

# GERENCIANDO A INOVAÇÃO

*De Engº Helio Enir Marodin*

## O problema da inovação

A origem desse artigo foi uma apresentação para convidados da Trace Sistemas por ocasião do lançamento do Trace GP.

Os assuntos tratados nesse documento incluem como administrar organizações inovadoras, administração de conhecimento, estratégias de inovação, inovação contínua e, finalmente, o ingrediente essencial que reúne todos os outros: liderança.

Um tema comum é como a evolução da tecnologia conduz à necessidade de adaptação organizacional.

Na administração de empresas inovadoras todos sabemos que o problema não reside em propor boas idéias - o problema consiste em criar uma organização que possa implementar essas boas idéias e sustentar a inovação com o passar do tempo.

Por outro lado a questão crítica com que as organizações se defrontam atualmente não é **mudar** em função das rápidas mudanças do ambiente empresarial, mas exatamente como administrar essa mudança.

## Renovação organizacional

Recentemente um executivo do pessoal de educação da Harvard Business School - HBS entrevistou os professores Michael Tushman e Charles O'Reilly, desenvolvedores do programa Liderando a Mudança e Renovação Organizacional. Naquela discussão os professores Tushman e O'Riley descreveram o pensamento deles a respeito do impacto das constantes e rápidas mudanças em organizações contemporâneas, e sobre o que os gerentes têm que fazer para conduzir efetivamente o processo de mudança.

### **O problema da inovação**

Tushman e O'Reilly são os co-autores de *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, 1997, ainda sem tradução em português.

Nessa entrevista esses professores responderam às seguintes perguntas:

## **O que significa renovação organizacional?**

*“Se uma companhia próspera tem um nicho no mercado dentro do qual demonstra sua habilidade para superar desafios e operar lucrativamente, muito freqüentemente, esse sucesso cria inércia. Como os clientes e os mercados mudam, as organizações têm que semear novas sementes continuamente se eles quiserem permanecer viáveis nos mercados de amanhã”. “Para por em prática esse conceito as organizações têm que aprender a serem ambidestras. Quando faltar às empresas tal habilidade, elas terão até algum nível de sucesso, que durará até que algo venha a falhar levando-as rapidamente do céu ao inferno, muito embora, algumas delas consigam, mais tarde, se recriarem com uma nova imagem”. (Tushman HBS)*

*“Tomemos como um exemplo a situação da HP. Se você perguntasse para alguém há trinta anos atrás qual era a atividade empresarial da Hewlett Packard, ele provavelmente teria dito: Testes e medições. Quinze anos atrás, provavelmente a resposta teria sido míni-computadores. Hoje, a resposta seria impressoras e computadores pessoais” Pergunte em que negócio se acredita que a HP estará dentro de dez anos e é provável que a resposta seja comércio eletrônico. Por isso o desafio é como projetar organizações ágeis capazes de mudar e permanecer saudáveis e cada vez mais fortes. (O'Riley, HBS).*

## **Organizações ambidestras**

Se as organizações quiserem sobreviver a longo prazo, os seus gerentes têm que aprender a criar arquiteturas organizacionais que possam ser ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas, grandes e pequenas, locais e globais - em outras palavras, organizações ambidestras.

Portanto a meta atual dos gerentes é manter o sucesso presente enquanto simultaneamente constroem uma nova organização.

É aí que a organização funcional de uma empresa que atua por projetos se destaca e consegue rapidamente adequar sua força de trabalho, pois em cada projeto os recursos alocados não são estáveis: eles se nivelam às necessidades momentâneas das atividades.

## **Como iniciar a mudança?**

*“Inquestionavelmente muitas companhias de sucesso adquirem a tendência de desenvolver um forte nível de conforto baseado no sucesso atual. Elas ficam, freqüentemente, complacentes, quase*

**O problema da inovação**

*arrogantes, com o próprio sucesso. Elas se focalizam somente em fazer o que elas fazem melhor agora, em lugar de construir as fundações para o que eles precisarão estar fazendo quando o mundo ao redor deles mudar substancialmente". (O'Reilly HBS)*

*"No processo de Mudança e Renovação Organizacional começamos ajudando os gerentes a reconhecer a existência de inércia dentro das próprias organizações e entender suas causas". (Tushman – HBS)*

## **Como a evolução da economia global está afetando os papéis administrativos e as responsabilidades?**

*"Não só o ritmo da mudança tem se acelerado, mas como as organizações ficam mais globalizadas, a habilidade delas influenciar os seus fornecedores está crescendo. Recentemente, um dos clientes globais mais importantes de um consórcio internacional de companhias de gás independentes lhes disse que lidar separadamente com as companhias associadas em dezessete países tinha se tornado um fardo, assim eles estavam pedindo uma solução única e integrada". Tushman*

*"De outro ponto de vista, está diminuindo a vantagem competitiva sustentável porque, cada vez mais, as empresas podem localizar suas plantas em qualquer lugar e requisitar recursos humanos e financeiros independentemente da localização geográfica". O'Reilly*

## **Como a estrutura organizacional está se adaptando a essa mudança evolutiva?**

*"Primeiro, definamos o que nós chamamos 'arquitetura organizacional.' Da perspectiva da administração da mudança, ela compreende não só a estrutura organizacional, mas também competências, processos, e cultura organizacional. É o hardware e software da empresa que devem ser integrados para executar rapidamente a estratégia empresarial. Em empresas prósperas, nós achamos todos estes elementos mudando simultaneamente. Naturalmente, se torna uma tarefa de administração muito complexa". Tushman*

Como os professores da Harvard Business School, Tushman e O'Reilly demonstram que conduzir uma organização por um processo contínuo de mudança e revitalização é um processo necessariamente complexo.

Armadilhas estão esperando onde menos se espera. Para evitar a armadilha cíclica de sucesso-fracasso-renascimento, as empresas precisam desenvolver simultaneamente competências com um foco de administração dual; uma que se concentra em enfrentar os desafios do mercado de hoje, e outra com seu olho firmemente fixado em um mundo muito diferente que está logo além da curva.

# Análise passo a passo de modelos de mudança

Extraído de "Building Information Age Businesses for the 21st Century," in *The E-Business Handbook* The St. Lucie Press, 2002.

## Primeiro passo

**Avalie o conceito (oportunidade):** Avalie o mercado, a oportunidade e dinâmica do mercado, a indústria e a dinâmica competitiva, o contexto empresarial e os riscos envolvidos, o posicionamento dos produtos ou serviços oferecidos, a base de diferenciação, e o potencial evolutivo, por exemplo, opções estratégicas. A análise do conceito dá os fundamentos para desenvolver um modelo de preço e projeção de receita.

## Segundo passo

**Avalie as capacidades e recursos necessários para executar a estratégia:** Avalie a habilidade para atrair, engajar e reter stakeholders importantes; a correção dos planos de operação e comercialização e as exigências de infra-estrutura propostas. A análise do projeto empresarial dá os fundamentos para desenvolver as previsões de custo.

## Terceiro passo

**Avalie os lucros para todos os stakeholders:** Avalie os benefícios para todos os stakeholders, tais como receita, custo, patrimônio, lucro, projeções de fluxo de caixa e de ponto de equilíbrio e as necessidades de financiamento. Confira a consistência das premissas usadas na construção do modelo financeiro com a análise da oportunidade e de recursos.

## Quarto passo

**Use a análise como um ponto de referência** para desenvolver sistemas de desempenho e monitoração em tempo real.

## Quinto passo

**Revise o plano e sistemas de medida de desempenho continuamente.**

## O Autor



**Helio Enir Marodin** é Engenheiro Eletricista opção Eletrônica pela UFRGS, e M. Sc. em Engenharia Industrial com ênfase em Produção pela UFSC. Foi professor de Cálculo Numérico e de Processamento de dados no curso de graduação de Engenharia Mecânica da UFSC. Trabalhou como diretor do grupo empresarial Marodin, atuando nas áreas industriais e comerciais da organização por 23 anos. Nesse grupo empresarial, foi responsável por projetos industriais, de desenvolvimento de novos mercados, no Brasil e no exterior e de desenvolvimento de novos produtos. Liderou a equipe de implantação da informatização das empresas. Foi diretor de projetos especiais da Ikro S.A. tendo sido responsável por projetos na área de biotecnologia e contribuído em projetos de telecomunicações. Atualmente trabalha nos setores de planejamento e gerenciamento de projetos contribuindo na aplicação de ferramentas de informatizadas no gerenciamento de projetos. Também atua como administrador de projetos, consultor e instrutor de MS Project.

A **Mylius & Marodin - Gestão de Projetos** desenvolve soluções de administração de projetos que viabilizam a implementação no prazo, dentro do orçamento, e alinhadas com exigências de qualidade do cliente. A sua equipe de profissionais em Gestão de Projetos trabalha sintonizada com o seu negócio, desde o desenvolvimento do plano estratégico inicial, passando pelo plano de negócio, até a implementação, o treinamento e apoio à equipe de projetos. Mais informações sobre os serviços da empresa poderão ser obtidas visitando o site [www.myliusemarodin.com.br](http://www.myliusemarodin.com.br). O Adm. Sérgio Mylius da Silva e o Engº Helio E. Marodin são os diretores da Mylius & Marodin – Gestão de projetos.