

# Administração Inovadora

16-Nov-2008

A vantagem competitiva é hoje mais importante do que a vantagem comparativa entre as nações. A medida da competitividade de uma empresa não é a capacidade de competir nos Estados Unidos, na Europa ou em qualquer outro lugar, mas sim a de transformar seu setor para que gere nova riqueza.

{mosgoogle}Nos últimos 150 anos, a renda per capita mundial explodiu, saltando de uma média de US\$ 150 para mais de US\$ 10 mil. Contudo, a riqueza está distribuída de maneira muito desigual. O verdadeiro desafio de hoje não é o marketing business-to-business (mercado de comércio para comércio) entre empresas, mas o business elevado à quarta potência, para que os próximos bilhões de pessoas participem da economia. Isso não será possível sem inovação.

As forças que atuam

A mudança deixou de ser contínua para se tornar inesperada e o certo é que existem muito poucas pessoas e organizações capazes de mudar tão rápido como o mundo a seu redor.

Surgem os novos jogadores, as empresas que acabam de chegar ao mercado. Em qualquer setor, a maior parte da nova riqueza foi originada, na última década, pelos recém-chegados. Outra coisa que está mudando são os ciclos de vida de produtos e serviços, cada vez mais curtos, porque os consumidores se entediam mais rápido. Mais uma mudança: as boas idéias e estratégias se difundem velozmente de uma empresa a outra. Há milhares de consultores no mundo todo dedicados a transferir as melhores práticas, dos bons aos medíocres, provocando uma convergência de estratégias no setor.

Para gerir este novo mundo, as empresas terão de ser capazes de reinventar sua definição não a cada dez anos ou em crises, mas talvez cada três ou quatro anos. Então, o que é uma inovação radical que deve prevalecer hoje? Ela pode originar-se de quatro modos:

Da capacidade de pensar de maneira completamente diferente sobre produtos, serviços e mercados. Ela muda radicalmente as expectativas dos clientes. Quase sempre as inovações são como o DNA recombinante: trata-se de tomar as mesmas idéias e rearranjá-las de modo distinto.

Da modificação da economia do setor quando tomamos alguma curva de melhoria e mudamos drasticamente sua forma.

Da mudança do fundamento da vantagem competitiva. A General Mills, fabricante de cereais matinais, está experimentando um novo modelo de negócio: uma pessoa pode comunicar-se on-line e pedir-lhe um pacote de aveia com passas e ela faz a mistura e a envia.

Da modificação da distribuição da riqueza dentro de um setor. Existem dois inovadores, Sirius e XM, que estão preparando um serviço de rádio por satélite que permitirá ter, dentro de um carro, cem canais de rádio gratuitos com todo tipo de música, entretenimento e notícias. Pense em como isso mudará o mercado das rádios locais, tradicionalmente baseado na publicidade.

Capitais que criam riqueza

Sempre se disse que as empresas têm três tipos de capital: capital financeiro, capital estrutural (fábricas, depósitos, sistemas de distribuição e itens físicos, como as redes de computadores) e capital intelectual (capacitações e bens intangíveis, como marcas ou patentes). Porém, na realidade, essas formas de capital não criam nova riqueza. Hoje, nem mesmo o conhecimento gera nova riqueza, já que se pode adquiri-lo de uma firma de consultoria ou comprar as patentes.

Existem, entretanto, três novas formas de capital que devemos desenvolver:

1. Capital da imaginação: Por que levamos vários séculos para aprender a colocar rodas nos equipamentos? A maioria das inovações que criam nova riqueza não é científica, mas conceitual. Quando alguém olhou por um microscópio pela primeira vez, não se tornou mais inteligente, mas viu as coisas de maneira diferente.

A primeira forma de aumentar o capital imaginativo é negar o mundo das ortodoxias e dos dogmas, aprender a ser hereges. Os novos jogadores rejeitam as crenças da indústria e do comércio.

Uma das grandes ortodoxias das companhias aéreas era a necessidade de uma estrutura de rotas com um núcleo e raios: uma cidade central muito importante e rotas de longa distância que partissem dessa cidade. Até que apareceu a Southwest Airlines nos Estados Unidos e disse: "Vamos conectar algumas cidades e voar permanentemente ponto a ponto, assim não teremos de esperar a conexão e poderemos fazer os aviões só ficarem estacionados nos aeroportos por 20 minutos, aumentando o giro e, portanto, o uso do capital". Hoje, essa empresa tem uma capitalização de mercado maior do que as três concorrentes seguintes juntas.

Esse é o poder de desafiar a ortodoxia. Quais são as dez crenças que todos em seu setor econômico compartilham? É exatamente isso que você deve desafiar. O ponto de partida de cada conversa sobre estratégia em uma companhia tem de ser a desconstrução sistemática das ortodoxias daquele setor econômico. Uma maneira de chegar às ortodoxias é perguntar-se o que um cliente nunca diria a respeito do setor. Sobre o setor de aviação comercial dos EUA, por exemplo, ninguém diria que sempre há lugar para a bagagem de mão.

O ponto de partida de cada conversa sobre estratégia em uma companhia tem de ser a desconstrução sistemática das ortodoxias daquele setor de atividade. Pergunte-se o que um cliente nunca diria a respeito dele.

Uma segunda forma de chegar a essas oportunidades é ser um viciado em novidade.

E ainda uma terceira questão crucial é aprender a se colocar profundamente na pele do cliente. O marketing fala muito, hoje, de ser liderado pelo cliente. Porém a capa de retórica é muito fina quando se trata de modelos de negócio construídos do produtor para a frente, e não do cliente para trás.

Entretanto, existem inovadores que realmente estão elaborando modelos de negócio a partir do cliente para trás. É o caso de uma empresa chamada TiVo, cujo produto é um grande disco rígido de computador conectado entre o receptor de televisão por satélite e o televisor que permite gravar os programas a que a pessoa deseja assistir sem a necessidade de indicar em que canal ou horário é transmitido. Quando você chega em casa e tem tempo para ver televisão, lá estão a sua disposição todos os programas que escolheu. Custa US\$ 200 e pode destruir a economia de um setor. Entretanto, essas possibilidades só são vistas se uma pessoa se colocar profundamente no lugar do cliente e chegar a suas necessidades não expressas.

Fundamentalmente, devemos fazer duas coisas nesse sentido:

Primeiro, permitir que alguns de nossos funcionários vivam a experiência completa de ser um cliente, para que comecem a compreender como é estar nessa posição. Segundo, e mais importante ainda, é deixar que experimentem também outras funções em outros departamentos.

2. Capital para arriscar: O capital de risco é um segundo tipo de capital necessário. Observemos o Vale do Silício. Em nenhum outro lugar do mundo se cria tanta nova riqueza per capita cada ano. Por que as empresas estão tão longe desse desempenho? Porque o Vale do Silício não é uma hierarquia, é um mercado. E se aprendemos algo nos últimos 70 ou 80 anos, é que os mercados são melhores do que as hierarquias para alinhar recursos por trás das novas oportunidades.

É preciso aprender a colocar-se na pele do cliente. Existem inovadores que até estão elaborando modelos de negócio começando pelo cliente e voltando para trás.

De fato, existem três mercados. Em primeiro lugar está o mercado das idéias. Um capitalista de risco típico recebe anualmente cerca de 5 mil planos de negócios não solicitados. Quantas novas idéias não solicitadas recebe o diretor regional de uma companhia média? Uma coisa que sabemos do Vale do Silício é que a próxima grande idéia quase nunca provém de quem teve a última grande idéia. Portanto, temos de desenvolver uma democracia de idéias em nossas organizações.

O segundo mercado que funciona no Vale do Silício é o de capital para experimentar. Pense no quão difícil seria, em sua empresa, uma pessoa situada quatro ou cinco níveis abaixo do topo reunir o equivalente a US\$ 10 mil ou US\$ 20 mil para iniciar um novo experimento de negócios. Na maioria das empresas, o processo de fazer orçamentos foi projetado para nunca cometer um erro. Ao contrário, um investidor de risco assume que, em uma dezena de investimentos, seis perderão tudo, três serão um sucesso muito modesto e talvez um se converta em sucesso retumbante.

O terceiro mercado do Vale do Silício é o mercado do talento. Em muitas companhias, os líderes de unidades de negócios se sentem donos de seu pessoal e não aceitam compartilhar esse talento com outras unidades. Isso significa que não estão obtendo o melhor retorno marginal sobre esse talento.

Uma empresa que tem levado a cabo nossa idéia de mercado para o capital das idéias e do talento é a Shell. Criou algo chamado "game changing process" (processo de mudança de jogo). Qualquer um pode apresentar uma idéia para ser avaliada. Se ela for considerada potencialmente capaz de mudar as regras do jogo, o autor recebe cerca de US\$ 10 mil para fazer, em 30 dias, uma prova destinada a confirmar se merece a oportunidade. Em caso afirmativo, duplica-se a aposta, dando-lhe outros 30 ou 60 dias de margem. Nos últimos anos, a Shell obteve mais de 300 novas idéias por esse processo.

O Banco Mundial, por sua vez, tenta mudar o gerenciamento do desenvolvimento global. Em vez de esperar que os governos apresentem uma solicitação de projeto que leva cerca de três anos para o banco revisar, recentemente fez algo totalmente diferente. Convidou, pela Internet, qualquer pessoa do mundo que acreditasse ter uma nova idéia para atacar o tema do desenvolvimento econômico a se reunir com eles em Washington.

Receberam 1,6 mil solicitações e convidaram 1,3 mil pessoas. Foi uma enorme explosão de novas idéias e pensamentos criativos. Uma comissão selecionou de 30 a 40 dessas idéias para investir. Se funcionarem bem localmente, serão estendidas a outras regiões. Portanto, devemos passar da atribuição de recursos para a atração de recursos, liberando a energia empreendedora.

3. Capital para relacionar-se: Capital de relacionamentos significa aprender de todos os lados.

Trate de olhar o mundo como um reservatório de capacitações e ativos, marcas, habilidades interessantes e pergunte-se quais dessas capacidades são possíveis de combinar com o que está fazendo para transformar seu negócio ou seu setor.

O objetivo, ao desenvolver esse tipo de capital, é impulsionar uma explosão de novas possibilidades de inovação.

Olhe o mundo como um reservatório de capacidades e habilidades interessantes, e pergunte-se quais se aplicam ao seu negócio. Esse é o capital de relacionamentos.

Por fim, é preciso encher todo esse canal de inovação e criar um ambiente adequado que tolere o ativismo, que aceite pessoas rebeldes.

A geração atual é resistente à autoridade; não se pode dizer-lhe o que é preciso fazer. No entanto, é preciso pensar como alertar essas pessoas para que sejam ativistas. As organizações devem institucionalizar o ativismo. Uma forma de fazer isso é dar uma determinada quantia de dinheiro na mão de funcionários que mostrem iniciativa e estimulá-los a sair em busca de idéias e trazer algo novo em que a empresa possa aplicar. O mundo é hoje demasiadamente complexo e muda muito rápido para depender somente da visão, da coragem e do ímpeto de quem está na cúpula.

A qualidade e a inovação

Hoje o tema não é a qualidade. A qualidade já está dada. O tema é a inovação: fazer da inovação uma profunda competência da empresa. Montar um canal de inovação leva poucos meses. No entanto, obter a capacitação e repeti-lo ano após ano exige um compromisso sustentado com a capacitação e com o ativismo. É preciso investir no capital imaginativo, que enfatize tanto a inovação como o gradualismo; assegurar-se de que o processo de gestão não mate, inadvertidamente, a inovação, e garantir que a inovação seja um dos valores da empresa.

Este é o desafio: criar a empresa pós-industrial, não só na Europa ou nos Estados Unidos, mas em todo o mundo. De fato, a inovação mais interessante que observo hoje não provém do hemisfério norte nem do Grupo dos Oito, mas de todas as partes. Entretanto, temos de criar organizações que permitam que ela floresça, recompensando os que a promovem. As empresas devem institucionalizar o ativismo. Um modo de fazer isso é dar uma determinada quantia na mão de funcionários e estimulá-los a trazer algo novo.

Pessoas cheias de coragem para experimentar coisas novas, assumir riscos pessoais e ir a lugares aos quais não tenham ido antes.

PhD em Administração de Empresas pela Flórida Christian University (EUA) PhD em Psicologia Clínica pela Flórida Christian University (EUA) Psicanalista e Diretora de Assessoria Geral da Sociedade de Psicanálise Transcendental. Mestre em Administração de Empresas pela USP. Especialista em Estratégias de Marketing em Turismo e Hotelaria pela USP, MBA em Gestão de Pessoas e Especialista em Informática Gerencial. Psicanalista voluntária na Casa de Apoio à Criança Carente com Câncer e na Universidade da Terceira Idade. Professora da FGV do Rio de Janeiro e de mais 03 universidades Brasileiras e do Seducon. Professora da Flórida Christian University (EUA) 30 anos de experiência e atuação na área de Tecnologia da Informação. Empresária no ramo moveleiro. Relações Internacionais com parceria em várias entidades educacionais internacionais. Responsável e Membro do Conselho Editorial da Revista Empresa Familiar. Coordenadora do grupo de Excelência de Empresa Familiar do Conselho Regional de Administração de São Paulo - CRA. Diretora da DS Consultoria S/S Ltda, especializada em Empresas Familiares. Conciliadora, Mediadora e Árbitra Empresarial. Superintendente da OSCIP Vitrine da Esperança. Autora do livro O Perfil do Empreendedor e co-autora do livro Empresa Familiar: Conflitos e Soluções, juntamente com Domingos Ricca, Roberto Gonzalez e José Bernardo Enéas Oliveira. Vários artigos publicados na área de Administração, TI e Psicanálise em revistas especializadas.

E-mail: [sandra@empresafamiliar.com.br](mailto:sandra@empresafamiliar.com.br)