

Fonte: Revista Atualidade Cosmética, 20/07/2008

## Matérias-Primas

# Dossiê Tecnologia: Ou vai, ou vai

Por Marcus Frediani

*Estabelecer modelos de pesquisa e desenvolvimento dentro das empresas ou partir para a inovação aberta, com o auxílio de fontes externas para o processo de inovação podem ser as saídas para romper o hiato tecnológico em que atualmente se encontra a indústria brasileira de cosméticos.*

Tecnologia e inovação são temas que vêm sempre à baila toda vez que dois ou mais profissionais de desenvolvimento e marketing se juntam ao redor de uma mesa para falar de novos produtos ou saídas para driblar a mesmice que, vira e mexe, se transforma em sintoma generalizado entre as indústrias que fabricam itens cosméticos no Brasil. Porém, existe aí um gap muito grande entre aquilo que se fala e o que, efetivamente, acaba se transformando em lançamentos no mercado algum tempo depois de tais conversas.

Talvez seja chocante falar isso às vésperas da maior feira de matérias-primas para o desenvolvimento de produtos cosméticos da América Latina, a FCE Cosmetique 2008, mas, sem querer tapar o sol com a peneira, a verdade é que a pesquisa dentro da indústria cosmética brasileira anda aquém de sua potencialidade, que é virtualmente infinita.

Verdade seja dita, mais uma vez, no mercado brasileiro contam-se nos dedos as indústrias de cosméticos que integram departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento em suas respectivas estruturas. Fora do circuito das grandes empresas nacionais do setor – leia-se Natura e O Boticário –, talvez nenhuma outra tenha em seu organograma uma área de P&D formalmente estabelecida. Naturalmente, todas elas têm departamentos de Desenvolvimento, que tocam os lançamentos. Mas raríssimas são as soluções que brotam deles que podem ser elevadas ao "pódio" da legítima inovação. Inquestionavelmente, oferecem produtos muito bons, mas com índice de inovação relativizado, uma vez que são baseados em opções existentes no mercado e que, geralmente já fazem parte do portfólio das grandes empresas nacionais ou multinacionais.

### O segredo da inovação

O assunto é áspero e expõe um sem número de controvérsias. Mas é absolutamente necessária, a todo empreendedor que quiser olhar além do muro da sua fábrica, a compreensão de que a inovação é a chave do sucesso em qualquer mercado, seja ele interno ou global. Apesar disso, muitas empresas têm dificuldade de serem inovadoras. "É comum empresários acharem que a inovação é algo que exige um enorme investimento e que só as companhias de alta tecnologia podem fazê-la, o que não é verdade", diz Jay Paap, da Paap Associates, consultor em inovação e PhD pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT, na sigla em inglês), contrariando o senso comum.

Jay abordou esse assunto na palestra magna da VIII Conferência Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei) de Inovação Tecnológica, realizada de 19 a 21 de maio, em Belo Horizonte (MG). Segundo ele – que reside nos Estados Unidos e é consultor de grandes companhias transnacionais como IBM, 3M, Monsanto, Motorola e DuPont –, há vários mitos que desestimulam as empresas a inovar, a começar pelo próprio desconhecimento do conceito de inovação. "Inovação não é invenção ou descoberta e, sim, a junção de uma necessidade do consumidor com a tecnologia certa", explica. "O segredo", continua, "é antecipar uma necessidade futura, ou seja, perceber e entender o que o consumidor precisa antes que ele peça isso. E, claro, ser também a primeira empresa a atender a essa necessidade do mercado."

E aí está, provavelmente, a mais preciosa lição para os empreendedores do setor cosmético que, realmente, querem oferecer inovação aos seus consumidores: compreender o papel deles nessa história e antecipar seus anseios pode ser significativamente mais importante do que,

simplesmente, colocar a mão no bolso e dele tirar um montão de dinheiro para aplicar no desenvolvimento de um projeto.

Não é por outra razão que mesmo empresas detentoras de grande potencial de investimento, como é o caso d'O Boticário, preferem optar por algo parecido como uma via de mão dupla, na qual injetam vigorosos recursos na pesquisa tecnológica, sim, mas, ao mesmo tempo, investem em diferenciação e em ações de conhecimento do consumidor.

"O Boticário assina sua comunicação com o slogan 'Você pode ser o que quiser'. Para sustentar essa promessa, a estruturação da área de P&D segue um desenho próprio. Duas matrizes específicas são utilizadas na escolha de tecnologias, tendo o benefício ao consumidor como um dos principais pilares. Desde que iniciou esse processo, O Boticário já depositou 23 patentes e, em 2007, os produtos inovadores responderam por 40% das receitas", revela Israel Feferman, diretor de Pesquisa e Inovação da companhia paranaense, que também participou da VIII Conferência Anpei.

O encontro em BH, aliás, gerou um documento – a "Carta de Belo Horizonte" –, que resume as principais conclusões tiradas na ocasião por seus participantes. Segundo o texto, a Conferência foi importante por sinalizar a mudança de cultura das empresas, as quais reconhecem a inovação tecnológica como uma das principais formas de garantir a sobrevivência dos negócios na atual conjuntura da economia do conhecimento. "Para que o Brasil de fato ingresse na inovação é preciso muito mais empresas fazendo pesquisa e desenvolvimento (P&D) de forma contínua. Para isso é preciso equipes estruturadas nas empresas. O grande desafio do Brasil e das empresas é transformar o discurso em ações", enfatiza Hugo Borelli Resende, presidente da Anpei.

### **Terceirização: alternativa**

Dentro desse cenário, quais são as alternativas para as empresas de cosméticos que, realmente, querem oferecer inovação em seus produtos e linhas? Empiricamente, o que se tem visto como prática mais usual nessas companhias é o investimento em produtos de maior performance do ponto de vista da eficácia cosmética, por meio da utilização de ativos mais caros e o subsequente posicionamento de suas marcas em um patamar mais elevado em termos de conceituação e preços. Dessa maneira, elas encontram uma maneira de sair da briga pesada com as grandes empresas, especialmente no varejo e na categoria de hair care. Alguns exemplos claros que ilustram essa proposta são apresentados pelas linhas Arazyme, da Bonyplus, Elsie Claire, da Davene, e, ainda, da Oliva Plus, Klerix, Vizcaya, Ecologie e Racco.

Outra alternativa é buscar a terceirização da área de pesquisa. Nesse cenário, parcerias com instituições de ensino, ou mesmo com fornecedores dispostos a apostar nessas empresas, constituem as melhores opções. A busca dessas parcerias, com certeza, é menos difícil do que as empresas fazem parecer. Talvez o grande problema desse modelo seja de ordem cultural. Ou seja, as empresas acham que desenvolvem bons produtos, capazes de competir de igual com o produzido pelas grandes empresas. E isso, como se sabe, quase sempre não é verdade.

Terceirizar o conhecimento intelectual e científico da empresa realmente não é fácil. Mesmo que a empresa não possua tal conhecimento internamente. Todos querem ser responsáveis pela criação dos filhos, mesmo não tendo as melhores ferramentas para tal. Só que essa visão egocêntrica, é claro, precisa ser mudada.

### **Inovação aberta**

Em complementação ao modelo tradicional de se fazer inovação por meio de equipes próprias de pesquisa e desenvolvimento (P&D), está chegando ao Brasil um novo formato de como as empresas podem realizar suas atividades inovativas. A "inovação aberta" – ou open innovation, como se tornou mais conhecida – já é praticada por empresas globais, como Procter & Gamble, HP, Xerox e IBM, dentre várias outras. No Brasil, seus conceitos são também aplicados, mas por um número reduzido de empresas, a exemplo da Natura, da Petrobras e da Embraer.

Além de ministrar a palestra magna na VIII Conferência Anpei, Jay Paap, da Paap Associates, também mostrou naquele evento as vantagens do sistema de inovação aberta. No workshop "Open Innovation", ele detalhou as características da inovação aberta e explicou porque ela vem sendo adotada pelas empresas e deu algumas pistas de onde e como procurar fontes externas para o processo de inovação e demonstrar como criar parcerias empresariais.

A inovação aberta pode ser uma grande ferramenta para as empresas. É um modo de superar limitações encontradas dentro da própria organização, buscando soluções e assistência junto a terceiros, que podem ajudar a resolver problemas específicos no processo de inovação. A inclusão de terceiros pode ser feita durante qualquer estágio do processo. "Ela vai além do desenvolvimento de novos produtos, e pode ser aplicada em todo o funil, em todo o processo, da identificação à comercialização", afirma Jay Paap.

"O conceito de inovação aberta propõe que as empresas não se limitem a utilizar apenas seus recursos internos como fontes de inovação, mas se aproveitem também de suas relações com agentes externos", explica, por sua vez, o engenheiro eletricitista e consultor Bruno Rondani, Programa de Educação Continuada (PECE), da Escola Politécnica da USP. "Nessa nova abordagem, as empresas utilizam idéias externas em seu processo de inovação, ao passo em que também disponibilizam para outras empresas idéias internas geradas em suas equipes de pesquisa e que não serão utilizadas em seu negócio", completa.

Trata-se também de uma via de duas mãos. Pode-se tanto trazer tecnologia desenvolvida por outros para dentro da empresa, como vender aquela desenvolvida na casa para que seja aproveitada por terceiros. O consultor americano gosta de citar o caso da Procter & Gamble. Em certo momento, três entre seus seis maiores sucessos de vendas não tinham sido desenvolvidos por equipe própria, mas trazidos e adaptados de outras partes do mundo.

Além da compra de tecnologia, a inovação aberta pode envolver, entre outros, adaptações de produtos ou serviços oferecidos por outras empresas ou outros países, e alianças, acordos e joint-ventures para o desenvolvimento de um projeto específico. O conceito, na verdade, não é novo: alguns instrumentos vêm sendo usados há 80 anos. Segundo Jay Paap, o próprio Thomas Edison já dizia: "Sua idéia só precisa ser original em relação ao modo de adaptá-la ao problema que você tenta resolver." Sem dúvida, um recado bem direto.

### **Gestão e aprendizado**

A percepção da importância da inovação tecnológica é uma realidade entre as empresas brasileiras, mas há um longo caminho a ser percorrido no que diz respeito à estruturação e gestão de atividades de P&D. Um termômetro dessa realidade foi apresentado pelo professor Ruy Quadros, do Departamento de Política Científica e Tecnológica da Unicamp, no painel "Estruturando e Gerindo Atividades de P&D nas Empresas", durante a VIII Conferência Anpei de Inovação Tecnológica, em Belo Horizonte.

Ruy mostrou os resultados de uma pesquisa realizada junto a 50 empresas de grande porte que operam no Brasil, de capital nacional ou estrangeiro e vistas como referencial no mercado. Elas foram avaliadas de acordo com o grau de maturidade do conjunto de atividades de pesquisa e desenvolvimento e divididas em cinco grupos. A maioria das empresas pesquisadas tem uma atuação mais tática do que estratégica no setor e não necessariamente empresas de setores de ponta apresentam grau de maturidade maior em suas práticas de gestão. O maior desses grupos, com 42% da amostra, é composto por empresas que possuem atividades formais na área, com atuação mais voltada para desenvolvimento de produtos e obtenção de ganhos imediatos de mercado, embora com relativa capacidade de captação e ideação.

Na base da escala, uma fatia de 25% da amostra reúne empresas que dizem considerar a inovação muito importante, mas não têm áreas de P&D implantadas e se limitam à engenharia de aplicações. Uma minoria da amostra, 16%, tem setores de pesquisa estruturados e trata a inovação tecnológica como estratégia de longo prazo. Um outro grupo, com 18%, está estruturando atividades de pesquisa.

Para Ruy Quadros, sair de um estágio de "imitação" para a inovação é um processo de mudança de cultura empresarial, de realocação de poder e, portanto, de forte caráter

organizacional. "Entretanto, há um processo de 'aprendizado' para que se passe de um estágio para outro, ainda que possam ocorrer saltos mais largos, e que isso depende de decisões estratégicas e do posicionamento da empresa", ressalta o especialista.

### **Incentivos à inovação**

O Brasil dispõe de uma série de incentivos fiscais à inovação, mas o número de empresas que os utilizam é ainda bastante reduzido. Em 2006, apenas 130 empresas se beneficiaram dos incentivos previstos na "Lei do Bem", o principal deles a possibilidade de abaterem no IR e na Contribuição sobre o Lucro Líquido até 200% dos gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D). Uma vez que o Brasil conta com cerca de 5.000 empresas que fazem atividades de P&D de forma contínua, as 130 que utilizaram os incentivos da Lei do Bem em 2006 representam apenas 2,6% daquele universo.

Em dezembro do ano passado, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), do Ministério da Educação, também firmaram, em Brasília, um acordo para trabalharem juntas em programas de ensino, de pesquisa e de extensão para o desenvolvimento de tecnologias aplicáveis à indústria e a formação de pessoal qualificado para o setor. O protocolo contempla, ainda, o apoio a parcerias, universitárias binacionais, a parcerias das entidades da indústria com universidades estrangeiras e a concessão de recursos a eventos de caráter científico, tecnológico e cultural, de pós-graduação e de pesquisa com abrangência nacional e internacional. A complementação da formação de doutores e o apoio a mestrado e doutorado promovidos pelas entidades para a manutenção de padrões de excelência adequados à formação dos recursos humanos de alto nível para a indústria brasileira, também fazem parte do protocolo, que tem validade de cinco anos.

Contudo, a "Carta de Belo Horizonte", resultante da VIII Conferência Anpei, também traz algumas críticas às instâncias governamentais. "A proliferação de agências e ministérios envolvidos na implementação dessas ferramentas, como praticada no Brasil, fragmenta e fragiliza a articulação e comprometem a eficácia dos instrumentos de incentivos e fomento", diz o texto. "As leis de incentivos são adequadas, mas o excesso de limitações e restrições e o número excessivo de órgãos reguladores tornam essas medidas tímidas, o que vem comprometendo o senso de urgência e o salto competitivo necessário ao reposicionamento do Brasil no contexto das nações", afirma o documento.