

fogo

Inovar é gerar riqueza



Até chegar à vitória de obter a primeira faísca após muito atritar dois pedaços de madeira, o homem primitivo realizou diversas experiências na busca pelo fogo. Suou a camisa, ou melhor, a pele de animais que usava para proteger o corpo. Certamente correu riscos, lançou mão do conhecimento acumulado no alcance de metas (mesmo que não soubesse disso, por pura intuição) e, finalmente, chegou, com louvor, a uma das grandes invenções da humanidade: o fogo. Acesa, a chama iluminou outras conquistas. A partir dali, a caça não precisaria ser devorada crua. As noites frias já não seriam tão perturbadoras – o escuro, aliás, passou a ter uma alternativa – e uma infinidade de mudanças ganharam contornos no horizonte. Definitivamente, nada mais foi como antes após aquela cadeia de acontecimentos que levaram à invenção. Centenas de milhares de anos se passaram desde que o fogo foi inventado, dando início à jornada tecnológica do homem. Fosse a descoberta nos dias atuais, nosso ancestral estaria nas capas de revistas de negócios, talvez até se tornasse um case ou tema de livros. Mais até: poderia patentear sua descoberta, fazendo um ponto a mais no score dessa conquista tão aclamada no mundo corporativo atual. Seria, enfim, um inovador. É de gente como ele que as empresas estão atrás neste exato momento. A inovação entrou na ordem do dia das empresas no Brasil. Melhor dizendo, entrou na ordem do dia do Brasil

Mônica Riani

Colaboraram: Júlia Lomba e Ademir Veroneze

De outubro até agora (para ficar apenas no último trimestre deste 2007), diversos caminhos levam ao tema da inovação. Recentemente, o governo federal prometeu enviar ao Congresso a proposta de uma política industrial com forte conteúdo de inovação tecnológica, além de uma outra, de alteração da política tributária. Para 2008, a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) anunciou orçamento recorde de R\$ 2,8 bilhões destinados também à inovação tecnológica. Em agosto passado, a agência lançou um edital para oferecer a empresas, nos próximos três anos, uma subvenção à pesquisa no total de R\$ 450 milhões. Recursos estes destinados para, entre outros, áreas de produção de biocombustíveis, equipamentos de acesso à TV digital, remédios para hanseníase e tuberculose, construção civil e fruticultura. Uma das modalidades de subvenção econômica é para a remuneração de pesquisadores, mestres e doutores. Tais linhas de financiamento são consequência da Lei de Inovação Tecnológica, promulgada em 2004 pelo governo. “Por incrível que pareça, o empresário brasileiro não espera notícia boa do governo, há uma descrença muito grande. Por isso, quando aparecem editais como os que a Finep está lançando, ele não acredita. “Temos necessidade de maior divulgação para que empresas inovadoras estejam cientes e procurem os programas”, destaca Eduardo Costa, diretor de Inovação da Finep. “Temos de trabalhar muito nessa aproximação de empresa e academia. Contamos com um elenco de instrumentos muito forte para isso. Os recursos estão crescendo à razão de 20% ao ano. Isso é bastante significativo”, emenda. As informações atualizadas sobre o tema estão à disposição no farto site da Finep (www.finep.org.br), indicado por Costa para consultas dos ‘descrentes’. O poder público está ouvindo o que pregam, quase em coro, os especialistas. Que o Brasil é criativo é fato no mundo inteiro, mas que avança a passo de



Ana Luisa de Almeida

formiga na inovação está estampado em várias pesquisas e rankings alardeados ultimamente. Uns vêem exagero, outros não. Concordam ambas as partes que a guinada rumo à inovação é irreversível. Mudar é avançar. Caso contrário, adeus competitividade. “A inovação é uma das dimensões de uma empresa”, afirma Ana Luisa de Almeida, diretora do Reputation Institute no Brasil, doutora em Reputação pela UFMG e Erasmus University, da Holanda. O Instituto integrou, recentemente, a inovação em sua metodologia de análise, formada por sete dimensões. Produtos e serviços; desempenho; liderança; governança corporativa; ambiente de trabalho; e cidadania, incluindo aí a responsabilidade ambiental e inovação. “Estudamos a reputação desde 1997, momento em que a inovação ainda não era presente. Tanto inovação quanto governança corporativa são dimensões que entraram no modelo há poucos anos”, situa. Segundo Ana Luisa, a inovação está ligada à empresa que consegue antecipar as demandas de mercado. “Ela é inovadora pela forma de fazer sua gestão, diferenciando-se da organização conservadora e burocrática. Um exemplo é a Braskem, que desenvolveu o plástico ‘verde’, que permite melhor aproveitamento do ponto de vista da reciclagem. A empresa está cuidando de algo fundamental, alinhada à visão macro, social. Isso tem valor, faz com que se destaque em relação a outros competidores”, explica. ▶



'Inovar é, sobretudo, fazer uma reflexão incansável sobre o modelo de negócio das empresas. Inovar é fazer pesquisa, interagir com a universidade, despertar sentimento de inquietude nas pessoas'

Moysés Simantob

O tema inovação está por toda parte, das empresas de consultorias às universidades, das universidades às corporações e destas à mídia. O motivo é simples: a inovação põe em xeque a definição de novos caminhos que gerem riqueza. "Inovação envolve paradigmas. No caso do Brasil, vários. O primeiro é o econômico. Sem estabilidade, não há lei de inovação que se sustente. A estrutura tributária é tão complexa e confusa que inviabiliza o processo da contabilização da inovação na empresa. Outro paradigma é o político, que é realmente encontrar dentro das diferentes instâncias do governo, do município à federação, um pensamento que de fato entenda que o custo de manter um setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no país significa estar dentro ou fora da corrida competitiva nos próximos 50 anos. É uma loucura, mas a gente precisa criar esta visão", sentencia Moysés Simantob, professor do Departamento

de Operações na FGV-EAESP, nos cursos de Graduação, CEAG e PEC, das disciplinas de Inovação e Sustentabilidade, e autor do livro *Organizações Inovadoras Sustentáveis – Uma reflexão sobre o futuro das organizações*, em parceria com José Carlos Barbieri (Atlas Editora).

Um fórum para a inovação

Para Symantob, há no Brasil um descolamento entre retórica e realidade. A retórica é: precisamos inovar. A realidade: desde que dê retorno amanhã de manhã. "Estou considerando o âmbito governamental. Precisamos de políticas públicas que criem no empresário o sentido de estabilidade. Os Estados Unidos destinam US\$ 35 bilhões ao ano para P&D nas empresas. O Brasil deve estar destinando algo em torno de US\$ 8 bilhões para ser dividido entre pesquisa nas empresas, universidades, governos federal e estadual. No Brasil, a Lei de Inovação reza que, fazendo pesquisa, a empresa paga menos imposto. Nos EUA, se em um ano a empresa aumentar sua produção em pesquisa, ganha desconto proporcional ao que produziu. Ou seja, uma ótica é assistencialista, a outra é estimuladora", diferencia.

Simantob é co-fundador, foi coordenador executivo e hoje atua como Institucional Liaison para o Fórum de Inovação da FGV-EAESP. O grupo surgiu em 1999, resultado da associação entre executivos de mercado e professores da FGV-EAESP e organizações de sucesso no Brasil que objetivam inovar – a saber, Banco do Brasil, Sebrae Nacional e Suzano Bahia Sul, entre outras. Em maio de 2000 começaram as reuniões. "Abominamos a idéia de olhar a inovação como modismo, como mais um ciclo, tal qual foi a era da qualidade e da produtividade. Inovar é, sobretudo, fazer uma reflexão incansável sobre o modelo de negócio das empresas. Inovar é fazer pesquisa, é interagir com a universidade, é despertar sentimento de inquietude nas pessoas".

Nestes sete anos, o Fórum vem desempenhando um importante papel para transformar o cenário. Em fases distintas: de 2000 a 2002 se dedicou a mobilizar o meio empresarial, disseminando o conceito de inovação nas universidades, nas empresas e na sociedade como um todo



ou, como aponta Simantob, respondendo às perguntas 'o que é inovação' e 'por que inovar?'; a partir de 2003, a produção e divulgação de livros e *papers* priorizou o olhar do pesquisador brasileiro, buscando responder à questão 'mas como inovar?'. "O objetivo foi oferecer um novo ângulo de observação, rompendo com o movimento que leva o mercado a apresentar 99,9% de publicações estrangeiras. Criamos condições para que brasileiros pudessem publicar suas visões. Mesmo empresas que não são tão conhecidas como WEG e Braskem, que não investem em marketing, detêm algum grau de inovação. O Fórum se ocupou de poder falar dessas empresas. Foi como se pegássemos um trombone para fazer barulho com o que temos aqui dentro do país", observa Simantob.

De 2003 a 2005, o Fórum de Inovação mergulhou na etapa Aprendizagem e Descoberta, ou na pergunta 'como inovar?'. Foram elaborados relatórios, questionários, estudos e instrumentos que ajudam o consultor a formar um diagnóstico da empresa, tal qual um médico num profundo *check-up* do cliente. Desta forma, foi possível ter as coordenadas do ambiente propício à inovação, abrangendo aspectos como layout físico, interrelação entre as pessoas, definição de horários para entrada e saída de funcionários, maneira de gerir o conhecimento e planos de reconhecimento – afinal, é importante saber que tipo de ferramenta utilizar para a comunidade interna se sentir estimulada a dar idéias continuamente. "Foi neste momento que passamos a ter uma visão mais sistêmica, de olhar a organização inovadora e não a inovação simplesmente. Fomos entender a fonte", lembra Simantob. "Atualmente estamos na fase da arquitetura e difusão do que é inovar. Agora a pergunta é: 'qual é a plataforma propícia à difusão da inovação?' Tal qual num jogo de 'lego', levamos as peças de um lugar para outro, criando a mentalidade que permita perpetuar a inovação. Precisamos pegar neurônios inquietos e instigantes, de pesquisadores, antropólogos e jornalistas organizacionais, gente que não se acostuma com as respostas dadas pela burocracia."

Pesquisa como eixo central

A pesquisa é o eixo central da inovação. O panorama apresentado pelo consultor Moysés Simantob oferece uma ampla perspectiva do tema. Outra perspectiva é oferecida pela pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, em parceria com o Fórum Econômico Mundial, para a elaboração do Relatório de Competitividade Global 2007-2008. No ranking, o Brasil aparece em 72º lugar, ocupando, por sua vez, a 44ª posição no quesito Inovação. Um bom resultado? Quem responde é o professor Carlos Arruda, que coletou os dados pela Fundação. "O estudo de competitividade inclui 131 países. Eu diria que é um bom, mas não um ótimo resultado. Trinta por cento deste total correspondem a países em estado avançado de desenvolvimento, os principais países inovadores no mundo", pontua. Carlos Arruda afirma que as empresas têm plena consciência da importância da inovação para sua competitividade mas, como o dia-a-dia não requer tanto essa prática, elas adiam esse investimento na área. E no Brasil esse é um dos fatores mais críticos. "A Fundação Dom Cabral realizou uma pesquisa com cerca de 10 mil executivos perguntando exatamente quantos acreditavam que a inovação é relevante e fundamental para o sucesso da empresa. Em torno de 98% indicaram a inovação como prioridade. Então, perguntamos quantas empresas possuíam processos estruturados de desenvolvimento em inovação, em todos os níveis. Não só inovação tecnológica, mas inovação de negócios, processos, modelos de atuação. O número caiu para 9%", demonstra.

O gap entre 98% e 9%, segundo Arruda, é o gap da percepção, e não da execução. Porque no dia-a-dia o resultado que as empresas vêm obtendo no curto prazo tem sido o suficiente para mantê-las operantes. "A inovação requer uma transferência de investimentos e de atuações do presente para o futuro. Inovações envolvem, na sua totalidade, também risco, e as empresas não estão muito dispostas a correr riscos", diagnostica.

A miopia empresarial não é regra. Há empresas afinadas com a importância da pesquisa e os desdobramentos da inovação desde sua fundação. Em 1968, sete anos após abrirem as portas da WEG, seus sócios foram buscar na Alemanha o oxigênio da tecnologia. Na bagagem de volta, vieram projetos para uma nova geração de motores, os primeiros no Brasil a se enquadrarem nas normas técnicas da ABNT e da IEC. O intercâmbio tecnológico foi a alavanca para o crescimento espetacular da empresa de Jaraguá do Sul. Três por cento da receita líquida anual são destinados à inovação, o que significa a mobilização de cerca de 500 engenheiros diretamente envolvidos em P&D nas empresas do grupo.

"O sistema de pesquisa da WEG está fundamentado em três ações básicas: pesquisar para descobrir novos materiais e novas técnicas de projetos, fixar em documentos o conhecimento gerado e difundir a tecnologia em cursos, palestras, seminários e reuniões técnicas", enumera Siegfried Kreutzfeld, diretor de Tecnologia. Hoje, a empresa conta com um Comitê Científico Tecnológico especializado em máquinas elétricas gigantes. Formado por profissionais da empresa e por professores de renomadas universidades, nasceu para dar suporte e orien-



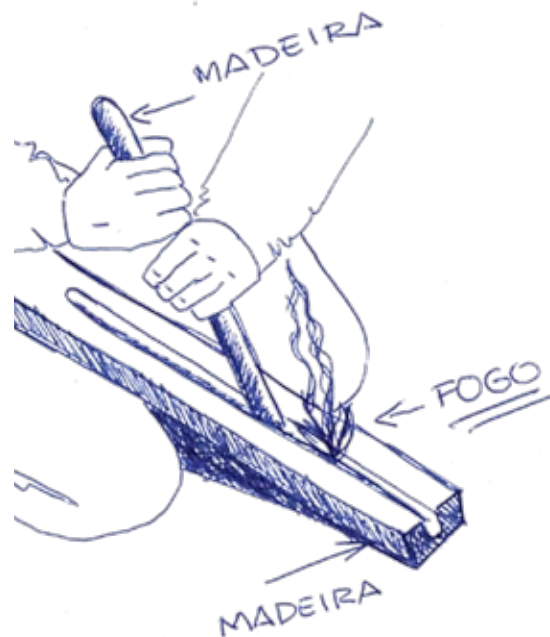
Siegfried Kreutzfeld

tação às atividades de P&D. "A experiência deu tão certo que acabamos de criar mais um Comitê, dessa vez na área de tintas industriais. Parcerias como essas tendem a se estreitar por conta da Lei de Inovação Tecnológica", avalia Kreutzfeld. Ele reconhece que ainda é preciso avançar muito no Brasil. Tem esperança de que a Lei de Inovação Tecnológica traga melhorias. A empresa foi uma das pioneiras a adotar as linhas de financiamento da Finep. "Nossas pesquisas prevêem resultados a longo prazo. Mais do que investimentos em produtos, apostamos nas pessoas. Nosso principal ativo é o capital intelectual: qualquer resultado sempre está associado à maneira particular com que as pessoas desenvolvem seu trabalho e unem os resultados em torno de um objetivo comum. Cada um carrega peculiaridades que fazem a diferença. É essa bagagem pessoal, repleta de conhecimentos e experiências, que gera o conhecimento da empresa. Isso é tecnologia", define. ▶



'A inovação requer uma transferência de investimentos e de atuações do presente para o futuro. Inovações envolvem também risco e as empresas não estão muito dispostas a correr riscos'

Carlos Arruda





Os riscos no meio do cenário

O risco é um fator onipresente quando o assunto é inovação. Gradualmente, as corporações perdem o temor. E saem desbravando novos territórios, com conquistas pontuais. A GOL Linhas Aéreas Inteligentes sabe disso. Ao começar suas operações, há seis anos, não criou novas formas de atuar. Utilizou de forma diferente o que já existia. “A empresa competitiva se torna, naturalmente, inovadora. Podemos citar ‘n’ situações em que nós inovamos. Inclusive, a própria adaptação de modelo de *low cost* (baixo custo). Quando começamos a tratar esse assunto, todas as empresas adotavam o mesmo conceito operacional”, lembra Wilson Maciel Ramos, vice-presidente de Planejamento e TI.

Num estudo mais apurado, veio a constatação: o modelo em prática então, estereotipado, era bom para mercados muito densos, como Europa e Estados Unidos. “Percebemos a possibilidade de moldar o conceito do *low cost* às características brasileiras. Criamos, assim, um modelo operacional totalmente inovador. Tanto que era comum recebermos a visita de consultores para ver como funcionava. A GOL passou a ser uma das companhias mais rentáveis no mundo e os conceitos que a empresa passou a adotar foram positivos”, assinala Ramos.

Em julho deste ano, a GOL foi novamente eleita como a empresa aérea de melhor performance no mundo entre as companhias da mesma categoria, aquelas que apresentaram receita de US\$ 1 bilhão a US\$ 4 bilhões, de acordo com estudo publicado pela revista *Aviation Week & Space Technology* (AWST).

Os dados de 2007 até agora registrados pela GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A., controladora das companhias aéreas de

baixo custo GOL Transportes Aéreos S.A. (“GTA”, que opera a marca GOL) e VRG Linhas Aéreas S.A. (“VRG”, que opera a marca Varig), apontam para o crescimento sustentável que ela experimenta desde a sua fundação. No terceiro trimestre deste ano, a receita operacional líquida somou R\$ 1,3 bilhão e foi 20,4% maior do que a registrada no mesmo período de 2006 (valores em US GAAP, modelo de contabilidade norte-americano).

Entre outras inovações, a GOL entrou no mercado com um modelo de negócios baseado em tecnologia de ponta, aeronaves novas e padronizadas, equipe enxuta e altamente motivada. Esses pilares permitem que a companhia opere com o chamado ciclo virtuoso: custos menores possibilitam a oferta de tarifas mais baixas e estimulam a demanda. Conseqüentemente, as taxas de ocupação são maiores e resultam em lucratividade.

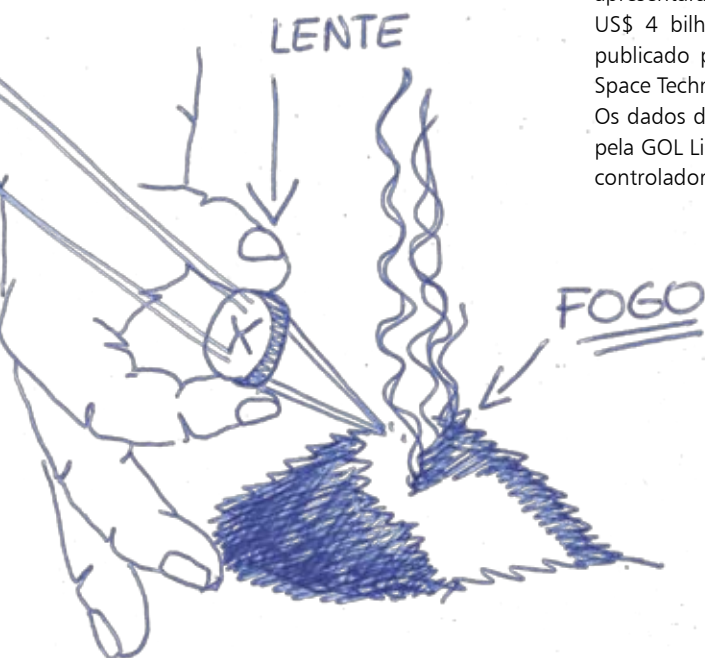
Para Wilson Maciel Ramos, o fomentador principal da inovação é o corpo gerencial da empresa. “A função inovação é muito voltada para os gestores. No nível gerencial, não existe um dono da inovação. Pode surgir da área de negócios, tecnologia, vendas. Evidentemente, a área de TI tem grande influência. Atualmente, qualquer iniciativa da empresa depende de suporte tecnológico e a TI está sempre envolvida com inovação”, ressalta.

Como a área de TI vem se tornando mais complexa, com mais funcionários, a GOL criou a Gerência Geral de Inovação, a cargo de Carlos Teixeira, voltada para soluções de negócios, buscando usar tecnologia de forma inovadora e inovar também na arquitetura de TI, para melhorar o desempenho da empresa. “Os profissionais estudam novidades que aparecem no mercado e olham para o que estamos utilizando para acessar mais facilmente nossos clientes ou facilitar o relacionamento interno. O Carlos é o livre pensador”, afirma.

Percebemos a possibilidade de moldar o conceito de 'low cost' às características do mercado brasileiro.

Criamos, assim, um modelo operacional totalmente inovador'

Wilson Maciel Ramos



Com o apoio da Lei do Bem

Posturas como as da GOL e da WEG demonstram que há, sim, inovação em curso no Brasil, reafirmando o que observa a consultora Ana Paula Hees, gerente sênior da Pieracciani Desenvolvimento de Empresas. “Inovar é transformar em resultado. As pessoas têm tendência de achar que melhorias incrementais não são inovação. Ainda há a noção de que inovação consiste apenas no que traga ruptura, algo revolucionário. Não é verdade absoluta dizer que não somos inovadores”, contesta Ana Paula, doutora em Engenharia de Produção pela UFRJ na área de Gestão e Inovação.

A Pieracciani Desenvolvimento de Empresas é uma consultoria de gestão atuante em três grandes áreas – inovação estratégica; planejamento e estratégias; e processos. “Geralmente, as empresas procuram por uma área e acabamos atendendo outras”, diz. Inovar apenas pontualmente não garante vantagem sustentável para ninguém: o que garante é inovar sistematicamente, por meio de processos mapeados, pessoas capacitadas e estratégia de inovação. “Isso, sim, vai trazer vantagem competitiva. O case da 3M é exemplar justamente por ter a meta de que 60% do fatura-

mento sejam preenchidos com produtos lançados nos últimos cinco anos. A empresa persegue isso. Está sempre voltada para trazer novidades para o mercado e assim consegue conquistar retorno tão significativo.”

A inovação é tão complexa que não basta uma estratégia empresarial. Precisa estar conectada ao potencial de cada funcionário. “É preciso que as pessoas sejam articuladas e saibam vender a própria idéia, alcançando o interlocutor certo dentro da organização”, ensina Ana Paula. Uma das atribuições da gerente sênior é unir empresas aos centros de pesquisa. “Às vezes a organização tem a demanda mas não tem recursos humanos, não domina a tecnologia ou não possui estrutura física para atendê-la. Temos projetos em conjunto com a Universidade Federal de São Carlos, USP, Unicamp. Trazemos a empresa para a universidade e mostramos as inúmeras vantagens disso. E isso é passível de incentivo fiscal, pela Lei do Bem, ramificação da Lei de Inovação Tecnológica. Ou seja, o governo paga uma parte do salário, subvenciona contratação de mestres e doutores. Mas as empresas têm dificuldade de entender isso, como tudo que envolve incentivos governamentais”, completa.



Divulgação

‘Somos radares de tendências e nos sentimos na obrigação de trazer sempre novidades para os nossos clientes’

Marilena Cancelier

A imaginação vivida com humor a cada 27 horas

Tem pensamento transbordando na Imaginarium, uma das mais bem-sucedidas franquias do país, com 70 lojas em 20 estados do país. Trabalhando em cima do conceito do *fundesign*, ou desenho divertido aplicado a uma imensa linha de produtos, a empresa lança um item a cada 27 horas! “Esta necessidade de lançamentos é uma exigência do mercado em geral. Trouxemos o conceito *fast fashion* para dentro de nosso segmento, renovando as coleções, os produtos, a fim de criar sempre um clima novo, com uma sensação inédita. Somos radares de tendências e nos sentimos na obrigação de trazer sempre novidades para os nossos clientes”, destaca Marilena Cancelier, gerente de marketing da rede. A Imaginarium nasceu da inspiração de Karin Engelhardt, que sempre gostou de fazer objetos criativos para vender. O ateliê era na oficina da garagem de casa. A imaginação da designer contagiou mais e mais clientes, despertou interesse de lojas de departamentos e não



‘Trazemos a empresa para a universidade e mostramos as inúmeras vantagens disso.’

E isso é passível de incentivo fiscal, pela Lei do Bem, ramificação da Lei de Inovação Tecnológica’

Ana Paula Hees

parou mais. Em 1991, a marca ganhou o nome de batismo, hoje sinônimo de artigos com um toque especial. Em 2003, o marido de Karin, o médico Luiz Sebastião Rosa, deixou a medicina e entrou para o negócio, que atraiu também as duas filhas do casal, Nanina e Cecília. Nessa 'brincadeira' de *fundesign*, a Imaginarium já tem 20 anos.

Segundo Marilena Cancelier, a dinâmica da inovação surge naturalmente, no exercício que envolve todos os colaboradores da empresa. Todo mundo 'apita' nas criações, no desenvolvimento de novos materiais para produção, nas ações de comunicação e marketing. "Inovação e *fundesign* são palavras que estão presentes em nosso dia-a-dia, fazem parte de nossa filosofia", observa. Operando com quatro designers, quatro estagiários e mais a direção de arte na base em Florianópolis, a empresa destaca o planejamento entre seus pontos centrais. "Trabalhamos com planejamento em todas as áreas. Desde o estratégico, que inclui médio e longo prazos, até o operacional, para o lançamento de uma coleção, por exemplo, que envolve todas as ações a serem desenvolvidas."

À semelhança da 3M, a Imaginarium lida com copiadore de seus produtos, buscando a base do entendimento desse processo. "Para nós, é motivo de orgulho perceber que somos referência no mercado. Isso nos conduz ainda mais para inovar constantemente, antecipando conceitos e fazendo de nossa marca uma experiência – com vitrines, visual merchandising, comunicação, indo além da função dos produtos, à emoção que eles provocam".

Para a gerente de marketing, todo este processo de êxito encontra na comunicação papel fundamental. "A comunicação cumpre o seu papel de levar às pessoas a proposta da marca Imaginarium. Temos alguns pilares que se fazem presentes em qualquer ação desenvolvida pela marca. E isso também compreende o *briefing* de campanhas e ações de marketing. Nossas ações e produtos devem ser criativos, possuir design, diversão, originalidade e surpreender", dá a fórmula.



'Inovação é o grande diferencial que uma organização pode conseguir e que deve, permanentemente, buscar. Inovar é diferenciar-se. É ter personalidade própria para coisas aparentemente iguais'

Josier Vilar

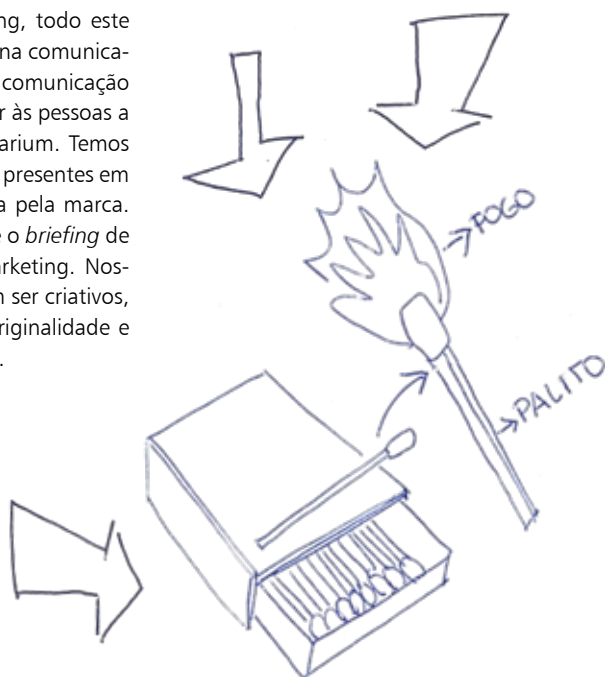


A arte de pôr em prática a criatividade

A inovação na área de saúde é um dos eixos da Pronep, primeira empresa de internação domiciliar a receber certificação internacional de qualidade pela Joint Commission for Accreditation. Pioneira também no fornecimento de serviços de saúde, a partir de 1992 a empresa iniciou suas atividades produzindo alimentação enteral e parenteral, bem como medicamentos quimioterápicos e antineoplásicos, atendendo a grande demanda de hospitais, clínicas e casas de saúde por esses insumos, que exigem total assepsia na manipulação.

Em 1994, a Pronep ampliou suas atividades e iniciou a prestação de serviços domiciliares. Dando continuidade à expansão, a empresa lançou o GIS – Gerenciamento Integral da Saúde, que desde 2005 monitora de forma preventiva o estado clínico de pacientes crônicos. Para Josier Vilar, diretor de Relações Institucionais da organização, a inovação está relacionada à capacidade competitiva, interligando-se ao foco da organização. "Inovação é o grande diferencial que uma organização pode conseguir e que deve, permanentemente, buscar. Inovar é diferenciar-se. É ter personalidade própria para coisas aparentemente iguais", observa.

Com atuação no Rio de Janeiro e em São Paulo, a Pronep possui hoje toda a infra-estrutura para internação, procedimentos e acompanhamentos domiciliares, além de manter um variado setor de vendas diretas de produtos nutricionais. "Damos um peso muito forte à inovação. Temos, entretanto, o cuidado de entender a inovação como a arte da execução da criatividade. Criatividade sozinha não tem qualquer valor empresarial", completa.





Palavra de especialista: Clemente Nobrega

A física dá a régua e o compasso no universo de Clemente Nobrega, um dos mais requisitados consultores de inovação. Mestre em engenharia nuclear, passou cinco anos trabalhando na Alemanha do total dos 11 em que exerceu a profissão. Com seu faro fino para negócios, ingressou na Amil Assistência Médica há 20 anos, onde implantou o processo de Gestão pela Qualidade, pioneiro em indústrias de serviços no Brasil. Permaneceu na empresa até o início desta década, depois de passar também pelo setor de Propaganda e Marketing. Hoje, o faro fino para os negócios e a agilidade de pensamento somam-se à simpatia para apresentar cases em suas palestras, também transparentes em sua coluna da Época Negócios. “Meu trabalho é traduzir em formato simples o melhor conhecimento disponível na área da gestão, para que todos possam usufruir dele”, define o mestre, que concede a entrevista exclusiva à Comunicação 360°:

Comunicação 360° – A partir de que momento a inovação emergiu como fator preponderante no desenvolvimento dos países?

Clemente Nobrega – Foi a partir de meados do século XVIII, quando uma série de tecnologias (físicas) apareceram juntas e deram um tremendo impulso à geração de riqueza. Nesta lista entram a estrada de ferro, o telégrafo, o telefone, a eletricidade, a linha de montagem de Henry Ford etc. O que se constatou em seguida é que não bastava o domínio da tecnologia física em si, mas que tecnologias sociais são igualmente importantes: a regra da lei, os sistemas de governança,

a empresa de responsabilidade limitada, as instituições que garantem a confiança baseada em reciprocidade. Não menos importante: a idéia de marketing (uma invenção americana) se revelou central para a inovação. Marketing é a ação explícita e disciplinada para induzir outros a comprarem o que você tem para vender. Finalmente, mas também não menos importante, a idéia de gestão – outra invenção americana. Gestão é organizar com um propósito em mente, e marketing é um pedaço da idéia maior de gestão.

Comunicação 360° – Que ferramentas podem ser usadas para tornar a inovação uma prática dentro das empresas? E qual é o papel da comunicação nesse contexto?

C. N. – A ferramenta única é a gestão. Inovação não acontece naturalmente ou por exortação. Ao contrário, o animal humano é, instintivamente, conservador. Inovação tem de ser incentivada. Gerenciada ativamente. Comunicação é parte do processo da gestão. Parece ser uma característica dos líderes a habilidade de criar formas variadas para fazer sua ‘mensagem’ chegar a todos na empresa. Jack Welch é um exemplo. Porém, insisto, essa mensagem não é discurso ou ‘motivação’, é um sistema que premia o alcance de metas concretas e pune de alguma forma o não alcance delas. Incentiva o risco e a meritocracia.

Comunicação 360° – O coordenador do Centro de Desenvolvimento Tecnológico em Saúde (CDTS/Fiocruz), Carlos Morel, aponta, entre outros estudiosos, que a distância entre o mundo acadêmico e o setor industrial criou parte do abismo que emperra a Inovação no Brasil. Como avalia essa questão?

C. N. – Concordo. Parece que vem sendo feito um esforço para reverter isso, mas o mundo acadêmico no Brasil, em geral, ainda considera como atividades mundanas itens como contribuição concreta para a solução de demandas concretas, meritocracia, resultados, gestão... essas coisinhas. O mundo acadêmico em geral não gosta disso, pelo menos não o que eu conheço. Certamente há exceções.

Comunicação 360° – Se o Brasil fosse uma empresa, que caminho indicaria para a inovação rumo ao crescimento?

C. N. – Que mergulhasse de cabeça na montagem de sistemas de gestão pra valer. Quase tudo o que há de relevante em gestão de empresas privadas (gestão por diretrizes, planejamento estratégico, gestão por indicadores, *balanced score card*, por exemplo) tem contrapartidas e/ou variantes que podem (e devem!) ser aplicados no setor público. No monitoramento da operação do país, na formulação de políticas etc.

Comunicação 360° – Que tipo de choque poderia ser dado no software do Brasil para aproximá-lo dos primeiros colocados em inovação?

C. N. – Reformas pra valer, mas o tempo está passando e daqui a pouco não haverá mais condições políticas para fazê-las. Nosso sistema jurídico é falho. O tributário, idem. O trabalhista, também. Tudo isso desincentiva a inovação. Inovação depende do que Eric Beihocker (da consultoria McKinsey) chama de tecnologias sociais de um país. É o seguinte: as instituições que garantem que as reações na sociedade sejam baseadas em confiança, em reciprocidade gerada pela confiança. Essa coisa de reciprocidade é seriíssima. É o ponto de partida para a inovação. ●

