

# VERSO E REVERSO

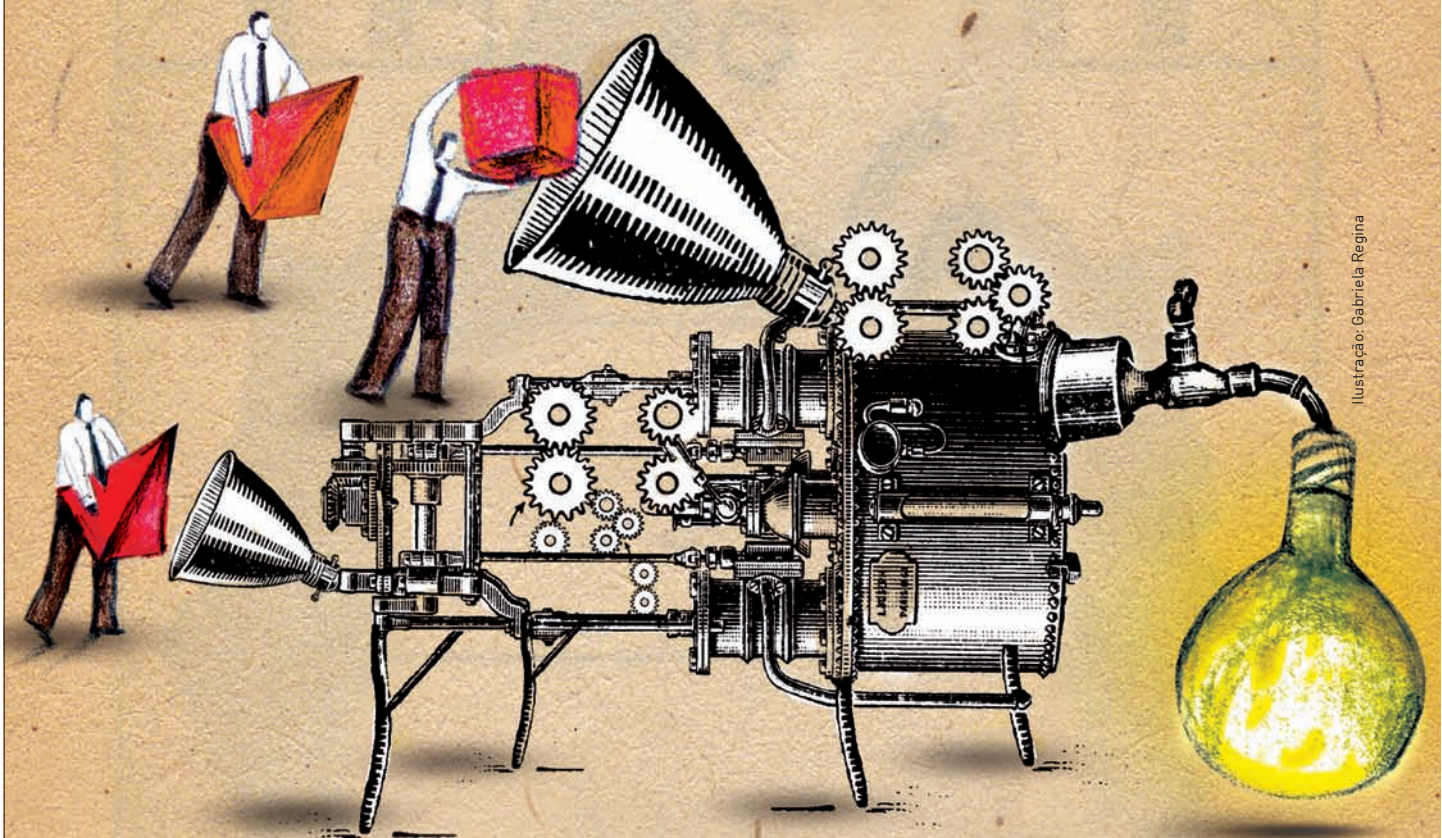


Ilustração: Gabriela Regina

EM ENTREVISTA, O ESPECIALISTA EM INOVAÇÃO VIJAY GOVINDARAJAN, QUE ATUA HÁ QUASE DOIS ANOS COMO CONSULTOR-CHEFE DE INOVAÇÃO E PROFESSOR-RESIDENTE DA GENERAL ELECTRIC, EXPLICA POR QUE O FUTURO AGORA ESTÁ NA INOVAÇÃO REVERSA E NÃO MAIS NA “GLOCALIZAÇÃO”

**Q**ual é o antônimo de frio? Quente. De pouco? Muito. E de “glocalização”? “Inovação reversa”. É o que garante o especialista em estratégia e inovação Vijay Govindarajan, que atua há quase dois anos como consultor-chefe de inovação e professor-residente da General Electric –um pioneiro *embedding* de acadêmico no ambiente corporativo–, onde tem a missão de guiar, ensinar e prestar consultoria.

Se “glocalização”, a palavra de ordem dos anos 1990 para multinacionais norte-americanas e europeias, significava “pensar globalmente, atuar localmente”, “inovação reversa” remete a inovar nos mercados emergentes e, então, levar essas inovações aos países desenvolvidos. A mudança de paradigma, que já está ocorrendo na GE e em outras megacorporações, transformará drasticamente a estratégia e a operação das empresas, com consequências como a transferência dos esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para as subsidiárias instaladas nas economias emergentes.

Na entrevista a seguir, Govindarajan detalha essa transformação, analisa os gargalos que ainda a retardam e fala sobre seu trabalho na GE, que ele considera seu maior desafio em termos intelectuais.

**Ouvi dizer que a máxima “pensar globalmente, atuar localmente” já ficou superada [risos]. É isso mesmo? Por favor, me explique como.**

Ela já fez sentido, foi a grande ideia da década de 1990. Empresas de atuação mundial inovaram em seus mercados

domésticos, que é o mundo desenvolvido, e levaram esses produtos aos países em desenvolvimento. Mas agora o que está acontecendo é inovar nos mercados emergentes e, então, levar essas inovações para os países desenvolvidos. É o oposto da “glocalização” [termo que une as palavras “globalização” e “local”], que foi definida como “pensar

“AGORA O QUE ESTÁ ACONTECENDO É INOVAR NOS MERCADOS EMERGENTES E, ENTÃO, LEVAR ESSAS INOVAÇÕES PARA OS PAÍSES DESENVOLVIDOS”

globalmente, atuar localmente”. Nós escrevemos sobre a inovação reversa, que é, simplesmente, fazer o contrário.

**A “glocalização” não funciona mais?**

Sabe por que a “glocalização” funcionou um dia? Porque as empresas norte-americanas levavam seus produtos para a Europa e o Japão, onde os consumidores eram similares aos dos Estados Unidos de certa maneira.

Essa mesma abordagem não funciona nos mercados emergentes, porque toda a estrutura de mercado e os problemas dos consumidores são fundamentalmente diferentes. Por exemplo, considere o PIB *per capita* em dois países: Estados Unidos e Índia. Não existe produto nos Estados Unidos, onde o

mercado de massa é de quase US\$ 50 mil *per capita*, que possa ser adaptado e comercializado na Índia, onde o PIB *per capita* é US\$ 800 na prática [US\$ 2 mil pelo cálculo oficial]. Mesmo em relação a emergentes como o Brasil, cujo PIB *per capita* é cerca de US\$ 10 mil, há grande desnível.

**O sr. pode dar um exemplo de produto que não funciona?**

Um exemplo interessante é o do aparelho de ultrassom da GE. Nos Estados Unidos, ele se parece com um equipamento industrial. É enorme, custa em torno de US\$ 100 mil a US\$ 350 mil e pode realizar operações bastante complicadas. No entanto, 60% da Índia é formada por áreas rurais pobres, onde não há hospitais. Então, os pacientes não podem ir ao hospital, o hospital tem de ir até eles. Isso significa que não se podem usar aquelas máquinas tão grandes. Elas têm de ser portáteis. E, de novo, também o poder aquisitivo é diferente; o que os norte-americanos pagam por um exame de ultrassom seria impen-sável na Índia rural. E não há diferença somente entre rural e urbano.

**A GE fez inovação reversa?**

Sim, ela desenvolveu um aparelho de ultrassom barato, que custa aproximadamente US\$ 15 mil, e, desse

**A entrevista é de Stuart Crainer, editor da *Business Strategy Review* e um dos criadores do prestigiado ranking de pensadores de gestão, o *Thinkers 50*, em que Govindarajan ocupa a 24ª posição.**

## SAIBA MAIS SOBRE GOVINDARAJAN



Autoridade em estratégia e inovação, Vijay Govindarajan é professor de comércio internacional da Tuck School of Business, do Dartmouth College, onde dirige o Center for Global Leadership. Recentemente, ele tirou uma licença e ingressou na General Electric como professor-residente e consultor-chefe de inovação.

O especialista indiano tem pelo menos dois livros publicados no Brasil – *Os 10 Mandamentos da Inovação Estratégica* (ed. Campus/Elsevier) e *Sistemas de Controle Gerencial* (ed. Atlas) – e deve lançar, no segundo semestre de 2010, o livro *Great Idea, What's Next*. Outras obras relevantes suas são *The Quest for Global Dominance* (ed. John Wiley) e *Strategic Cost Management* (ed. Free Press). Além de presente no ranking dos 50 maiores pensadores mundiais de gestão há cinco anos, Govindarajan é reconhecido por publicações como *Financial Times* e *BusinessWeek*. Estará na HSM ExpoManagement 2010, em novembro deste ano, para falar da estratégia como inovação.

modo, abriu um mercado gigantesco na China e na Índia. Agora, a mesma máquina portátil está chegando aos Estados Unidos e encontra novos usos. Isso é inovação reversa.

### Esse fato deve propiciar à GE uma oportunidade de crescer na Índia também?

A maioria das empresas multinacionais como a GE tentou vender seus produtos prontos em países pobres como Índia e China, sem sucesso. Elas estavam captando apenas 1% das oportunidades de negócios nesses países.

Mais adiante, essas nações representarão grandes oportunidades de cresci-

mento. Na realidade, acredito que, nos próximos 25 anos, as maiores oportunidades de crescimento para multinacionais estarão entre os consumidores de países pobres. Daí por que a inovação reversa é tão importante para a GE e empresas similares.

### Isso significa que muitas mudanças grandes acontecerão, certo? Por exemplo, onde as empresas desenvolverão suas pesquisas no futuro?

O maior desafio para empresas europeias e norte-americanas será mudar seu centro gravitacional para onde a inovação acontecerá. Trata-se de um

desafio organizacional, de tornar local tanto o desenvolvimento de produtos como o fornecimento, e também as capacidades estratégicas de marketing. Isso representa, provavelmente, a maior mudança exigida na maneira de pensar dos líderes de multinacionais.

### Por quanto tempo a GE vem praticando a inovação reversa?

É um conceito relativamente novo lá dentro; eu diria que teve início nos últimos cinco anos. A Índia e a China abriram suas fronteiras faz 15 anos, mas foi somente de 2005 para cá que as empresas ocidentais se deram conta de que precisavam de produtos baseados naquilo que os mercados emergentes necessitam, querem e pelos quais conseguem pagar.

### Não percebo que toda grande empresa esteja indo nessa direção. O que as retém?

É provável que o maior problema da inovação reversa para grandes empresas seja o sucesso obtido com o paradigma “pensar globalmente, atuar localmente”. A “glocalização”, isto é, pegar os produtos globais e vendê-los em mercados locais com alguma adaptação, requer uma arquitetura organizacional diferente. E, quanto mais você tem sucesso na “glocalização” e dedica a maior parte de seus recursos a ela, mais você achará difícil ser bem-sucedido na inovação reversa. Isso parece ser o grande gargalo, o sucesso histórico. As empresas se direcionarão para a inovação reversa à medida que aumentarem os *cases* de sucesso, tais como o do aparelho portátil de ultrassom.

### A GE deparou com esses gargalos?

Sim, sem dúvida. Eis um exemplo: há cinco anos, dentro do modelo de “glocalização” da GE, a principal responsabilidade do líder da divisão de saúde da empresa na Índia era distribuir produtos globais. Se ele tivesse de elaborar um novo conceito para solucionar os problemas do consumidor indiano com cuidados médicos, ele teria de

fazê-lo nos fins de semana, porque estaria muito ocupado vendendo produtos globais nos dias úteis. Mais ainda: se esse diretor da área de saúde houvesse escrito uma proposta durante o fim de semana, ele teria de vendê-la para o chefe dos produtos globais em Milwaukee, alguém que provavelmente nunca visitara a Índia nem entendia os problemas dos habitantes de áreas rurais. E, mesmo que conseguisse convencer essa pessoa, ele teria uma série de outras para convencer também.

Então, implementar a inovação reversa representou um gigantesco desafio organizacional.

**Como as coisas mudaram na GE? Como podem mudar em outras empresas?**

A questão central é, e sempre foi, a transformação cultural necessária, e tem de começar pelo topo. É por isso que Jeff Immelt, CEO e presidente do conselho da GE, sempre visita Índia, China, Brasil e outros países emergentes e espera que os CEOs das diversas empresas do grupo também os visitem.

Quando Immelt se reúne com o primeiro-ministro da China e conversa com ele sobre prioridades nacionais, ele obtém informação em primeira mão sobre as possibilidades na China. Esse tipo de compreensão desenvolvida por CEOs é o início de uma mudança cultural. Foi Immelt quem demonstrou a necessidade de a GE adotar a inovação reversa e quem encorajou a organização a acompanhar sua visão a esse respeito.

**Os líderes de outras empresas norte-americanas têm a mesma visão de Immelt? Ouvi dizer que apenas 25% dos norte-americanos têm passaporte...**

Verdade. Cada vez mais, os líderes de empresas ocidentais precisam reconhecer que têm um papel diferente dentro das empresas. Eles devem favorecer um novo “olhar global” em suas organizações. Penso que grandes empresas cujos líderes tenham essa visão serão muito mais capazes de vencer nesta nova era em que a oportunidade mudou-se

**“HÁ 15 ANOS, QUANDO AS EMPRESAS AVALIAVAM UMA ESTRATÉGIA GLOBAL, PENSAVAM EM EUROPA, ESTADOS UNIDOS, JAPÃO E NO RESTO DO MUNDO. DAQUI POR DIANTE, TERÃO DE JULGAR SUA ESTRATÉGIA GLOBAL LEVANDO EM CONTA OS PAÍSES BRIC [BRASIL, RÚSSIA, ÍNDIA E CHINA], O ORIENTE MÉDIO, A ÁFRICA E O RESTO DO MUNDO”**

dos países desenvolvidos para os em desenvolvimento.

Há 15 anos, quando as empresas avaliavam uma estratégia global, pensavam em Europa, Estados Unidos, Japão e no resto do mundo. Daqui por diante, terão de julgar sua estratégia global levando em conta os países BRIC [Brasil, Rússia, Índia e China], o Oriente Médio, a África e o resto do mundo. Europa, Estados Unidos e Japão tornaram-se “o resto do mundo”. Essa é a mudança de perspectiva que permitirá que todos os líderes de negócios pensem como a GE de agora.

**E uma vez que o façam...**

Você identificou o que talvez seja o desafio mais significativo para as multinacionais norte-americanas. Elas possuem muitos talentos, mas têm eles a perspectiva global? Então, afirmo que o maior desafio para os CEOs norte-americanos e outros é incorporar tal perspectiva.

**Jeff Immelt ainda é relativamente novo como CEO da GE, mas o sr. acha que o foco nos emergentes e na inovação reversa será seu legado?**

Um dos aspectos notáveis a respeito da GE é que é uma empresa de mais de cem anos, e o único modo de uma empresa sobreviver tanto tempo é tornar obsoleta a si própria quanto a produtos e soluções. Esta é a verdadeira marca da GE: está disposta a mudar, a acolher novos modos de concorrer. Nesse sentido, todo CEO eficaz define um novo esquema estratégico para a empresa que lidera – não porque o velho esquema seja irrelevante, mas porque é um novo ambiente, um novo mundo. O modelo estratégico que Immelt está implantando, sem perder o desempenho e a disciplina que Jack Welch implantou, está adicionando a inovação à oferta. O legado de Immelt será julgado em termos de se ele foi capaz de incorporar a inovação dentro de uma empresa conhecida pela eficiência.

**O sr. tem um papel único dentro da GE: professor-residente. Como surgiu?**

Há cerca de dez anos fiz uma palestra no seminário em que Susan Peters, *chief learning officer* [principal executiva de aprendizado] da GE também se apresentou. Eu realmente gostei do que ela disse, então fui cumprimentá-la. Ela me perguntou em que eu trabalhava e eu lhe contei sobre meu trabalho em inovação reversa. Cinco anos mais tarde, encontrei-me com Immelt, quando discursou em uma formatura do Dartmouth College, onde sou professor há algum tempo. Em uma reunião de meia hora, eu lhe contei sobre meu trabalho em inovação.

Então, quando Immelt e Susan estavam conversando sobre “instalar” um acadêmico dentro da empresa para conduzir o pensamento organizacional como um todo, meu nome surgiu. Foi uma série de eventos de sorte, e acho que bem poucos acadêmicos conseguem uma oportunidade como essa.

**Qual é seu trabalho na GE exatamente?**

Meu papel consiste em três coisas: en-



sinar, guiar e dar consultoria. Ministro aulas para os 600 mais altos executivos da GE acerca das melhores ideias em inovação. A diferença entre meus papéis de guia e consultor é que eu trabalho em mais profundidade em poucos projetos quando atuo como consultor, enquanto, como guia, converso com diversos executivos da GE sobre questões de sua alçada. Não há um dia igual ao outro. Essa é a beleza desse trabalho. É, provavelmente, a oportunidade de crescimento mais desafiadora, em termos intelectuais, que jamais tive.

**Isso o surpreendeu?**

O que realmente me surpreendeu é que eu nunca havia pensado que uma pessoa sozinha pudesse impactar uma empresa, especialmente uma com mais de 500 mil funcionários. Surpreendentemente, descobri que, como estranho, tenho uma força que uma pessoa de dentro não tem, ainda que eu não tenha um alto cargo lá, nem um orçamento grande ou um

negócio a dirigir. Penso que posso fazer a diferença na GE, principalmente porque entrei como acadêmico. As pessoas sabem que meu ponto de vista, portanto, não tem vieses.

**O sr. se sentiria tentado a assumir um posto em período integral, se lhe fosse oferecido? Os grandes títulos e orçamentos o seduzem de alguma maneira?**

Na verdade, esse meu papel simplesmente me convenceu de que não quero coisas como essas. Como diz o ditado: “Aqueles que podem fazem; aqueles que não conseguem ensinam”. Eu não consigo, daí por que comecei a ensinar. De alguma maneira, se você se torna uma pessoa interna, perde sua base de poder. Como alguém de fora, não tenho de amolar machados, então as pessoas me escutam. Um indivíduo de dentro não goza desse luxo.

**Parece que o sr. se mantém fiel às raízes...**

Os anos de formação de todos nós são

importantes para nos guiar e moldar. Meu avô exerceu enorme ascendência sobre mim e sua maior influência foi elevar minha ambição. Ele realmente me fez acreditar que eu poderia fazer qualquer coisa com que eu sonhasse, por assim dizer. Então, ele inculcou essa ambição em mim, e acredito que ela tenha me trazido pela vida até aqui, até mesmo para essa posição na GE. Eu poderia estar confortável como professor universitário, mas apenas pisar na GE já me alçou a outro nível.

**O sr. consta de todas as listas Thinkers 50 desde 2005. O que pensa sobre essa conquista?**

É, evidentemente, uma grande honra, mas também uma experiência de humildade, porque, quando se entra para uma lista dessas, as pessoas pensam que você sabe muito. Na verdade, uma das coisas que eu descobri é que o único modo de você se manter em alta como pensador é ser humilde. Apenas os humildes sabem como aprender, porque eles sabem que não sabem tanto assim. Então, de certa maneira, é uma honra, mas também um sentimento de que eu tenho muito mais a explorar e aprender.

**E o sr. deve ter pesquisado e aprendido muito escrevendo seu livro *Great Idea, What's Next* [Grande ideia, e o próximo passo?], seu próximo lançamento...**

A ideia por trás de *Great Idea, What's Next* é que a maioria das empresas não carece de ideias. O que acontece é que se confunde inovação com criatividade. A inovação tem pouco que ver com quão criativo se é. Ela está relacionada com a comercialização da criatividade. Como destacou o grande inovador Thomas Edison, a inovação é 1% inspiração e 99% transpiração. O livro fala desses 99%. **M**

**HSM Management**

© Thinkers 50  
Reproduzido com autorização.  
Todos os direitos reservados.