor. Sobre o setor de aviação comercial dos EUA, por exemplo, ninguém diria que sempre há lugar para a bagagem de mão.

Uma segunda forma de chegar a essas oportunidades é ser um viciado em novidade. Quando começamos a trabalhar com a Nokia, na Finlândia, compreendemos que, para impulsionar qualquer possibilidade de inovação, devíamos ajudá-la a ver coisas novas. Assim, levamos os engenheiros da empresa à King's Road, em Londres, aos clubes da moda de Tóquio e à Venice Beach, na Califórnia, lugares aos quais seus colegas da Ericsson ou da Motorola não iriam.

Qual foi o resultado? Voltaram e disseram: "Por que não criamos celulares de cores diferentes? Por que não fazemos uma interface que facilite as coisas para o usuário? Por que não contratamos os melhores *designers* do mundo para que esse telefone seja atraente e até sensual?". No ano 2000, a Nokia foi classificada como a quinta marca mais valiosa do mundo, junto com Coca-Cola e McDonald's.

Uma terceira questão crucial é aprender a se colocar profundamente na pele do cliente. O marketing fala muito, hoje, de ser liderado pelo cliente. Porém a capa de retórica é muito fina quando se trata de modelos de negócio construídos do produtor para a frente, e não do cliente para trás.

Entretanto, existem inovadores que realmente estão elaborando modelos de negócio a partir do cliente para trás. É o caso de uma empresa chamada TiVo, cujo produto é um grande disco rígido de computador conectado entre o receptor de televisão por satélite e o televisor que permite gravar os programas a que a pessoa deseja assistir sem a necessidade de indicar em que canal ou horário é transmitido. Quando você chega em casa e tem tempo para ver televisão, lá estão a sua disposição todos os programas que escolheu. Custa US$ 200 e pode destruir a economia de um setor. Entretanto, essas possibilidades só são vistas se uma pessoa se colocar profundamente no lugar do cliente e chegar a suas necessidades não expressas.

Fundamentalmente, devemos fazer duas coisas nesse sentido:

- Primeiro, permitir que alguns de nossos funcionários vivam a experiência completa de ser um cliente, para que comecem a compreender como é estar nessa posição.
- Segundo, e mais importante ainda, é deixar que experimentem também outras funções em outros departamentos.

Algum tempo atrás trabalhamos com um grande hospital que queria ser mais amigável com o cliente. Pedimos a funcionários de níveis e departamentos distintos que selecionassem as melhores experiências de serviço possíveis. Alguns escolheram ir à Disneylândia por um dia; outros, viajar de primeira classe pela Virgin. Demos a cada um deles um *laptop* e uma câmera digital, com uma condição: que cada vez que se sentissem especialmente satisfeitos com o serviço tirassem uma foto e descrevessem, por escrito, o que estava ocorrendo.

Quando voltaram, nós os convidamos a viver por uns dias a experiência de serem pacientes do hospital. Por último, perguntamos o que podíamos aplicar de tudo o que foi aprendido em outros segmentos. Ao trabalhar com analogias além das fronteiras dos setores, obtém-se uma visão profunda que permite redefinir um setor do cliente para trás.

Capital para arriscar

O capital de risco é um segundo tipo de capital necessário. Observemos o Vale do Silício. Em nenhum outro lugar do mundo se cria tanta nova riqueza *per capita* cada ano. Por que as empresas estão tão longe desse desempenho? Porque o Vale do Silício não é uma hierarquia, é um mercado. E se aprendemos algo nos últimos 70 ou 80 anos, é que os mercados são melhores do que as hierarquias para alinhar recursos por trás das novas oportunidades.

De fato, existem três mercados. Em primeiro lugar está o mercado das idéias. Um capitalista de risco típico recebe anualmente cerca de 5 mil planos de negócios não solicitados. Quantas novas idéias não solicitadas recebe o diretor regional de uma companhia média?

Olhe o mundo como um reservatório de capacidades e habilidades interessantes, e pergunte-se quais se aplicam ao seu negócio. Esse é o capital de relacionamentos

Uma coisa que sabemos do Vale do Silício é que a próxima grande idéia quase nunca provém de quem teve a última grande idéia. Portanto, temos de desenvolver uma democracia de idéias em nossas organizações.

O segundo mercado que funciona no Vale do Silício é o de capital para experimentar. Pense no quão difícil seria, em sua empresa, uma pessoa situada quatro ou cinco níveis abaixo do topo reunir o equivalente a US$ 10 mil ou US$ 20 mil para iniciar um novo experimento de negócios. Na maioria das empresas, o processo de fazer orçamentos foi projetado para nunca cometer um erro. Ao contrário, um investidor de risco assume que, em uma dezena de investimentos, seis perderão tudo, três serão um sucesso muito modesto e talvez um se converta em sucesso retumbante.

O terceiro mercado do Vale do Silício é o mercado do talento. Em muitas companhias, os líderes de unidades de negócios se sentem donos de seu pessoal e não aceitam compartilhar esse talento com outras unidades. Isso significa que não estão obtendo o melhor retorno marginal sobre esse talento.

Uma empresa que tem levado a cabo nossa idéia de mercado para o capital das idéias e do talento é a Shell. Criou algo chamado *"game changing process"* (processo de mudança de jogo). Qualquer um pode apresentar uma idéia para ser avaliada. Se ela for considerada potencialmente capaz de mudar as regras do jogo, o autor recebe cerca de US$ 10 mil para fazer, em 30 dias, uma prova destinada a confirmar se merece a oportunidade. Em caso afirmativo, duplica-se a aposta, dando-lhe outros 30 ou 60 dias de margem. Nos últimos anos, a Shell obteve mais de 300 novas idéias por esse processo.

O Banco Mundial, por sua vez, tenta mudar o gerenciamento do desenvolvimento global. Em vez de esperar que os governos apresentem uma solicitação de projeto que leva cerca de três anos para o banco revisar, recentemente fez algo totalmente diferente. Convidou, pela Internet, qualquer pessoa do mundo que acreditasse ter uma nova idéia para atacar o tema do desenvolvimento econômico a se reunir com eles em Washington. Receberam 1,6 mil solicitações e convidaram 1,3 mil pessoas. Foi uma enorme explosão de novas idéias e pensamentos criativos. Uma comissão selecionou de 30 a 40 dessas idéias para investir. Se funcionarem bem localmente, serão estendidas a outras regiões.

Portanto, devemos passar da atribuição de recursos para a atração de recursos, liberando a energia empreendedora.

Capital para relacionar-se

Capital de relacionamentos significa aprender de todos os lados. Trate de olhar o mundo como um reservatório de capacitações e ativos, marcas, habilidades interessantes e pergunte-se quais dessas capacidades são possíveis de combinar com o que está fazendo para transformar seu negócio ou seu setor. O objetivo, ao desenvolver esse tipo de capital, é impulsionar uma explosão de novas possibilidades de inovação.

Quando a Cemex decidiu imitar, com seu transporte de cimento ao cliente, a distribuição de correspondência do FedEx (caminhões conectados a um sistema de localização GPS por satélite e escolha da rota mais curta de chegada até o local), transformou seu negócio e reduziu de três horas para 20 minutos (ou seja, quase dez vezes) o tempo médio de entrega.

Por isso, é necessário criar um canal para a geração dessas idéias. Para cada mil idéias loucas, 10% merecerão contar com fundos dos "*angel investors*" (investidores individuais em projetos de baixo custo), que aplicam talvez US$ 50 mil como para começar a testar o conceito.

QUALIDADES DAS PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Para desenvolver um negócio capaz de sobreviver neste mundo descontínuo, Gary Hamel aponta três qualidades –das pessoas e das organizações– fundamentais:

- Organizações cheias de criatividade.
- Pessoas cheias de coragem para experimentar coisas novas, assumir riscos pessoais e ir a lugares aos quais não tenham ido antes.
- Conexões. Todos os profissionais e empresas precisam ter acesso a toda a economia globalizada, para aprender onde for possível aprender e tomar emprestado o melhor que se encontrar.

As empresas devem institucionalizar o ativismo. Um modo de fazer isso é dar uma determinada quantia na mão de funcionários e estimulá-los a trazer algo novo

Dessas cem idéias, somente dez receberão financiamento de capital de risco, e dessas dez, apenas uma ou duas se converterão nas novas eBay ou Cisco.

Ativismo

Por fim, é preciso encher todo esse canal de inovação e criar um ambiente adequado que tolere o ativismo, que aceite pessoas rebeldes. A geração atual é resistente à autoridade; não se pode dizer-lhe o que é preciso fazer. No entanto, é preciso pensar como alertar essas pessoas para que sejam ativistas.

As organizações devem institucionalizar o ativismo. Uma forma de fazer isso é dar uma determinada quantia de dinheiro na mão de funcionários que mostrem iniciativa e estimulá-los a sair em busca de idéias e trazer algo novo em que a empresa possa aplicar. O mundo é hoje demasiadamente complexo e muda muito rápido para depender somente da visão, da coragem e do ímpeto de quem está na cúpula.

A qualidade e a inovação

Há pouco mais de 50 anos, qualquer pessoa lhe diria que a qualidade vinha do inspetor que ficava no fim da linha de produção ou de um artesão que fazia algo bonito com as mãos. Até que W. Edwards Demming e outros começaram a se fazer uma pergunta fundamental: "Podemos tornar a qualidade uma responsabilidade de todos? Podemos incorporar a qualidade à organização?". Foi uma idéia radical. A indústria automobilística levou 20 anos para incorporar esse conceito. Como se sabe, Demming começou trabalhando com as empresas japonesas.

Hoje o tema não é a qualidade. A qualidade já está dada. O tema é a inovação: fazer da inovação uma profunda competência da empresa. Montar um canal de inovação leva poucos meses. No entanto, obter a capacitação e repeti-lo ano após ano exige um compromisso sustentado com a capacitação e com o ativismo. É preciso investir no capital imaginativo, que enfatize tanto a inovação como o gradualismo; assegurar-se de que o processo de gestão não mate, inadvertidamente, a inovação, e garantir que a inovação seja um dos valores da empresa.

Este é o desafio: criar a empresa pós-industrial, não só na Europa ou nos Estados Unidos, mas em todo o mundo. De fato, a inovação mais interessante que observo hoje não provém do hemisfério norte nem do Grupo dos Oito, mas de todas as partes. Entretanto, temos de criar organizações que permitam que ela floresça, recompensando os que a promovem.