

Inovação já!

Ok, é preciso cortar custos. Mas não dá para aumentar as receitas oferecendo a mesma coisa de sempre aos mesmos clientes

Por Gary Hamel

O senso comum diz que devemos voltar ao básico, que é preciso cortar custos. Acontece que o senso comum está com os dias contados. O futuro pertence aos inovadores, que fazem do pensamento ousado parte do dia-a-dia dos negócios. No fim de 2002, fomos inundados por uma onda de más notícias: receitas magras, atitudes corporativas lamentáveis, mercado acionário em queda livre. Não havia executivo que não se perguntasse: o que falta acontecer? Como poderemos seguir adiante? O que esse cenário econômico perverso nos ensina é que nunca o sucesso de ontem teve tão pouca importância quanto no presente.

Competir hoje é um exercício de verdade para todo executivo. A primeira palavra de ordem nos negócios é admitir que o longo período de prosperidade dos anos 90 nada mais foi que uma aberração que só acontece uma vez a cada século. As forças por trás dos bons tempos, que vão de cortes de custos a práticas contábeis inflacionadas, se esgotaram. Daqui para a frente, a única arma à disposição é a inovação radical e sistêmica. Inovar o tempo todo -- esse é o imperativo inescapável que hoje se coloca diante de qualquer empresa.

Muitos executivos me perguntam com frequência: "Sei que é preciso inovar, mas por que já? Estou tentando equilibrar as contas do próximo trimestre. A hora é de voltar ao básico". Não tenho nada contra voltar ao básico. Toda empresa tem de fazer as receitas crescer e cortar custos. No entanto, a maior parte das companhias hoje não conseguirá fazer crescer o bolo de receitas se continuar oferecendo a mesma coisa de sempre aos mesmos clientes de longa data pelos mesmos canais desgastados e pelas mesmas técnicas surradas.

É impossível fazer crescer as receitas de maneira significativa -- a menos que se ofereçam novos produtos e serviços aos clientes. É o caso, por exemplo, da DoCoMo, empresa japonesa que desenvolveu um telefone móvel com acesso à internet. Esse serviço atraiu cerca de 30 milhões de clientes em 30 meses. O mesmo se aplica à elevação dos preços. A maior parte das empresas apenas sonha com o aumento real de preços. Por outro lado, a Starbucks cobra 3,50 dólares por uma xícara de café latte (um café com leite um pouco mais sofisticado). A rede conseguiu oferecer opções ao café sem graça dos americanos. Transformou a ida ao café da esquina em uma experiência marcante para o cliente. Não é impossível cobrar das pessoas um preço alto pelas coisas das quais elas gostam -- contudo, é preciso que haja uma proposta de valor realmente nova para reverter anos de erosão nas margens de lucro.

Quando se fala em inovação, cortar custos talvez seja o desafio mais terrível de todos. A maior parte das empresas chegou a um estágio em que as estratégias tradicionais de redução de custos acabaram por reduzir seus retornos. Nesse caso, a exemplo de muitos outros, precisamos de uma mentalidade radicalmente avançada. São três as empresas que souberam enfrentar com sucesso a atual recessão: Dell, Southwest Airlines e Wal-Mart. Cada uma delas trouxe uma inovação radical à estrutura tradicional de custos da indústria. É preciso que fique claro: as empresas estão certas em se preocupar com a eficiência. O problema é que falta a elas criatividade para

pensar o processo da eficiência. Muitos executivos engasgam com a palavra "radical". Para eles, "radical" é um termo que traz consigo um risco alto demais, projetos mal formulados e repletos de especulações. Pela minha definição, porém, uma idéia radical é aquela que satisfaz um ou mais dos seguintes critérios:

1. Mudar as expectativas dos clientes

Não faz muito tempo, o PC era a coisa mais feia que tínhamos em casa. A Apple transformou então aquela monstruosidade no primeiro iMac -- uma obra de arte cujo frescor mudou as expectativas dos clientes. A Apple ainda é secundária na indústria do computador, mas o que garante a sobrevivência da empresa é a inovação constante de seu produto.

2. Alterar a base da concorrência

O senso comum diz que ou as pessoas vão às compras na Wal-Mart ou no Saks Fifth Avenue -- o que tornaria mais complicada a situação financeira das empresas médias. A Kohl mostrou então que a sabedoria convencional estava errada. O número de lojas da empresa é 50% menor que o da Sears, e um terço apenas do número de lojas da J.C. Penney. No entanto, seu valor de mercado é maior do que a desses dois concorrentes com dois séculos de história. Qual foi a idéia radical da Kohl? Repensar o conceito de loja de departamentos. A empresa abriu pontos de design atraente. As vitrines da loja também são organizadas de modo que o cliente entre e saia rapidamente. R. Lawrence Montgomery, CEO da Kohl, observa: "Nossa filosofia consiste em fazer com que os clientes passem pouco tempo dentro da loja, porém comprem mais".

3. Mudar a economia da indústria

Com a adoção do sistema de viagem ponto a ponto, a Southwest Airlines mantém seus aviões no ar durante duas ou três horas a mais que a maior parte das outras empresas aéreas, utilizando assim de forma mais eficiente o seu capital. A Southwest tem agora um valor de mercado superior ao das cinco grandes linhas aéreas reunidas. (É claro que a empresa precisa ficar de olho na JetBlue Airways, que oferece preços baixos e serviços mais que razoáveis.)

Inovação ou perpetuação?

Quando Ken Kutaragi, inventor do PlayStation, o negócio mais rentável da Sony, começou a sonhar com o negócio de videogame e a ver nele uma oportunidade para a Sony, teve pouco respaldo dentro da empresa. Apesar da resistência interna, ele conseguiu vender um chip de som da Sony para a Nintendo, que o instalou em um console de jogos. Por fim, conquistou o patrocínio de um alto executivo para desenvolver o PlayStation: o chefe da Sony Music no Japão, cuja esperança era de que o PlayStation, com sua plataforma de CD, pudesse se tornar outro dispositivo que os consumidores utilizariam para tocar CDs de música.

O sucesso do PlayStation ocorreu apesar do sistema, não por causa dele. A maior parte das pessoas cujas inovações radicais fizeram grande sucesso venceu apesar da oposição do sistema dominante nas empresas. O que considero notável e preocupante ao mesmo tempo é que tão poucos executivos pareçam achar esse estado de coisas igualmente notável e preocupante. Eles parecem dispostos a aceitar que suas organizações foram idealizadas para privilegiar sempre a perpetuação, e não a inovação. Controle, hierarquia, eficiência, qualidade -- herdamos essas virtudes da era

industrial. Contudo, em um mundo descontínuo, o peso da perpetuação tem de ser reavaliado.

Em diversas empresas, inovar de verdade nos negócios é a exceção. A inovação sobrevive em um gueto, cercada de toda segurança pela pesquisa e pelo desenvolvimento, onde não haja risco de que infecte o restante da organização. Todavia, isolá-la em um canto da empresa é o mesmo que limitar seu potencial de criar o futuro. A questão mais importante do nosso tempo consiste em descobrir um modo de criar empresas em que a inovação seja radical e sistêmica a um só tempo.

O primeiro passo é admitir que muitas empresas se opõem sistemicamente à inovação. Na maior parte das organizações, introduzir variações na produção, na qualidade e no orçamento costuma deixar em maus lençóis o autor das mudanças. Ouço executivos discorrerem sobre as virtudes da padronização. Contudo, padronização perfeita e morte são a mesma coisa. A variedade é a chave.

Uma segunda crença sistêmica que gera hostilidade quando se fala em inovação é a idéia de que a mudança começa de cima. O nó que estrangula a inovação fica quase sempre no topo da hierarquia. Uma empresa treinada para olhar para o alto em busca de pistas sobre o caminho a seguir mais adiante é uma organização em que a maioria das pessoas renunciou à responsabilidade de inovar.

Uma terceira crença fatal é a idéia de que a empresa detém o modelo mais bem-acabado de fazer negócios em seu setor. Quando as pessoas deixam de desafiar de modo positivo a definição de modelo de negócios da empresa no dia-a-dia, é sinal de que a deterioração já começou. A Coca-Cola, por exemplo, chegou atrasada a algumas das mais importantes tendências no setor de bebidas nos últimos 20 anos. A empresa demorou a produzir sabores frutados (a Snapple chegou primeiro), bebidas esportivas (em que a Gatorade foi pioneira), água de grife (a Nestlé é a número 1 no mundo nesse setor), além de bebidas do tipo New Age (a Coca-Cola ainda está tentando alcançar a Red Bull nesse mercado).

Nova visão de mundo

A visão inovadora não é produto da mente brilhante de um indivíduo. A inovação acontece quando olhamos para o mundo através de lentes ligeiramente diferentes, em que predominam algumas perspectivas:

1. Desafiar os dogmas

Seja a Dell questionando a necessidade de gente para vender os seus PCs, ou a Southwest questionando a necessidade de um sistema que concentra pousos e decolagens com conexões nos principais aeroportos, ou a Body Shop questionando a necessidade de top models magras para vender seus produtos -- todas essas empresas mudaram crenças estabelecidas e todo mundo aceitou muito bem. Quando a maior parte das pessoas pensa no futuro, toma como fato 98% da ortodoxia industrial. Isso significa que, antes de começar, já limitaram seu potencial de inovação em cerca de 2% do "espaço" de manobra disponível. Preste atenção nas situações em que você diz a si mesmo ou a seus clientes: "Ou isso, ou aquilo". Há 20 anos, a indústria automotiva americana dizia que qualidade era incompatível com preço baixo. A Toyota ofereceu ambas as coisas. A indústria aérea americana oferecia duas opções: passagens baratas ou a mais completa satisfação do cliente. A Southwest oferece as duas coisas. Sempre que você ouvir a palavrinha "ou", aí estará um convite à inovação.

2. Viver o drama do cliente

Nunca ninguém disse que gostaria de ter os serviços de uma eBay, de uma Starbucks, ou que gostaria de baixar música da internet. Contudo, de algum modo, era exatamente isso o que nós, clientes, queríamos. Os inovadores radicais nutrem uma empatia profunda pela frustração humana porque ela lhes permite enxergar além das necessidades efetivamente articuladas.

3. Ver a empresa como um conjunto de ativos e competências

A base real do crescimento e da inovação está nos ativos de uma empresa (sua marca, as relações que mantém com os clientes, sua base de usuários) e em suas competências (habilidades e idéias que as pessoas têm na cabeça). Pense no mundo como se fosse um Lego gigante, onde diversas competências e ativos, de diferentes empresas, se completam de tal modo que é possível juntá-los às habilidades e aos ativos já existentes em sua empresa. Um exemplo de quem fez isso foi a Relógios Swatch.

Quando a Swatch começou a apanhar dos concorrentes japoneses, percebeu que não poderia ganhar deles tentando ser uma Seiko. Nicholas G. Hayek, ex-consultor responsável pelo desenvolvimento do conceito da marca Swatch, combinou a perícia de fazer relógios dos suíços com o design de moda italiano e juntou a eles o talento da engenharia plástica tomada da Lego para produzir relógios completamente diferentes dos modelos eletrônicos de múltiplos recursos feitos por Casio, Citizen e Seiko. Para escapar da miopia de seu modelo atual de negócios, comece a pensar em sua empresa como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis. Então, pergunte a si mesmo: "Que possibilidades eu tenho de produzir um ajuste radical em um modelo desgastado?"

A sabedoria dos mercados

Muitos negócios são como a antiga União Soviética: há uma hierarquia disfarçada por trás de um processo bastante razoável de "alocação de recursos". Quando surge uma idéia, ela tem de percorrer um caminho conflituoso em que depara com vários níveis de ceticismo até que alguém lá em cima decide finalmente se investirá nela ou não. O critério comumente adotado para avaliar o potencial de uma idéia é o do lucro, ou melhor, as chances que ela tem de gerar 90% de lucro. Quantas idéias, no início, têm todo esse potencial de lucratividade?

A Royal Dutch/Shell adota um processo chamado Game Changer. Tudo começou na divisão de exploração e produção. O chefe de pesquisa e desenvolvimento queria canalizar 10% de seu orçamento para projetos que tivessem o potencial de mexer significativamente no sistema. Mas como desenvolver projetos e financiá-los em uma cultura famosa por seu conservadorismo? Inicialmente, a Shell reuniu um pequeno grupo de pessoas do escalão médio, reconhecidamente criativas e capazes de utilizar outros recursos técnicos da empresa para avaliar idéias.

Esses indivíduos encarregados de "virar o jogo" submeteram os projetos com mais chances de sucesso a uma primeira rodada de discussões. As idéias que surgiram nesse primeiro estágio foram enviadas ao "laboratório de inovações", onde duplas de funcionários ajudavam umas às outras a melhorar e a refinar as novas idéias. Os projetos aprovados passavam para outro estágio denominado "laboratório de ação". O objetivo era começar a redesenhar um experimento que permitisse à Shell explorar a idéia em um cenário real, porém de risco controlado. As perguntas tornavam-se cada

vez mais precisas: de que tipo de suporte técnico a idéia precisaria? De que modo a Shell poderia construir um protótipo de baixo custo? A primeira etapa do projeto recebeu um financiamento de 10 000 a 50 000 dólares. À medida que a idéia fosse progredindo, receberia mais fundos.

A virada de jogo começou em uma divisão. Hoje, espalhou-se por toda a empresa. Sempre que um possível inovador pede ao grupo responsável pelos projetos de virada um montante inicial para o financiamento de sua idéia, obtém da equipe a promessa de uma resposta em cinco dias. Talvez o mais importante de tudo seja o fato de que a maior parte das idéias que surgem não tem a ver com novos negócios, e sim com soluções que permitem quebrar as regras existentes na empresa.

Revolução/evolução

Os CEOs começarão a se dar conta de que, sem inovação radical, o declínio é inevitável. Não é difícil desanimar: as barreiras à inovação estão por toda parte. Contudo, o que me deixa esperançoso é saber que há 150 anos não existia a grande empresa como hoje a temos. A grande empresa industrial é produto da imaginação humana. Nós a inventamos. Por isso também podemos reinventá-la. Não faço pouco do fato de que a grande empresa industrial é a mais importante invenção humana dos últimos 100 anos. Todavia, ao construir essas empresas e colher os ganhos em eficiência que elas geram, acabamos arrumando um fardo para nós mesmos.

* Gary Hamel é fundador da Strategos e autor de Liderando a Revolução (editora Campus)