



Pós-graduação
Mestrado e Doutorado

INOVAÇÃO REVERSA

DESCUBRA AS OPORTUNIDADES OCULTAS NOS MERCADOS EMERGENTES

Vijay Govindarajan e Chris Trimble

Elsevier Editora /Campus - 2012

- AUTORES:

VIJAY GOVINDARAJAM – É professor de Negócios Internacionais na Tuck School of Business na Dartmouth College e primeiro professor residente e consultor chefe de Inovação na General Electric. Govindarajam foi classificado em terceiro lugar em recentes lista Thinkers 50 dos maiores pensadores sobre gestão no mundo.

CHRIS TRIMBLE – Famoso palestrante e consultor sobre inovação, também é professor na Tuck.

PARTE I – O DESAFIO DA INOVAÇÃO REVERSA

- CAPÍTULO 1 – O FUTURO ESTÁ LONGE DE CASA

- **Inovar nos mercados emergentes , em vez de exportar, pode revelar um mundo de oportunidades para as multinacionais.**

- **Caso do Gatorade** – Criada na década de 60 na Flórida, mas na verdade copiado do combate à epidemia de cólera na Índia.

- Historicamente inovações reversas tem sido raras, o motivo é que os clientes ricos em países ricos conseguem pagar pelo mais recente e o melhor (A demanda faz a tecnologia avançar).

- Ex: - EUA e Alemanha possuem mais de 300 ganhadores do Prêmio Nobel em Ciência e Tecnologia, enquanto Índia e China com populações 6 vezes maior, tem menos de 10 prêmios.
- Assim as pessoas esperam que o futuro seja inventado no Vale do Silício, Houston ou Munique e não em Bangladesh.
- **Caso Wal-Mart – mercados pequenos em países pobres e em desenvolvimento.**
- **Caso Hospital Narayama Hrudayalaya (NH) – situado na Índia, faz cirurgias cardíacas por \$2 mil, enquanto nos EUA cirurgias equivalentes saem por \$20 mil.**
- Margem de lucro é maior no NH do que nos hospitais dos EUA, além de ter excelente qualidade: - Taxa de mortalidade após 30 dias de cirurgia é de 1,4%, enquanto que a média nos EUA é de 1,9%.
- NH usa padronização, especialização de mão de obra, economia de escala e produção em linha de montagem. Já no mundo rico a medicina é individualizada e cara.
- **Nova realidade: - O futuro está longe de casa, a inovação reversa tem o potencial de redistribuir o poder e a riqueza entre os países e empresas que a compreendem; e de diminuir os daqueles que não a entendem.**

POR QUE OS MERCADOS EMERGENTES PRECISAM DE UMA ABORDAGEM NOVA?

Indicadores econômicos do FMI (2010):

- 1) 85% da população mundial (5,8 bilhões de pessoas) vivem em países pobres;
 - 2) O PIB dos países pobres é quase metade do PIB mundial e a China é o segundo PIB do mundo;
 - 3) As taxas de crescimento econômico da China e da Índia são pelo menos o dobro da dos países ricos, tendo a taxa de crescimento dos países pobres superado a dos países ricos por vários anos seguidos;
 - 4) Os países pobres darão conta de pelo menos 2/3 do crescimento do PIB mundial nas próximas décadas.
-
- É diferente vencer nos países pobres, exemplo do PIB “per capita”:
 - 1) EUA é o sexto do mundo, China em 2010 era a 94ª. Posição e a Índia a 128ª. Posição.
 - 2) China e Índia são mercados enormes com pequenos consumidores. É diferente 1 pessoa com \$10 para gastar em relação a 10 pessoas com \$1 cada uma para gastar.
 - Para entender estes novos mercados é necessário inovação, inovação reversa.

- Caso MAHINDRA & MAHINDRA no coração dos EUA:
- Marca de tratores respeitada na Índia, por produtos bons e baratos para pequenos agricultores (35 HPs.);
- Nos EUA líder era a Deere & Company, que fabricava tratores grandes (600 HPs.) para agronegócio em escala industrial;
- Através de estratégia de inserção no mercado americano, as venda de pequenos tratores da MUSA (Mahindra USA) cresceram em 40% ao ano entre 1989 e 2006 e no presente é a número 1 de todo o mundo.

- CAPÍTULO 2 – OS CINCO CAMINHOS DA INOVAÇÃO REVERSA

- **É impossível abraçar plenamente as oportunidades de crescimento no mundo em desenvolvimento sem desenvolver novas soluções a partir do zero. A inovação reversa é uma “inovação completamente nova”.**
- Cinco grandes defasagens distinguem as necessidades do mercado emergente das necessidades conhecidas do mundo rico:
 - 1) **A defasagem de desempenho.**

Por conta de uma baixa renda, os clientes nos países pobres estão preparados para fazer sacrifícios significativos em termos de desempenho pelo preço correto. Sugestão do autor: - Projete solução que forneça 50% de vantagem e 15% do preço. Ex.: - Telefones Celulares Nokia na Índia.

2) **A defasagem de infraestrutura.**

As infraestruturas nos países ricos já foram totalmente construídas, as infraestruturas na economia emergente estão em construção

Implicação: - os clientes de países pobres necessitam de soluções que não dependam de infraestrutura confiável e, os construtores de infraestrutura nos países pobres podem imediatamente adotar soluções de tecnologia de ponta.

Ex.: - Máquinas de eletrocardiograma portáteis e alimentadas por bateria para uso onde a energia elétrica não é confiável. A telecomunicação na Índia saltou direto para a tecnologia sem fio, na ausência de um sistema de telefones fixos.

3) **A defasagem da sustentabilidade.**

Os países pobres enfrentam muitos dos desafios mais assustadores em termos de sustentabilidade do planeta.

Implicação: - Os países pobres estão muitas vezes mais ansiosos do que os ricos pela próxima geração de soluções ambientais.

Ex.: - Carros elétricos na China.

4) **A defasagem de regulamentação.**

Os sistemas de regulamentação em economias emergentes são menos desenvolvidos e apresentam menos atrasos quando uma empresa está trazendo soluções inovadoras par ao mercado.

Implicação: - Os novos produtos podem passar primeiro pelos obstáculos da regulamentação em países pobres. Ex.: - Diagnostics For All.

5) A defasagem de preferência.

Cada país tem gostos e preferências distintas.

Implicação: - Os esforços de inovação precisam levar em conta certas diferenças.

Ex.: - A prevalência de alimentos à base de lentilha (Salgadinhos) na Índia.

- As inovações reversas podem fluir para os países ricos, penetrando nos “mercados marginalizados” do mundo rico, ou com mais consequências, atingindo “mercados convencionais” após um intervalo de tempo durante o qual a tendência preenche a defasagem entre as necessidades do mundo rico e as do mundo pobre.
- Exemplos: - Remédio para tosse, de venda a consumidores de baixa renda, lançado no México em 2003 pela Procter & Gamble, que foi lançado com sucesso nos EUA, RU, França, Alemanha, Itália e Suíça, a preço baixo, que atraiu clientes que se preocupavam com os preços ou que preferem ingredientes naturais (Xarope é composto de mel natural).

- CAPÍTULO 3 – MUDAR A MENTALIDADE

- As próprias melhores práticas organizacionais que até agora vinham permitindo o sucesso das empresas globais, ficam na verdade no caminho da inovação nos mercados emergentes.
- Os executivos são naturalmente motivados a repetir ações que acreditam ter gerado sucesso.

- A mudança de ênfase de “exportar para mercados emergentes” “para” inovar para mercados emergentes” é uma mudança cultural significativa.
- Temos 5 níveis de pensamento das empresas sobre mercados emergentes:

Nível 1 – Só o mundo rico é importante. Os pobres são pobres demais para merecer alguma preocupação a respeito.

Nível 2 – Em países pobres há uma oportunidade de vender nossas ofertas no topo da pirâmide econômica. Esse mercado se expandirá lentamente, à medida que as nações pobres forem ficando cada vez mais ricas.

Nível 3 – Os clientes nos mercados emergentes possuem necessidades diferentes. Teremos de personalizar nossos produtos e serviços existentes. Casos de GLOCALIZAÇÃO, só deram certo de países ricos exportando para países ricos.

Nível 4 – Os clientes nos mercados emergentes tem necessidades amplamente diferentes. Para aproveitar a oportunidade, teremos de projetar novos produtos e serviços a partir do zero.

Armadilhas de raciocínio de empresas do Nível 4:

- 1) *Pelo fato dos clientes em países pobres terem baixa renda per capita, suas necessidades são atendidas de forma melhor com produtos baratos baseados em antigas tecnologias.*
- 2) *Inovações reversas sempre envolvem visar o melhor preço possível (Só se aplica para defasagem de desempenho).*
- 3) *Inovação reversa é inovação de produto. Não, porque muitas inovações reversas são inovações no modelo de negócio.*

Medos exagerados que se interpõem nas empresas do Nível 4:

- 1) *As margens serão inevitavelmente muito baixas para conseguirmos ganhar dinheiro. Lembrar: - Custos fixos em países pobres são baixos e os volumes são muito maiores.*
- 2) *Nós colocaremos nossa marca premium em risco, ou vamos canibalizar as vendas de nossas ofertas no segmento mais sofisticado se competirmos em um mercado de baixo custo.*
- 3) *Nossa empresa se destaca em liderança tecnológica. Isso é incompatível com custo extremamente baixo.*

- **Para criar uma mentalidade de inovação reversa, os CEOs. devem dar três passos:**

1) Alterar o centro de gravidade para mercados emergentes.

Tais como colocar importantes tomadores de decisão em países pobres.

Ex.: - Cisco envia o Diretor de Globalização para a Índia.

2) Fortalecer seu conhecimento e experiência nos mercados emergentes.

Tais como alterar a composição do Conselho de Administração e da Equipe de Executivos para incluir líderes com profunda experiência em mercados emergentes. Ex.: - IBM.

3) Mudar o tom tomando atitudes pessoais altamente visíveis e simbólicas.

Ex. : - GE.

Nível 5 – Os riscos são globais, não locais. Avanços em países podem gerar novos mercados em países ricos amanhã .

- CAPÍTULO 4 – MUDAR O MODELO DE GESTÃO

- Para criar uma inovação completamente nova nos mercados emergentes, as multinacionais precisam adotar um novo modelo de gestão, com equipes de desenvolvimento locais.

- Por que coisas ruins acontecem com boas ideias: - Uma organização com foco dirigido para a glocalização apresenta grandes barreiras para a inovação inversa, sendo que os maiores obstáculos não são científicos, técnicos ou orçamentários, são gerenciais e organizacionais.

- **As Equipes Locais de Crescimento (ELC) devem seguir três princípios essenciais para superar tais barreiras:**

1) Realizar um projeto organizacional completamente novo.

Construir uma ELC é semelhante a construir uma empresa a partir do zero – uma empresa com sua própria lógica dominante

2) Estar conectado com as organização global e conseguir aproveitar seus recursos.

Uma ELC dever ser muito mais poderosa do que uma empresa iniciante, porque tem o potencial de aproveitar plenamente os recursos e capacidades de sua controladora global, o que os rivais não tem.

3) Praticar a experimentação disciplinada.

Todos os esforços de inovação são inerentemente incertos, desta forma nos primeiros estágios de inovação reversa, é menos importante cumprir o plano do que estabelecer hipóteses sobre o futuro, testá-las, converter incerteza em conhecimento e aplicar lições apreendidas para desenvolver um modelo de negócio viável.

- Como estratégia as organizações devem transferir as inovações em mercados emergentes para outras partes do mundo: - Para outros países pobres, para mercados marginalizados em países ricos e, finalmente, para mercados tradicionais em países ricos.

PARTE II – A INOVAÇÃO REVERSA EM AÇÃO

- CAPÍTULO 5 – LOGITECH E O MOUSE QUE RUGIU

- Se ignorar os concorrentes iniciantes, você pagará um preço alto.

- Lições do caso Logitech:

1) Mantenha os gigantes emergentes em seu radar.

A Logitech estava acostumada a monitorar seus concorrentes no mundo rico, como a Microsoft, mas deixou de prestar atenção na Rapoo, um desconhecido rival chinês, que no final de 2008 lançou um mouse sem fio por \$15 – um preço extremamente baixo que os chineses ansiavam, com características do mouse da Logitech que era vendido por \$50.

2) Realize avaliações de necessidades completamente novas.

Não assuma que os clientes em mercados emergentes possuem as mesmas prioridades que as dos clientes do mundo rico. A Logitech estava cobrando muito por um produto que não atendia às principais necessidades dos clientes chineses (Blindagem e alcance).

Reagindo ao golpe da Rapoo, em março de 2009 a Logitech construiu uma ELC na China, chamando membros de Taiwan e da própria China, além da Equipe da Suíça e em seis meses apresentou um novo mouse de R\$19,99, com alcance igual ao da Rapoo, blindagem e outras características novas, que se tornaram um sucesso na China, em outros países e em países ricos (Europa, EUA, etc...).

- CAPÍTULO 6 – PROCTER & GAMBLE, INOVANDO NA MANEIRA “ NÃO P & G “.

- Em mercados emergentes, o cliente não familiarizado precisa dominar a tecnologia de ponta.
- Seguem abaixo as lições do caso do absorvente ALWAYS no México:

1) *Conduza avaliações de necessidades completamente novas e desenvolva soluções também completamente novas.*

A P & G obteve tanto sucesso com seu produto Aways (*) nos países ricos, que a empresa ficou surpresa quando as mulheres mexicanas não gostaram muito dele (**).

(*) O produto introduziu um novo material que era mais absorvente e menos volumoso, e incluía “abas” adesivas que prendiam o produto na roupa de baixo. Pensava-se : - A geografia podia mudar muitas coisas, mas não mudava o corpo e a biologia das mulheres.

(**) As mulheres mexicanas precisavam de um absorvente que as atendesse nas seguintes situações, que não era o caso do Always:

- a) Com frequência, suportam longos trajetos para o trabalho, utilizando transporte público.
- b) Têm acesso limitado a banheiros públicos com sanitários higiênicos.
- c) Costumam morar em casas ou apartamentos pequenos, onde tem pouca privacidade, ao contrário das mulheres dos países ricos.

As mulheres usavam seus absorventes por um período anormalmente longo, que facilmente leva-as ao desconforto e irritação na pele, e que pode gerar odor perceptível, pelo acúmulo de fluídos, o que gera ansiedade de que outros percebam o odor.

No esforço de descobrir o motivo do desgosto com o Always, a ELC da Procter & Gamble no México questionou profundamente os pressupostos arraigados e, no final, desenvolveu um novo produto (Naturella) e uma nova abordagem de desenvolvimento de novos produtos que se concentrava no valor para o cliente antes da tecnologia. Isso representou um grande afastamento da marca P & G, no sentido da tecnologia vir em primeiro lugar.

2) Permita que as ELCs. aproveitem a base de recursos globais.

A equipe da Naturella se baseou fortemente em recursos globais da P & G, emprestando materiais de outras divisões, até mesmo encontrando uma linha de produção ociosa no Canadá.

A ELC da P & G no México no caso Always, assumiu uma abordagem completamente nova para projetar o novo produto Naturella, em vez de modificar o projeto Always, ela começou do zero. Criou um produto totalmente aperfeiçoado, com cremes e loções que proporcionavam proteção à pele, com uso de camomila – que é usada como tratamento de males tais como assaduras e irritações na pele, com um emoliente para fornecer proteção significativa contra irritação e mau cheiro.

A Naturella foi um sucesso no México, logo ultrapassando o absorvente Always em participação de mercado, sendo vendido “hoje” em mais de 30 países com necessidades semelhantes, como Chile, Venezuela, Europa Central e Oriental, entre outros.

CAPÍTULO 7 – EMC CORPORATION (*): PLANTANDO SEMENTES.

- (*) EMC é uma empresa americana, de hardware, software e serviços de armazenamento de dados e gestão de informação.
- Comece os esforços de inovação reversa preparando o solo.
- As lições do caso EMC:
 - 1) Desloque pessoas, poder e dinheiro para onde está o crescimento.
A empresa busca (E recompensa) ideias de produtos que tem origem em funcionários de mercados emergentes para clientes de mercados emergentes.
 - 2) Permita que as ELCs. aproveitem a base de recursos globais de sua empresa.
A EMC tem organizado e interligado sua base de conhecimento humano, de forma muito parecida a que seus produtos procuram organizar as informações.

CAPÍTULO 8 – DEERE & COMPANY PLANTA SOB O PASSADO.

- **Comportar-se como uma novata ajudou a Deere a resgatar seu futuro no mercado emergente.**
- **A Deere & Company – empresa líder americana de tratores – cobiçava há muito tempo o mercado de tratores na Índia, com um volume de 430 mil unidades por ano, é o maior do mundo neste setor. Porém em 2005, no segmento de tratores de 31 a 40 cavalos (Que representava quase metade de todos os tratores vendidos na Índia), a participação de mercado da Deere era de 02%, enquanto que os concorrentes locais – Mahindra & Mahindra e TAFE – controlavam quase 75% do negócio.**
- **Diante disto vamos aos ensinamentos do caso:**
- **1) Para obter crescimento em mercados emergentes você deve inovar.**

A lógica dominante da Deere a levou a concluir erroneamente, que a agricultura indiana viria a se tornar parecida com a dos Estados Unidos. Em função disso, a empresa exportou modelos mundiais de tratores, com sucesso limitado. Para se recuperar, a Deere precisou de uma percepção profunda sobre as necessidades dos clientes e do desenvolvimento de soluções inovadoras. Isso envolveu grande quantidade de trabalho. A favor da Deere, pode-se dizer que ela enfrentou o desafio com o zelo de um convertido.

- Os consumidores indianos buscavam diferença em:

A) Preço – os consumidores agrícolas indianos são pobres;

B) Tamanho – querem tratores pequenos, fáceis de manobrar, com pouco consumo de combustível e não maiores que o necessário.

C) Frequência de uso – que pudesse ser usado muito, ou seja, 10 vezes mais horas de uso que os equivalentes nos Estados Unidos (150 horas por ano).

D) Variedade de uso – além das rotinas agrícolas, também para tração de equipamentos, como transporte da família, etc...

E) Confiabilidade – esperam vida útil de 15 anos, com 5 de uso sem quebras.

- 2) As ELCs. devem conduzir avaliações de necessidades complemente novas e praticar projetos organizacionais completamente novos.

Aplicando sua disciplina e rigor característicos, a Deere desenvolveu um novo modelo para inovação em mercados emergentes que agora aplica em outros mercados em todas as suas linhas de produtos. A abordagem completamente nova envolveu ampla pesquisa de mercado; estratégias criativas de desenvolvimento em paralelo para cobertura de riscos; experimentação disciplinada através da rápida construção de protótipos, aprendizagem e interação frequentes; amplo feedback dos clientes, e a formação de equipes multinacionais exclusivas.

CAPÍTULO 9 – COMO A HARMAN MUDOU SUA CULTURA DE ENGENHARIA.

- Gerar soluções totalmente inovadoras é como mexer em ninho de marimbondo.
- A HARMAN Internacional Industries estava entre as principais fabricantes de sistemas avançados de informação e entretenimento (Multimídias de veículos com GPS, música, vídeo, telefone celular, conectividade com internet, etc...), sendo estes sistemas diferenciais competitivos e modernos para fabricantes de automóveis de luxo, constituindo-se a Harman no principal fornecedor neste segmento mais sofisticado (Seus clientes eram BMW e Mercedes Benz entre outros).
- A empresa resolve entrar no mercado de emergentes, onde vemos que, para isto:
 - 1) Desenvolveu uma mentalidade de inovação reversa por toda a empresa.
 - 2) Criou Scorecards de negócios em separado para os países em desenvolvimento com responsabilidade plena quanto a resultados e ênfase em indicadores de crescimento.
 - 3) Praticou projetos organizacionais completamente novos.
 - 4) Gerenciou iniciativas de inovação reversa como experimentos disciplinados. A ELC executou experimentos rápidos e de baixo custo com prazos de duração curtos. Ela avaliou o progresso e as lições apreendidas com base em notas semanais, no geral o progresso foi flexível e interativo.

CAPÍTULO 10 – GE HEALTHCARE NO CORAÇÃO DA ÍNDIA.

- De várias maneiras inspirados, engenheiros locais determinados ajudaram a desenvolver mercados e ampliar o acesso à saúde.
- A GE desde 2001 vinha fabricando e desenvolvendo máquinas sofisticadas de eletrocardiograma (ECG) na Índia. Porém os próprios engenheiros da GE na Índia, quando eram atendidos por médicos não encontravam suas máquinas nas clínicas e quando encontravam alguma máquina de ECG, eram da concorrência local. Acostumados a ser referência em máquinas de ECG em países ricos, em países pobres as máquinas da GE estão somente disponíveis em hospitais de grandes centros urbanos. Seus altos preços para a realidade econômica da Índia, seu peso e requisitos de energia elétrica as tem colocado fora do alcance da Índia rural. A GE possuía 05% do mercado de máquinas de ECG, e os concorrentes locais a maior parte, somente a BPL HEALTHCARE possuía de 60 a 70% do mercado local.
- Engenheiros ansiosos, vendedores frustrados e aumento na concorrência geraram um crescente mal-estar que foi ainda reforçado pela simples realidade de que a GE Healthcare enfrentava um mercado saturado de ECG no mundo desenvolvido. De onde poderia vir o crescimento no futuro? A resposta era óbvia, era dos mercados emergentes, e isso exigia tocar o segmento de valor com produtos de menor custo.

- Sensibilizado em obter crescimento nos mercados emergentes, a GE autorizou o desenvolvimento de um produto ECG chamado de MAC 400, como uma solução que pudesse ser utilizada por todas as 700 mil clínicas gerais da Índia, tendo de superar seu passado de marca forte, seu legado no segmento mais sofisticado e sua estratégia de glocalização, e tendo de superar também as seguintes restrições locais:

1) RENDA – Os exames deveriam ser de baixo custo para os pacientes.

O custo de \$5 a 20 de um exame ECG tradicional não é acessível.

Baixo custo de capital.

O modelo mais barato tradicional de \$3.000 era muito caro para a maioria de clínicas e médicos.

2) INFRAESTRURA – Com transporte deficiente, energia elétrica instável e falta de médicos especialistas, o equipamento precisaria de .:

- a) Portabilidade** – ser facilmente transportável para médicos levarem o equipamento aos pacientes.
- b) Carga de bateria** – precisaria funcionar com a bateria quando a energia elétrica estivesse indisponível.
- c) Facilidade de uso** – precisaria ser radicalmente simples e fácil de usar por praticamente qualquer pessoa.
- d) Facilidade de manutenção e conserto** – precisaria ser fácil de consertar.

- Solução completamente nova – Visto que haveria pouca possibilidade de o projeto seguir adiante dentro da organização existente, a GE constituiu uma ELC na Índia, que passou a desenvolver um novo produto a partir do zero, sem adaptar um já existente para o novo mercado (Glocalização).
- O objetivo era fazer uma máquina ECG que tivesse preço de venda não superior a \$800, com peso total entre 1,1 e 1,2 kg. , com somente um botão verde para ligar e um vermelho para desligar, com bateria de vida mais longa, etc...
- O MAC 400 foi lançado em dezembro de 2007 e rapidamente aprovado, permitindo exames diagnósticos para uma população rural pobre, cujas necessidades, até então, vinham sendo ignoradas. Em vez de pagar de \$5 a \$20 por um ECG, os indianos passaram a pagar \$2 na área urbana e \$1 na área rural com o MAC 400.
- **Além da Índia** – Apesar de concebido para a Índia, o MAC 400 rapidamente encontrou mercado no mundo desenvolvido, sendo que em pouco tempo as vendas na Europa já eram metade das vendas totais. A máquina era uma solução perfeita para médicos em consultórios que não podiam arcar com sistemas maiores, validando o atendimento dos padrões internacionais por parte da máquina.
- Na atualidade o MAC 400 é vendido em praticamente todos os países do mundo.
- O MAC 400 deu origem ainda a uma versão mais simplificada, chamada de MAC Índia, lançado em 2010, por \$500 e que fazia ECG a \$0,20, e a outra versão mais sofisticada, o MAC 600, com melhorias como cartão de memória de exames (O MAC

- 400 não tem), teclado pequeno para identificar o paciente e pequeno monitor de 4,3 polegadas, vendido a \$1.200 e finalmente inspirou o MAC Chinês (Feito pela ELC da China) chamado de MAC 800, adaptado à realidade e exigências chinesas.

CAPÍTULO 11 – UM SALGADINHO TOTALMENTE NOVO DA PEPSICO.

- Para fazer um produto saudável, você precisa pensar globalmente e petiscar localmente.
- A Pepsico até recentemente adotava uma abordagem de glocalização, ou seja, desenvolvia produtos para os EUA, e em seguida, vendia e distribuía produtos semelhantes para o mundo todo. Porém, principalmente nos países emergentes não estava dando certo, pois os produtos da empresa depararam com necessidades, gostos e hábitos locais que não podem ser satisfeitos por produtos globais.
- Atualmente, ela tem concebido produtos que levem em consideração os gostos locais e as necessidades dos consumidores, captando assim uma maior parcela de oportunidades no mundo emergente, porém também descobriu que suas inovações locais tem potencial de causar impacto por todo o mundo, com alimentos por exemplo de perfis saudáveis.

- A Pepsico queria desenvolver um salgadinho saudável através de sua ELC na Índia, petisco que batizou de Aliva, baseado nas preferências locais. A empresa já fabricava lá, há uma década, um salgadinho chamado Kurkure, à base de arroz e lentilha, de muito sucesso, a ponto de ser tornar o mais vendido na Índia, que foi um produto feito na Índia por indianos e para indianos. Sendo assim um caso precedente da empresa, de inovação reversa.
- Com o sucesso do Kurkure, verificou-se que a empresa tinha a capacidade de desenvolver um salgadinho concebido para o mercado indiano e era hora de reprisar com o Aliva.
- A ideia de conceber o Aliva, é de que fosse mais popular que o Kurkure, porém seriam feito de trigo e lentilhas e seria assado em vez de frito, produzido de forma triangular com lados curvos, não contendo gordura trans ou colesterol, e visando a faixa demográfica de jovens adultos.
- Porém a ELC montada na Índia somente possuía uma pequena equipe, necessitando obter apoio da empresa fora da região, principalmente em:
 - 1) Tecnologia de produção – que estava além da capacidade da ELC;
 - 2) Padrões e tecnologia de acondicionamento – que também possuía dificuldades;
 - 3) Apoio para sabores – também necessitava de especialistas globais.

- O projeto foi lançado em 2009, após 4 anos de muitas dificuldades, passando pela concepção da embalagem, que podia estragar o biscoito se não previsse a vasta rede rural de distribuição, também problemas na vedação do pacote, no cozimento, etc... Que a Pepsico pacientemente tolerou.
- “A priori” o produto foi um sucesso, tendo sido projetado que suas vendas ultrapassariam em 40% as do Kurkure.

CAPÍTULO 12 – PARTNERS IN HEALTH: - MODELO RADICAL DE SAÚDE.

- **Desenvolver a medicina no mundo pode melhorar a saúde nos países ricos.**
- **Aproveite oportunidades para transferir as inovações em mercados emergentes para outras partes do mundo.**
- **Este último passo da inovação reversa requer um esforço intenso. A diretora do PACT (Programa de Prevenção e Acesso a Cuidados e Tratamento) de Boston – Heidi Behforouz, precisou entender plenamente o modelo de ACS (Agentes Comunitários de Saúde) antes de desenvolvido no Haiti e no Peru, através de estudos, orientação, viagens e contratação de pessoas que realizaram este trabalho. Em seguida, precisou ser flexível, adaptando o modelo para um ambiente do mundo rico, denso em infraestrutura de saúde.**

- A organização global de saúde com sede em Boston – Partners In Health (PIH), introduziu no Haiti e no Peru uma nova estratégia de tratamento de doentes pobres da zona rural com planos de tratamento inovadores, dando atenção a aspectos da vida do paciente, não apenas fornecendo medicamentos, pois por vezes os pacientes sem orientação nem tomavam os remédios, inclusive fortalecendo doenças mal tratadas, como a tuberculose.
- O PIH através de seu líder Paul Farmer, desenvolveu solução simples, designando agentes comunitários de saúde, que iam para a casa dos pacientes para entender sua vida e diagnosticar eventuais barreiras contra o tratamento, afim de derrubá-las, oferecendo um ombro amigo, sua palavra de conselho ou precaução, sendo importante o ACS pertencer à comunidade do paciente, pois muitas vezes tem mais influencia nos pacientes que os médicos.
- **A abordagem funcionou bem, principalmente para tratamento de HIV/AIDS e tuberculose, sendo “exportado “ para Boston, onde após resistência do sistema de saúde local, houve adesão após bons resultados no tratamento de doentes, que os hospitais não conseguiam melhorar. Além de ser um tratamento mais barato, com a contratação de ACSs. em vez de internação dos doentes em hospitais.**

CONCLUSÃO

- **UM CHAMADO À AÇÃO** – A inovação reversa pode não só transformar sua empresa, como também transformar o mundo .
- Os esforços de inovação reversa inevitavelmente testam o compromisso, a resiliência e a paixão dos inovadores e eles igualmente testam a iniciativa e a visão e longo prazo dos líderes para quem os inovadores se reportam e da organização como um todo.

APÊNDICE A

KIT DE FERRAMENTAS DE INOVAÇÃO REVERSA

- 1) Estratégia de inovação reversa;
- 2) Mentalidade de inovação reversa;
- 3) Desenvolvimento de pessoas;
- 4) Transferindo poder e autoridade para mercados emergentes;
- 5) Iniciação de projetos; e
- 6) Execução de projetos.