



INOVAÇÃO E EXCELÊNCIA OPERACIONAL: CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA AMBIDESTRA

POR **RUDOLF GABRICH**

No jargão do futebol, jogador ambidestro é aquele que chuta com as duas pernas e, por isso, é considerado o “coringa” do time. Pode tanto jogar à direita, como do lado oposto do campo. Assim, acaba confundindo a defesa adversária e encontra espaço para jogar, o que o torna e o seu time mais competitivos. A lista de famosos jogadores ambidestros (natos ou não) inclui, entre outros, o sérvio Petkovic, o brasileiro Hernanes e o italiano Pirlo.

Levando este conceito para o ambiente empresarial, o que seria uma empresa ambidestra? A ideia ainda vem tomando forma no universo da gestão, abrangendo várias vertentes, mas para o propósito deste artigo entenderemos a empresa ambidestra como aquela que consegue mesclar excelência operacional com o desenvolvimento de novas soluções para o mercado. Enquanto a excelência operacional pressupõe uma proposta de valor de menor custo total, o desenvolvimento de novas soluções pressupõe uma proposta singular de valor do desempenho do produto ou serviço.

Como a empresa ambidestra consegue oferecer as duas propostas de valor ao mesmo tempo, ela pode ser considerada mais competitiva do que suas concorrentes.

Ambas as propostas de valor envolvem inovação tecnológica. A tecnologia envolve processos pelos quais uma organização transforma trabalho, capital, materiais e informação em produtos e serviços. Já a inovação é uma mudança feita nessa tecnologia, que pode assumir, de maneira resumida, duas formas:

- **Inovações tecnológicas incrementais** – sustentam o ritmo de melhoria no desempenho dos produtos ou serviços existentes (por exemplo, as melhorias de processos organizacionais obtidas com projetos de melhoria contínua e “Seis Sigma”).

- **Inovações tecnológicas radicais** (também chamadas de disruptivas) – redefinem a trajetória de desempenho ou o que significa o desempenho de determinado produto ou serviço (por exemplo, a televisão em 3D).

As organizações ambidestras conseguem tanto manter a sua excelência operacional – utilizando inovações tecnológicas incrementais no processo produtivo – como alterar os padrões do setor em que atuam, com inovações tecnológicas radicais voltadas para produtos ou serviços. São empresas capazes de aprofundar a competência em processos e custos dos produtos/serviços atuais, ao mesmo tempo em que desenvolvem ou buscam outras competências para reconfigurar os produtos/serviços em mercados existentes, e/ou estendê-los a mercados fundamentalmente diferentes.

O problema é que, mesmo com toda a atenção voltada recentemente para a importância da inovação e o desenvolvimento de novos produtos e mercados, há um quebra-cabeça de difícil equacionamento: o *trade-off* entre excelência operacional e desenvolvimento de novas soluções para o mercado. E o motivo é relativamente conhecido.

De um lado, a excelência operacional requer organizações com papéis e responsabilidades estruturados, processos controlados de forma mais centralizada, sistemas de alocação de recursos bem delineados (especialmente o processo orçamentário), cultura de eficiência e alta competência em produção e vendas, e recursos humanos mais homogêneos e, por que não dizer, mais experientes. Essas organizações confiam mais na transferência do conhecimento de cima para baixo (*top-down*), através de variados mecanismos de gestão, como orçamento, planejamento estratégico, estrutura organizacional, dentre outros. Seu sistema de alocação de recursos costuma premiar produtos com mercados já conhecidos e, portanto, de menor risco.

As empresas operacionalmente excelentes também celebram a visão de curto prazo e a eliminação da variabilidade nos processos produtivos. São organizações com sistemas de gestão do conhecimento mais bem estabelecidos, que aprendem com a melhoria contínua e têm um grande movimento inercial. Na maioria das vezes, contam com um passado de relativo sucesso e atuam em ambientes mais previsíveis. A ameaça para essas empresas geralmente vem da substituição do seu produto ou serviço por outra proposta de valor mais atraente a seu grupo de clientes.

Por outro lado, o desenvolvimento de novos produtos e serviços emerge de organizações

empreendedoras, normalmente pequenas, com estruturas descentralizadas e livres, detentoras de forte cultura de experimentação, com processos mais soltos e, às vezes, desordenados. São empresas que contam com expressivas competências técnicas e empreendedoras e um perfil de recursos humanos mais heterogêneos, algumas vezes com menos experiência. Geram experiências, acertos e fracassos que funcionam como fonte de aprendizado gerencial sobre o futuro. Sem a obrigatoriedade de atingir grandes volumes com produtos já conhecidos, podem ainda testar soluções em nichos de mercado mais acanhados.

Essas organizações confiam na transferência lateral do conhecimento – no nível tático-operacional e entre áreas – e de baixo para cima (*bottom-up*). Elas constroem explicitamente novas bases experimentais e sistemas de conhecimento, confiando nos relacionamentos em rede para gerar novas ideias. Este parece ser o modelo organizacional mais adequado aos ambientes de mudança constante. Em contraste com as empresas mais maduras, geralmente orientadas para a eficiência, as unidades empreendedoras são geralmente vistas pelas grandes companhias como ineficientes e pouco lucrativas. Aqui, a ameaça vem de um imitador mais eficiente.

FORMAS DE AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL O que fazer, então, para equacionar essa questão? Como muitos outros dilemas organizacionais, parece não haver uma solução definitiva. Uma saída é o desenvolvimento de um modelo de gestão que permita o balanceamento dessas dimensões - a chamada "ambidestrezas organizacional". Muita atenção no alinhamento pode levar a resultados no curto prazo, mas também impedir a empresa de enxergar mudanças em seu setor. Uma maior atenção à adaptabilidade pode significar grandes possibilidades futuras no negócio, porém, à custa dos resultados no presente.

A ambidestrezas organizacional pode ser buscada de três formas, não necessariamente estanques entre si: arquitetural, cíclica e contextual.

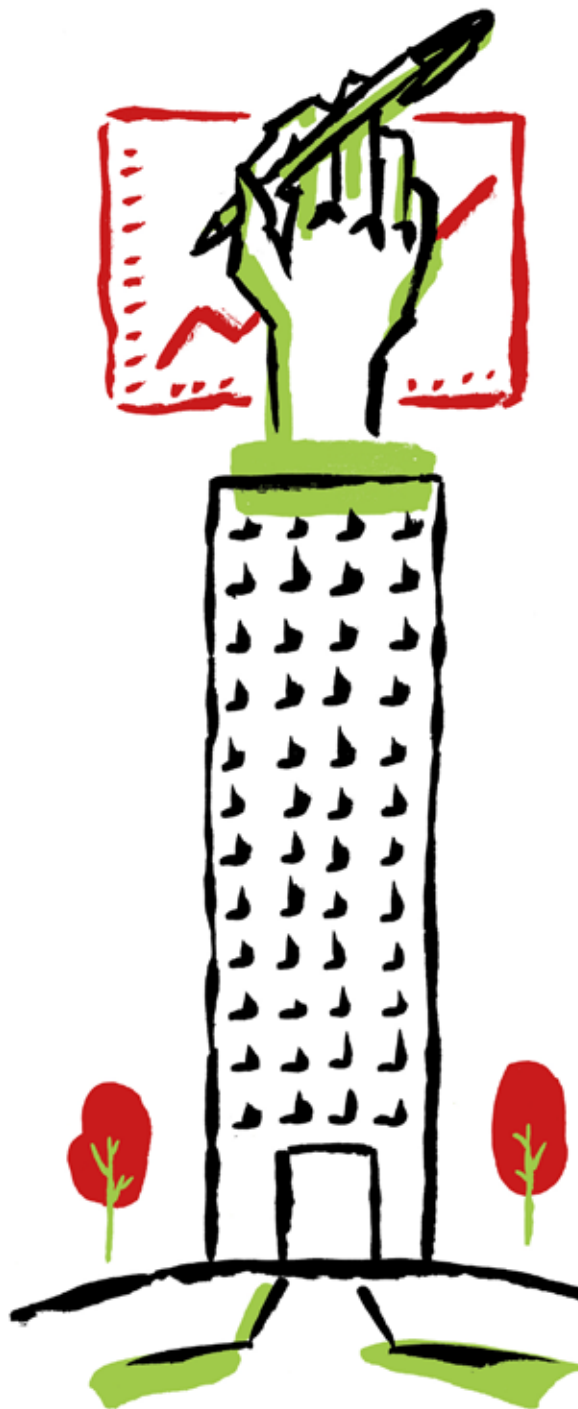
A ambidestrezas "arquitetural", assim chamada porque se refere ao desenho da organização, mantém duas unidades de negócio distintas – uma voltada para a produção, excelência operacional, melhoria contínua e inovação incremental e, a

AS ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS CONSEGUEM TANTO MANTER A SUA EXCELÊNCIA OPERACIONAL COMO ALTERAR OS PADRÕES DO SETOR EM QUE ATUAM COM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS RADICAIS

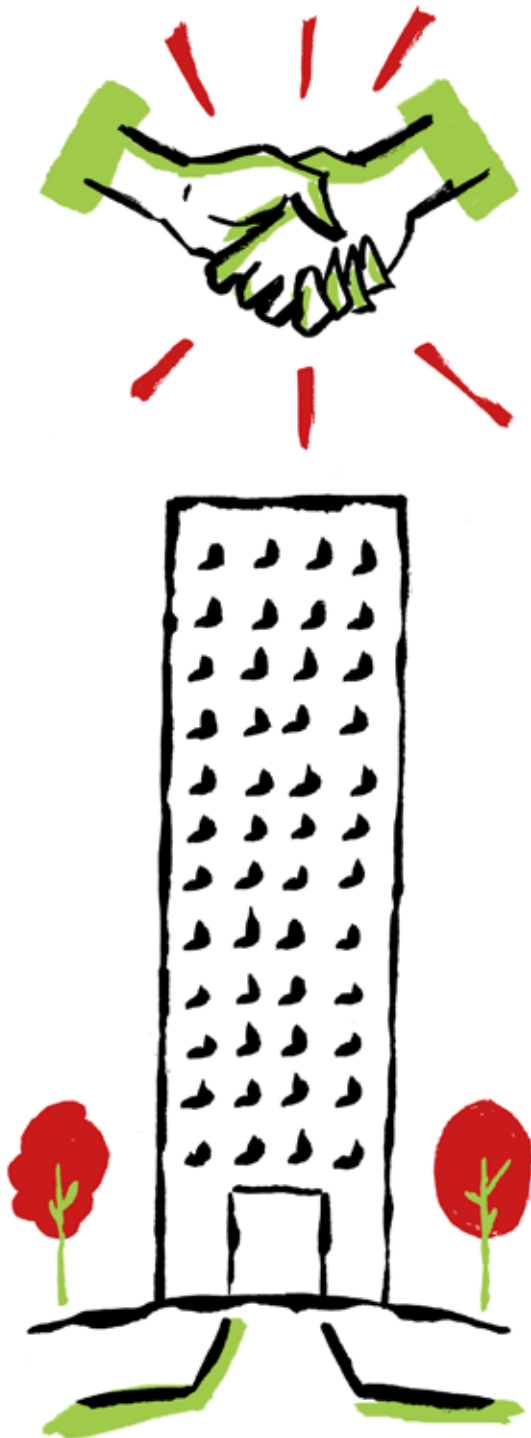
outra, dedicada à experimentação, flexibilidade, descobrimento e inovação radical. Sua lógica está por trás de várias estratégias de negócio, incluindo aquisições, *spin-offs* (empresas que nascem a partir de pequenos grupos de uma empresa maior) e *spin-ins* (absorção por uma empresa de um negócio montado por alguns de seus ex-funcionários), em que se busca adquirir ou fomentar inovações fora do seu ambiente.

São, de fato, duas empresas sob a empresa-mãe, com o desafio de segregar os modelos de gestão para não haver predomínio de qualquer um deles. Como a unidade de excelência operacional costuma ser a maior e mais tradicional dentro da empresa, suas rotinas e processos de alocação de recursos podem silenciosamente “sabotar” as unidades com perfil mais empreendedor. Ou seja, a eficiência e a inovação incremental de hoje podem “matar” a inovação radical de amanhã. Como regra geral, a unidade de negócio dedicada à inovação radical deve ter espaço para tentativas e erros, e não deveria utilizar as mesmas métricas da unidade de negócio que busca excelência operacional. Além disso, há o desafio de desenhar processos internos para atender às duas situações. Não são poucos os casos de empresas voltadas para a excelência operacional que, ao criarem uma unidade de negócios para entrar em mercados mais dinâmicos, se deparam com processos internos – especialmente aqueles intitulados “corporativos” – que não conseguem atender às exigências de resposta mais rápidas. São processos de compras que não atendem no prazo exigido, processos financeiros que não conseguem “entender” prazos de pagamento diferenciados para o novo grupo de clientes e outros exemplos desse tipo.

A segunda forma de ambidestria organizacional pode ser chamada de “cíclica”. Aqui, a



A INSTABILIDADE EM SUA CONFIGURAÇÃO É UM FATOR INERENTE ÀS EMPRESAS CONTEXTUALMENTE AMBIDESTRAS



empresa alterna os ciclos de desenvolvimento de novos produtos e serviços com outros de excelência operacional. Esses ciclos são construídos a partir de períodos de inovações radicais, seguidos por períodos de excelência operacional e inovação incremental. As inovações radicais, imprevisíveis, são disparadas pelo avanço científico ou pela combinação única de tecnologias já existentes. Elas rompem com o padrão de inovação incremental existente no setor e geram um período de fermento tecnológico, em que as empresas buscam incessantemente a substituição de tecnologias, aliando-se a outras empresas ou influenciando agentes reguladores governamentais. Como resultado dessa batalha, emerge um “projeto dominante” (um exemplo é a escolha do padrão de HDTV no Brasil ou a tecnologia *touch screen* dos telefones celulares). A partir daí, a competição passa a ser travada no âmbito da inovação incremental, construindo, estendendo e continuamente aprimorando o projeto dominante. Isso prossegue até que outra inovação radical surja e reinicie o ciclo.

A lógica da ambidestrezza cíclica também está por trás de várias estratégias de negócio, como a gestão do ciclo de vida e o desenvolvimento de plataformas de produtos, sempre buscando mecanismos que levem às vantagens do pioneirismo. Pela gestão ativa dos ciclos de inovação, os gestores são capazes de moldar padrões da indústria a seu favor, criando novos mercados e regras competitivas, ganhando a dianteira em relação aos concorrentes e mantendo essa dianteira com a introdução de produtos e/ou serviços substitutos que canibalizam os produtos existentes.

Por fim, a ambidestrezza “contextual” é aquela em que a empresa consegue conduzir, ao mesmo tempo e sob a mesma unidade organizacional, a excelência operacional e as inovações radicais. Trata-se de

organizações que operam, simultaneamente, com uma visão de longo e curto prazo (para hoje e amanhã), e se baseiam na experimentação e improvisação associadas às pequenas empresas, ao mesmo tempo em que mantêm eficiência, consistência e confiabilidade associadas às empresas maiores.

DINÂMICA DA GESTÃO AMBIDESTRA A instabilidade em sua configuração é um fator inerente às empresas contextualmente ambidestras. As contradições culturais, estruturais, demográficas e de processo são necessárias ao seu desenvolvimento. Essas mesmas contradições criam conflitos e discordância entre áreas da empresa historicamente lucrativas e eficientes e outras áreas com perfil mais empreendedor, abrigadas no mesmo espaço organizacional e submetidas às mesmas métricas de avaliação do desempenho.

O atrito resultante dessa dinâmica recai nas mãos dos gerentes seniores, no final das contas, os responsáveis pela tomada de decisões de rotina. Esses profissionais são constantemente colocados à prova, tendo que decidir se param a linha de produção para efetuar testes com novos produtos ou mantêm o ritmo da produção e entregas para cumprir com o orçamento. Ou, ainda, entre tentar encaixar novas demandas em processos já estabelecidos ou alterar os processos, para moldá-los às novas demandas (e perder muito da excelência operacional proporcionada pela padronização). Nessa dinâmica, os gerentes seniores ainda correm o risco de estabelecer uma prioridade – ou uma estratégia – caso definam um padrão de decisão em direção a uma ou outra visão. Assim, precisam desenvolver e praticar uma gestão da rotina que lhes permitam moldar a ação estratégica entre a eficiência operacional e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Suas decisões diárias devem encontrar a medida certa do balanço do pêndulo.

Essa não é, naturalmente, uma tarefa fácil. Uma visão clara, comum e compartilhada costuma ser uma poderosa ferramenta para “colar” essas demandas inconsistentes. Sem unidades empreendedoras pode não haver futuro, mas sem eficiência também não haverá presente. Essas tensões podem ser mais facilmente geridas por gerentes seniores que saibam articular uma visão comum, na qual os conflitos façam sentido e possam moldar a cultura da empresa para esse fim.

Para operacionalizar essa visão compartilhada, é importante a criação e manutenção do que podemos chamar de “burocracia capacitante”. Neste modelo de gestão, a formalização típica de uma burocracia é conjugada com um ambiente de alta confiança. Numa burocracia capacitante, há procedimentos que permitem aos empregados colaborar na definição da forma como a tarefa deve ser realizada, em vez de apenas informar aos superiores as inconformidades na realização dessas tarefas. Na burocracia capacitante, mecanismos de apoio como o empoderamento do colaborador, definição de papéis e responsabilidades, *job rotation* e metarrotinas (rotinas para a revisão das rotinas) cumprem papel preponderante. Aqui, a visão precisa se manter ampla e os mecanismos de controle estratégico (como o *Balanced Scorecard*) ou operacional (como o orçamento e procedimentos de rotina) não devem “amarrar” demais a empresa em uma ou outra direção. Paradoxalmente, para a empresa ambidestra menos controle pode significar mais desempenho.

Portanto, uma empresa ambidestra deve, primordialmente, confiar em gestores ambidestros. De um lado, trabalhando com estratégias, estruturas, processos, sistemas de alocação de recursos e culturas integrados que possam aumentar sua eficiência. Do outro lado, traçando e comunicando visões simples e abrangentes que acomodem internamente um alto nível de ambiguidade empreendedora, para evitar que as chamadas competências centrais (*core competences*) se tornem rígidas.

Por fim, é preciso ressaltar que a ambidestria organizacional deve estar intimamente conectada à mudança organizacional. Os gestores somente reescrevem as regras do setor se conseguem também refazer as regras de sua organização. A inovação estratégica sempre quebra o equilíbrio político, as competências já desenvolvidas, culturas e processos organizacionais. Assim, a gestão da ambidestria requer não apenas uma preocupação com a arquitetura organizacional, como também com a capacidade de executar mudanças de modo contínuo, mesmo diante do sucesso passado e presente. A gestão da ambidestria pressupõe gerir, ao mesmo tempo, a tecnologia e a mudança.

Lidando com a ambidestrezza na rotina da organização

POR **FRANÇOIS LONCKE**

Montadoras de veículos comerciais como a nossa, focadas no transporte de carga e pessoas, possuem metodologias e processos de desenvolvimento otimizados para a expansão em novos segmentos, melhorias de custo operacional, atendimento das legislações, introdução em novos mercados e modificações de produto que afetem positivamente a percepção dos usuários e proprietários. Os ciclos de inovação de nossos produtos estão inseridos no planejamento do ciclo de vida das plataformas e produtos.

As inovações de nicho são geradas e amplificadas com a presença de times multifuncionais em clientes usuários dos produtos. Raramente, o próprio cliente identifica a necessidade de um produto, mas nossa presença contínua nos clientes permite traduzir as exigências operacionais do dia a dia para o portfólio de projetos de desenvolvimento de produto. Outra alternativa para atender às inovações de nicho de produto – com pedidos e configurações específicos dos clientes – são os processos de desenvolvimento e disponibilização de peças com prazos de atendimento mais curtos, utilizando-se a eficiência do sistema produtivo instalado.

Inovações disruptivas têm grande potencial de surgirem nos fornecedores-parceiros, devido à característica modular da nossa empresa e o elevado grau de terceirização dos componentes. Além disso, nossas parcerias com institutos de pesquisa e Universidades permitem a colaboração em pesquisas e estudos que, convencionalmente, não passariam pelos filtros do portfólio de projetos, fortemente direcionado para o resultado financeiro.

Para manter um ambiente propício à inovação disruptiva contínua são necessárias condições propícias. Esse ambiente exige um comportamento “bipolar” com o desafio de equilibrar os conflitos resultantes das divergências de interesses – de um lado, a contínua melhoria da eficiência operacional e, do outro lado, a aprovação de projetos com elevado risco técnico-produtivo-comercial e seus impactos na cadeia e sistema produtivo.

Esses projetos com especificações únicas e características técnicas distintas dos competidores nos permitiram criar novos segmentos e liderá-los por um longo período de tempo.

Atualmente, buscamos a implementação de uma metodologia flexível que equilibre as decisões – entre a otimização de eficiência operacional, a manutenção do portfólio e o gerenciamento de inovação – e nos dê condições de termos continuamente soluções inovadoras, sejam técnicas, comerciais, nichos de mercado ou criação de novas demandas.

François Loncke é Gerente de Estratégia de Produto e Gerenciamento de Portfólio da MAN Caminhões América Latina.