

Imprimir

Clemente Nobrega / Inovação

Uma questão de foco

Empresas têm três competências básicas, mas devem se aplicar nelas com intensidades diferentes. Para inovar e crescer, é preciso saber qual é a principal

Clemente Nobrega

Um supermercado não ganha dinheiro seguindo o modelo de negócios de um escritório de advocacia, mas qualquer empresa, de qualquer tamanho ou setor, tem de gerenciar as mesmas três competências: a de mercado (para maximizar receitas via produtos e canais de venda); a de implantar processos internos eficientes (para minimizar custos); e a de recrutar e capacitar pessoas (para operar as duas outras competências). Os itens do cardápio são os mesmos, mas temperos e acompanhamentos são diferentes. Empresas do modelo líder em produto devem ter mais mercado no DNA do que as outras competências. Na Apple, o produto é mais importante do que eficiência em rotinas internas. Petrobras e Toyota precisam enfatizar mais rotinas internas do que mercado. Um escritório de design deve focar mais em pessoas com habilidades (vá lá) “especiais”. En passant: em negócios, “pessoas especiais” são aquelas competentes em propor soluções para problemas que não têm fórmulas para serem resolvidos. Essas pessoas só são centrais no modelo solution shop. Nos demais, atrapalham – isso mesmo, atrapalham; livre-se delas!



O pulo do gato é ter método e inteligência para alocar recursos de forma desigual entre os três itens do cardápio.

A McKinsey & Company – uma solution shop bem sucedida – quase não se preocupa com quais pessoas designar para suas equipes de projeto. Centenas de MBAs entram lá todo ano e quase a mesma quantidade sai, mas ela é capaz de produzir trabalho de alta qualidade porque tem um processo para selecionar e preparar gente que a Toyota não precisa ter.

Há muito dinheiro novo a ser gerado na maioria das empresas sem que elas tenham de se reinventar – sem quebra do modelo de negócio. Nada errado nisso. O que a McKinsey faz é mudar continuamente a forma do molde para atrair o tipo de talento de que precisa, mas o foco é sempre em gente. O molde não quebra, muda de forma. Sem foco num modelo não se inova. Sabe por que um hospital geral típico é intratável gerencialmente? Porque tem dois modelos de negócio dentro

da mesma unidade operacional. Nada dá certo assim. O hospital geral é um mamute, estrategicamente disforme, com atividades de solution shop (“Doutor, sinto dores no peito, o que tenho?”) misturadas com outras que têm sequências definidas de procedimentos que garantem resultados precisos (“Braço quebrado + raios X + imobilização = em 15 dias, tudo o.k.!”).

Toda empresa tem receita, custo e gente, portanto, tem de gerenciar as três competências; as fontes de dinheiro novo, porém, distribuem-se desigualmente entre elas. As tipo “cadeia de valor agregado” inovam alocando, tipicamente, mais de 60% de seus recursos para reconfigurar o molde da eficiência operacional (Wal-Mart). Numa solution shop, os 60% seriam em pessoas “especiais” (arghh). E numa líder em produto, seriam P&D e canais de venda. O pulo do gato é ter método e inteligência para alocar recursos de forma desigual entre os três itens do cardápio de competências e, depois, gerenciar as três com igual obsessão.