

**ESPECIAL** estratégia

# A INOVAÇÃO SEM FRONTEIRAS

**As companhias inovadoras não se definem mais pela capacidade de criar novos produtos apenas dentro de seus laboratórios – e sim por abrir suas portas e formar eficientes redes de colaboração**

**CRISTIANE MANO**

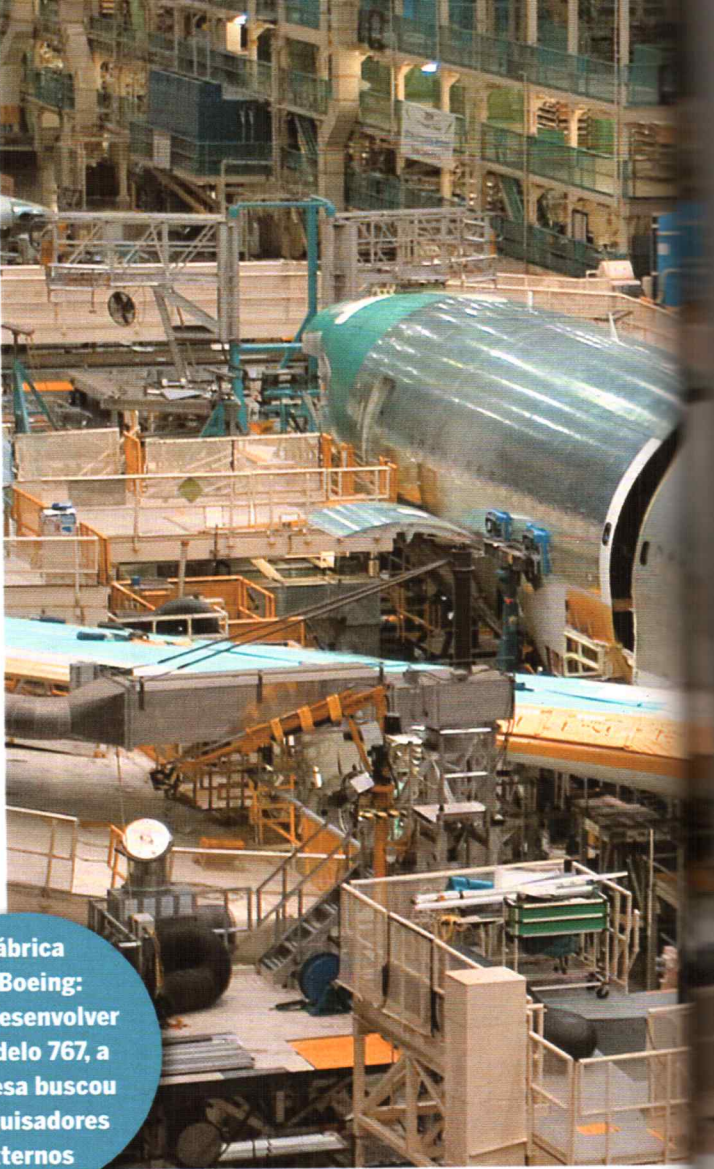


**Sônia, da  
Natura: parceria  
com empresas  
e universidades  
dentro e fora  
do país**

**U**MA EQUIPE DE 200 PESQUISADORES — QUASE TODOS com mestrado ou doutorado — trabalha no centro de pesquisas da sede da fabricante de cosméticos Natura, em Cajamar, na Grande São Paulo. O time de cientistas mais do que dobrou de tamanho nos últimos três anos — e os investimentos da empresa em pesquisa alcançaram 110 milhões de reais em 2007, equivalentes a 2,5% de seu faturamento total. Mesmo com esse aumento de orçamento e de pessoal, a Natura não seria capaz de desenvolver sozinha os mais de quase 200 produtos que lançará no mercado neste ano. Hoje, a pesquisa de quase metade das 120 novas tecnologias em estudo pela empresa está nas mãos de uma rede de parceiros que vem se multiplicando rapidamente e já representa um grupo de quase uma centena de universidades e companhias dentro e fora do país. Graças a essa cadeia, coordenada pela química paulistana Sônia Torucci, gestora de redes de inovação da Natura, o tempo médio de desenvolvimento de novos produtos da empresa caiu de cinco para dois anos. A meta de Sônia é fazer com que parceiros brasileiros, franceses, alemães e americanos supram a metade da necessidade de inovação da empresa até 2010. Num movimento simbólico, em meados de 2009 o laboratório da Natura deverá deixar o prédio da sede em Cajamar e passará a funcionar em Campinas, no interior de São Paulo, próximo de universidades e empresas com as quais a fabricante mantém parceria. “Minha tarefa é mapear e me aproximar cada vez mais de parceiros com competência para vencer os nossos desafios tecnológicos”, diz Sônia.

A lógica de abrir as portas dos laboratórios adotada pela Natura subverte o conceito tradicional das companhias inovadoras. Desde os primórdios da Revolução Industrial, as empresas criaram um modelo segundo o qual apenas quem detinha a capacidade de inovar dentro de casa — e de manter a sete chaves o próprio segredo industrial — poderia superar os concorrentes. A crescente necessidade de encurtar ciclos de inovação, porém, vem forçando as empresas dos mais diversos ramos a migrar para o conceito batizado de inovação aberta. O modelo está mudando a maneira como algumas das empresas mais inovadoras do mundo, como Apple, IBM e Procter&Gamble, concebem novos produtos (veja quadro na pág. 186). O princípio consiste em captar cérebros que estão fora da companhia para acelerar o lançamento de produtos. “Uma empresa insular que acha que tem todas as respostas está perdendo tempo. Estamos na era da companhia aberta e colaborativa. Trata-se de uma mudança radical”, diz Alan G. Lafley, presidente mundial da Procter&Gamble em seu recém-lançado livro *O Jogo da Liderança* (veja quadro na pág. 188).

Entusiasta do conceito, Lafley vem transformando a centenária Procter&Gamble num dos melhores modelos mundiais de ino-



**Fábrica da Boeing: para desenvolver o modelo 767, a empresa buscou pesquisadores externos**

vação aberta. Hoje, mais da metade das iniciativas da P&G em pesquisa e desenvolvimento envolve pelo menos um parceiro externo — há uma década eram raros os forasteiros que conseguiam entrar nos laboratórios da companhia espalhados por países como Estados Unidos, China, Índia e Japão. Trata-se de uma mudança na maneira como os mais de 138 000 funcionários vêm a própria corporação — uma imagem desenhada há mais de um século desde que os empreendedores James Procter e William Gamble inventaram a primeira fórmula de sabão em pó. “Tínhamos orgulho de inventar sozinhos nossos próprios produtos”, disse a EXAME Jeff Weedman, vice-presidente de desenvolvimento de negócios externos da Procter&Gamble, de seu escritório em Cincinnati. “Tivemos de quebrar a resistência ao que não era inventado por nós e entender que reproduzir as inovações de terceiros com sucesso também é motivo de orgulho.”

QUEM INSISTE NO ANTIGO MODELO DE FAZER PESQUISA SOZINHO CORRE O RISCO **DE CRIAR PRODUTOS OBSOLETOS** E PERDER DINHEIRO, COMO ACONTECEU COM A IBM



DIVULGAÇÃO

O argumento mais convincente de Weedman — e de qualquer outra empresa envolvida com inovação aberta — é o resultado. Quando o veterano Lafley assumiu a presidência, em 2000, havia evidências de sobra apontando que o antigo modelo de auto-suficiência da P&G se tornara ineficaz. Naquela época, apenas 20% dos lançamentos da companhia atingiam as metas de retorno de investimento. As vendas estavam estagnadas e as ações caíram à metade de seu valor num período de apenas um ano. Uma das primeiras medidas de Lafley foi determinar que metade das inovações da companhia deveria estar relacionada

a parceiros externos até 2008. (A meta foi superada antes do previsto, no ano passado.) O movimento garantiu que a empresa ganhasse agilidade na pesquisa e conseguisse identificar melhor as oportunidades de mercado. Hoje, 50% dos lançamentos atingem suas metas de retorno de investimento. A mudança se reflete no resultado financeiro: nos últimos seis anos, o faturamento da P&G dobrou, alcançando 76 bilhões de dólares em 2007, e as ações valorizaram 150%.

Um dos grandes benefícios desse modelo de inovação é que as empresas conseguem dividir os riscos e custos do processo de

# Portas abertas

Como algumas das empresas mais inovadoras do mundo migraram para o modelo de colaboração



## APPLE

### ANTES

No tradicional modelo fechado de inovação, chegou a investir 500 milhões de dólares nos anos 90 para desenvolver o malfadado Newton, uma espécie de agenda digital. O produto foi um fiasco e saiu do mercado cinco anos após o lançamento

### HOJE

Em 2001, a Apple levou apenas oito meses para colocar o **iPod** no mercado — com investimento de 10 milhões de dólares. Desde o primeiro momento, a companhia chamou parceiros como a PortalPlayer, especializada em desenho industrial. O investimento se pagou em 2004 — quando a Apple já tinha vendido 7 bilhões de dólares em iPods

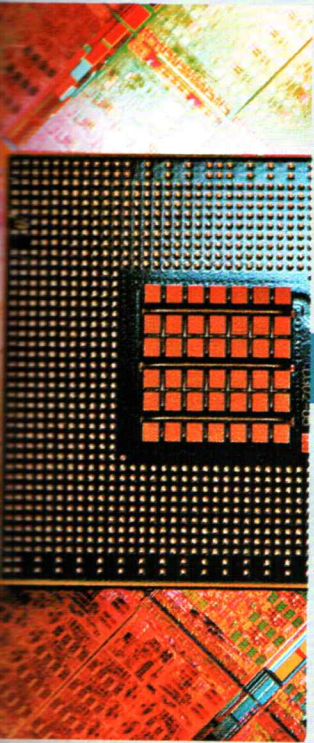
DIVULGAÇÃO

## NA INTERNET, O PORTAL INNOCENTIVE REÚNE MAIS DE 140 000 PESQUISADORES QUE TRABALHAM PARA QUASE 30 EMPRESAS AMERICANAS

inovação. Uma das empresas que aprenderam essa lição foi a americana IBM. Em 2000, a IBM anunciou investimentos de 5 bilhões de dólares para desenvolver o negócio de chips para grandes servidores. Na época, a opção da empresa foi encerrar quase toda a pesquisa sozinha. Os altos investimentos e os longos ciclos de maturação desse negócio fizeram com que a divisão registrasse prejuízos de mais de 1 bilhão de dólares até 2003. Dois anos depois desse fiasco, a IBM anunciou a formação de um “ecossistema de inovação” para o desenvolvimento de novas tecnologias de chips. Fazem parte do grupo nove parceiros, entre eles Sony, Toshiba e um centro de pesquisa da universidade de Albany, nos Estados Unidos. Juntos, os parceiros investiram 1 bilhão de dólares no projeto e formaram uma rede de 250 pesquisadores. Ao adotar esse modelo, a divisão de chips da IBM passou a dar lucro (a empresa não revela de quanto).

Abrir as portas representa um desafio tão ou mais complexo que inovar dentro de casa. É preciso identificar e contratar os melhores cérebros mundo afora e buscar uma forma de integrá-los às necessidades da empresa. Há basicamente dois jeitos de

fazer isso: peregrinar pessoalmente em busca de parceiros e usar a internet como uma espécie de radar virtual. A Natura decidiu por uma combinação dos dois. A equipe de Sônia tem passado boa parte do tempo no que chama de *road shows*, em empresas e universidades espalhadas pelo Brasil para apresentar os tipos de parceria que busca. (Em 2007, ela já visitou mais de 40 parceiros em potencial no país, como o laboratório Fleury e a Universidade de Brasília.) “É uma novidade até mesmo para mim, que cresci inovando num modelo mais tradicional e fechado”, diz ela, que trabalhou no laboratório da gigante de bens de consumo Unilever, em Londres, nos anos 90. Um dos casos mais recentes de parceria para inovação da Natura envolve a fabricante paulista de extratos vegetais Citroflora e a Universidade Federal de Santa Catarina. A parceria resultou no lançamento mais importante da empresa no ano passado, o Chronos com flavanóides de passiflora. Uma das formas encontradas pela Natura para se aproximar de seus parceiros é o portal Natura Campus, inaugurado em 2003, que apresenta uma lista das áreas de interesse da companhia e abre espaço para que pesquisadores



Em 2000, a IBM anunciou investimentos de 5 bilhões de dólares para desenvolver o negócio de chips para grandes servidores. Os altos investimentos e os longos ciclos de maturação desse negócio fizeram com que a divisão registrasse prejuízo de mais de 1 bilhão de dólares até 2003

Em 2005, a empresa montou o que chama de um ecossistema de inovação com nove parceiros para desenvolver novas tecnologias em **chips** — entre os quais Sony, Toshiba e um centro de pesquisa da universidade de Albany, nos Estados Unidos. Os parceiros já colocaram 1 bilhão de dólares no projeto. Hoje a divisão dá lucro

DIMA GAVRYSH/AP



Até 2001, a Procter&Gamble desenvolvia todos os seus novos produtos em seu centenário laboratório de pesquisa em Cincinnati, nos Estados Unidos. Apenas 20% dos lançamentos atingiam as metas de retorno de investimento

Ao perceber que não poderia dar a volta por cima sozinha, a Procter decidiu formar parceiros, com os quais já desenvolveu 2 000 novos produtos. Um exemplo é a versão de **Pringles** com imagens estampadas, que saiu do papel em menos de um ano. A mesma tarefa no modelo antigo levaria o dobro do tempo

postem suas idéias. Em 2003, a Natura recebeu 15 projetos de parceria. Hoje, existe mais de uma centena de projetos na fila.

**O DIÁLOGO VIRTUAL GANHA PROPORÇÕES** gigantescas para uma companhia como a P&G, com atuação em mais de 180 países. Seus executivos estimam que conseguem articular cerca de 1,5 milhão de pesquisadores pela internet — um time virtual quase 200 vezes maior que a equipe de 8 500 pesquisadores que trabalha hoje em seus laboratórios. O principal radar para captar as idéias desses pesquisadores é o portal Develop and Connect, criado em 2003 (outras gigantes de bens de consumo, como Nestlé e Unilever, decidiram seguir o modelo e criaram portais semelhantes). Hoje, a rede é tão ativa que cerca de 29% das questões submetidas pela companhia encontram

alguma solução em apenas três semanas. Foi assim que a Procter conseguiu resolver em menos de um ano uma questão que teria levado pelo menos o dobro do tempo para ser resolvida internamente: uma solução para estampar imagens nas batatas fritas da marca Pringles. A resposta para o dilema estava numa pequena padaria em Bolonha, na Itália. O dono, pesquisador de uma universidade local que tinha desenvolvido uma técnica eficiente de imprimir imagens em bolos e outros doces, ajudou os pesquisadores da P&G a adaptar o sistema para batatas fritas. A novidade, lançada em 2004, fez com que as vendas de Pringles crescessem a um ritmo acima de dois dígitos percentuais no decorrer dos dois anos seguintes.

Algumas dessas redes ganharam vida própria e tornaram a internet uma grande arena para o compartilhamento de proble-

# Ele quebrou as regras

Alan George Lafley, presidente mundial da Procter&Gamble, conta em livro como transgrediu os padrões de inovação da gigante

Ele não costuma dar palestras. Raramente concede entrevistas. A revista americana *Fortune* já sentenciou que, numa sala de reunião, ninguém diria que ele é o chefe — em vez de inebriar-se com a própria voz, ele prefere ouvir o que os outros têm a falar. Alguns já o chamaram até mesmo de “un-CEO”, algo como a antítese de um principal executivo. O americano Alan George Lafley (mais conhecido pela sigla A.G.) percorreu o caminho oposto ao cada vez mais batido e efêmero roteiro de ascensão e queda de presidentes de empresas americanas — que começam celebrados como salvadores da pátria e rapidamente terminam no ocaso. Pouco conhecido e nada carismático, ele assumiu a presidência da Procter&Gamble em 2000 quase como um azarão. Poucos apostavam que o veterano — com quase três décadas de casa — seria capaz de virar o jogo da gigante em apuros, com vendas e ações em queda livre. O mercado financeiro, aliás, foi um dos primeiros a mostrar seu descrédito — no dia seguinte ao anúncio de Lafley como o sucessor do holandês Durk Jager, que permanecera apenas 17 meses no cargo, as ações da P&G caíram 8%. O executivo provou que a desconfiança era infundada. Eleito executivo do ano pela revista *Fortune*, ele é hoje um dos presidentes mais incensados dos Estados Unidos — após dobrar as vendas da empresa, que chegaram a 76 bilhões de dólares em 2007. As ações valorizaram cerca de 150% desde que ele assumiu o cargo. Lafley

conta que transgredir velhos padrões de inovação o levou a reverter os maus resultados no recém-lançado livro *The Game Changer (O Jogo da Liderança*, na versão em português que chega às livrarias em junho, pela editora Elsevier). “Por um bom tempo a P&G foi uma empresa orgulhosa de seu passado. O desafio era resgatar para o presente essa história de inventividade”, afirma Lafley, na obra escrita a quatro mãos com o guru Ram Charan.

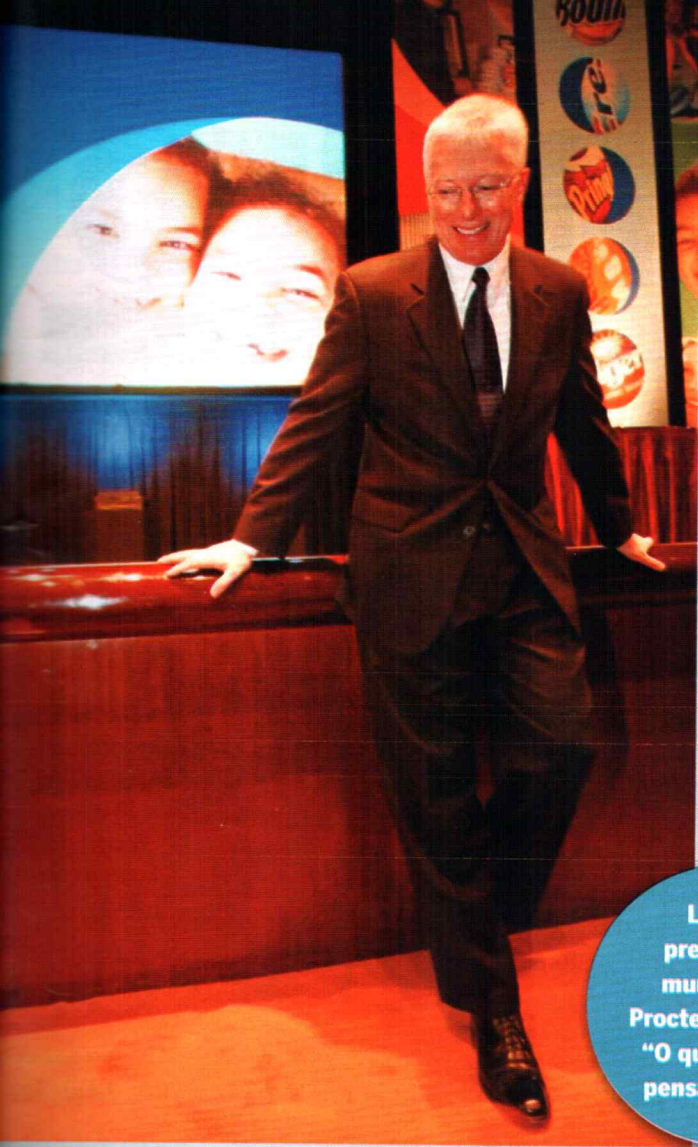
Os autores se alternam ao longo dos capítulos — Lafley dá depoimentos e Charan se encarrega de comentar as ações do executivo. O presidente da P&G dá detalhes de como abriu os laboratórios da empresa para parceiros de inovação, capazes de acelerar a entrega de novos produtos ao mercado — de maneira menos custosa — contrariando uma cultura centenária. Também descreve como pôs em prática a velha teoria de colocar o cliente no centro da estratégia. Alguns artifícios são tão simples que qualquer empresa pode copiá-los. Um dos mais inusitados surgiu quando a equipe responsável por um medicamento para o coração, o Prilosec, decidiu recortar num pedaço de papelão as formas e o tamanho de uma pessoa e a batizaram Joanne. Símbolo do cliente-padrão do produto, Joanne passou a conviver entre eles e até a participar das reuniões. Em momentos decisivos, segundo Lafley, todos se voltavam para ela: “O que Joanne pensa disso?” Apesar de um tanto bizarro, o sistema garantia que os

mas e de soluções de diversas companhias. Um dos casos mais relevantes é o do InnoCentive, criado pelos pesquisadores do laboratório farmacêutico americano Eli Lilly quase por acaso. No final de 2001, seus cientistas se viram com uma questão difícil: desenvolver rapidamente uma matéria-prima para colocar um produto no mercado. Para resolvê-la, decidiram lançar um desafio na internet — a solução foi dada por um cientista aposentado, que recebeu 25 000 dólares pela idéia. Hoje, o InnoCentive é um portal independente, reunindo mais de 30 grandes empresas americanas e um grupo de 140 000 pesquisadores em 175 países. Uma das companhias que aderiram ao portal é a fabricante de aeronaves Boeing. Sua estréia no InnoCentive aconteceu em 2004, quando a empresa desenvolvia um novo modelo de aeronave, o 767 (paralelamente, formou um ecossistema com seus principais fornecedores para que eles ajudas-

sem na concepção do produto). Houve um duplo benefício — financeiro e estratégico. A Boeing conseguiu economizar 600 milhões de dólares em pesquisa e diminuiu o tempo final para a montagem do avião — de um mês para apenas três dias — graças a sugestões de forasteiros. A própria P&G estimulou a criação de outras três redes — NineSigma, yet2.com e YourEncore.com — que hoje são abertas a qualquer empresa. “Nesses ambientes, as companhias podem aproveitar os mercados globais emergentes e desenvolver produtos e serviços muito mais rápido e com mais eficiência do que era possível no passado”, escreveram os consultores americanos Don Tapscott e Anthony Williams no livro *Wikinomics*, lançado em 2007.

Os riscos da inovação aberta ainda são pouco conhecidos — até porque são poucas as grandes empresas que mergulharam no modelo e boa parte das experiências em massa ainda é re-

UM DOS BENEFÍCIOS DA INOVAÇÃO ABERTA É QUE AS EMPRESAS CONSEGUEM **DIVIDIR OS RISCOS E OS CUSTOS** DO PROCESSO COM SEUS FORNECEDORES



**Lafley,  
presidente  
mundial da  
Procter&Gamble:  
“O que Joanne  
pensa disso?”**

executivos da P&G não deixassem de lado quem era o potencial consumidor daquele produto. Menos alegóricas — mas tão significativas quanto — são as novas rotinas para os executivos conhecerem melhor seus consumidores. Hoje, 70% dos executivos na matriz americana já passaram, por exemplo, pela experiência de trabalhar atrás do caixa de uma loja. Por vezes, Charan parece um intruso e suas breves citações de casos de empresas como Lego e Nokia quebram o ritmo da narrativa. O guru, porém, sintetiza alguns conceitos em boas frases: “Uma idéia que parece brilhante no laboratório e falha no mercado não é uma inovação. Trata-se, no máximo, de uma curiosidade.”

Lafley enxerga os negócios pela lente de um executivo quase acidental — o que faz dele um observador singular. Segundo uma curta biografia no final do livro, ele não sonhou seguir a carreira corporativa. Seu plano era se tornar professor e treinador de basquete. Nos anos 60, estudou história, política e artes em Paris. Ao voltar para os Estados Unidos, em 1969, iniciou um pós-doutorado em estudos medievais e renascentistas. O rumo de sua vida mudou radicalmente após uma convocação pelo Exército. Em vez de ir para o campo de batalha, cumpriu o serviço militar na área de varejo de uma base americana no Japão, onde moravam cerca de 10 000 militares e suas famílias. A experiência o levou a se interessar por negócios. Após cursar administração em Harvard, ingressou na Procter&Gamble em 1977 — de onde nunca mais saiu. Aos 60 anos, Lafley só deve se aposentar — pelas regras da Procter — daqui a cinco anos. Escrever um livro antes de deixar o cargo com a certeza de que tudo deu certo é uma ousadia que nem mesmo o lendário Lee Iacocca, ex-presidente da Chrysler, cometeu. Lafley parece mesmo disposto a quebrar todas as regras.

cente. Um dos perigos mais evidentes, porém, é o vazamento de informações confidenciais. Como garantir que um segredo industrial compartilhado com diversos parceiros não acabe nas mãos de um concorrente? A saída escolhida pelas empresas que apostam na inovação aberta é fazer contratos draconianos com seus fornecedores, exigindo sigilo absoluto (a quebra de contrato implica multas pesadas). Outra precaução é deixar claro qual será o cálculo para a remuneração do trabalho dos parceiros — que pode ser desde royalties vinculados à venda do produto final até simples compra da tecnologia desenvolvida. O

maior desafio está no convívio entre as várias partes durante o desenvolvimento. “Qualquer relacionamento terá altos e baixos, mas se fizermos nosso trabalho escolhendo parceiros com cultura semelhante à nossa, os problemas podem se resolver mais facilmente”, afirma Weedman, da Procter&Gamble. “Mais arriscado do que entrar no novo modelo é ficar de fora.” ■

[www.exame.com.br](http://www.exame.com.br)

**Leia** Entrevista com o vice-presidente mundial da Procter&Gamble, Jeff Weedman