

GV executivo



http://www.gv.com.br | www.gv.com.br

ENTREVISTA
David D'Orsi
 Diretor Executivo

OPINIÃO
Exercícios de responsabilidade
 Gabriel José de Almeida
 e José F. de Oliveira

OPINIÃO
Carreira global
 Wilson de Lencastre

OPINIÃO
Inovação de nova geração
 Lucio de Albuquerque

OPINIÃO
Inovação pública
 Manoel de Jesus Neto

OPINIÃO
Desafios em redes
 Bruno de Souza



Inovação e Conectividade



OPINIÃO
Mobilizar talentos
 Carlos Eduardo de
 Almeida e
 Alexandre G. de Souza

OPINIÃO
Responsabilidade ambiental
 José Roberto Figueira de Souza

OPINIÃO
Mobilizar talentos
 Carlos Eduardo de Almeida
 e Alexandre G. de Souza

Editorial:



O tema central deste número é a inovação, que sempre esteve presente e com alta prioridade no universo do profissional de administração. Afinal nos dizem, e nós repetimos, que o mundo muda rapidamente, incluindo nossos clientes, concorrentes, parceiros e demais *stakeholders*. Não há alternativa: inovamos ou perecemos. Assim, os artigos desta edição tratam da inovação em diversas situações e áreas administrativas, e temos ainda o *case* da Marítima, que apresenta um depoimento sobre um processo inovador que terminou em uma mudança organizacional, e uma entrevista com David Obstfeld.

Deve-se reconhecer quão pouco se sabe sobre inovação. Uma questão importante para o administrador é saber até que ponto ela pode ser planejada, programada e executada. Afinal, o mundo do administrador envolve o uso adequado do tempo, com cronogramas, prazos e controles

para que resultados sejam obtidos. A inovação tem de ser administrada e não pode ser deixada por conta de fatores incontrolláveis. Não é fácil e não se realiza espontaneamente. Ela deve ser buscada e perseguida com tenacidade e com o comprometimento de pessoas-chave na organização, especialmente a cúpula administrativa. Mas nem sempre isso ocorre. Muitas vezes a inovação é o resultado de processos e acontecimentos pouco controláveis. A palavra inglesa *serendipity* (grandes descobertas que inovam e que são o resultado fortuito de acasos) se opõe à concepção do administrador enquanto construtor da previsibilidade. A descoberta de antibióticos, especificamente a penicilina, é o caso mais citado de *serendipity*.

Ainda é paradoxal o fato de que a inovação é lembrada como ocorrendo preferencialmente em um ambiente livre, espontâneo, onde haja participação e intercâmbio de idéias e de experiências. A *serendipity* e o clima organizacional espontâneo e descontraído colidem com o mundo do administrar enquanto criação da previsibilidade e da consecução de metas cumprindo cronogramas. Todavia o desafio que se coloca ao administrador é saber gerir o processo inovador sem sufocar iniciativas e cercear as liberdades necessárias para que a inovação aconteça, o que implica participar de ambos os universos, o da criação inovadora e da racionalidade administrativa.

Este é o primeiro número da GV-executivo que edito, depois do trabalho de Thomaz Wood Jr., que foi o criador desta nova publicação da FGV/EAESP. Partilhamos com Thomaz a crença de que esta publicação faltava na mesa e no mundo de trabalho dos profissionais brasileiros de administração. A primeira reação do mercado indica que a crença e a intuição de Thomaz ao lançar a revista estavam corretas. Falta difundir-la ainda mais e publicar matérias escritas tanto por acadêmicos como por profissionais, mantendo-a atualizada e interessante, além de criar o círculo virtuoso necessário entre editores, leitores e colaboradores.

Carlos Osmar Bertero
Diretor e Editor



ENTREVISTA

David Obstfeld

David Obstfeld é professor na Universidade da Califórnia em Irvine, EUA, onde atualmente pesquisa sobre os processos de inovação social, criação de conhecimento e estratégia. Doutorou-se pela Universidade de Michigan, e sua tese recebeu o University of Michigan's Likert Award de melhor trabalho em estudos organizacionais. Nesta entrevista, o professor Obstfeld fala sobre como fomentar processos de inovação nas organizações, com particular destaque para o papel das redes sociais. Destaca ainda a importância de os gestores criarem um clima de proteção e apoio aos proponentes de idéias inovadoras.

por Charles Kirschbaum FGV-EAESP

O tema inovação tem sido alvo de destaque na mídia popular de negócios, bem como na literatura especializada de gestão, nesses últimos anos. O

senhor acredita que há idéias realmente inovadoras sobre o tema na atualidade? Como podemos diferenciar o que é discurso sobre inovação daquelas práticas realmente

inovadoras nas empresas?

D: Uma questão particularmente espinhosa é a distinção entre idéias inovadoras e sua implementação. Imagine uma situação em que um executivo julgue possuir uma idéia

inovadora. Da concepção da idéia à sua implementação há um percurso muitas vezes tortuoso. Por exemplo, ele pode não conseguir implementá-la; pode implementá-la somente depois de um ano e meio ou dez anos; a idéia pode mudar radicalmente antes de ser implementada; pode mudar à medida que é implementada; ou então a idéia pode ser implementada de um modo muito mais simples do que o imaginado no momento de sua concepção. Essas são apenas algumas variações dos processos de inovação que sugerem o quanto esse tema é vago. Nossos critérios e medidas para a análise desses processos são muito primários para capturar a atividade inovadora. Em minha pesquisa, utilizo uma definição muito simples de inovação. Para mim, inovação refere-se à ocorrência de mudanças em produtos e processos. Os executivos devem prestar atenção aos processos pelos quais uma idéia pode ou não ser implementada, assim como à intensidade desses processos.

Freqüentemente, deparamos com uma visão idealizada sobre o processo de inovação nas empresas. Em particular, existe uma visão de que apenas um grupo seletivo de profissionais, em geral os altos executivos, é responsável pela elaboração de novas idéias nas organizações. O senhor acredita nessa maneira de conceber a responsabilidade pela inovação nas empresas?

D: Na verdade, não. Quando observamos empresas que con-

Inovação refere-se à ocorrência de mudanças em produtos e processos. Os executivos devem estar atentos aos processos que podem levar à implementação ou ao abandono de uma idéia e também à intensidade desses processos.

duziram processos de inovação que foram reconhecidos, a primeira pergunta que nos fazemos é: “Em que nível houve a inovação?” A inovação pode ocorrer em diversos níveis, desde o nível nacional, setorial, industrial, departamental e grupal até o nível individual. Essa idéia de que a inovação é uma prerrogativa de um grupo seletivo pode basear-se na premissa de que inovar depende de um extenso processo de planejamento e controle. Nesse sentido, as organizações podem perceber até mesmo o mais discreto vestígio de inovação como algo perturbador, algo que interfere nos processos racionais e sistemáticos de planejamento. Elas podem desejar manter suas rotinas inalteradas e, nesse caso, criarão obstáculos ao aparecimento de idéias inovadoras. No entanto, sabemos que as melhores organizações buscam um equilíbrio entre o planejamento racional e as características idiossincráticas dos processos de inovação. Elas dão espaço para que as pessoas experimentem modos “ineficientes” de trabalhar e para que incorporem novas idéias as rotinas estabelecidas.

O senhor conhece exemplos de organizações que tentaram criar novas rotinas

por meio de inovação e que foram bem-sucedidas?

D: Sua pergunta pressupõe que rotinas são necessárias aos processos de inovação. Do meu ponto de vista, a inovação de fato ocorre por meio de rotinas, mas também, e de forma crítica, durante projetos, ou seja, situações em que há uma grande ação local coordenada por meio da qual novas idéias são concebidas. Não havia nenhuma rotina estabelecida quando Steve Jobs criou a Apple em uma garagem. Em minha opinião, muitas idéias inovadoras foram e são produzidas de um modo não planejado, sem nenhuma rotina prévia. Desse modo, o desafio de fomentar processos ou idéias inovadoras envolve o fomento de rotinas inovadoras, assim como de projetos inovadores.

Podemos interpretar que uma causa para o fracasso dos processos de inovação está relacionada ao modo como as organizações concebem e conduzem suas rotinas?

D: A maioria dos esforços de construir rotinas que gerem inovação está destinada ao fracasso especialmente quando consideramos que a maioria das tentativas inovadoras



deveria, pelo menos inicialmente, fracassar. Mesmo quando uma organização é bem-sucedida em criar formas rotinizadas de inovação, sua expectativa básica deveria ser a de que tal sucesso é fugaz e passageiro, na medida em que seu retorno diminui com o passar dos anos. Dessa forma, a maioria dos esforços fracassa, e acredito que devam mesmo fracassar. Em contrapartida, as organizações devem continuar a realizar experimentos, percebendo que as coisas devem, por força das próprias necessidades, continuar a mudar. Quando as organizações são realmente bem-sucedidas em realizar inovações ao longo do tempo, então elas merecem nossa atenção.

O senhor tem algum exemplo desse tipo de organização?

D: Uma organização que, em meu modo de ver, conseguiu ser bem-sucedida em termos de inovação é a Apple. Temos aí uma empresa que, diante de uma gama enorme de concorrentes e de uma agressiva economia de escala, conseguiu – e ainda consegue – manter-se no auge graças à sua capacidade de inovar.

Uma outra imagem comum sobre inovação é que grandes idéias surgem, exclusivamente, de mentes individuais. Nessa visão, novas idéias surgem de gênios criativos, pessoas dotadas de capacidade excepcional. Em sua opinião, em que medida a inovação pode ser entendida como um

esforço coletivo, ao contrário de um esforço puramente individual?

D: Tenho uma tendência a pensar e a estudar inovação como algo sob a responsabilidade de indivíduos em contextos coletivos e por meio de uma ação coletiva. A criatividade individual, isolada, é sem dúvida uma realidade, mas em organizações complexas essa idéia é simplesmente um mito. Ainda que eu conseguisse ter uma idéia totalmente inovadora – o que, já vou adiantar, é pouco provável –, eu teria de falar com o pessoal de marketing para poder ajustá-la à linha de produtos; com o pessoal da produção, para decidir como viabilizá-la financeiramente para ser produzida; com o pessoal de operações, para decidir como distribuir o produto, e assim por diante. Essas conversas consomem muito tempo e implicam intensa reciprocidade. Não há como fugir dessa cadeia. Sendo assim, penso nos esforços inovadores como uma forma de ação coletiva. Em sua base pode haver boas intenções e idéias, mas o sucesso do esforço de inovação depende da capacidade dos defensores da nova idéia, ou dos empreendedores, para envolver e persuadir diversos agentes. Romper com rotinas estabelecidas envolve um trabalho árduo. Infelizmente, penso que essa perspectiva seja muitas vezes esquecida pelos profissionais mais jovens e por todos os que não conseguem sucesso em processos de inovação.

Como as redes sociais influenciam na atividade

inovadora em suas diferentes fases?

D: Avanços recentes na teoria das redes sociais nos ajudaram a compreender o papel das diferentes redes em diversos resultados. Em primeiro lugar, há um conjunto consistente de achados empíricos, apresentados por Ron Burt, da Universidade de Chicago, que indicam que executivos que possuem uma diversidade de laços com outras pessoas que, por sua vez, não têm laços umas com as outras, ou aqueles com muitos “buracos estruturais”, são favorecidos em processos de promoção em suas organizações. No setor de *design* automotivo, que é meu campo de estudos, encontrei situação oposta – ou seja, pessoas com redes densas em que todo mundo estava interligado tiveram mais chances de se envolver com processos inovadores. Acredito que, independentemente de serem densas ou esparsas, as redes que sustentam os processos de inovação têm forte relação com a natureza da organização em que as pessoas trabalham. No contexto automotivo por mim estudado, redes densas forneciam as bases para uma rápida troca de informações e conhecimento durante um longo período de tempo.

Qual a relação entre esses exemplos e o conceito, desenvolvido pelo senhor, de *tertius iungens*?

D: De fato, o principal achado no estudo referido anteriormente é que existe uma propensão particular para as pessoas se associarem a

outras. Chamei essa propensão de orientação *tertius iungens*, e a considero crítica no processo de envolvimento com a inovação. O termo refere-se a uma expressão latina que pode ser traduzida como “o terceiro que se associa”. A raiz latina *iungens* é a mesma das palavras “junta” e “yoga”. Os defensores dos processos inovadores, em meu estudo, não apenas possuíam redes sociais vantajosas, mas também uma capacidade estratégica para apresentar pessoas umas às outras com o intuito de criar novos projetos inovadores. Essa orientação estratégica de se associar ocorre em situações em que pessoas que nunca trabalharam juntas são associadas, ou então em que pessoas que já se conhecem são reunidas por um *tertius* (terceiro) para a realização de um novo projeto. Todos nós conhecemos esse tipo de pessoa. Meu estudo apenas formaliza a teoria e a medida desse tipo de ação estratégica, identifica quem age dessa forma e demonstra que isso prediz quem estava envolvido com a inovação.

Como os executivos podem promover a inovação nos diferentes níveis – organizacional, grupal e individual? Existe alguma estrutura organizacional ou processo de tomada de decisão que seja mais favorável a processos inovadores?

D: Se eu tivesse de destacar algo de que os executivos deveriam sempre se lembrar seria o seguinte: as pessoas que realmente fazem as coi-

O sucesso do esforço de inovação depende da capacidade dos defensores da nova idéia, ou dos empreendedores, para envolver e persuadir diversos agentes.

sas seguirem adiante, que se lançam em novas combinações e possibilidades, são como ativistas ou agitadores de multidões. Talvez elas não se encaixem perfeitamente em planos e procedimentos ordenados. Encontrei diversas vezes em meu campo de pesquisa pessoas com uma orientação *tertius iungens* que faziam as coisas acontecer, criavam novas possibilidades e testavam os limites da paciência de seus supervisores e da empresa. E elas nem sempre foram necessariamente remuneradas ou reconhecidas. Essas pessoas tinham sensibilidade política e sabiam traduzir idéias e construir coalizões.

Mas os proponentes de novas idéias ou de processos inovadores não enfrentam fortes resistências? Como os gestores podem lidar com isso?

D: De fato, por estarem lidando com mudanças nas características de produtos e processos, essas mesmas pessoas provocaram muita turbulência e enfrentaram muita resistência. Lembro-me de uma vez ter assistido a uma entrevista com a premiada dançarina e coreógrafa indiana Surupa Sen. Ela estava falando sobre o apoio institucional que ela tinha de criar, indicando como isso a

ajudava, já que a “dança é vulnerável”. Ela dizia que sua dança era “forte”, no sentido de ser inovadora e expressiva, mas ao mesmo tempo vulnerável, pois introduzia elementos novos para o público. Dessa forma, seria necessário construir uma atmosfera para que a música pudesse sobreviver e realizar sua missão. Penso que a inovação siga o mesmo caminho dentro das organizações. Boas idéias, e as pessoas que as propõem, são paradoxalmente fortes e vulneráveis. Por essa razão, elas precisam encontrar gestores sensíveis, capazes de reconhecer ambas as características. Tais gestores devem fornecer um ambiente seguro para que os empreendedores possam trocar e desenvolver idéias, bem como se engajar em atividades *tertius iungens*. Assim, diria aos executivos para ficarem atentos ao que esses empreendedores desejam e para dar-lhes o necessário a fim de que possam trabalhar. Lembro, por fim, que os próprios executivos podem ser esses empreendedores!

Charles Kirschbaum
Doutorando em Estratégia Empresarial e Estudos Organizacionais na FGV-EAESP
E-mail: kircharles@gmail.br

Revolução e repetição

Logo que surgiram os primeiros *sites* de compra *on-line* pela Internet, muitos analistas escreveram sobre os impactos da “nova” economia – a economia eletrônica – sobre mercados, organizações e sobre a política. No centro dessas análises, havia a idéia de que a chamada revolução da informação provocaria transformações inimagináveis em velhos temas econômicos. Uma rápida visita ao passado é suficiente para mostrar o exagero dessa visão.

Tomemos o caso da Revolução Industrial. De acordo com estudos empíricos e de historiografia econômica, essa revolução representou um impacto devastador e incomparável com qualquer outra revolução conhecida. Ela mudou a forma como as pessoas se organizavam no trabalho e desestruturou comunidades e seu cotidiano de forma irreversível. A ascensão do capitalismo como sistema hegemônico, impulsionado pela revolução tecnológica da máquina a vapor, mudou de vez a paisagem humana e natural do planeta.

Na atualidade, porém, muitos analistas econômicos tentam nos persuadir de que a denominada revolução da informação trouxe consequências muito mais drásticas sobre a economia e a vida social do que a Revolução Industrial. Nesse ponto, podemos nos perguntar: o que de fato, e sem exageros, podemos esperar da “nova” economia em termos de inovação e tendências?

Destacamos, a seguir, dois de seus impactos críticos, finalizando com uma advertência ao leitor.

Em primeiro lugar, o impacto sobre o Estado e a democracia. De fato, podemos contar hoje com benefícios inéditos nessa área, como, por exemplo, a possibilidade de construirmos sistemas de votação e de controle de processos públicos que aumentam a transparência das ações do governo perante a sociedade. Nesse particular, podemos comparar o impacto que a Máquina de Jetro Tull teve, no final do século 18, sobre a manufatura com o impacto que o *e-gov* e a *e-democracia* têm sobre a organização do Estado moderno.

Em segundo, o impacto sobre o modo como as organizações se estruturam. Podemos observar uma tendência de diluição das estruturas hierárquicas, facilitando o fluxo de informações e de tomada de decisão, como também uma tendência de tornar as estruturas de governança corporativa muito mais eficientes e responsáveis.

Apesar desses impactos positivos, há um aspecto importante da economia que a revolução da informação nada conseguirá mudar. Trata-se da natureza do próprio sistema econômico. Não há qualquer evidência que nos mostre uma mudança na natureza humana em virtude de uma mudança tecnológica. Por exemplo, as velhas ações intencionais e quase-rationais dos seres humanos continuarão a ser tema de estudo da ciência econômica. Por isso, é sempre bom lembrar que a mudança existe, assim como existe a repetição. E a história está repleta de exemplos de ambas as possibilidades.



Marcos Fernandes
G. da Silva
FGV-EAESP

Economia em comunidades

As comunidades de prática virtuais, grupos organizados que se comunicam a distância pela Internet com o objetivo de trocar informações, partilhar conhecimento e realizar tarefa comum, apresentam-se hoje como uma nova proposta de produção econômica. Nela, estruturas tradicionais, baseadas no modelo da empresa ou do mercado, são substituídas por um estilo de trabalho voluntário, flexível e pautado pela especialização por habilidades e competências. O artigo analisa a emergência desse novo modelo e discute suas principais vantagens.

por **Eduardo H. Diniz, Adriana Wilner e Tania P. Christopoulos**, FGV-EAESP

Nos últimos anos, o uso cada vez mais intenso de recursos computacionais vem contribuindo para o desenvolvimento de novas formas de colaboração e de trabalhos coletivos. De fato, basta uma rápida passagem pela rede mundial de computadores para se constatar o número quase sem fim de comunidades

virtuais organizadas e mantidas pelos mais variados motivos e interesses.

Em particular, esse ambiente colaborativo e digitalizado tem inspirado o surgimento de uma nova forma de organização da produção, o que neste artigo é ilustrado pelo exemplo das chamadas comunidades de prática virtuais.

Nestas, os modelos tradicionais de hierarquia e controle dão lugar a uma organização informal, baseada na força do relacionamento entre indivíduos pertencentes a grupos formados de acordo com uma divisão de conhecimento e da existência de laços sociais.

Muitas empresas de porte estão patrocinando ou apoiando esses grupos, reconhecendo neles uma forma de melhorar seu desempenho e reduzir seus custos com mão-de-obra. Este artigo analisa esse novo comportamento socialmente produtivo, discutindo algumas de suas principais vantagens em relação a modelos de produção tradicionais e os desafios que empresas e governos têm pela frente para torná-lo sustentável.

Novo modelo. Segundo os especialistas, a base para o surgimento desse novo modelo de produção econômica são as denominadas comunidades de prática virtuais. Tais comunidades são grupos que trabalham a distância, reunidos por um empreendimento em comum, o qual consiste em entregar um produto ou em realizar uma tarefa por meio da troca freqüente de informações e conhecimentos. São basicamente compostas por indivíduos motivados pela necessidade de pertencer a um grupo social, pelo desejo de reconhecimento de seus pares e pela oportunidade de aprendizagem.

O fator determinante para o trabalho em comunidades é a possibilidade de uma colaboração fragmentada ou individualizada, na qual cada um contribui com partes específicas para a conclusão dos projetos.

O fator determinante para o trabalho em comunidades é a possibilidade de uma colaboração fragmentada ou individualizada, na qual cada um contribui com partes específicas para a conclusão dos projetos. Essas contribuições individuais tendem a convergir em tarefas nas quais o indivíduo sente possuir maior habilidade, o que, teoricamente, estimula sua automotivação.

Uma das premissas centrais do modelo das comunidades de prática é a idéia de que o esforço intelectual humano é algo intensamente individualizado e de que não é possível padronizar a criatividade, nem restringi-la a contratos ou estruturas rígidas. As comunidades de prática norteiam-se pelo princípio de que diferentes histórias e habilidades pessoais devem ser compartilhadas livremente para que a coletividade seja beneficiada.

Uma outra característica do modo de produção por comunidades é sua estrutura organizacional inovadora e flexível. Em primeiro lugar, não há cronogramas rígidos, nem tampouco esquemas de trabalho formais. Em segundo, o líder assume um papel de facilitador, e não o de coordenador ou personalidade central dos processos decisórios. A finalidade da agregação é estimular a confiança mútua e o senso de compromisso com o grupo e com as tarefas coletivas a serem realizadas.

Vantagens do modelo. O modelo das comunidades de prática traz algumas vantagens em relação às formas tradicionais de produção econômica que merecem ser destacadas. Em primeiro lugar, a disponibilidade de recursos e de tarefas em um mesmo ambiente minimiza tradicionais custos de transação. O modo de organizar a produção por comunidades baseia-se em uma forma descentralizada de busca e de troca de informações que reduz a incerteza da colaboração dos participantes à medida que os próprios indivíduos tendem a identificar as tarefas com as quais têm maior habilidade para desenvolver e a buscar os recursos necessários para realizá-las, permitindo, portanto, alocação mais eficiente do esforço criativo.

Em segundo lugar, podemos destacar a contribuição dessas comunidades na busca de ganhos de escala. Tais ganhos significam retornos maiores a preços mais baixos, de modo que as reduções de preço e a melhoria de qualidade tendem a ser percebidas em toda a cadeia de valor, afetando os diversos agentes que dela participam.

Nesse ponto temos uma diferença importante em relação aos modelos tradicionais de produção, como os da empresa ou do mercado. Nestes, as economias de escala de produtos não-digitais necessitam ser muito maiores do que para os produtos digitais, pois os custos de pesquisa e desenvolvimento são muito elevados. No caso de produtos digitais, os custos envolvidos no trabalho de pesquisa e desenvolvimento são sensivelmente reduzidos graças à sua distribuição entre diferentes agentes e ao elevado nível de compartilhamento envolvido nas comunidades. Conforme a produção de *softwares* aumenta, compartilhada por vários agentes, o desenvolvimento e a pesquisa também aumentam, embora a custos cada vez menores para cada um dos agentes.

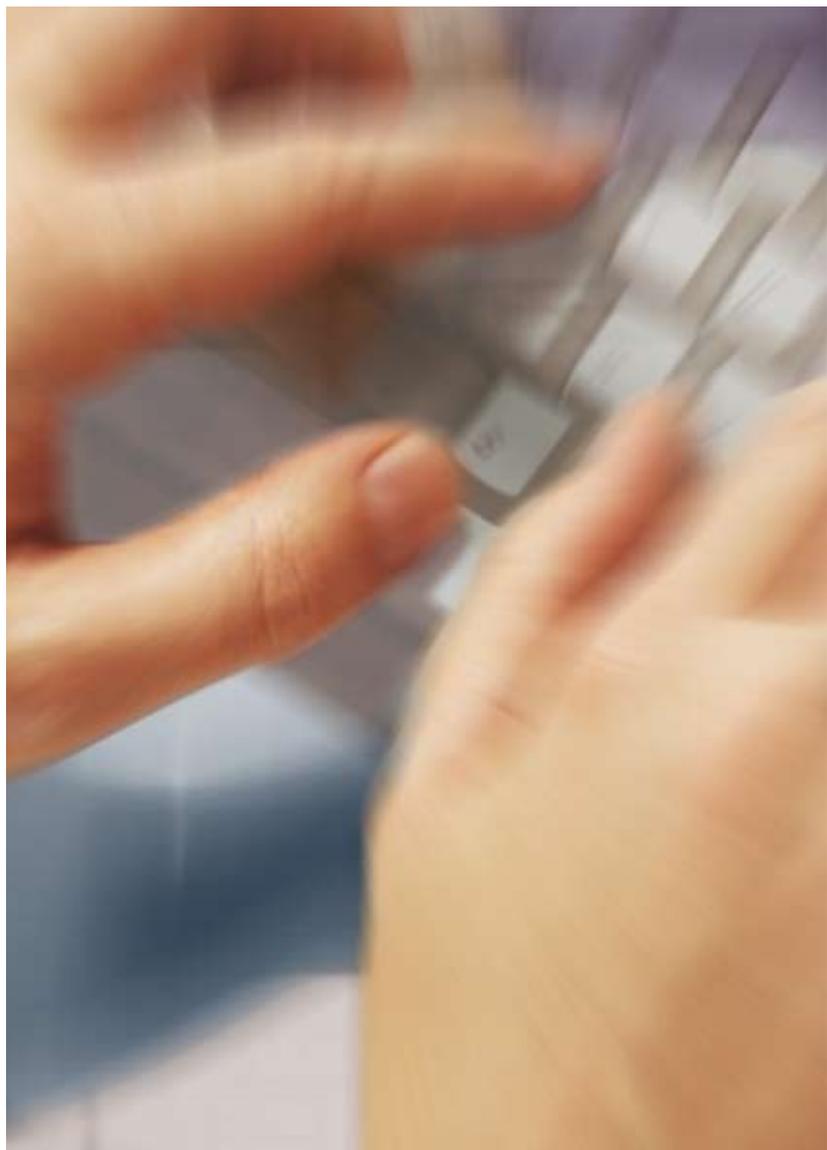
Em terceiro lugar, esse modelo estimula o surgimento de uma nova força de trabalho. Cientistas, tecnólogos, educadores e uma série de outros profissionais não-especialistas provenientes de várias áreas dedicam-se à pesquisa à custa de recursos próprios ou da comunidade. Existem hoje inúmeros exemplos de comunidades formadas por não-cientistas dedicando-se a projetos de pesquisa inovadores e com elevadas conseqüências sociais. Para citar apenas dois exemplos mais notórios, temos o *Stanford's Protein Folding Project*, que estuda a montagem de proteínas por meio de *softwares* distribuídos para várias pessoas do mundo, e o *Free Software Movement*, dedicado à introdução de novas características e de alterações em *softwares* livremente compartilhados.

De olho nas oportunidades.

Alguns investidores já identificaram oportunidades de negócios nesse novo modo de produção. Esse é o caso da Zope.corporation, que estimulou o desenvolvimento de uma comunidade de desenvolvedores voluntários de *software*

de gestão de conteúdo, com base em *software* livre, com o objetivo de incrementar seu poder de consultoria no mercado de *softwares*.

Os voluntários da comunidade Zope.org são estimulados a participar pelas próprias empresas em que trabalham, pois elas são clientes da Zope Corporation. Ou seja, além de comprarem *softwares* desta última, podem ter seus funcionários treinados por meio do compartilhamento de informações e do desenvolvimento de *softwares* que ocorrem nessa comunidade. Em contrapartida, a Zope também se beneficia da inovação em seus programas. Já



os desenvolvedores adquirem novos conhecimentos e são estimulados pela possibilidade de contribuir com a inclusão digital, pois colaboram com o desenvolvimento de *softwares* livres.

O caso da Zope ilustra que o mecanismo de comunidades de prática virtual funciona com base em três agentes: empresas-clientes, que empregam os desenvolvedores; a Zope corporation; e, por fim, os próprios desenvolvedores. Nesse caso, a principal colaboração que sustenta essa forma de produção são as empresas-clientes da Zope.

Outros mecanismos são igualmente viáveis. Por exemplo, as empresas podem utilizar os esforços de voluntários, como de estudantes recém-formados ou de indivíduos que tenham alguma atividade ligada ao desenvolvimento de *softwares*. Essas pessoas podem ser mobilizadas pela idéia de promover a inclusão digital, sem que qualquer forma de contribuição financeira seja oferecida.

Diversos pesquisadores acreditam que, para a sustentabilidade das comunidades de prática, as corporações devem desenvolver um sistema de apoio em que atuem exclusivamente como fomentadoras, estimulando seu crescimento e provendo-lhes recursos.

Recentemente, a Sun Microsystems também criou sua comunidade de desenvolvedores para aquisição de informações e colaborações a seu sistema e liberou 1,6 mil patentes para o mercado. A IBM também disponibilizou 500 de suas patentes para o uso da comunidade de desenvolvedores de *software* livre.

A Google ilustra um outro tipo de uso das comunidades de prática virtual. À medida que seus usuários acessam os *links* na internet para fazer suas pesquisas, promovem, ao mesmo tempo, uma classificação dos sites. A Google simplesmente seleciona aqueles *links* que aparecem com

maior frequência na rede e os colocam em uma ordem de prioridade sempre que um usuário faz suas pesquisas. Esse é um serviço que a comunidade de usuários presta indiretamente para a Google, sem qualquer remuneração.

Para essas empresas, o ganho consiste na possibilidade de colaboração para a inovação de seus produtos e, a partir disso, na obtenção de lucrativas taxas de licenças, ampliando seu poder competitivo. Para a comunidade, o impacto positivo consiste na transferência de tecnologia e de conhecimento.

Desafios para o futuro. As comunidades de prática têm demonstrado ser um meio promissor de produção, com poder de alterar práticas econômicas tradicionais. No entanto, sua sustentabilidade depende da ação conjunta de empresas e governo. A seguir, destacamos os principais desafios que merecem ser considerados no futuro para o sucesso desse modelo.

Em primeiro lugar, diversos pesquisadores sobre o tema acreditam que, para a sustentabilidade das comunidades de prática, as corporações devem desenvolver um sistema de apoio em que atuem exclusivamente como fomentadoras, estimulando seu crescimento e provendo-lhes recursos. Isto é, elas não devem restringir a liberdade dessas comunidades, mas cuidar para que elas possam

se desenvolver e atuar de acordo com sua própria dinâmica interna e por meio da colaboração espontânea de seus membros.

Caso contrário, se o trabalho espontâneo dos membros das comunidades for apropriado por investidores meramente interessados na redução de seus custos, a forte cultura das comunidades que trabalham segundo o modelo aqui discutido pode ser usada para controlar seus membros e substituir, de forma muito mais eficaz, as estruturas burocráticas e pouco eficientes da empresa tradicional.

No entanto, alguns críticos vão mais além e afirmam que, a partir do momento em que as multinacionais se apropriarem do conhecimento gerado pela rede formada pelas comunidades de prática, os benefícios aos consumidores e à população em geral, como a redução de custos, o aumento de qualidade dos produtos e a disseminação livre de tecnologias, correm o risco de diminuírem ou de desaparecerem completamente. Segundo tais críticos, isso tenderá a acontecer no caso de o interesse competitivo predominar nesse segmento.

Em segundo lugar, é reconhecido que os parâmetros de competitividade das empresas produtoras de *software* mudaram radicalmente nesses últimos anos, sobretudo graças à liberação de códigos-fonte de programas de computador provocada pelo movimento do *software* livre. Esse investimento ocorre de diversas formas: a manutenção do OSDL, o Open Source Development Lab, onde trabalha Linus Torvalds, o criador do Linux; a liberação do código-fonte de *softwares*; a disseminação do Linux no mundo corporativo, entre outras. Assim, espera-se que as empresas que obtiverem maior sucesso junto a suas comunidades de desenvolvedores sairão na frente na disputa por esse mercado.

Em terceiro lugar, restam duas preocupações: primeiro, como os desenvolvedores serão remunerados a longo prazo, tendo em vista que o conteúdo produzido é distribuído gratuitamente e, portanto, não gera receita imediata. Segundo, como os usuários não-técnicos serão capazes de se beneficiar do *software* aberto, sem custos, uma vez que a linguagem e a cultura das comunidades de desenvolvedores são exclusivamente técnicas, quando não completamente herméticas.

O papel do governo. Por fim, em quarto lugar, devemos mencionar a participação do governo no fortalecimento das comunidades de prática. Para se ter uma idéia, contabilizando-se a redução de custos e preços, além da elevação da qualidade decorrentes dos benefícios da maior produtividade tecnológica dessas comunidades, o governo brasileiro poderia economizar algo em torno de 1 bilhão de dólares em licenças de *softwares*. As portas para isso estão abertas, pois o governo brasileiro já incluiu, em suas políticas, o *software* livre.

Desse modo, podemos resumir o papel do governo em duas ações igualmente importantes. Primeiro, desenvolver a capacidade para equilibrar sua força de maneira a não alterar a dinâmica que sustenta o modo de produção do *software* livre. Ou seja, o governo, assim como as empresas, deve garantir a interação e a liberdade criativa das comunidades, sem transformá-las em um grande monopólio estatal. Segundo, para que os benefícios da inovação tecnológica sejam plenamente usufruídos, o governo deve fomentar o desenvolvimento da tecnologia como uma política pública, principalmente no que diz respeito à educação.

O modo de organizar a produção, baseado em comunidades, não vai necessariamente suplantará a firma ou o mercado, mas é uma alternativa emergente, que nasce sem muito controle ou origem definida. É reflexo do modelo econômico-tecnológico da informação traduzindo-se em uma nova divisão de trabalho, que se efetua não somente segundo jurisdições territoriais e corporativas, mas segundo um padrão complexo de redes interligadas. Certamente o melhor entendimento dessa nova forma de produção, tipicamente associada às potencialidades de uma economia conectada via redes de informação, pode ser um fator importante para contribuir tanto na consolidação de novas formas de organização do trabalho quanto para melhorar o desempenho empresarial.

Eduardo H. Diniz

Prof. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela FGV-EAESP
E-mail: ediniz@fgvsp.br

Adriana Wilner

Doutoranda em Estratégia Empresarial na FGV-EAESP
E-mail: wilner@uol.com.br

Tania P. Christopoulos

Doutoranda em Análise e Tecnologia de Informação na FGV-EAESP
E-mail: tchristo@gmail.br

Impactos da conectividade

O fenômeno da globalização e o avanço da conectividade entre as diversas partes do mundo mudaram radicalmente a forma como empresas e mercados interagem. A sofisticação das tecnologias digitais, sobretudo no que se refere ao processamento e à distribuição de informações, contribuiu com força decisiva para isso. Nesta coluna, destacamos algumas influências da crescente conectividade dos mercados e seu papel na definição de novas tendências para o mercado financeiro e para a área de Finanças.

A primeira influência refere-se ao uso de *softwares* mais potentes na resolução dos problemas quantitativos de finanças, o que tem auxiliado os analistas na tarefa de estimar os preços justos dos diversos ativos negociados. A segunda é a maior facilidade de participação dos investidores no mercado financeiro – basta o investidor acessar os *sites* das corretoras para informar-se sobre preços de ações e definir sua estratégia de investimento.

A terceira é a crescente complexidade dos mercados financeiros. A velocidade com a qual as informações circulam hoje pode trazer problemas para as autoridades reguladoras e para a própria estabilidade dos governos. Isso pode ser observado, por exemplo, nos efeitos das oscilações abruptas das taxas de juros e câmbio ao redor do mundo.

Nesse contexto, podemos identificar algumas tendências para os mercados e para a área

de Finanças. Primeiramente, um uso cada vez maior de instrumentos derivativos para a gestão de riscos. No entanto, ao mesmo tempo em que tais instrumentos podem oferecer maior proteção aos investidores, eles também podem ser utilizados para alavancar posições especulativas. Desse modo, o risco potencial de transações malsucedidas implica consequências ainda mais catastróficas para empresas e mercados.

Em seguida, uma maior regulamentação dos mercados, particularmente com respeito aos aspectos voltados à transparência e às boas práticas de governança corporativa. Podemos esperar uma maior compensação de riscos na forma de procedimentos burocráticos a serem cumpridos pelas empresas. Isso é necessário devido ao grande volume de informações colocado em circulação pelas tecnologias informacionais e ao seu potencial de distorção e risco.

Por fim, devido à necessidade de maior controle sobre a complexidade do mercado financeiro, podemos esperar um aumento da preocupação dos investidores com o chamado risco operacional. Grande parte desse risco está relacionada ao risco tecnológico, especialmente aquele associado a problemas com a utilização da tecnologia. Portanto, é de se esperar maior preocupação com o desenvolvimento de *softwares* especializados, na medida em que a tolerância a erros tecnológicos será cada vez menor.



César Nazareno
Caselani
FGV-EAESP

Caverna global

O uso disseminado de tecnologias eletrônicas de informação e de telecomunicação gerou uma intensa conectividade entre mercados, empresas e economias nacionais. Como resultado, crises desenroladas em uma parte do planeta são imediatamente transferidas, por contágio, às outras partes da rede formada por esses agentes econômicos. O artigo analisa as origens desse contágio e seus principais efeitos sobre países, empresas e indivíduos.

por **William Eid Junior** FGV-EAESP

O escritor português José Saramago, recentemente celebrado pela premiação com o Nobel de literatura, usou uma interessante metáfora para referir-se à nossa época. Para o autor, vivemos em uma grande caverna, assim como nossos ancestrais viviam. No entanto, com uma pequena diferença: a caverna, hoje, refere-se ao próprio mundo. Com essa metáfora, Saramago chama a nossa atenção para uma

das principais conseqüências do uso das novas tecnologias eletrônicas de distribuição de informação e de telecomunicação – a conectividade entre países, indivíduos e, como veremos neste artigo, economias nacionais.

Em finanças, a conectividade vem se tornando um fenômeno popular, sobretudo em momentos de crise ou de euforia dos mercados financeiros. Quando isso ocorre,

os meios de comunicação de massa, por exemplo, são os primeiros a apresentar as conseqüências em cascata da crise sobre bolsas de valores, índices de preço, variação do dólar e sobre o bolso do consumidor.

Neste artigo, analisamos, em primeiro lugar, os efeitos gerais da conectividade de acordo com seu impacto sobre três registros econômicos importantes: o das empresas, dos indivíduos e, principalmente, o de mercados financeiros. Em segundo lugar, o artigo analisa especificamente o fenômeno denominado pelos especialistas como contágio, situação em que o comportamento de um mercado ou país afeta automaticamente o comportamento dos mercados de outros países. O artigo discute, por fim, as conseqüências desse efeito-contágio sobre as economias nacionais, as empresas e os indivíduos.

Empresas e mercados. A conectividade trouxe progressos significativos em comparação ao que era possível em décadas anteriores para empresas, indivíduos e mercados. Por exemplo, as empresas podem realizar hoje consultas, cobranças, pagamentos, saques e transferências em tempo real. Ou seja, podem realizar negócios à velocidade das correntes elétricas ou das ondas de rádio – um sinal emitido na Tailândia, via satélite, leva menos de um segundo para chegar a São Paulo!

Entre os países emergentes, o Brasil é o que mais sofre em períodos pós-crisis em virtude da elevada liquidez dos títulos da dívida pública do país no mercado internacional.

Para os indivíduos, a conectividade também trouxe grandes impactos positivos. Um exemplo é o imenso portfólio de serviços bancários oferecidos por meios eletrônicos, facilitando significativamente o contato dos indivíduos com suas finanças. Saques em caixas eletrônicos, pagamentos via Internet e transferências eletrônicas são alguns dos serviços mais populares e que refletem os avanços na área.

Essa grande velocidade no acesso e na transmissão de informação torna o mundo dos negócios muito mais

ágil do que no passado, obrigando seus participantes a acompanharem as inovações de perto, abrindo um leque imenso de oportunidades. Tome-se, por exemplo, a rapidez e facilidade com que uma empresa pode oferecer seu produto em qualquer parte do mundo. Estudos do Banco Mundial mostram que os exportadores de países em desenvolvimento que têm acesso à Internet apresentam resultados superiores aos de exportadores sem esse tipo de acesso.

Em acréscimo, os controles nas empresas também podem se beneficiar dessa crescente velocidade: um problema que antes só era identificado depois que suas conseqüências tivessem causado danos fatais pode ser hoje corrigido quase ao mesmo tempo em que ocorre. Tal situação pode ser encontrada principalmente naquelas empresas que possuem operações espalhadas em grandes áreas ou mesmo em diversos países.

No entanto, é certamente nos mercados financeiros que observamos o maior impacto da conectividade. Um investidor pode aplicar seus recursos em praticamente qualquer parte do mundo, a qualquer momento. Além disso, a conectividade trouxe um subproduto interessante: a padronização dos mercados. De acordo com isso, as regras nos mercados financeiros são muito parecidas, o que permite a existência de investimentos além das fronteiras nacionais.

Outra conseqüência importante é a possibilidade de diversificação que surge com a conectividade. Há alguns anos, diversificar era algo equivalente a investir em umas poucas classes de títulos dentro de seu próprio país. Hoje, diversificar é ter na sua carteira títulos emitidos em países que possuam características distintas, aproveitando os comportamentos distintos desses papéis para reduzir ou diluir os riscos dos investimentos sem que haja a possibilidade de comprometimento do retorno esperado.

Efeito-contágio. Um dos principais efeitos da conectividade sobre os mercados é certamente o que os especialistas chamam de efeito-contágio. Ou seja, quando uma alteração no comportamento de um mercado afeta o de outros. Geralmente, a principal forma de alteração de

comportamento de mercado é a existência de crises. A magnitude do efeito de um contágio é de fácil constatação. Veja-se, por exemplo, os dados apresentados no Gráfico 1, que mostram o comportamento do Índice Bovespa na década de 1970, quando ocorreram duas crises internacionais, ambas relacionadas ao mercado de petróleo.

Na primeira crise, ocasionada pela guerra árabe-israelense de 1973, o preço do barril de petróleo subiu de US\$ 2,90 para US\$ 11,65, um aumento de mais de 300%. Na ocasião, o Índice Bovespa caiu algo em torno de 20%. A segunda crise do petróleo, ao contrário da primeira, teve múltiplas causas. O acidente nuclear da usina de Three Miles Island, nos EUA, colocou em xeque a geração de energia nuclear, ao mesmo tempo em que a derrubada do Xá Reza Pahlevi, no Irã, desorganizou o mercado de petróleo. A consequência foi um salto no preço do barril de US\$ 13,00 para US\$ 34,00. Nesse caso, o Ibovespa caiu pouco mais que 25%.

Quando observamos o comportamento do mesmo Índice Bovespa na década de 1990, o que é apresentado pelo Gráfico 2, notamos algumas diferenças importantes em relação aos anos de 1970. Em primeiro lugar, observamos uma volatilidade muito maior, algo sem dúvida alguma explicado pela maior conectividade entre os diferentes mercados. A volatilidade anual, estimada em uma base mensal, atingiu 69% na década de 1970 contra 120% na década de 1990.

Em segundo lugar, podemos também perceber que as crises da década de 1990 têm efeitos mais desastro-

sos, além de serem muito mais constantes. É claro que outras crises também aconteceram na década de 1970, além das duas do petróleo. A diferença é que seus efeitos ficaram restritos ao país de origem. Essa situação já não pode ser constatada no período de 1990 em diante, quando a conectividade dos mercados torna-se algo fortemente pronunciado.

Por exemplo, na primeira grande crise da década, a do México, deflagrada em dezembro de 1994, o Índice Bovespa caiu 35% em um intervalo de três meses. Já na segunda crise, a da Ásia, que teve início em julho de 1997, o mesmo índice caiu 31%, novamente em um intervalo curto de 3 meses. Por último, durante a crise da Rússia, em agosto de 1998, a queda foi de 40% em apenas um mês.

Origens do contágio. Mas qual é a origem do contágio? Há, na verdade, diversas explicações para sua existência. Uma primeira origem está ligada à força dos laços comerciais entre países. Isso pode ser observado, por exemplo, no episódio da crise da Ásia. Estudos indicam que o efeito foi maior entre os países que tinham maior densidade de trocas comerciais. Assim, uma crise em um país A, que é grande importador de produtos de B, provoca uma transferência de efeitos para este último, visto que os agentes econômicos esperam que as importações cessem ou diminuam. Nesse caso, B sofrerá rapidamente os efeitos da crise em A.

O mesmo mecanismo pode ser constatado nas rela-

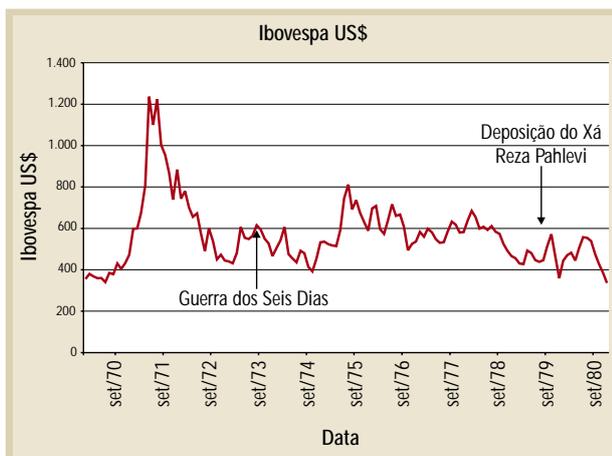


Gráfico 1 – Variação do Ibovespa no período de 1970-1980.

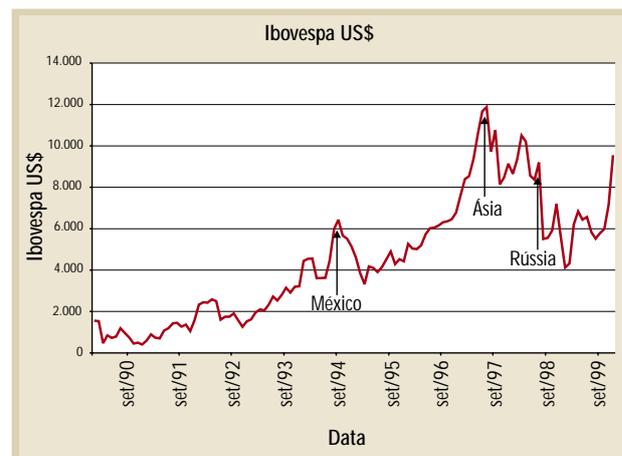


Gráfico 2 – Variação do Ibovespa no período de 1990-2000.

ções financeiras em geral e em situações em que há similaridades macroeconômicas. Os investidores aprendem com os eventos passados e analisam países similares como sujeitos aos mesmos tipos de comportamentos diante de uma crise. Outro elemento importante nesse contexto é a presença de subsidiárias das mesmas empresas em diferentes países, o que aumenta o espectro do contágio.

Uma outra origem do contágio entre mercados é a intensidade do fluxo de informações. Tal fluxo pode ser dividido em dois momentos: em um primeiro, os investidores informados vendem títulos de países afetados pela crise para, por exemplo, atender a uma chamada de margem. Em um segundo momento, os investidores não informados interpretam essa mesma venda como sinal de baixos retornos e então passam a disseminar o pânico.

No entanto, é consenso que o elemento mais importante para a disseminação de uma crise é o comportamento dos investidores. A diversificação das carteiras de investimentos envolve, hoje, a compra de títulos de diferentes países. Desse modo, um fundo de investimentos sediado em Londres possui títulos de países da América Latina, Ásia e muitos outros. No início de uma crise em um país emergente, os gestores desse fundo buscarão reduzir sua exposição nesse tipo de país, temendo um contágio.

Como consequência, inicia-se um movimento de venda de títulos de países emergentes por parte de todos os fundos similares a este, instalando-se, desse modo, um contágio entre as diferentes economias. O Brasil é, tipica-

mente, um dos países que mais sofre nesses momentos. A razão é simples: tanto nossos títulos de dívida externa como nossa bolsa de valores possuem boa liquidez perante os títulos de outros países emergentes. Como resultado, nossos títulos são os primeiros a serem colocados à venda e, logo, os que mais sofrem. O gráfico 3 mostra o comportamento do C-Bond, títulos da dívida externa brasileira mais negociados no mercado internacional.

Observe que os efeitos da crise da Ásia e da Rússia são nítidos. Esse “efeito Brasil” pode ser constatado ao observarmos o comportamento da volatilidade dos diferentes mercados em períodos pré e posteriores a crise (ver Tabela). Note, a partir da tabela apresentada, os impactos sobre os títulos de dívida externa dos países emergentes das diversas crises recentes, como as da Ásia, Rússia, Nasdaq, Argentina e do World Trade Center. Podemos constatar, pela tabela, que, ao mesmo tempo em que o Brasil possui uma volatilidade relativamente baixa nos períodos pré-crise, ele exibe a maior volatilidade, entre os países emergentes, nos períodos pós-crise. A razão é a maior liquidez de nossos títulos.

Por fim, uma última origem para o efeito-contágio está ligada a variáveis internas. Por exemplo, se continuarmos a observar o comportamento do C-Bond em 2002, no gráfico 3, vemos uma grande queda em seu valor, comparável apenas à crise russa. A origem dessa queda é interna, coincidindo com a ascensão do então candidato Lula nas pesquisas e com a difusão de informações altamente preocupantes sobre a futura condução da economia.

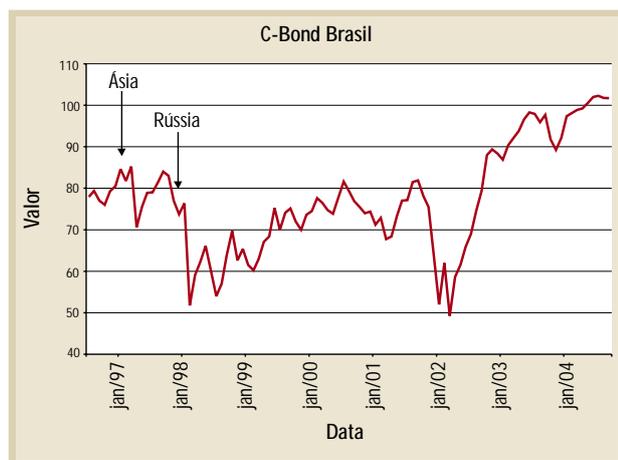


Gráfico 3 – Variação do C-Bond Brasil no período de janeiro de 1997 a janeiro de 2005.

Consequências do contágio. Para finalizar, analisamos as principais consequências do efeito contágio. Em particular, apresentamos essas consequências sobre a economia, as empresas e os indivíduos.

No que diz respeito à economia, se um país sofre o contágio de uma crise em um outro país, os capitais vão procurar outros portos seguros. Isso ocorre porque os capitais internacionais são guiados pela relação retorno *versus* risco. Como resultado, o país que sofreu a evasão de capitais assiste a uma diminuição em seus índices de investimento. Outro resultado é a desvalorização da moeda local, pois todos querem retirar suas divisas desse país.

Não é necessária a existência de crises agudas para se observar efeitos semelhantes. Veja-se, por exemplo, a si-

tuação do déficit norte-americano. Depois de anos de controle sob a administração Clinton, as expectativas do mercado são de elevação desse déficit. Nesse cenário, os agentes econômicos esperam elevação das taxas de juros futuras em virtude das pressões que o tesouro norte-americano exercerá para cobrir o referido déficit. A expectativa de maiores taxas reflete-se no presente ao diminuir a liquidez do mercado internacional. Menor liquidez significa menores investimentos em países emergentes.

Sobre as empresas, o principal efeito da conectividade dos mercados é observado na volatilidade dos custos e receitas. São raros os empreendimentos que podem hoje prescindir de insumos importados. Desse modo, variações nas taxas de câmbio afetam diretamente os custos das empresas. E a taxa de câmbio tem maior volatilidade em função da maior conectividade entre os mercados. As receitas também são afetadas pelas variações no câmbio, diretamente no caso das empresas exportadoras e indiretamente para toda a cadeia associada ao complexo exportador.

No que diz respeito aos indivíduos, pode-se também encontrar alguns efeitos da conectividade. O primeiro e mais imediato é sobre os investimentos. Uma volatilidade maior é facilmente constatável. E volatilidade maior significa maior risco, o que se observa mesmo nos investimentos tradicionalmente mais seguros, como os de renda fixa. A redução do risco é mais difícil, haja vista que, nas crises, as

correlações entre os investimentos tendem a 1, ou seja, em uma crise as estratégias de diversificação têm pouco efeito já que todos os ativos tendem a um comportamento similar. Em prazos um pouco mais longos, observa-se que a renda dos indivíduos também é afetada pela conectividade, pois o nível de investimentos do país é afetado, gerando uma onda de reações, como a baixa oferta de empregos e, conseqüentemente, a retração da renda das famílias.

Para finalizar este artigo, cumpre mencionar uma conseqüência especialmente positiva da conectividade, em particular sobre o campo de pesquisas em Finanças. A imensa facilidade e o baixo custo para o armazenamento de dados nos permitem hoje analisar de forma profunda as diferentes economias do globo, fato impensável há alguns anos. Desse modo, temos um maior conhecimento das relações existentes entre os mercados, inclusive das dinâmicas destacadas neste artigo referentes à crescente conectividade. Com isso, aumentam-se as chances de atuar sobre essas dinâmicas de forma mais rápida e eficiente, minimizando, tanto quanto seja possível, suas conseqüências desastrosas.

William Eid Júnior

Prof. do Departamento de Contabilidade, Finanças e Controle da FGV-EAESP

Doutor em Administração Financeira pela FGV-EAESP

E-mail: weid@fgvsp.br

Tabela – Índice de volatilidade média dos mercados em períodos de crise e pré-crise.

VOLATILIDADE MÉDIA EM PERÍODOS DE CRISE							
	BRASIL	TURQUIA	HONG KONG	MÉXICO	ARGENTINA	CHILE	RUSSIA
Ásia	56,14%	44,14%	46,99%	31,95%	35,85%	16,47%	27,82%
Rússia	64,17%	64,02%	37,74%	36,84%	45,45%	28,43%	98,56%
Nasdaq	34,56%	53,30%	33,94%	36,93%	30,13%	19,23%	55,50%
Argentina	36,19%	66,45%	30,08%	23,70%	40,44%	11,49%	28,08%
WTC	39,96%	48,50%	32,32%	23,20%	53,69%	17,28%	35,97%

VOLATILIDADE MÉDIA EM PERÍODOS DE PRÉ-CRISE							
	BRASIL	TURQUIA	HONG KONG	MÉXICO	ARGENTINA	CHILE	RUSSIA
Ásia	23,73%	36,98%	15,87%	19,17%	22,57%	13,94%	42,04%
Rússia	25,79%	50,01%	37,45%	20,99%	23,36%	18,82%	44,21%
Nasdaq	26,97%	51,53%	25,14%	27,97%	30,82%	19,12%	54,62%
Argentina	29,83%	59,48%	25,70%	29,77%	29,29%	12,17%	45,62%
WTC	23,56%	53,63%	19,71%	19,08%	40,18%	10,67%	25,76%

Fonte: Tucci, Renato Eid. *Analisando a Evolução do Efeito-Contágio em Mercados Emergentes* – FEA/IME – USP – 2005.

Inovações na vitrine

Entender o modo de satisfazer plenamente as necessidades do consumidor tornou-se questão-chave para a criação de valor e garantia de sucesso de qualquer negócio. Nesta coluna, destacamos três exemplos de empresas que souberam criar valor desenvolvendo soluções bem-sucedidas para seus clientes.

O primeiro exemplo é dado pela Apprimus, empresa prestadora de serviços alimentícios. A inovação consistiu em munir seus vendedores, que visitam diariamente padarias, hotéis, restaurantes e bares da Grande São Paulo, com computadores de mão conectados em tempo real com os sistemas da empresa, permitindo, em uma visita a um cliente, conhecer imediatamente sua situação de crédito e o estoque disponível.

Foi grande o impacto sobre a empresa, que consegue trabalhar hoje com um intervalo de estoque bem menor do que os concorrentes, além de possuir uma equipe bastante reduzida. E os clientes se beneficiaram com a agilidade e diferenciais criados.

O segundo exemplo é a rede de hotéis Westin, que lançou, em 1999, uma cama revolucionária para propiciar conforto aos hóspedes. A cama é uma montagem exclusiva da rede, desenvolvida a partir de parceria com um grande conjunto de fornecedores. O sucesso da Westin foi grande e despertou a concorrência. Em 2002, a rede adaptou o mode-

lo para criar outros diferenciais para os hóspedes. Logo depois, atendendo aos apelos dos clientes norte-americanos, passou a vender os produtos para uso doméstico. A inovadora cama foi elemento determinante para aumentar a taxa de ocupação e manter o valor das tarifas mesmo quando a tendência do setor era de queda.

A Embraco é nosso terceiro exemplo. A empresa, sediada em Joinville, Santa Catarina, é líder mundial na fabricação de compressores para refrigeração doméstica. No final da década de 1980, lançou seu primeiro compressor com tecnologia própria, seguido, em 1992, de uma linha de compressores compatível com gases refrigerantes que não agridem a camada de ozônio. Em 1998, inovou mais uma vez ao lançar um compressor com velocidade variável e controle eletrônico para monitorar a variação de temperatura e reduzir o consumo de energia.

O ponto comum nos três exemplos é um duplo olhar – para o cliente, a fim de obter pistas sobre o valor que ele busca nos produtos e serviços oferecidos, e na própria empresa e seus aliados, na busca de recursos internos existentes. Nesses esforços, a empresa deve revelar suas próprias competências e flexibilidade no acesso à informação e ter a capacidade de realizar inovações em processos, produtos e serviços que enriqueçam a cadeia de valor a ser entregue ao cliente.



Rubens da
Costa Santos
FGV-EAESP

Inovação de mentalidade

Na área de marketing, o conceito de inovação é geralmente pensado como inovação tecnológica, quando novos produtos ou serviços são lançados com características de estilo e de desempenho diferenciadas para o consumidor. O artigo propõe nova perspectiva em que o conceito de inovação é pensado como mudança de mentalidade, ou seja, como uma mudança na forma de conceber a relação das empresas com seus clientes e com a sociedade que leve em consideração novos valores e sistemas de interpretação da realidade.

por Tânia M. Vidigal Limeira FGV-EAESP

Uma rápida revisão da história do Marketing pode nos mostrar que a busca de inovações sempre ocupou um lugar de destaque no conjunto de valores da disciplina. Para muitos, inclusive, marketing tornou-se sinônimo de inovação. Nessa perspectiva, a área seria caracterizada como de vanguarda, na medida em que se responsabiliza, por

exemplo, pela antecipação de novas idéias, pela quebra de velhos modelos de relacionamento com o consumidor e pela criação de tendências.

Assim, a inovação é pensada como inovação tecnológica quando novos produtos ou serviços são lançados com características de estilo e de desempenho diferenciadas para

o consumidor. Adicionalmente, a inovação é também pensada como o surgimento de novos processos produtivos, a partir dos quais métodos de trabalho inovadores são criados para reduzir custos e otimizar os resultados das atividades fabris e comerciais envolvidas.

No entanto, inovação em marketing não se resume ao uso de novas tecnologias, nem tampouco ao desenvolvimento de novos processos produtivos. De fato, a inovação pode também ser definida como uma mudança de mentalidade, ou seja, uma mudança na forma de pensar a relação das empresas com seus clientes e com a sociedade que implique a introdução de novos valores e de novos sistemas de referência para a disciplina.

O consumidor não é apenas um número ou uma unidade de lucro potencial que pode ser identificado exclusivamente com base em valores médios ou padrões, tais como classe social, sexo ou escolaridade.

Neste artigo, analisamos as inovações em marketing como um processo que envolve mudanças de mentalidade. Em particular, vamos demonstrar que, para essas mudanças acontecerem, são necessários novos formatos organizacionais e gerenciais. Desse modo, a inovação depende de novas práticas de gestão mercadológica que reflitam uma mentalidade diferente de pensar a relação com clientes e de orientar as ações do marketing. Para atingir esse objetivo, vamos, primeiro, fazer uma retrospectiva das principais inovações em marketing e, em seguida, propor o que consideramos ser a mais recente tendência de inovação – ou mudança de mentalidade.

Marketing de relacionamento. No intervalo compreendido entre o início da década de 1980 e os dias atuais, podemos identificar quatro inovações principais na área de marketing. Cada uma dessas inovações, em seu respectivo momento, foi responsável por significativas mu-

danças de mentalidade na forma de a área conceber clientes, mercado e empresas. A primeira refere-se ao surgimento do marketing de relacionamento; a segunda, do marketing em rede; a terceira, do marketing digital; e a quarta mudança refere-se ao desenvolvimento do marketing socialmente responsável. Vejamos cada uma delas e suas principais contribuições para os processos de inovação da área.

O marketing de relacionamento, também conhecido como marketing um a um, ou marketing de fidelização, surgiu na década de 1980 graças aos trabalhos de autores como Berry, Peppers e Rogers. De acordo com esse enfoque, a função do marketing não se resume apenas à

função transacional, ou seja, conquistar novos clientes e realizar uma única venda para eles, em uma abordagem oportunística. Em vez disso, a função primordial do marketing é a de manter os clientes atuais e de construir com eles um relacionamento de longo prazo, durante o qual diversas transações podem ser realizadas.

Uma importante contribuição dessa perspectiva foi a reorientação

do processo de marketing. A partir daí, a área passou a dar maior ênfase a iniciativas como determinação do valor do cliente no longo prazo, desenvolvimento de relações de confiança e cooperação, customização ou personalização de produtos e serviços, definição de estratégias de preço e de retorno de longo prazo, monitoramento da satisfação do cliente e geração de comprometimento e fidelidade. Esse enfoque foi ainda beneficiado com o surgimento dos sistemas de informação, que permitiram maior facilidade no uso de bancos de dados e de gerenciamento de relacionamento com clientes – por exemplo, os chamados *database marketing* e o CRM – *customer relationship management*.

Marketing em rede. Essa é a segunda perspectiva histórica de inovação em marketing. Surgiu na década de 1990 a partir das contribuições desenvolvidas na área de estratégia competitiva, difundidas por autores como

Castells, Ohmae, Hamel e Prahalad. Naquela época, impulsionadas pelas ondas de reestruturação econômica da década de 1980, pelo esgotamento do sistema de produção em massa e por uma crise de lucratividade, as empresas deram início ao desenvolvimento de novos modelos estratégicos de gestão.

A perspectiva do marketing em rede surge nesse contexto de crescente interconectividade de empresas e mercados. Baseia-se na idéia de que a criação de valor para o cliente é resultado de um conjunto coordenado e encadeado de funções desempenhadas por uma rede de empresas parceiras. De acordo com essa visão, uma empresa só consegue vantagem competitiva à medida que realiza alianças estratégicas com outras empresas capazes de acrescentar habilidades específicas ao longo de uma determinada cadeia de valor.

Outro ponto de elevada importância para essa perspectiva em marketing é a consideração de que o principal ativo das empresas são seus conhecimentos e habilidades. Nesse sentido, a função do marketing é ressaltar as competências centrais da empresa, as quais devem ser flexíveis e mutáveis, sempre tendo em vista as necessidades igualmente mutáveis dos clientes. Espera-se que o marketing contribua com a integração da rede de empresas parceiras e que realize permanente monitoramento do mercado, levantando e processando informações acerca dele em uma velocidade maior do que a dos concorrentes.

Marketing digital e social. Vejamos, por fim, as duas últimas perspectivas de inovação em marketing. O marketing digital, também conhecido como *e-marketing*, surgiu a partir da rápida difusão da Internet na década de 1990. A rede mundial de computadores exige maior transparência e velocidade do marketing, bem como a revisão de suas práticas tradicionais de desenvolvimento de produtos, formação de preço, comunicação, distribuição e vendas.

O aparecimento de novos concorrentes e de novas comunidades virtuais de usuários requer ainda uma mudança de mentalidade e a aquisição de novas competências para lidar com clientes mais conscientes de seus direitos e mais exigentes. Na área de varejo, por exemplo, as grandes empresas tiveram de investir em *websites* e em novas estruturas de logística para entregas de produtos.



Finalmente, a quarta perspectiva destacada neste texto refere-se à emergência do marketing socialmente responsável. Embora não pareça, essa não é uma concepção nova. Philip Kotler, em 1967, já vislumbrava que o conceito de marketing transcenderia o simples foco no consumidor para lidar com questões sociais mais amplas, aplicadas tanto a produtos como a órgãos políticos, instituições de ensino ou sem fins lucrativos.

A perspectiva do marketing socialmente responsável define que a questão-chave da empresa consiste em garantir que seus produtos e serviços sejam desenvolvidos mediante o respeito às condições sociais e ambientais. Nesse sentido, é preciso evitar a poluição ambiental, o esgotamento dos recursos naturais e o aquecimento da atmosfera terrestre, bem como a exclusão social e econômica de grupos e pessoas.

De acordo com a nova mentalidade da área de marketing, seu objetivo é aprofundar o conhecimento sobre os valores, cultura, estilo de vida e realidade cotidiana dos consumidores.

Atualmente, segundo o Instituto Ethos, o conceito de responsabilidade social refere-se a uma forma de condução dos negócios da empresa que a torne parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes envolvidas, como acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade e governo. Exemplos de ações de marketing socialmente responsável incluem os patrocínios de ações culturais e sociais coordenadas por organizações não-governamentais ou do terceiro setor.

Uma nova mentalidade. A nova mentalidade em marketing, que passaremos a analisar a seguir, nasce em um contexto social e cultural determinado por duas características principais. Primeiro, por uma mudança na relação entre oferta e procura. Segundo, por uma

mudança na forma de conceber e tratar o cliente. Vejamos cada uma dessas duas características e suas implicações para o desenvolvimento de uma nova mentalidade em marketing.

Em artigo recente, os pesquisadores Teniza da Silveira e Yves Evrard reconhecem que a prática empresarial, no século XX, conheceu sucessivas alterações de foco decorrentes de mudanças no ambiente econômico e social. Segundo esses autores, um dos aspectos desse ambiente que mais influenciou a relação entre empresas e clientes refere-se a mudanças no equilíbrio entre oferta e procura. Quando a oferta é maior que a demanda, uma situação vigente hoje, o demandante está em melhor condição para escolher entre uma grande variabilidade de opções que satisfaçam suas necessidades e desejos.

Quanto à mudança na forma de conceber o cliente, esta se refere à percepção de que o cliente é um indivíduo que possui sentimentos, emoções e desejos singulares, ou seja, o consumidor não é apenas um número ou uma unidade de lucro potencial que pode ser identificado exclusivamente com base

em valores médios ou determinados padrões, tais como classe social, sexo ou escolaridade. Na prática, essa nova concepção de consumidor implica abandonar o nível da abstração e os conceitos vagos característicos em pesquisas de marketing. Implica, também, entrar em contato direto com o consumidor em seu ambiente real, estabelecendo com ele uma relação de proximidade que considere o que ele de fato necessita.

A mentalidade de marketing que surge nesse contexto refere-se a uma nova sensibilidade de compreensão do cliente ou consumidor. Alguns pesquisadores vêm chamando tal mentalidade de marketing etnográfico, que teria como objetivo aprofundar o conhecimento sobre valores, cultura, estilo de vida e realidade cotidiana dos consumidores. Para tanto, vêm adotando, de forma cada vez mais intensa, metodologias próprias de outras ciências humanas, como a antropologia. A etnografia, como metodologia de pesquisa, refere-se a uma observação *in loco* e

abrangente da realidade do consumidor e requer que o pesquisador adote uma postura de observador participante, envolvendo-se nas diversas atividades desenvolvidas pela população em estudo.

Na verdade, a associação entre estudos etnográficos e marketing, especialmente na área de comportamento do consumidor, intensificou-se a partir do final da década de 1980, quando se constatou um interesse dos antropólogos por essa área de pesquisa. John Sherry, em artigo pioneiro escrito em 1988, propunha diversas aplicações do método etnográfico em marketing, enfatizando a necessidade de um diálogo aberto entre os profissionais de ambas as áreas. Recentemente, revistas de disseminação, como *Exame*, vêm reconhecendo o valor do marketing etnográfico, ao mesmo tempo em que se observa crescente número de consultorias oferecendo pesquisas etnográficas para seus clientes.

De olho na realidade. Inovar em marketing pressupõe uma mudança de mentalidade que coloque em ação novos valores e novos sistemas de referência. Pressupõe, também, uma ruptura com práticas rotineiras e arraiga-

das. No momento atual, a inovação implica sair do comodismo e buscar interação direta com o consumidor, entendendo seus reais problemas e oferecendo soluções que, além de venderem produtos, contribuam para a melhoria de sua qualidade de vida e para a superação dos problemas socioeconômicos do país (ver Box).

Talvez o maior desafio da nova mentalidade em marketing seja a necessidade de desenvolver novos instrumentos de pesquisa de campo que permitam o contato direto com consumidores e comunidades. À medida que desenvolver e utilizar tais instrumentos, a área estará mais habilitada para compreender as reais necessidades de suas populações-alvo. Outro desafio será o progressivo abandono de categorias abstratas, em geral importadas de realidades distintas da brasileira, para definir quem é o consumidor e como ele se comporta.

Tânia M. Vidigal Limeira

Profa. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP

Doutora em Marketing pela FGV-EAESP

E-mail: taniel@fgvsp.br

Indo à casa do cliente

Parceria entre as empresas Unilever e Brastemp ilustra nova mentalidade em marketing, baseada no oferecimento de soluções elaboradas a partir de contato direto com a realidade do cliente.

Em março de 2004, a Unilever e a Brastemp lançaram o projeto Lavanderia Comunitária, em Heliópolis, um bairro da periferia de São Paulo. Construída em uma área de 108 metros quadrados, com apoio da União de Núcleos, Associações e Sociedade de Moradores de Heliópolis e São João Clímaco (Unas), a lavanderia tem 36 máquinas de lavar, 20 tanques e 8 secadoras de roupa, que funcionam 10 horas por dia, 6 dias por semana. Atende cerca de 2 mil famílias por mês, oferecendo infra-estrutura para a lavagem completa das roupas.

As donas de casa precisam se cadastrar para ganhar uma carteirinha e, com ela, passam a ter o direito de usar gratuitamente o espaço. A lavanderia conta hoje com a presença de um

técnico da Brastemp para garantir o bom funcionamento das máquinas.

É claro que as empresas, por meio dessa iniciativa, estão procurando divulgar suas marcas e criar demanda para seus produtos. Porém, a diferença está em como fazem isso. O modo tradicional seria veicular propaganda na TV, o que não contribui para a resolução dos problemas concretos de seus consumidores nem, muitas vezes, para atingir esses consumidores, uma vez que as propagandas pressupõem um tipo de consumidor que não corresponde à realidade.

A outra maneira, inovadora, é ir à casa do cliente, perguntar o que ele precisa e investir em ações que tragam uma solução para seus problemas, além da venda do produto.

Ambiente de inovação

A Em tempos de elevada competição e de rápida evolução das tecnologias de informação, a geração de inovações capazes de fazer aumentar o valor econômico das empresas tornou-se fator de sobrevivência. Como resultado, cresce entre os executivos a preocupação acerca de como fomentar processos de inovação sustentáveis.

Apesar de não haver receita pronta, alguns estudos destacam características do ambiente organizacional que mais se repetem em empresas bem-sucedidas em termos de inovação. Em particular, eles mencionam cinco características: ambiente e visão, orientação para o mercado, estruturas organizacionais horizontais e enxutas, abordagens múltiplas e aprendizado interativo.

A inovação contínua tende a ocorrer em ambientes onde as lideranças acreditam na importância das inovações e gerenciam seu sistema de valores com o intuito de favorecê-las. Empresas como Honda, Intel e IBM são conhecidas por valorizar, de forma explícita, a inovação em sua visão e missão. Essas empresas são fortemente orientadas para o mercado e, do ponto de vista operacional, buscam assegurar interação contínua entre os atores centrais do processo de criação e inovação assim como entre a área de desenvolvimento e a de marketing.

Quanto à estrutura organizacional, estudos demonstram que, em empresas inovadoras, há uma incidência de poucos níveis hierárquicos e de uma organização do trabalho baseada em projetos e equipes de cinco a sete funcionários-chave oriundos de diversas áreas, o que traz o benefício de facilitar a coordenação, a comunicação e cooperação entre os membros.

Empresas inovadoras permitem e estimulam relativa autonomia dos membros das diversas equipes para que decidam o melhor caminho a seguir. Em acréscimo, os altos membros da organização cuidam para que as equipes estejam abertas a distintas abordagens e utilizem-nas para solucionar um mesmo problema.

O processo de inovação requer ainda aprendizado interativo. As grandes corporações consideradas como de intensa inovação – por exemplo, 3M, GE, Honda e Intel – utilizam conhecimentos disponíveis fora e dentro de suas fronteiras organizacionais. Essas empresas sabem que o processo caótico de inovação transcende barreiras e envolve múltiplas instituições.

Para finalizar, a principal lição que as corporações capazes de inovar nos ensinam diz respeito à necessidade de as lideranças mudarem seus modelos sobre geração de novas idéias. O processo bem-sucedido de inovação envolve mais do que a mera criação – ele exige mudanças importantes no ambiente e na cultura organizacional, demandando forte disciplina e processos de comunicação.



por Ana Carolina
Queiroz
FGV-EAESP

Inovação pública

Uma onda de inovações parece ter atingido a gestão pública brasileira nas últimas décadas, iniciando uma importante mudança no padrão que caracteriza a relação entre público e privado no país. A base dessas inovações é a aliança entre uma perspectiva de eficiência gerencial e uma perspectiva democrática. Como resultado, há uma renovação da ação pública, principalmente no âmbito dos governos municipais. O artigo explora as implicações desse novo modelo sobre a sociedade e as empresas.

por **Marta Ferreira Santos Farah** FGV-EAESP

A afirmação de que a área pública tem passado por intensas transformações nas últimas décadas, no Brasil e no exterior, acompanhadas pela incorporação de inúmeras inovações de gestão, afetando as relações entre o Estado, as instituições, os cidadãos e as empre-

sas, exige do leitor uma forma diferente de entender o papel do governo e o próprio conceito de inovação (ver Box).

Em primeiro lugar, especialmente no Brasil, a relação entre setor público e setor privado é geralmente

Desfazendo mitos

A partir da análise de casos inovadores que integram o banco de dados do Programa Gestão Pública e Cidadania, coordenado pela autora e pelo professor Peter Spink (<http://inovando.fgvsp.br>), é possível desfazer alguns mitos sobre inovação na área pública. O Programa, desenvolvido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e pela Fundação Ford, com apoio do BNDES, identifica, premia e dissemina iniciativas inovadoras de governos subnacionais desde 1996, tendo reunido em seu banco de dados mais de 8 mil iniciativas governamentais de diversos setores e de todas as regiões do país.

Três mitos podem ser desfeitos a partir da referida análise. Em primeiro lugar, o mito de que as inovações estão ocorrendo apenas nas regiões Sul e Sudeste.

De acordo com os dados disponíveis, as inovações promissoras

vêm de todo o Brasil. Em segundo, a idéia de que a inovação ocorre apenas em grandes centros ou cidades ricas, de porte médio. Como o banco de dados do Programa Gestão Pública e Cidadania mostra, há inúmeros pequenos municípios inovando e fazendo a diferença. Em terceiro lugar, a análise põe em xeque a idéia de que não há continuidade nos programas governamentais.

Segundo dados disponíveis, de 139 programas premiados entre 1996 e 2002, apenas 16 (11,5%) não continuam. Dos 97 programas municipais, apenas 5 foram interrompidos (5,1%). Destes, 94 sofreram mudança de governo, mas apenas 10 não continuam (10,6%). Mesmo naqueles casos em que houve mudança de partido político no governo (45), apenas 6 (13,3%) já não existem atualmente.

retratada com conotações fortemente negativas. É comum, no contexto brasileiro, a imagem de uma relação viciada e marcada por dificuldades burocráticas, pelo favoritismo, pela corrupção e pela falta de eficiência e agilidade. Em segundo lugar, o próprio conceito de inovação é pensado como algo válido apenas para as empresas. Nesse caso, a inovação é compreendida como o lançamento de novos produtos e o desenvolvimento de novas formas organizacionais.

No entanto, o setor público brasileiro vem realizando um intenso movimento de inovação nas últimas décadas que está contribuindo para mudar sua imagem e sua forma de atuação com a sociedade. Em particular, merecem destaque inovações promovidas pelos municípios, que, a partir da Constituição de 1988, começaram a assumir novas atribuições e responsabilidades, especialmente na área social e de desenvolvimento local.

Este artigo analisa as principais características desse movimento de inovação pública, demonstrando que ele toma como base nítidos critérios de eficiência, justiça social e qualidade, a partir de uma perspectiva regida pela conduta ética e republicana. O artigo analisa também algumas de suas implicações para as empresas privadas e seu relacionamento com o setor público.

Inovação pública. Se o conceito de inovação, principalmente em sua aplicação no setor privado, envolve elaboração de novos produtos e alterações em processos produtivos, o que podemos dizer da inovação no setor público? Na verdade, nesse setor, inovação também diz respeito a produtos e processos, embora em um sentido diferente. Os produtos da ação estatal referem-se às políticas e aos programas governamentais, ao passo que os processos dizem respeito ao modo como tais políticas e programas são formulados e implementados.

Nas últimas décadas, o setor público de diversos países desenvolvidos, bem como de países em desenvolvimento, passou por uma onda de reformas orientadas por uma perspectiva gerencial. Essa perspectiva tem como referência o novo paradigma de gestão do setor privado, baseado em um modelo flexível que valoriza a mudança permanente e a inovação, instituindo um processo constante de “destruição criativa”.

Nessa perspectiva gerencial, o movimento de inovação tem como foco a eliminação de obstáculos à eficiência, seja no setor público ou na área privada. Em ambos, o foco da intervenção inovadora são os sistemas de produção e de prestação de serviços padronizados, com suas rígidas rotinas e pouca flexibilidade.

No setor público, esses sistemas são representados pelas grandes burocracias estatais, centralizadas e distantes da população.

A adoção contínua de novos modos de agir focados na eficiência é a marca de um governo inovador. O quadro se completa com a busca de qualidade no atendimento ao cidadão. A partir disso, o desafio dos governos é se adaptar com flexibilidade aos diferentes perfis e às distintas necessidades dos cidadãos, vistos também como clientes dos serviços públicos.

Eficiência e democracia. Mas, no Brasil, o conceito de inovação já fora utilizado na área pública antes dessa onda gerencial. Aqui, o conceito de inovação pública foi utilizado, pela primeira vez, por governos municipais e estaduais em seus esforços de democratização das políticas públicas.

Ainda no período militar, diversas iniciativas pioneiras foram levadas a cabo com o intuito de romper com um modelo de provisão de serviços públicos centralizado, paternalista e excludente.

Ao longo da década de 1980, inovar na área pública significava descentralização e estímulo à participação como forma de democratizar as decisões e o acesso a serviços públicos. Mas essa década não foi apenas a década da redemocratização. Os anos de 1980 foram também anos de crise do modelo nacional-desenvolvimentista, com fortes conseqüências sobre a capacidade de resposta do Estado brasileiro às necessidades na área social, até então relegadas ao segundo plano pelo padrão excludente de desenvolvimento econômico existente no país.

Nos anos de 1990, com as reformas do setor público, a inovação da administração pública passou a incluir também a perspectiva da eficiência mencionada anteriormente. Assim, ao se falar hoje em inovação na gestão pública no Brasil, é preciso considerar a conexão entre uma orientação para a eficiência e uma pers-

pectiva democrática, focada na ampliação de direitos e na minimização ou eliminação da pobreza e das desigualdades sociais herdadas de períodos anteriores.

O perfil das inovações. Quais as características das inovações no setor público brasileiro? Uma análise do perfil dessas inovações demonstra que elas se estruturam em dois eixos. O primeiro eixo diz respeito ao conteúdo das políticas públicas, caso em que as inovações envolvem o desenvolvimento de novas políticas. Estabelecendo uma analogia com o setor privado, ocorre aqui uma inovação no produto. O segundo eixo refere-se aos processos políticos e administrativos, envolvendo, nesse caso, novos processos decisórios e de gestão orientados para a democratização e para a eficiência. Estabelecendo novamente uma analogia com o setor privado, pode-se dizer que ocorre aqui uma inovação nos processos. Vejamos cada um desses eixos a seguir.

Falar sobre inovação na gestão pública brasileira implica considerar a conexão entre uma orientação para a eficiência, presente no conceito de inovação, e uma perspectiva democrática, focada na ampliação de direitos sociais.

As novas políticas constituem novas áreas de atuação dos governos locais. Elas incluem, de um lado, políticas e programas dirigidos a crianças e adolescentes, idosos, deficientes, negros, mulheres e comunidades indígenas. De outro, incluem políticas de desenvolvimento local. Essas políticas são inovadoras não apenas por representarem novas áreas de intervenção governamental, mas também porque rompem com a perspectiva assistencialista predominante no país na área de políticas sociais. Em contraposição, elas adotam a abordagem segundo a qual os cidadãos possuem direitos que devem ser atendidos e satisfeitos. Essas políticas seguem ainda uma perspectiva de prevenção, e não de corre-

Casos de sucesso

Quatro programas conduzidos por governos municipais ilustram processos inovadores em gestão pública em que houve a articulação entre iniciativas públicas e privadas para criação de soluções socialmente válidas.

O programa *Município Digital* de Pirai, no Rio de Janeiro, inovou ao implantar, em menos de três anos, um sistema de comunicação e informação que conecta secretarias municipais, a rede educacional do município (escolas e bibliotecas públicas), telecentros comunitários e outros espaços públicos, empresas urbanas e produtores rurais. O município colocou à disposição dos cidadãos 25 mil e-mails gratuitos para uma população municipal de cerca de 23 mil pessoas. Adotou-se um sistema segundo o qual a conexão de banda larga é feita por meio de um sistema híbrido com suporte *wireless*, uma solução mais barata e adequada às condições topográficas do município montanhoso. Empresas têm participado de duas maneiras dessa experiência: de um lado, como parceiras e, de outro, têm sido atraídas para o município pela tecnologia de informação disponível. A inovação nesse caso pode ser entendida como uma nova política e também como um novo processo.

O Programa Intermunicipal de Tratamento Participativo de Resíduos Sólidos – Consórcio Quiriri (Consórcio Intermunicipal da Bacia Hidrográfica do Alto Rio Negro Catarinense), de Santa Catarina, inova ao tratar um problema antigo – a destinação do lixo. Três municípios de Santa Catarina – Campo Alegre, Rio Negrinho e São Bento do Sul – que, juntos, totalizam aproximadamente 100 mil habitantes, uniram seus esforços para evitar a poluição dos rios da região, causada por lixões a céu aberto. Com o envolvimento do setor privado local e de entidades comunitárias, adotou-se um eficiente sistema de coleta seletiva que permitiu iniciar a recuperação da qualidade dos lençóis freáticos e da água dos rios da região. As empresas são atingidas por esse programa, em primeiro lugar, como participantes ativas da própria formulação do programa e, em segundo lugar, como beneficiárias de seus resultados. A inovação nesse caso consiste sobretudo em mudança no processo de formulação e implementação da política.

O *Projeto Alerta*, de Presidente Prudente, em São Paulo, inovou no tratamento de adolescentes infratores. Inspirado pelo ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente –, o programa procura reintegrar o adolescente infrator à sociedade, adotando o regime de liberdade assistida e estimulando a prestação de serviços à comunidade. A cooperação de entidades locais foi fundamental para a viabilização do projeto, por meio da abertura de oportunidades de “trabalho-formação”. Há nesse programa a ruptura com o modelo assistencialista-repressivo no tratamento de crianças e adolescentes e sua substituição por um modelo baseado na noção de direitos e na reintegração à comunidade. As empresas, em um programa como esse, podem se envolver como parceiras, abrindo oportunidades de integração aos adolescentes, podendo se beneficiar da redução do clima de violência e conflito nos centros urbanos. Nesse caso, há uma nova política, sobretudo pela nova perspectiva adotada em relação a crianças e adolescentes.

O Programa Desenvolvimento Florestal Sustentável na Amazônia Brasileira – Floresta Estadual do Antimary, do Estado do Acre, inova ao implantar um sistema de exploração de recursos na região amazônica que compatibiliza desenvolvimento e preservação ambiental. O programa rompe com a prática da exploração predatória da região – que associa a extração de madeira e de minério, a criação extensiva de gado e a monocultura. No entanto, não defende um preservacionismo imobilista. O programa baseia-se em um manejo florestal que viabiliza a exploração sustentável de produtos madeireiros e não-madeireiros, incorporando os povos tradicionais da região nesse processo. Explora-se madeira, castanha e borracha, com envolvimento de um consórcio de empresas e de cooperativas de trabalhadores. As empresas participam como parceiras e como beneficiárias dos resultados desse modelo inovador de desenvolvimento. O programa configura uma nova política, sobretudo pela abordagem inovadora que adota.

ção, enfatizando a sustentabilidade no longo prazo. Isso fica claro, por exemplo, na maneira como os atuais programas de geração de emprego e de desenvolvimento de muitos governos locais são conduzidos.

O segundo eixo de inovações na área pública diz respeito aos processos de gestão. O ponto essencial dessas inovações consiste na busca de agilidade, redução de custos e eficiência nos procedimentos, permitindo maior participação nas decisões, o controle por parte da sociedade e a responsabilização dos agentes públicos.

Entre as inovações nos processos – no modo como se decidem e implementam as políticas públicas – destacam-se aquelas que dizem respeito à informação ao cidadão. Os métodos adotados incluem desde o uso de modernos recursos de tecnologia de informação até meios mais simples, embora eficientes, de divulgação de informações sobre orçamento ou programas e políticas. O exemplo vem dos pequenos municípios do interior, que usam cartazes em praças ou edificações públicas para se comunicar com a população.

O estabelecimento de parcerias e alianças com a sociedade civil e com o setor privado é uma tendência cada vez mais freqüente, constituindo um caminho promissor para a busca de solução dos problemas locais.

Por fim, ainda com relação a esse segundo eixo, merecem destaque as inovações que dizem respeito à inclusão de membros da comunidade nos processos decisórios e na própria implementação das políticas públicas. Assistimos hoje a uma mudança de padrões centralizados e monopolizados de agências estatais para arranjos mais flexíveis nos quais vários participantes são envolvidos por meio de parcerias e alianças na provisão de serviços públicos. Essas mudanças assinalam o surgimento de novas modalidades institucionais para a promoção de políticas públicas e para a gestão no ní-

vel local de governo. Tal é o caso de diversos conselhos e outros tipos de fóruns que contam com representantes de empresas e de comunidades.

Tendências e implicações. Nos diversos campos das políticas públicas há hoje institucionalizada uma cultura de participação da sociedade civil na formulação e no controle das próprias políticas. O estabelecimento de parcerias e alianças com a sociedade civil e com o setor privado é uma tendência cada vez mais freqüente, constituindo-se como um caminho promissor para a busca de solução de problemas locais.

Uma outra tendência consiste na crescente cooperação horizontal entre governos locais, viabilizada por meio de consórcios intermunicipais. Milhares de municípios do país encontram-se hoje organizados sob a forma de consórcios, permitindo que um grupo de municipalidades se organize para enfrentar, de forma conjunta, problemas comuns, como tratamento de resíduos sólidos, preservação da qualidade da água e saúde.

Para finalizar, destacamos que essa nova realidade municipal constitui importante campo de oportunidades para as empresas, em especial quando estas adotam a perspectiva da responsabilidade social. Desse modo, conhecer quais são os governos inovadores pode subsidiar decisões relacionadas, por exemplo, à instalação de novas unidades produ-

tivas, bem como ampliar o leque de beneficiários potenciais da ação social das empresas. A perspectiva que se abre a empresas e municípios é de uma intensa rede de parcerias e colaborações com ganhos mútuos (Box Casos de sucesso).

Marta Ferreira Santos Farah

Profa. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da FGV-EAESP

Doutora em Sociologia pela USP

E-mail: mfarah@fgvsp.br

Mão dupla

O termo inovação é cada vez mais utilizado na linguagem dos negócios como uma poderosa forma de se promover a competitividade de uma empresa. Normalmente associado ao desenvolvimento de novos produtos, a modificações em processos organizacionais críticos ou ao desenvolvimento de novas soluções, pouco ou quase nada se fala sobre inovação e gestão de pessoas.

Nessa área, inovação refere-se à pressão para que as pessoas apresentem um desempenho coerente com os resultados esperados para a organização. Assim, a atividade dos gestores consiste em identificar a lacuna entre, de um lado, as necessidades da empresa em termos de objetivos estratégicos e, de outro, o nível de qualificação ou competência de seus colaboradores. A finalidade desse diagnóstico é ajudar os gestores a desenvolverem as competências específicas à empresa que sejam adequadas às suas metas estratégicas.

Esse raciocínio baseia-se na chamada teoria dos recursos da firma. De acordo com ela, uma empresa obtém vantagem competitiva à medida que gerencia seus recursos internos de modo a torná-los diferenciados em relação aos recursos de outras empresas. Assim, uma empresa inovadora seria aquela que conseguisse formar e desenvolver a melhor combinação de competências individuais com o melhor uso de seus recursos internos.

Nesse ponto, podemos nos questionar se os gestores estariam capacitados para reinventar seus

sistemas de gestão para que estes promovam a competitividade da empresa por meio de inovações. A resposta a essa questão não parece muito animadora. Em primeiro lugar, porque muitos gestores não investem no desenvolvimento de uma percepção aguçada sobre as características, necessidades e riquezas do ambiente interno de sua organização. Com isso, tornam-se incapazes de identificar os principais recursos e ativos de competências que poderiam contribuir com processos críticos de inovação. Em vez disso, limitam-se a importar técnicas ou metodologias provenientes de ambientes com características incompatíveis com a realidade interna.

Em segundo lugar, e paradoxalmente, quando os gestores focam apenas na estratégia da organização, derivando dela, unilateralmente, as competências e desempenhos humanos necessários, eles podem desenvolver uma visão míope sobre a riqueza e diversidade que compõem seu quadro de pessoal. Em outras palavras, o foco na estratégia como um guia para as ações de gestão não deveria ser uma camisa-de-força, mas uma referência para se construir um conjunto de competências centrais.

Para concluir, pensamos que a área de gestão de pessoas só será capaz de contribuir para a inovação se conseguir trilhar um caminho de mão dupla entre as competências-chave da organização e outras que, aparentemente não centrais, podem gerar novo ciclo de inovações e combinação de recursos competitivos.



**Beatriz Maria Braga
Lacombe**
FGV-EAESP

Executivos e redes

A cooperação e o trabalho em rede aparecem atualmente como poderosas formas de promover compartilhamento de valores, objetivos, competências e esforços dentro das organizações. Como líderes, os executivos possuem um papel central no desenvolvimento de um ambiente de cooperação e na formação dessas redes. O artigo destaca algumas das características do trabalho do executivo que podem dificultar o desempenho desse papel, apontando alternativas para contornar problemas.

por **Maria José Tonelli** FGV-EAESP

As ciências humanas, especialmente a Sociologia e a Antropologia, afirmam ser a sociabilidade uma das principais características do ser humano. Ao longo de sua história, essas ciências reuniram evidências que comprovam nossa necessidade de viver em comunidades, de contar

uns com os outros. Ressaltam também nossa capacidade de nos agregarmos em grupos estruturados e formais voltados para a realização de objetivos comuns.

No campo da Administração, em particular no da gestão de pessoas, podemos encontrar conclusões semelhan-

tes. Basta observarmos o discurso da área nessas últimas décadas para constatar que idéias como cooperação, trabalho em equipe, integração de valores e visões de mundo e mais recentemente formação de redes estão na ordem do dia. Assim, há grande preocupação em formar equipes de alto desempenho, baseadas em forte estrutura de comunicação, cooperação e conectividade.

Na prática, a responsabilidade pela formação dessas redes recai sobre o executivo, um dos personagens centrais da área de gestão de pessoas. Os executivos desempenham um papel decisivo nos processos de formação de redes nas organizações. Por esse motivo, analisamos neste artigo a natureza do trabalho do executivo e seu papel no desenvolvimento de redes de trabalho, bem como algumas características do atual ambiente de trabalho que podem dificultar a existência da cooperação, da comunicação e da confiança, que são elementos fundamentais na estruturação de redes de trabalho.

A base para a formação de redes e de uma estrutura de cooperação nas organizações é o sentimento de confiança existente entre os diversos atores organizacionais.

Função executiva. Apesar de seu despertar recente, a idéia de trabalho em rede é um tema de interesse desde os primeiros estudos sobre o trabalho de executivos. Em um livro que se tornou clássico na área, publicado em 1938, de autoria de Chester Barnard, o autor diz que as organizações só existem graças à cooperação entre os membros que as compõem. Para tanto precisam adotar um forte senso de grupo, com clara identificação de objetivos comuns e interação recíproca.

Para Barnard, a função do executivo é a de fazer a mediação entre os interesses e as forças contraditórias que existem dentro da organização. Ele deve ser capaz de observar os bastidores dos grupos, as diferentes orientações de seus membros e o relacionamento desses grupos com as regras e objetivos da organização. Seu objetivo final con-

siste em promover a cooperação entre as pessoas e estimular seu desejo de servir a um propósito comum.

Dois outros estudos, lançados nas décadas de 1960 e 1970, ampliaram a compreensão sobre o que fazem os executivos. Em primeiro lugar, o estudo de Sayles, publicado em 1964, mostrou que os gestores raramente trabalham sozinhos, já que uma de suas principais funções é delegar o trabalho para seus subordinados e cuidar para que estes realizem suas tarefas. Sayles destacou ainda que o executivo faz parte de uma rede de relações de dependência mútua, de cujo gerenciamento resulta o desempenho da organização.

Em segundo lugar, o estudo de Mintzberg, publicado em 1973, é considerado um marco a respeito do tema. Para o autor, o trabalho dos executivos é caracterizado por elevada fragmentação, variedade e brevidade. A pressão é outra característica bem conhecida. Os executivos são compelidos a se adaptar a situações altamente instáveis. No entanto, isso não significa ausência de rotina porque a maioria dos gestores possui

tarefas repetitivas, como movimentar sistemas de informação e manutenção e regulação dos sistemas organizacionais.

No que diz respeito ao papel do executivo na formação de redes, Mintzberg menciona a importância da gestão das informações. Para o executivo, informação é sinônimo de poder. O

fato de muitas dessas informações serem restritas a um seleto círculo faz dos gestores elos vitais nos processos de tomada de decisão, pois eles se tornam atores centrais na rede de comunicação da empresa, atuando como pontes entre os diferentes grupos e indivíduos.

Outro estudo foi realizado por Kotter, em 1982, que, como Mintzberg, afirma que o trabalho do executivo é marcado por descontinuidades e constantes recomeços. Sua pesquisa confirmou que grande parte do tempo do executivo é gasto em atividades de integração e interação com pessoas. Para realizar seus próprios objetivos e estratégias pessoais, o executivo necessita de parceiros. Por essa razão, necessita construir alianças, estabelecer relações pessoais de confiança e construir uma base de sustentação em caso de dificuldades e que também os auxilie com suas carreiras.

Redes e confiança. Esses quatro estudos clássicos sobre a natureza do trabalho de executivos demonstram que a interação, a conectividade e a construção de redes não são preocupações recentes. No entanto, o ponto de reflexão que nos parece mais importante é: quais são as condições para a construção dessas redes no espaço de trabalho? Vejamos a seguir.

De acordo com pesquisas recentes sobre o tema, o principal ingrediente para a construção de redes nas organizações é a confiança. Essas redes, uma vez formadas, contribuem para a troca de informações, para a solução de problemas e também para a aprendizagem organizacional. Diversas empresas têm usado redes para estimular o compartilhamento de conhecimento e incrementar a qualidade de seus serviços por meio da integração de competências. Mas como desenvolver a confiança?

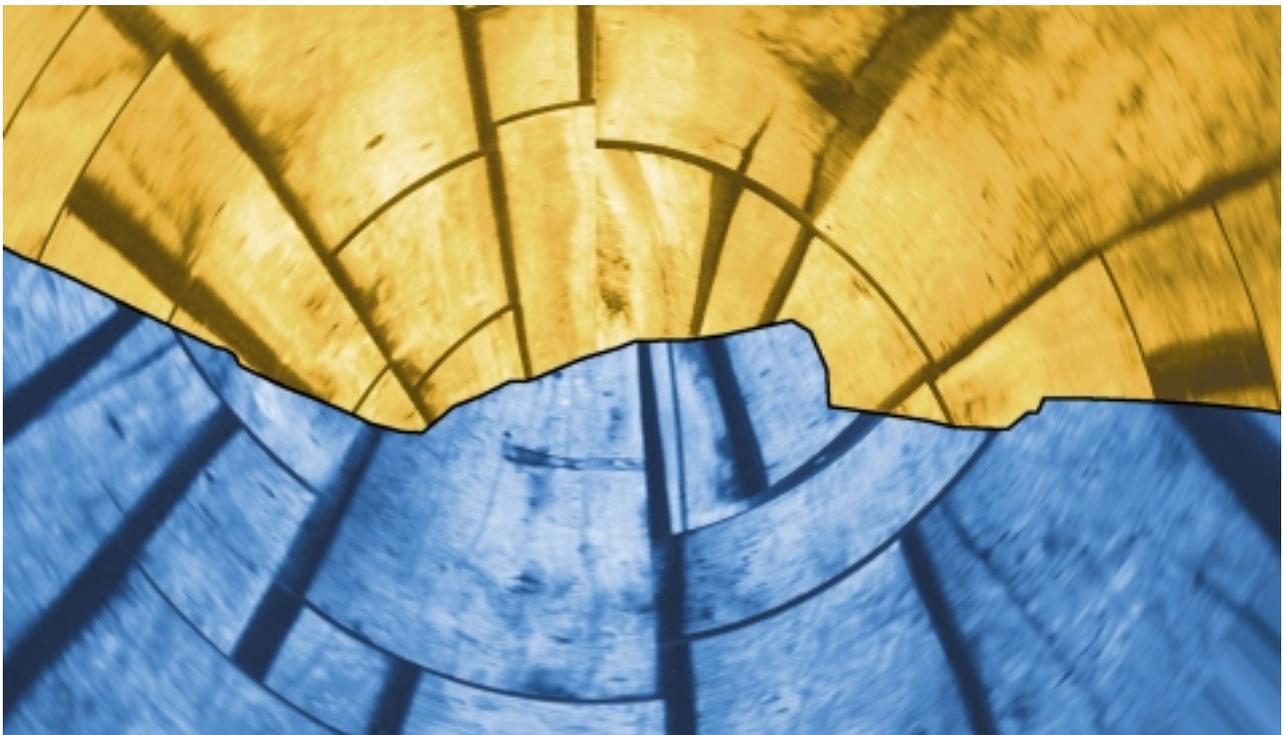
Pesquisas sugerem que os executivos têm papel de destaque nesse processo. Em particular, três situações ideais devem ocorrer para que os executivos obtenham sucesso na construção de relações de confiança e, conseqüentemente, de redes dentro de suas organizações.

Em primeiro lugar, o executivo deve exibir um com-

portamento confiável. Isso ocorre quando ele age com discrição, quando cuida para que o discurso corresponda às suas próprias ações, quando garante uma comunicação fluida e contínua no ambiente de trabalho e quando promove o engajamento e a colaboração de seus liderados em projetos comuns, desestimulando ou coibindo práticas individualizadas de trabalho e favorecendo ações coordenadas e coletivas.

Em segundo lugar, é preciso haver na organização uma visão e uma linguagem compartilhadas. Por exemplo, culturas organizacionais fracas, somadas a um baixo senso de coletividade, dificilmente estimulam formações de redes. Por fim, em terceiro lugar, é preciso haver um clima de forte interação entre os membros da organização, com base na interdependência entre seus diversos membros.

Situação atual. Até aqui tratamos de condições ideais para a formação de redes nas organizações, destacando o papel dos executivos nesse empreendimento. Na prática, diversas situações no ambiente de trabalho podem dificultar a formação de redes. A seguir temos alguns exemplos.



O trabalho dos executivos parece ter mudado pouco nesses últimos anos, principalmente no que diz respeito à sua centralidade nos processos de tomada de decisão e na condução das estratégias dos negócios. No entanto, mesmo que ainda pertençam a um seletivo grupo de profissionais, sofrem as conseqüências da onda de precarização que atingiu o mercado de trabalho global.

A principal influência é a ênfase nos próprios projetos pessoais em detrimento da carreira em uma única organização. Esses profissionais são motivados pela possibilidade de crescimento pessoal e pela conquista de poder, não pela garantia de permanência em uma empresa e carreira vitalícia, como acontecia no passado. As empresas, por sua vez, estão em busca desse perfil de profissional porque não têm condições de mantê-los indefinidamente em seus cargos, caso não apresentem o resultado esperado.

A criação de uma narrativa interna coerente contribui para fomentar o aparecimento de redes de trabalho e um ambiente de cooperação nas organizações, pois as pessoas tendem a se identificar mutuamente e a coordenar esforços em uma mesma direção.

Desse modo, uma conseqüência da valorização recente dos projetos pessoais entre executivos é o enfraquecimento do senso de coletividade e de cooperação, porque se generalizou a impressão de que suas escolhas dependem muito mais de sua própria capacidade e recursos pessoais do que das estruturas organizacionais.

Outra influência da precarização do emprego entre executivos é a dificuldade de estabelecimento de laços mais profundos com os membros da organização, critério fundamental para o desenvolvimento de redes baseadas em confiança mútua. Hoje, um executivo responsável por um projeto pode ser rapidamente substituído por outro, quebrando a rede de relacionamentos existente. Nesse cená-

rio, os executivos são chamados a colaborar e a estimular os funcionários para as diversas mudanças que ocorrem em suas empresas, mas sentem-se inseguros sobre sua própria permanência nelas, gerando situação ambígua e até contraditória.

Além da precarização do emprego, uma rápida passagem pela literatura especializada destaca outros problemas. Um deles é a dificuldade de o executivo em lidar com a complexidade do trabalho e das organizações. Outros problemas incluem as mudanças frequentes, fusões, aquisições, turbulência no mercado, a dimensão internacional e divergências internas. Ainda poderiam ser adicionados objetivos de curto, médio e longo prazos muitas vezes divergentes, excesso de informações e uma jornada de trabalho extenuante. Esses elementos evidenciam a complexidade de tarefas e das

situações com as quais os executivos têm de lidar em seu dia-a-dia e que interferem diretamente no desempenho de seu papel na formação de redes internas.

Desafios futuros. Para encerrar este artigo, destacamos alguns desafios que deverão ser enfrentados pela área de gestão de pessoas e pelos próprios executivos para a criação de ambientes organizacionais fa-

voráveis ao desenvolvimento de redes de trabalho. Em particular, destacamos quatro desafios.

O primeiro consiste em desmistificar a natureza do trabalho do executivo. No senso comum, o executivo é muitas vezes retratado de forma idealizada como um indivíduo dotado de capacidades excepcionais, vida desafiadora e elevada energia para lidar e vencer desafios. Essa imagem está muito distante da realidade, na qual observamos uma intensa carga de trabalho, fragmentação, fatores geradores de estresse e um cenário altamente complexo. Quando o executivo é retratado de maneira idealizada, perde-se a oportunidade de uma compreensão mais fiel de seus reais problemas e de como as



suas condições de trabalho podem atrapalhar ou dificultar seu papel na formação de redes.

O segundo desafio, talvez mais a cargo da área de gestão de pessoas, consiste em desenvolver programas de apoio para que os executivos consigam agir como modelos para seus liderados. A coerência entre discurso e prática, por exemplo, é elemento de especial importância na formação de um ambiente de confiança na organização. O executivo precisa cuidar para que as mensagens que esteja passando à organização sejam consistentes em relação às suas próprias ações. A área de recursos humanos pode desenvolver diagnósticos ou leituras da cultura da organização a fim de subsidiar as ações dos executivos, tornando-as alinhadas com o que os membros da organização esperam ou desejam.

O terceiro desafio refere-se às próprias organizações. No contexto atual de intensa fragmentação, as organizações precisam manter um clima interno relativamente coeso em torno de objetivos e valores comuns. No entanto, esse clima de coesão não pode ser inflexível a ponto de impedir trocas com o ambiente externo, especialmente de novos profissionais e novas idéias. Desse modo, a criação de uma narrativa interna coerente contribui para fomen-

tar o aparecimento de redes de trabalho e um ambiente de cooperação, pois as pessoas tendem a se identificar mutuamente e a coordenar esforços na mesma direção.

Por fim, o quarto desafio está ligado às contradições inevitáveis no atual ambiente de negócios, ou seja, da simultaneidade da competição e cooperação na vivência do trabalho. De um lado, executivos e demais membros da organização precisam lutar para se destacarem e provar que merecem seu lugar. Mas, ao fazê-lo, têm de competir entre si. Por outro lado, a complexidade do trabalho e das organizações exige coordenação de competências baseada na reciprocidade, na troca e na cooperação. A formação de redes de trabalho dependerá do esforço de gerenciamento dessa contradição presente no cotidiano de grande parte de nossas organizações. Caso isso não seja feito, há o risco de o discurso de cooperação distanciar-se muito das práticas individualistas e competitivas presentes em nossas empresas.

Maria José Tonelli

Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP
E-mail: mjtonelli@fgvsp.br



F U N D A Ç ã O
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

Este artigo foi traduzido e reproduzido com autorização de *Academy of Management Executive, Review, Journal, or Learning and Education*, periódicos de língua inglesa editados pela Academy of Management. Acesse www.aomonline.org para informações sobre Academy of Management ou assinaturas de suas publicações ou contate Susan Zaid, 235 Elm Road Briarcliff Manor, New York 10510, USA. szaid@pace.edu.

©2005 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida sem autorização escrita de Academy of Management. Obtenha autorização para reprodução e uso em sala de aula junto a Copyright Clearance Center (www.copyright.com).

GVexecutivo

Modelos duplos

A questão de como uma empresa pode adotar um modelo duplo de negócio no mesmo mercado tornou-se particularmente importante. Recentemente o fato é observado principalmente no caso de empresas estabelecidas que sofreram o ataque de concorrentes usando estratégias competitivas radicalmente diferentes. Este artigo, baseado na abordagem da contingência discute como essas empresas podem gerenciar modelos duplos de negócios sem perder o foco e maximizando as sinergias existentes.

Constantinos Markides e Constantinos D. Charitou London Business School

Considere os seguintes casos:

- Em fevereiro de 1989, a Singapore Airlines estabeleceu uma filial para competir no segmento do mercado de linhas aéreas. Originalmente chamada de Tradewinds, mas renomeada como Silkair em 1992, a operadora de baixo custo cresceu nos últimos dez anos. A Silkair conta hoje com uma frota de 9 aeronaves e opera 117 serviços por

semana para 26 destinos regionais. Apesar de competir com uma estratégia (ou modelo de negócio) fundamentalmente diferente da estratégia do tipo radial de sua matriz e dos conflitos inerentes entre as atividades das duas companhias, a Singapore Airlines obteve sucesso em transformar a Silkair em uma parte rentável e integral de sua estratégia de rede. Esse sucesso contrasta com as tentati-

vas de diversas outras companhias aéreas com relação ao mesmo tipo de operação. Por exemplo, na última década, as tentativas da Continental Airlines (ao criar a Continental Lite), da British Airways (ao criar a GO) e da KLM (ao criar a Buzz) para competir no segmento do mercado aéreo não foram bem-sucedidas.

- Em 1992, em uma tentativa de competir com os clones dos PCs de baixo custo, a IBM lançou o Ambra – seu próprio clone, vendido a preços mais baixos sem o uso explícito da marca IBM. O objetivo da Ambra era imitar o modelo de venda direta da Dell sem alienar os revendedores. Em seu lançamento, o presidente da Ambra, David Middleton, declarou que a Ambra capturaria pelo menos 10 por cento de um mercado estimado em 10 bilhões de dólares. O executivo da IBM afastou os temores de canibalização de vendas, argumentando que os computadores pessoais Ambra apelariam para um segmento de consumidores diferente daquele dos consumidores que compram computadores com a marca IBM. No entanto, a Ambra revelou-se um exemplo clássico do argumento de Porter (1980) de que uma companhia que tentar uma diferenciação e um jogo de baixo custo ao mesmo tempo ficará a meio caminho. Impulsionada por vendas em declínio, por um portfólio conflitante de marcas e por uma estrutura de custo sobrecarregada, a IBM fechou a Ambra em 1994. O fracasso da IBM em conduzir a diferenciação e os esquemas de baixo custo ao mesmo tempo está em contraste direto com o sucesso de muitas outras companhias que fizeram exatamente a mesma coisa. Companhias como a Toyota (com seu carro Lexus), a Mercedes (com seu Mercedes Classe-A), a VW (com suas marcas Skoda e SEAT), a Intel (com seu chip de baixo custo Celeron), a Gap (com sua marca Old Navy), a SMH (com o Swatch) e a Nestlé (com sua filial Nespresso) são exemplos de organizações que descobriram formas de competir com sucesso por meio de estratégias de diferenciação e de baixo custo.
- No final da década de 1980, o pequeno banco dinamarquês Lan & Spar introduziu um serviço direto de baixo custo (telefone ou fax) para atrair clientes sensíveis a preço. O banco direto foi criado para competir diretamente com a rede bancária existente ao oferecer empréstimos a juros baixos aos consumidores que interagissem com o banco por telefone. Em 1997, o Banco Lan & Spar evo-

luiu para o primeiro banco em tempo real do mundo, atendendo a seus clientes por meio da rede bancária, da Internet e do telefone. Ao mesmo tempo em que lidar com três diferentes conceitos trouxe dificuldades, o banco foi bem-sucedido em triplicar sua participação de mercado em dez anos, sendo hoje um dos mais rentáveis bancos da Dinamarca. Esse sucesso contrasta novamente com as tentativas malsucedidas de diversos bancos que desenvolveram serviços de Internet nesses últimos dez anos. Bancos proeminentes, como o NatWest, no Reino Unido, e o Bank One, nos Estados Unidos, encontraram dificuldades em operar suas atuais redes bancárias ao mesmo tempo em que atendiam seus clientes pela Internet.

O que explica os diferentes destinos dessas companhias em competir com estratégias duplas? Por exemplo, por que grande parte das companhias aéreas no mundo considera quase impossível competir no segmento do mercado de linhas aéreas enquanto a Singapore Airlines fez com que esse mesmo desafio se tornasse algo tão fácil? Por que muitas companhias do mercado de bens de consumo massivo (*fast-moving consumer goods*) (FMCG), como a Unilever e a Procter & Gamble, consideram tão difícil competir com os concorrentes de baixo custo e de *private-label* ao passo que outras companhias (como a SMH, a Gap e a VW) são bem-sucedidas em competir, ao mesmo tempo, com estratégias de diferenciação e de baixo custo?

Nosso objetivo neste artigo é responder a essa pergunta. De acordo com Michael Porter,¹ o desafio de gerenciar dois modelos de negócio no mesmo mercado é que os dois modelos (e suas cadeias de valor subjacentes) poderiam entrar em conflito um com o outro. Por exemplo, ao vender seus tíquetes pela Internet, exatamente da mesma forma que seus concorrentes, a British Airlines corre o risco de alienar seus atuais distribuidores (as agências de viagem). De forma similar, se a Unilever entra agressivamente no mercado de *private label*, ela arrisca prejudicar suas marcas existentes e diluir a forte cultura da organização de inovação e diferenciação. A existência desses *trade-offs* e conflitos significa que uma companhia tentando competir em ambas as posições simultaneamente corre o risco de ter de pagar um enorme custo e degradar o valor de suas atividades existentes.

A solução primária a que se tem chegado para resolver esse problema é manter os dois modelos de negócio (e suas cadeias de valor subjacentes) fisicamente separados em duas organizações diferentes. Essa é a “solução de inovação” primariamente associada com o trabalho de Clayton Christensen sobre inovação disruptiva,² mas outros acadêmicos também advogam algo semelhante.³ Até mesmo Michael Porter tem defendido essa estratégia. Apesar de argumentar que a maioria das companhias que tentam competir com estratégias duplas provavelmente não serão bem-sucedidas, ele também propõe que “as companhias que buscam crescer por meio de uma ampliação em seu segmento podem conter melhor os riscos à estratégia criando unidades que se mantenham sozinhas, cada uma com sua própria marca e atividades sob medida”.⁴

A lógica dessa solução é bastante clara. A presença de conflitos significa que a organização atual e seus gestores descobrirão que o novo modelo de negócio cresce independentemente deles. Eles terão então incentivos para restringir o modelo ou até mesmo acabar com ele. No entanto, ao manter os dois modelos de negócio separados, evita-se que os processos e a cultura atuais da companhia sufocuem o novo modelo de negócio. A nova unidade pode desenvolver sua própria cultura, processos e estratégia sem a interferência de sua empresa-mãe. Ela também pode gerenciar seu negócio sem ser sufocada pelos gestores da companhia estabelecida, que vêem ameaças de canibalização e conflitos de canal a todo momento.

Por mais sensível que esse argumento possa ser, a solução de separação não é isenta de problemas e riscos. Talvez o maior custo para se manter os dois negócios separados seja o fracasso em explorar as sinergias entre ambos. Por exemplo, um estudo recente realizado por um grupo de consultores da McKinsey descobriu que “a simples injunção para isolar um novo negócio é muito limitada. Embora os empreendimentos necessitem de espaço para se desenvolver, a separação estrita pode impedir que eles obtenham inestimáveis recursos e retirar de suas ma-

trizes a vitalidade que elas podem gerar.”⁵ De maneira similar, uma equipe de pesquisadores do MIT (Massachusetts Institute of Technology) observou que “empresas-derivadas freqüentemente permitem ações rápidas em um primeiro momento, mas depois têm dificuldades de alcançar um verdadeiro poder de permanecer no mercado. Pior ainda, ao lançar uma empresa-derivada, uma companhia freqüentemente cria condições que tornam uma integração futura muito difícil.”⁶ Por tais razões, diversos acadêmicos têm argumentado a favor de se manter o novo modelo de negócio integrado à organização existente. Para realizar essa difícil tarefa, as empresas necessitam desenvolver uma infra-estrutura organizacional “ambidestra”.⁷

O desafio em tentar gerenciar dois diferentes modelos de negócio no mesmo mercado é que os dois modelos (e suas cadeias de valor subjacentes) podem entrar em conflito um com o outro.

Conforme demonstram diversos estudos, não há uma resposta “certa” para o problema. Se a empresa mantém os dois modelos de negócio separados, dá-se ao novo modelo uma chance de luta para sobreviver sem a interferência da matriz, mas também nega ao novo modelo ativos importantes, recursos e conhecimento que residem na matriz. Entretanto, se os dois modelos de negócio são integrados, o novo modelo se beneficia dos recursos e do conhecimento da matriz, mas também está sujeito a uma interferência inapropriada e a uma má-gestão por parte de sua matriz.

Quatro estratégias para gerenciar modelos duplos. Essa discussão sugere que, em vez de adotar uma ou outra perspectiva, a melhor solução seja abordar a questão de uma perspectiva contingencial.⁸ Especificamente, a literatura existente sugere que duas variáveis-chave influenciam na forma como uma empresa deve gerenciar os dois modelos de negócio simultaneamente: (1) a seriedade dos conflitos entre os dois negócios – pois isso

determina se a estratégia de separação será especialmente benéfica ou não; e (2) a semelhança estratégica com que é percebido o novo mercado em relação ao negócio existente – pois isso determina a importância que terá a exploração de sinergias entre os dois.⁹ Quando inserimos essas duas dimensões em uma matriz (Figura), deparamos com quatro possíveis estratégias para competir com dois modelos diferentes de negócio.¹⁰

A separação é a estratégia preferida quando o novo mercado é não só estrategicamente diferente do negócio existente, mas também quando os dois mercados enfrentam sérios *tradeoffs* e conflitos. Entretanto, nenhuma separação é necessária quando o novo mercado é muito similar ao negócio existente e apresenta poucos conflitos que necessitam de gerenciamento. Nesse caso, abraçar o novo modelo de negócio por meio da infra-estrutura existente da empresa é uma estratégia superior.

Um cenário interessante surge quando o novo mercado é estrategicamente similar ao negócio existente, mas ambos enfrentam sérios conflitos. Em tal caso, seria melhor separá-los por um período determinado e então lentamente fundir os dois conceitos de modo a minimizar o transtorno dos conflitos. Outro cenário interessante emerge quando o novo mercado é fundamentalmente diferente do negócio existente, mas quando ambos não entram em conflito de forma grave. Nesse caso, poderia ser melhor primeiro construir o novo negócio dentro da organização a fim de alavancar os ativos e a experiência recente da empresa (e aprender sobre a dinâmica do novo mercado) antes de separá-lo em uma unidade independente.

Contudo, a decisão sobre quando separar e quando manter o novo negócio interno é somente parte da solução. Conhecemos companhias que separaram o novo modelo de negócio e foram bem-sucedidas (por exemplo, a Singapore Airlines). Similarmente, há companhias que integraram o novo modelo de negócio e foram bem-sucedidas (por exemplo, a SMH), mas também há companhias que fizeram a mesma coisa e não foram bem-sucedidas (por exemplo, a HMT International). Além disso, uma vez que uma empresa tenha decidido quais dessas estratégias adotará (com base em suas próprias circunstâncias), a questão-chave que deve ser focada é a seguinte: “O que diferencia a empresa bem-sucedida em cada quadrante?”

No apêndice deste artigo, descrevemos detalhadamente a pesquisa que realizamos para explorar essa questão. A seguir, apresentamos nossos principais achados. É importante destacar que, ainda que foquemos nossa discussão nas diferenças de desempenho *dentro* de cada quadrante da Figura, também encontramos diferenças de desempenho *através* dos quadrantes. Especificamente, por meio de análise de regressão descobrimos que, *em média*, quanto menores os conflitos e maiores as semelhanças entre os dois modelos de negócio, melhor o desempenho no gerenciamento de ambos. Esse fato é consistente com o argumento de Porter de que a perseguição de dois modelos de negócio diferentes, os quais apresentam conflitos inerentes e diferenças de mercado, é algo problemático e com probabilidade de fracasso. Contudo, há exceções a esse achado geral, e nossa discussão foca nessas exceções. Nosso objetivo é compreender como essas companhias fizeram

Natureza dos conflitos entre o negócio estabelecido e a inovação	Grave	A Estratégia de separação	B Estratégia de integração em etapas
	Menor	D Estratégia de separação em etapas	C Estratégia de integração
		Relacionamento estratégico baixo (mercados diferentes)	Relacionamento estratégico alto (mercados semelhantes)
Similaridade entre o negócio estabelecido e a inovação			

Figura: Estratégias diferentes para gerenciar modelos duplos de negócio

para superar os *tradeoffs* inerentes à administração de modelos duais de negócio.

A estratégia de separação. Quanto maiores os conflitos entre os dois modelos de negócio e menor a possibilidade de que ambos os modelos possam partilhar quaisquer sinergias recíprocas, mais apropriada se torna a estratégia de separação.

Nestlé e Nespresso. Essa é a estratégia que a Nestlé decidiu adotar quando criou uma unidade separada chamada Nespresso que vendia café expresso para jovens profissionais urbanos no começo dos anos de 1990. Embora o novo negócio envolvesse a venda de café, algo de que a Nestlé é um dos líderes de mercado, a alta administração da empresa percebeu cedo que as similaridades entre os dois negócios eram mais ilusórias do que reais. Enquanto a Nestlé estava vendendo café instantâneo (Nescafé) para o mercado de massa, a Nespresso focou especificamente nos profissionais ricos e urbanos, posicionando-se como uma marca superior. Enquanto a Nestlé vendia Nescafé em supermercados, a Nespresso escolheu um clube exclusivo para atuar como seu distribuidor. E enquanto a Nestlé seguia um modelo de negócio típico do mercado de consumo massivo (FMCG), a Nespresso adotou um modelo de negócio mais semelhante ao de uma fabricante de mercadorias de luxo.

Os dois modelos não eram somente diferentes, mas também estavam em conflito um com o outro. A Nespresso estava, na verdade, canibalizando as vendas do Nescafé, e os valores e atitudes da organização Nespresso eram exatamente o oposto dos da organização tradicional Nestlé. Por essas razões, a Nestlé criou uma nova unidade em uma cidade totalmente diferente da Suíça, nomeando uma de suas estrelas nascentes como CEO, dando-lhe liberdade e autonomia para competir em seu mercado como melhor lhe conviesse. A estratégia mostrou-se um grande sucesso, e a Nespresso é hoje uma das mais rentáveis unidades da Nestlé.

HSBC Midlands e o First Direct. O HSBC Midlands, no Reino Unido, adotou uma estratégia similar quando criou o First Direct no final dos anos de 1980 – um dos mais

bem-sucedidos bancos diretos da Europa (por telefone). De acordo com Graham Picken, a quem se confiou a missão de desenvolver o First Direct, a decisão foi tomada a fim de manter a nova unidade separada o máximo possível do banco objetivando minimizar conflitos e impedir que os processos e a cultura da matriz sufocassem o novo modelo de negócio. Picken afirmou:

A questão não é se existem conflitos entre o negócio tradicional de banco de varejo e o banco direto. Eles existiam e eram importantes. A questão-chave é o quanto a companhia consegue gerenciar esses conflitos, o que, em último caso, determina seu sucesso em competir nos dois diferentes negócios. Nosso banco (HSBM Midland Bank) decidiu criar o First Direct como uma companhia isolada e dar-lhe liberdade para desenvolver seus próprios processos, estrutura organizacional, mecanismos de incentivo e controle, e para criar sua própria cultura... Sentimos que dar total autonomia à nova unidade foi mais importante do que tentar dividir recursos ou vendas aos clientes... Esse é um arranjo que funcionou para nós – não significa que funcionará para os outros.

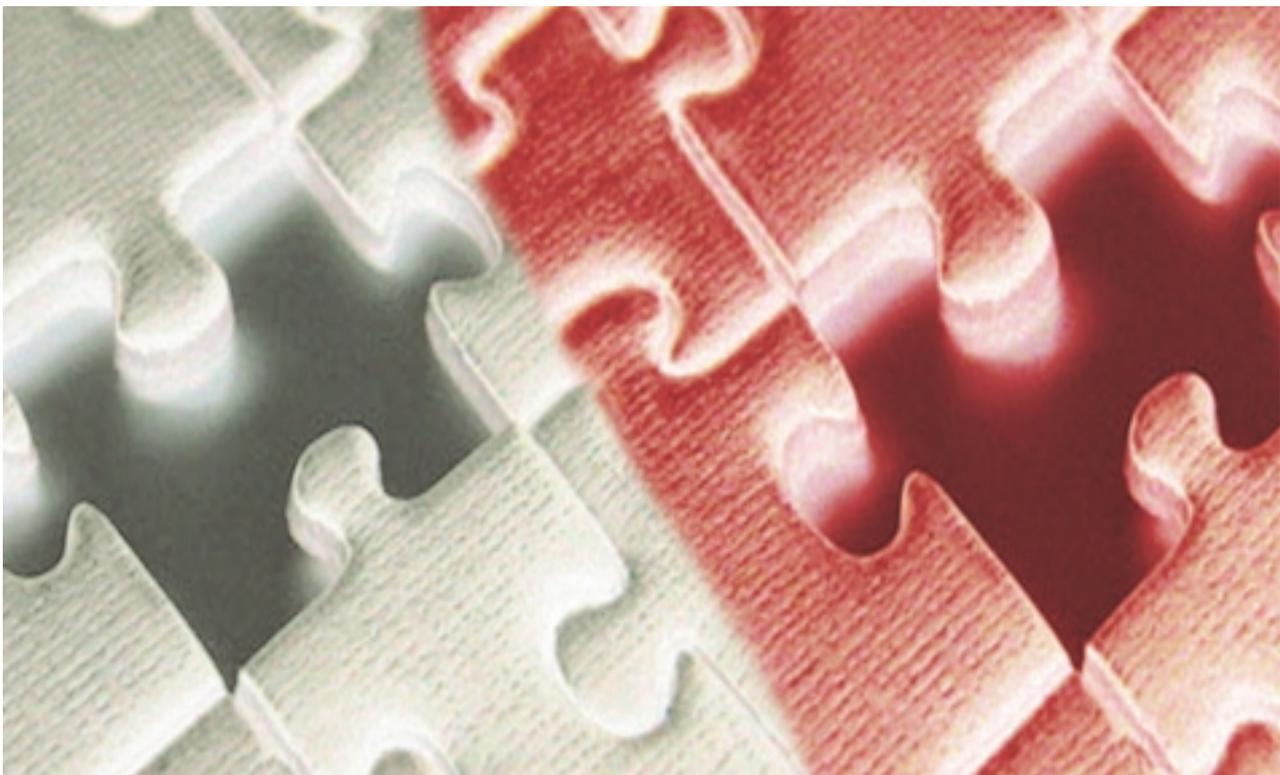
Sinergias potenciais. Simplesmente separar o novo modelo de negócio da matriz não é suficiente para garantir o sucesso. Mesmo quando a separação era a estratégia preferida, as empresas bem-sucedidas que estudamos não abandonaram as sinergias como um todo. Apesar de decidir que os dois negócios eram estrategicamente diferentes e que havia pouco escopo para explorar sinergias, as companhias bem-sucedidas instituíram processos e mecanismos para explorar quaisquer sinergias caso elas surgissem. Obviamente, o potencial para sinergias variou por companhia (dependendo de quanto os mercados eram estrategicamente similares). Isso significa que o nível de integração necessária variou dependendo da companhia. Como consequência, diferentes companhias instituíram diferentes níveis de mecanismos de integração. No entanto, o importante é observar que as companhias bem-sucedidas descobriram formas de explorar sinergias, não importando quão pequenas ou limitadas elas fossem.

Esse achado é consistente com o trabalho de Lawrence e Lorsch sobre como as companhias alcançam integração e diferenciação simultaneamente.¹¹ Em seu estudo seminal, eles descobriram que, comparadas às companhias malsucedidas, as bem-sucedidas eram capazes de alcançar elevados níveis de integração e diferenciação. Eles também descobriram que o nível de diferenciação necessário em cada empresa dependia do ambiente externo enfrentado pela empresa (isto é, ambientes dinâmicos requerem maior diferenciação). Isso significa que as empresas que operam em ambientes dinâmicos têm de ser altamente diferenciadas, uma condição que tornaria mais difícil a manutenção do estado de integração necessário. Entretanto, empresas operando em ambientes estáveis poderiam alcançar o nível apropriado de integração mais facilmente. Isso tudo significa que as empresas bem-sucedidas usaram uma combinação diferente de mecanismos para alcançar integração: as empresas em ambientes dinâmicos usaram mais mecanismos de integração (e mecanismos mais elaborados) do que as empresas em ambientes estáveis. No entanto, ambos os conjuntos de empresas usaram mecanis-

mos de integração, não importando quão pequena era a necessidade de integração.

Determinantes do sucesso. Isso é exatamente o que encontramos em nosso estudo. Para ilustrar o que queremos dizer, considere as 42 empresas de nossa amostra que separaram o novo modelo de negócio em uma unidade independente. Delas, 10 eram classificadas como bem-sucedidas e 32 não. Usando essa amostra, realizamos múltiplas análises de regressão para identificar os determinantes de sucesso. Encontramos os seguintes resultados:

- em média, quanto maior o grau de autonomia dado pelas matrizes à nova unidade para tomar decisões financeiras e operacionais, mais eficiente foi a empresa em sua resposta;
- em média, quanto mais diferenciada eram as políticas de orçamento e investimento da nova unidade em relação à matriz, mais eficiente era a empresa em sua resposta. Entretanto, as empresas eram (em média) menos eficientes em competir nas duas posições estratégicas quan-



do adotavam diferentes sistemas de avaliação e incentivo na mesma unidade (em comparação com o negócio estabelecido);

- em média, empresas que elegeram um membro interno para ser o CEO da nova unidade foram mais eficientes em sua resposta do que as empresas que não o fizeram.

O que esses resultados sugerem é que empresas bem-sucedidas dão muito mais autonomia operacional e financeira a suas unidades do que as empresas que não são bem-sucedidas. Elas também permitem que as unidades desenvolvam suas próprias culturas e sistemas orçamentários e tenham seus próprios CEOs. Essas políticas são todas consistentes com a noção de que as novas unidades necessitam de liberdade para operar como acharem melhor em seu próprio ambiente. Observe, contudo, que essa autonomia não ocorre às expensas de sinergias. A matriz continuará a observar atentamente a estratégia da unidade, e a cooperação entre a unidade e a matriz será encorajada por meio de sistemas de incentivo e recompensa. Além disso, os CEOs das unidades foram transferidos de dentro da organização a fim de facilitar uma cooperação mais estreita e uma exploração ativa de sinergias.

Resultados de pesquisa sugerem fortes evidências para nossa pesquisa de campo. Por exemplo, um executivo sênior de uma das maiores empresas de suprimentos de escritório dos Estados Unidos confirma isso pela passagem abaixo:

Recuso-me a ter uma P&L para uma operação ponto.com e uma diferente P&L para o negócio principal. Isso apenas criaria atritos e disputas. Todos os VPs são avaliados por nossas vendas consolidadas, e não pelas vendas da matriz *versus* da unidade. Não importa qual método o consumidor usa para fazer um pedido (telefone, Internet, loja), o vendedor responsável pela região terá seu crédito.

Similarmente, o diretor de estratégia de uma das maiores companhias aéreas da Europa sugeriu o seguinte:

Não faz absolutamente nenhum sentido criar uma subsidiária de baixo custo e não lhe dar liberdade para

decidir o que fazer em seu mercado. Mas é igualmente tolo ignorar que estamos no negócio de linhas aéreas há mais de meio século. Obviamente nossa subsidiária pode aprender alguma coisa conosco!

Nossos resultados explicam por que argumentamos anteriormente que a separação não é nem necessária nem suficiente para garantir o sucesso. Mesmo que uma empresa decida separar-se do novo modelo de negócio, ela deve ainda encontrar formas de explorar suas forças existentes (como sua marca, recursos financeiros e a experiência no segmento) na nova unidade. Nesse sentido, a pergunta que deve ser feita não é “Devemos separar ou não?”, mas “Quais atividades, em nossa cadeia de valor, devemos separar e quais atividades devemos manter integradas?”¹²

A estratégia de integração. Frequentemente, o novo modelo de negócio apresenta poucos conflitos com aquele modelo já existente de uma empresa. Por exemplo, a Internet e a distribuição de computadores *on-line* eram certamente um desafio para a Dell, mas o novo modo de vender computadores não era particularmente¹³ nocivo em relação ao modelo de negócio existente na empresa. Nesses casos, abraçar o novo modelo por meio da infra-estrutura existente da empresa pode ser a estratégia ótima. Principalmente quando, além da ausência de conflitos, os dois modelos atendem a negócios estrategicamente similares e assim obtêm ganhos em explorar as sinergias recíprocas.

Edward Jones. Considere o exemplo da Edward Jones, uma das empresas-líderes no setor de corretagem de varejo nos Estados Unidos. A empresa decidiu acertadamente desde o início que não responderia ao investimento *on-line* criando uma unidade separada. De acordo com o atual sócio-gerente da empresa, Doug Hill, “Decidimos não imitar a massa. Pensamos que o investimento *on-line* é para especuladores e entretenimento. Não estamos no negócio de entretenimento. Estamos no mercado da “segurança de espírito”.

Como, então, a Edward Jones está respondendo à ameaça *on-line*? Focando conscientemente em seu modelo estabelecido de negócio e usando a Internet como uma oportunidade para aumentar sua proposta existente de valor para seus clientes-alvo. Significa considerar a Inter-

net simplesmente como um outro canal de distribuição e usá-la para oferecer melhores serviços e mais informações para os clientes. A proposição de valor da Jones envolve negociações face a face e pessoais com os clientes a fim de oferecer-lhes mecanismos de investimento de longo prazo e conservadores. Como consequência, a Internet é usada não para investimento *on-line*, mas como um meio para aprimorar o relacionamento com o cliente. Como o ex-CEO John Bachmann reiterou em recente artigo na revista *Fortune*: “Você não comprará ações pela Internet na Edward Jones. Isso está se tornando verdade na medida em que vejo adiante, no futuro... Se você não está interessado em um relacionamento e apenas quer uma transação, então você deveria ir até o *e-trade* se quer encontrar um bom preço. Nós simplesmente não estamos nesse negócio.”¹⁴

Decidir quando separar e quando manter o novo negócio interno é somente parte da solução.

Outro exemplo: Merrill Lynch. A Merrill Lynch é outra empresa que respondeu às transações *on-line* com uma estratégia integrada. A empresa lançou um canal de transação *on-line* dentro do negócio tradicional e ajustou seus processos e incentivos para que o negócio *on-line* pudesse coexistir sem descontinuidades com o negócio existente. A empresa desenvolveu dois novos produtos – o Unlimited Advantage e o Merrill Lynch Direct –, ambos integrados às operações existentes da empresa e à infra-estrutura de TI. Os produtos *on-line* foram integrados aos produtos existentes da empresa a fim de que os clientes – os antigos e os novos – pudessem escolher, a partir de um menu, qual nível de conselho precisavam e qual tipo de transação gostariam de realizar. A política de compensação da empresa foi então ajustada a fim de que os corretores fossem compensados pelo valor do total de ativos por eles gerenciados, sem importar como tais ativos eram adquiridos (isto é, por via *on-line* ou pela rede convencional).

Enquadramento de oportunidades. Da mesma forma que a estratégia de separação descrita anteriormente,

descobrimos que simplesmente integrar o novo modo de competição à infra-estrutura existente não é suficiente para garantir o sucesso. As empresas mais bem-sucedidas em nossa amostra eram aquelas que não apenas integravam o novo modelo de negócio (alavancando, dessa forma, as competências de negócio e conhecimentos existentes), mas que também tratavam o novo modo de competir como uma maravilhosa nova oportunidade para fazer crescer o negócio. Como consequência, elas garantiram que as forças do negócio tradicional fossem alavancadas, mas também tomaram extremo cuidado para não se sufocar no novo negócio com as políticas existentes da empresa. Um bom exemplo disso é a decisão da Merrill Lynch descrita anteriormente de mudar seus sistemas de investimento a fim de que seus corretores tivessem um incentivo para apoiar o sistema de transação *on-line*.

A decisão bem-sucedida das empresas em proteger o novo modo de competir das políticas e mentalidade das empresas existentes baseou-se em sua crença

de que o novo modo era mais uma oportunidade do que uma ameaça. Isso é importante porque, conforme a teoria da categorização, enquadrar um desenvolvimento externo como uma oportunidade resulta em maior envolvimento no processo de resolvê-lo, bem como maior participação dos níveis mais baixos da organização, e age diretamente sobre a mudança do ambiente externo.¹⁵ Clark Gilbert e Joe Bower fazem uma colocação semelhante.¹⁶ Eles argumentam que, quando uma organização primeiro se confronta com um modelo conflitante de negócio, é melhor considerar isso como uma ameaça do que como uma oportunidade. Enquadrá-la como uma ameaça provocará um forte comprometimento na organização a fim de responder à ameaça de forma agressiva. Contudo, quando a organização está pronta para realmente criar um novo modelo de negócio a fim de explorar o novo mercado, então é melhor considerá-lo uma oportunidade. Desse modo, velhos modelos e pressuposições serão deixados de lado, e o novo modelo será avaliado por seus próprios méritos. De acordo com Gilbert e Bower, o reconhecimento da necessidade de gerenciar modelos concorrentes simultaneamente é a chave para uma resposta eficiente.

Considerar o novo modelo uma oportunidade influenciou as ações das empresas de duas formas: (a) no modo como elas o abordam; e (b) o que elas realmente fazem para tirar vantagem dele.

Considere, por exemplo, as seguintes citações de executivos seniores de duas empresas norte-americanas. O primeiro é VP de uma das maiores empresas fornecedoras de materiais de escritório, que foi classificada como muito bem-sucedida ao adotar a distribuição pela Internet:

Entramos na Internet antes que todo mundo soubesse o que era a Internet. Na verdade, nosso maior problema pelos primeiros dois anos foi persuadir nossos clientes a usá-la! Mas persistimos porque eu sabia o que era a Internet. Essa nova tecnologia iria se tornar o futuro. Ela seria o meio de nos permitir fazer grandes coisas novas.

A segunda citação é do CEO de uma das maiores vendedoras de livros que foi classificada como malsucedida na adoção da distribuição *on-line* de livros:

Fomos os últimos a implementá-la, mas não em avaliá-la. Nossa avaliação foi de que ela não fazia sentido. Contudo, toda vez que eu tentava explicar nossas razões pelas quais não faríamos isso para Wall Street, o preço de minhas ações caía! Mesmo em 1997, quando a distribuição *on-line* de livros foi de 0% a 6%, as grandes lojas aumentaram sua participação de 10% para 20% – no entanto, nosso preço de estoque despencou para 40%. Assim, no final, decidimos que tínhamos de fazer algo.

Por que o enquadramento da decisão como uma oportunidade é tão importante? A razão por nós dada é que, ao considerá-la como uma oportunidade, a empresa aborda o desafio de uma maneira pró-ativa, estratégica, em vez de uma reação apressada, do tipo reflexo, ao problema. O novo mercado é avaliado de um modo consciente e deliberado, e os recursos necessários são alocados a fim de explorar e fazer crescer as oportunidades. Ainda mais importante, os gestores mais respeitados na organização são indicados para a missão, e o projeto recebe um eleva-

do nível de atenção e cuidado. Finalmente, visualizar a decisão como uma oportunidade encoraja a empresa a desenvolver uma visão de longo prazo do investimento, o que garante os recursos e o comprometimento de longo prazo mesmo quando os resultados iniciais não são encorajadores.

No entanto, a principal razão pela qual é importante ver o novo modo de competir como uma oportunidade é que isso permite aos gestores colocar os velhos modelos e pressuposições de lado e abordar a oportunidade de modo criativo e empreendedor, o que, por sua vez, lhes permite colocar em andamento estratégias que não apenas tiram vantagem da oportunidade mas que também colocam na defensiva as próprias empresas que introduziram os novos modelos no setor. Em um certo sentido, as empresas estabelecidas encontram maneiras de atacar seus agressores.

Para entender como elas fazem isso, é importante lembrar que, freqüentemente, os novos modelos de negócio criam mercados que têm margens muito menores do que os mercados tradicionais. Isso sugere que, mesmo no melhor cenário, quando a empresa estabelecida é bem-sucedida em abraçar o novo modelo, o resultado final será a canibalização das vendas existentes e margens ainda menores! Considere, por exemplo, o seguinte comentário do VP de uma das maiores empresas do setor de bens de consumo massivo:

A questão não é se podemos responder à ameaça do mercado customizado (*private label*) de maneira bem-sucedida. Acredito que podemos fazê-lo, internamente ou com uma unidade separada. Mas qual é o propósito de fazer isso se o resultado final é destruir o setor? Eu não quero jogar o jogo *deles*. O que precisamos fazer é encontrar uma resposta que se baseie em nossas próprias competências e que restaure as margens desse negócio.

A lógica desse argumento é ecoada em outro comentário feito por um executivo da SMH para nos explicar a razão existente por trás do desenvolvimento da Swatch no começo dos anos de 1980:

Tínhamos de defender a parte pobre do mercado contra os relógios baratos japoneses. Mas não queríamos

simplesmente competir em preços... Tínhamos de encontrar um modo de produzir alguma coisa que fosse *barata o bastante* (ênfase acrescentada), mas que ainda tivesse a qualidade Swiss.

Ambos os comentários apontam para o que acreditamos ser a chave para o sucesso das empresas que escolhem a estratégia de integração: abraçar o novo modelo de negócio de uma forma criativa que tome como base as competências dos concorrentes estabelecidos e restabeleça as margens do negócio em um nível mais elevado do que as empresas concorrentes têm feito. Nesse processo, as empresas estabelecidas contra-atacam seus próprios agressores.

SMH e Swatch. Considere, por exemplo, a história da SMH novamente. No começo dos anos de 1960, a Swiss dominava a indústria global de relógios. Esse domínio, no entanto, evaporou nos anos de 1970, quando empresas como Seiko (do Japão) e Timex (dos Estados Unidos) introduziram relógios baratos que utilizavam a tecnologia quartz e ofereciam funcionalidade e características agregadas (como função de alarme, indicação de data etc.). A participação da Swiss na produção mundial declinou de 48%, em 1965, para 15% em 1980. Em resposta, a Swiss introduziu o Swatch. O novo relógio não apenas introduzia estilo como uma dimensão competitiva, mas também, e mais importante, era vendido a um preço em média três vezes mais caro do que a média de preço da Seiko. Desde seu lançamento, em 1983, a Swatch tornou-se o mais popular modelo de relógio, com mais de 100 milhões vendidos em mais de 30 países.

O segredo desse sucesso está em duas áreas. Primeiro, observe que os concorrentes estabelecidos (a Swiss) estavam vendendo seu produto na base de desempenho quando, de repente, se viram atacados. O ataque tomou a forma de “Nossos relógios são bons o suficiente em desempenho e são superiores aos da Swiss em preço”. O que a Swiss fez foi traduzir essa lógica à sua própria maneira. Eles vendiam seus Swatch de acordo com a seguinte premissa: “Nossos relógios são bons o suficiente em preço e superiores aos japoneses em desempenho (isto é, estilo)”. Essa afirmação soa bem, mas requer uma mudança fundamental (ou revolucionária?) de mentalidade! Em vez de

adotar a mentalidade dos atacantes, que dizia “Minimize o preço sujeito a um desempenho bom o suficiente”, a nova mentalidade necessária dizia “Maximize o desempenho sujeito a um preço bom o suficiente”.

Segundo, uma coisa é dizer isso; outra coisa é fazê-lo. De fato, o que a Swiss fez foi produzir algo que entregava baixo custo e diferenciação ao mesmo tempo – gerenciando duas estratégias conflitantes ao mesmo tempo. Eles atingiram esse fim eliminando muitos atributos dos produtos que julgavam ser desnecessários (dessa forma, cortando custos), ao mesmo tempo aprimorando outras características dele, como estilo e desenho (criando, dessa forma, diferenciação). Eles também encontraram formas de cortar outros custos (na manufatura e nos materiais usados) e de criar novas formas de diferenciação (por exemplo, por meio do Swatch Club). O resultado final foi uma estratégia que aprimorou as características-chave do novo modelo de negócio a partir de um modelo tão criativo que seus atacantes originais tiveram de encontrar suas próprias respostas ao contra-ataque da Swiss!

Gillette. Outro exemplo da mesma estratégia é a resposta da Gillette à ameaça da lâmina descartável em seu negócio. Os descartáveis entraram no mercado de lâminas com a seguinte premissa: “Nossos produtos são bons o bastante em desempenho e superiores aos da Gillette em preço”. Qual foi a resposta da Gillette a essa ameaça? Fazer elaborações partir da premissa de que “Nossos descartáveis são bons o suficiente em preço e superiores aos outros descartáveis em desempenho”.

Em vez de discutir a produção de um descartável mais barato ou não, a Gillette escolheu enfrentar a ameaça de maneira criativa. Ao adotar a mentalidade “Precisamos maximizar o desempenho sujeito a um preço que seja bom o suficiente”, eles desenvolveram vários produtos descartáveis inovadores que concorreram não apenas em preço, mas também em desempenho. Por exemplo, em 1994 eles introduziram o Custom Plus, uma linha de descartáveis com fita lubrificante. No final de 2002, introduziram uma nova linha de lâminas descartáveis com tecnologia proprietária. Ao adotar estratégias de baixo custo e diferenciação de forma bem-sucedida, a Gillette tem conseguido manter uma participação de 45% do mercado de lâminas descartáveis.

A lição dessas histórias de sucesso é simples: é possível gerenciar duas estratégias conflitantes sem mantê-las separadas. Mas fazê-lo requer criatividade e disposição em ir além de simplesmente imitar um novo modelo de negócio. Ao focar apenas em encontrar modos de acomodar um novo modelo a fim de minimizar potenciais conflitos, as empresas estabelecidas podem perder a oportunidade de explorar o novo modelo de forma a alavancar suas competências únicas e restabelecer seus mercados em níveis mais elevados de rentabilidade.

É importante destacar que uma coisa é dizer que empresas como a Swatch e a Gillette adotaram uma estratégia de baixo custo e diferenciação; outra é sugerir que elas foram as *melhores* diferenciadoras e líderes de custo ao mesmo tempo! O ponto-chave a ser lembrado aqui é que a Swatch e a Gillette assentaram-se em sua base de vantagem competitiva (diferenciação) mas encontraram um modo de fazer isso melhor (a um custo mais baixo). Elas *não* adotaram uma estratégia de líder de custo, que se baseia em habilidades de processos de fabricação, e, por essa razão, escolheram não competir diretamente com seus atacantes (onde não teriam dúvidas de que perderiam). Em vez disso, elas elaboraram sua nova estratégia em habilidades únicas de desenho e marketing, jogando de modo diferente daquele de seus atacantes.

A estratégia de integração em etapas. Sob certas circunstâncias, a estratégia mais apropriada é separar ou integrar o novo modo de competir, *mas não no começo*. Por exemplo, quando o novo modelo de negócio atende a um mercado que é estrategicamente similar ao negócio existente, mas as duas formas de competição enfrentam sérios conflitos mútuos, a empresa enfrenta um difícil desafio: por um lado, ela se beneficia se integrar os dois e explorar as sinergias entre eles; por outro, a integração poderia levar a sérios problemas internos em virtude de todos os conflitos. Nesse caso, seria melhor separar os dois conceitos por um período de tempo e então lentamente fundi-los a fim de minimizar a interrupção de conflitos. Essa é uma estratégia de integração em etapas.

Lan & Spar Bank. O banco dinamarquês Lan & Spar é um bom exemplo de empresa que seguiu a estratégia de integração em etapas. Quando ele decidiu criar um banco direto junto com sua rede convencional, manteve os dois conceitos separados por três anos antes de fundi-los em um único. O CEO Peter Schou explicou sua estratégia da seguinte forma:

Era uma situação difícil para ter dois conceitos ao mesmo tempo. Não podíamos realmente sustentar a fusão dos dois conceitos logo no começo porque não tínhamos sofrido um custo de canibalização sério. Nossa margem de lucro na rede era de 10% por ano, ao passo que no Direct Bank era de apenas 3% ao ano. Se tivéssemos permitido que todos os nossos clientes migrassem do banco tradicional para o banco direto, teríamos perdido muito dinheiro. Tínhamos de gerenciar a transição cuidadosamente.

Como no caso da estratégia de separação descrita anteriormente, o desafio que a empresa enfrenta na estratégia de integração por etapas é manter o novo modelo de negócio protegido da mentalidade e das políticas do negócio existente e, ao mesmo tempo, tentar explorar as sinergias entre os dois negócios. No entanto, há uma complicação adicional: a empresa sabe que a separação é apenas temporária e que a nova unidade terá de ser integrada mais cedo ou mais tarde à organização existente. O desafio é manter a nova unidade separada, mas também prepará-la para um eventual casamento.

Simplesmente separar o novo modelo de negócio da matriz não é suficiente para garantir o sucesso.

As empresas podem usar várias táticas para alcançar esse propósito. Por exemplo, o Lan & Spar separou o Direct Bank do resto da organização, mas garantiu que a infraestrutura de TI que dava suporte ao banco por telefone fosse compatível com o sistema de TI do banco estabele-



cido. Além disso, o banco garantiu que os empregados desenvolvessem valores comuns e uma cultura comum insistindo que os empregados de ambas as partes da organização se encontrassem regularmente, participassem dos mesmos eventos promovidos pela empresa e tivessem experiências semelhantes com os executivos seniores do banco. Os executivos do banco principal foram transferidos para o Direct Bank, e as decisões sobre como fundir os dois bancos foram tomadas em reuniões entre os executivos de ambas as unidades. Os dois conceitos foram finalmente fundidos três anos depois da criação do Direct Bank, e todos os indicadores financeiros sugerem que a fusão foi um grande sucesso.

Charles Schwab e e.Schwab. Outra empresa que seguiu a estratégia de integração em etapas foi a Charles Schwab. Ela tinha criado originalmente a e.Schwab, seu negócio de corretagem *on-line*, como uma unidade separada. No entanto, preparou a e.Schwab para uma integração eventual tendo a colocado em reporte direto ao co-CEO David Pottruck e a munido com uma equipe de executivos da organização de varejo já existente. Além disso, a plataforma tecnológica da e.Schwab foi desenhada para integrar-se com o sistema de TI da Schwabs, e as novas políticas de produção e preço da unidade foram desenhadas para serem compatíveis com as políticas da matriz. A inevitável fusão dos dois conceitos foi novamente considerada um grande sucesso.

A estratégia de separação em etapas. Quando os dois modelos de negócio não conflitam entre si gravemente, mas quando os mercados a que eles atendem são fundamentalmente diferentes, então a empresa enfrenta outro desafio interessante. Por um lado, tendo em vista a ausência de conflitos, a empresa poderia integrar o novo modelo com a organização existente sem grande dificuldade. Por outro lado, a integração não traz muitos benefícios e poderia até mesmo restringir o desenvolvimento do novo modo de competir em um negócio viável para a empresa. Nesse caso, seria melhor primeiro construir o novo negócio dentro da organização a fim de alavancar os ativos e as experiências existentes da empresa antes de separá-la em uma unidade independente. Essa é a estratégia de separação em etapas.

Preparar uma unidade para o casamento é o desafio das empresas que escolhem a estratégia de integração em etapas. Em comparação, o desafio que enfrentam as empresas que escolhem a estratégia de separação é o de preparar uma unidade para o divórcio.

Tesco e Tesco.com. Essa é exatamente a forma como a Tesco, a maior e mais famosa rede de supermercados do Reino Unido, está abordando seu braço de distribuição *on-line*, a Tesco.com. O serviço de entrega domiciliar da empresa foi iniciado no meio dos anos de 1990 sob o nome de Tesco Direct. As primeiras operações envolveram uma loja no oeste de Londres que enviava pequenas entregas para aposentados impossibilitados de ir até a loja. A idéia de fazer compras em casa foi desenvolvida ao longo dos anos, primeiro com clientes fazendo pedidos a partir de um catálogo impresso, depois por meio de um CD-ROM e, finalmente, pelo *website* da empresa. Em 2000, o braço virtual da Tesco estava coletando 10 mil pedidos por semana, a maioria na área da grande Londres. Em 2003, os pedidos chegavam a 110 mil por semana, e o serviço de entrega doméstica cobria a maior parte de todas as lojas ao redor de todo o Reino Unido.

Com o passar do tempo, o negócio de distribuição *on-line* ganhou vida própria. De acordo com Nick Lansley, o executivo de TC da Tesco:

Começamos oferecendo uma limitada variedade de itens de mercearia, mas no verão de 1996 nos perguntamos por que não poderíamos vender cada item em uma loja virtual da Tesco. Por que não livros, roupas e itens eletrônicos? Poderíamos começar adicionando um grupo de produtos a outro ou colocando todos eles juntos. Era um grande salto, mas sentimos que era agora ou nunca. Não estávamos preocupados com os concorrentes. Somente a Sainsbury era um possível rival, e eles não estavam fazendo nada do que conhecíamos. Mas estávamos preocupados sobre como fazê-lo. Ir até o *board* da empresa e pedir milhões de libras para construir depósitos dedicados e sistemas de logística? Analisamos outros modelos que já haviam sido desenvolvidos internamente nas lojas da Tesco.

Em 2001, a Tesco Direct estava reorganizada como uma filial plena da Tesco e foi renomeada como Tesco.com – o primeiro passo nos procedimentos de divórcio. O braço *on-line* redefiniu sua missão de uma distribuição *on-line* de mercearias para um revendedor *on-line* de todo tipo de produto (livros, CDs, outros itens não-alimentícios), e executivos seniores foram contratados para conduzir o novo negócio rumo ao futuro. Em 2003, o *board* da Tesco disse aos executivos da Tesco.com que, se tudo corresse bem, eles planejavam separar a unidade como uma empresa limitada. O braço *on-line* era agora um negócio tão diferente que fazia pouco sentido mantê-lo sob a direção da Tesco. Haviam sido dadas liberdade e autonomia para que ela pudesse encontrar seu caminho.

De acordo com um analista, a evolução da Tesco.com para um negócio separado foi compreensível:

O mundo virtual é visto como um complemento, e não como um concorrente da experiência não virtual. O negócio *on-line* está permitindo que a Tesco expanda para bens diversificados, como CDs e livros, e está provocando um crescimento adicional. Essa diversificação está caminhando de maneira *ad hoc*. Há, obviamente, pequenas dificuldades pelo caminho com esse desenvolvimento. Comprar música ou livros *on-line* na Tesco.com é uma experiência muito pobre que não está integrada com o negócio central que é a mercearia. Eles parecem estar fazendo uma experiência na perspectiva do público. Por que eles estão fazendo isso? Alimentos *on-line* não propiciam boas margens para que eles expandam para áreas com maiores margens. O que é crucial para eles é o comportamento do consumidor – eles preferem comprar esses itens em *sites* dedicados (exemplo, Amazon) ou em um que forneça produtos e serviços integrados (por exemplo, a Tesco.com)? Eles estão usando fornecedores terceirizados para esses produtos (que agora incluem telefones celulares e serviços bancários) como uma forma de minimizar riscos de inventário. Eles não têm vencido as dificuldades de sua estratégia de “ir ao mercado”. Esse é um grande desafio para eles. Os clientes desejam uma experiência de compra sem reparos.

Da mesma forma que com a estratégia de integração descrita anteriormente, o desafio que as empresas enfrentam na estratégia de separação por etapas é manter os dois negócios para explorar quaisquer sinergias entre eles ao mesmo tempo em que mantêm o novo modelo de negócio protegido do negócio existente. No entanto, existe um desafio: preparar a nova unidade para inevitável separação. Como o exemplo da Tesco mostra, não há uma maneira já estabelecida de fazê-lo, mas o desafio permanece: como coexistir com algo de que fatalmente se vai divorciar.

Não há um melhor e único modo. Ao menos na literatura acadêmica tem havido desacordos sobre se, e como, uma empresa poderia gerenciar dois modelos diferentes e conflitantes de negócio ao mesmo tempo. Alguns têm argumentado que, em virtude dos conflitos entre os dois modelos de negócio, uma empresa deveria mantê-los fisicamente separados a fim de proteger o novo modelo da interferência dos executivos do negócio estabelecido. Outros têm proposto que tal solução priva os dois modelos de negócio da oportunidade de explorar sinergias entre eles. Eles têm argumentado, por essa razão, a favor de uma estratégia de integração.

A pergunta que deve ser feita não é “Deveríamos separar ou não?”, mas “Quais atividades, em nossa cadeia de valor, devemos separar e quais atividades devemos manter integradas?”

Neste artigo propomos que, sob certas circunstâncias, a estratégia de separação é preferível à estratégia de integração, mas, sob outras circunstâncias, a estratégia de integração poderia ser preferível à de separação. Especificamente, argumentamos que a separação é a estratégia preferível quando o novo mercado não é só estrategicamente diferente do negócio existente, mas também quando os dois modelos de negócio enfrentam graves *tradeoffs* e conflitos. Entretanto, nem a separação é necessária quando o novo mercado é muito similar ao negócio existente e apresenta poucos conflitos que necessitam ser gerenciados. Nesse caso, abraçar o

novo modelo de negócio por meio da infra-estrutura organizacional da empresa existente é a estratégia superior. Também descrevemos as circunstâncias quando uma empresa deveria preferir separar (integrar) o novo modelo de negócio antes de integrá-lo com (separá-lo de) o negócio existente. Também propusemos que o melhor modo de abordar a questão é por meio da perspectiva da contingência.

Além disso, argumentamos que simplesmente separar ou integrar o novo modelo de negócio não é suficiente para garantir o sucesso. Se a estratégia preferida é a separação, a empresa deve ainda encontrar formas de explorar suas forças existentes (tais como sua marca, recursos financeiros e experiência no setor) na nova unidade sem restringi-la. Similarmente, se a estratégia preferida é a integração, a empresa deve lutar para proteger o novo modelo de negócio de uma excessiva interferência ou má gestão por parte da matriz, tudo em nome da exploração de sinergias. Nesse sentido, a pergunta que deve ser feita não é “Deveríamos separar (integrar) ou não?”, mas “Quais atividades, em nossa cadeia de valor, devemos separar e quais atividades devemos manter integradas?”

Assim, nosso estudo sugere que o processo de tomada de decisão que os executivos devem conduzir envolve três passos. Primeiro, a questão “Deveríamos adotar o novo modelo de negócio ou não?” deveria ser levantada. A resposta para ela depende das circunstâncias específicas de cada empresa. Se a decisão de que a empresa deveria adotar o novo modelo de negócio for a escolhida, a segunda pergunta que deve ser feita é “Deveríamos separar ou integrar o novo modelo de negócio ou seguir uma das estratégias em etapas?” A resposta dependerá, provavelmente, das duas variáveis críticas que identificamos anteriormente e que definem os eixos da Figura. Finalmente, uma vez que a decisão de separar/integrar seja tomada, uma outra pergunta emerge: “Tendo em vista nossa escolha, como podemos gerenciar a nova unidade de maneira bem-sucedida?”

Nosso artigo foi focado na última pergunta e identificou diversas variáveis que podem influenciar no modo como o segundo modelo de negócio é gerenciado em cada um dos quatro quadrantes da Figura. Por exemplo, descobrimos que as empresas que adotam a estratégia de *separação* terão sucesso se:

- oferecerem autonomia operacional e financeira a suas unidades, mas ainda mantiverem uma estreita atenção sobre a estratégia da unidade e encorajarem a cooperação entre a unidade e a matriz por meio de incentivos e sistemas de recompensas comuns;
- permitirem que as unidades desenvolvam suas próprias culturas e sistemas orçamentários;
- permitirem que cada unidade tenha seu próprio CEO, transferido do interior da organização (em vez de contratar alguém externo).

Similarmente, descobrimos que as empresas que adotam a estratégia da *integração* terão sucesso se:

- tratem o novo modelo de negócio como uma maravilhosa nova oportunidade para desenvolver o negócio (em vez de vê-lo como uma ameaça);
 - alavancarem as forças do negócio tradicional para encontrar modos de se diferenciarem (em vez de imitar as estratégias de seus adversários);
 - abordarem a tarefa de uma maneira pró-ativa e estratégica, em vez de uma reação reflexa e imediata ao problema.
- Apesar das histórias de sucesso descritas neste artigo, nossos resultados da análise de regressão de uma ampla amostra também demonstram que perseguir simultaneamente dois modelos de negócio que apresentam conflitos inerentes e diferenças de mercado é extremamente problemático e fadado ao fracasso. Neste artigo, focamos as exceções. Empresas que estão considerando adotar um segundo modelo de negócio ou não devem manter em mente que a sorte ainda está contra elas. Mas, como nosso estudo sugere, as recompensas de uma abordagem contingencial para competir com modelos duplos de negócio podem ser grandes.

Apêndice

Desenho de pesquisa e amostragem

Nossa principal pergunta de pesquisa foi: “O que diferencia as empresas bem-sucedidas em cada quadrante da Figura?” Para respondê-la, tivemos de focar em quatro tarefas específicas: (1) identificar um número suficiente de empresas estabelecidas que tivessem adotado um segundo modelo de negócio em seu mercado; (2) mapear cada empresa em nossa matriz de dupla entrada (de acordo com os conflitos e sinergias que cada uma identificou em seu segundo modelo de negócio); (3) identificar as empresas bem-sucedidas e as malsucedidas em cada quadrante; e (4) examinar o que diferencia as empresas bem-sucedidas em cada quadrante.

Primeiro tentamos identificar uma amostra de empresas estabelecidas que tinham adotado um segundo modelo de negócio. Decidimos procurar por essas empresas em diversos setores industriais da Europa e dos Estados Unidos nos quais sabíamos que novos modelos de negócio

A principal razão pela qual era importante considerar o novo modo de competir como uma oportunidade era que isso permitiria aos executivos colocar os velhos modelos e pressupostos de lado e abordar a oportunidade de um modo criativo e empreendedor.

estavam em curso nos últimos anos. Especificamente, examinamos as seguintes indústrias: banco, seguradoras em geral, seguradoras de vida e saúde, corretagem, supermercados, companhias aéreas, FMCGs, livrarias, fornecedores de material de escritório e sistemas de transação eletrônicos. Os novos modelos de negócio introduzidos nessas indústrias foram: banco direto (telefone ou Internet); seguros gerais diretos; seguros de vida e saúde diretos; transações de corretagem *on-line*; pedidos em casa e entrega de produtos de mercearia; serviços de baixo custo,

sem adornos, das companhias aéreas; *private label* no setor FMCG; distribuição *on-line* de livros; distribuição *on-line* de suprimentos de escritório; e sistemas de transação baseados em interface eletrônica.

Entrevistamos então dez companhias estabelecidas na Europa e nos Estados Unidos. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente (principalmente no escritório central da empresa) e levaram, em geral, de duas a quatro horas, dependendo do número de pessoas entrevistadas em cada empresa. Seguindo as entrevistas, preparamos diversos estudos de caso curtos descrevendo os vários *insights* que eram produzidos.

Usando as idéias desenvolvidas pelo trabalho de campo e correntes relevantes da literatura, preparamos então um questionário detalhado abordando nossas questões de pesquisa. Um questionário de 13 páginas específico para cada indústria foi enviado a 740 empresas estabelecidas na amostra de indústrias. Recebemos 115 questionários completos de 98 empresas diferentes.

Nosso questionário procurou quantificar as razões que levaram cada empresa estabelecida a responder à introdução de um novo modelo de negócio em seu mercado, a natureza da resposta e as estratégias usadas para gerenciar os dois modelos de negócio simultaneamente. Para os propósitos deste artigo, estávamos particularmente interessados em três itens de nosso questionário: (1) a natureza e a magnitude dos conflitos entre o modelo de negócio da empresa existente e o novo modelo de negó-

cio introduzido – a fim de avaliar o nível em que a estratégia de separação entre os dois modelos poderia ser benéfico; (2) como relacionar os mercados em que os dois modelos de negócio estavam tentando servir – a fim de avaliar se a exploração de sinergias entre os dois era necessária ou benéfica; e (3) o quanto a empresa foi bem-sucedida em gerenciar os dois modelos de negócio ao mesmo tempo.

O nível de conflitos entre os dois modelos de negócio foi estimado com base nas percepções dos executivos sobre os vários riscos que a empresa estabelecida poderia enfrentar para competir simultaneamente com ambos os negócios. A Tabela lista os dez conflitos ou riscos que mensuramos.

Pediu-se aos respondentes que avaliassem a dificuldade de tentar competir simultaneamente nas duas posições estratégicas em sua indústria com base nos riscos subjacentes. Uma escala de cinco pontos (Likert) foi usada para medir a extensão (ou tamanho) de cada um dos riscos, classificando-os de “Pouco” (= 1) a “Muito” (= 5). Os escores para os dez itens foram classificados a fim de oferecer um valor médio para o nível de conflitos para cada empresa estabelecida da amostra. Quanto maior era o valor, maior o nível de conflitos entre o negócio da empresa existente e o novo modo de competir na indústria. Os valores foram classificados de 1 a 4,44, com uma média geral de 1,91 (alfa de Cronbach = 0,87).

Para mensurar a similaridade estratégica entre os dois mercados aos quais os dois modelos de negócio

Tabela: **Conflitos potenciais entre dois modelos de negócio diferentes**

Risco de canibalização da base existente de clientes

Risco de destruir ou minar o valor da rede existente de distribuição

Risco de comprometer a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes

Risco de minar a imagem ou reputação da empresa e do valor associado a ela

Risco de destruir a cultura geral da organização

Risco de acrescentar atividades que podem confundir os empregados e os clientes com respeito aos incentivos e prioridades da empresa

Risco de perda de foco da organização ao tentar fazer tudo para todo mundo

Risco de desviar os clientes das atividades de alto valor para atividades de margem baixa

Risco de legitimar o novo negócio, criando então um incentivo para outras empresas também entrarem nesse mercado

estavam buscando atender, seguimos a lógica e as recomendações de diversos pesquisadores acadêmicos que argumentam que o relacionamento entre os dois mercados deveria ser medido no *nível de ativos estratégicos*, e não no nível do mercado.¹⁷ Operacionalizamos o grau de relacionamento estratégico com base em três categorias abrangentes dos ativos estratégicos: (1) ativos de clientes (tais como reputação dos serviços, lealdade do cliente, consciência da marca e bom relacionamento com o consumidor); (2) ativos de canal (tais como acesso a canais de distribuição e redes de suprimento, e bons relacionamentos de distribuição/rede); e (3) ativos de processo (tais como cadeias de suprimento eficientes para pedidos feitos ou produtos padronizados e serviços, capital humano e o nível geral de habilidades da força de trabalho).

Oito diferentes indicadores desses ativos estratégicos foram identificados para cada uma das 11 indústrias da amostra. Esses indicadores incluíram:

- a medida em que a empresa oferece suporte de serviços pessoais a seus clientes;
- a medida em que a empresa oferece suporte de serviços técnicos para seus clientes;
- o nível em que a oferta de produto ou serviço deve ser customizada ou não;
- a medida em que a compra era uma maior ou menor compra para o cliente;
- média de propaganda;
- impulso do marketing (isto é, a importância de manter um alto nível de gastos de marketing com canais de distribuição e infra-estrutura associada);
- o nível de habilidades gerais da força de trabalho (isto é, a importância de manter uma base de empregados com alta habilitação);
- a importância de ter uma equipe de baixo custo.

Pedi-se que os respondentes classificassem a importância desses indicadores de ativos estratégicos a fim de competir efetivamente (a) em um negócio tradicional e (b) no novo negócio. Uma escala de cinco pontos foi utilizada, classificando-se de “Nada importante” (= 1) a “Muito im-

portante” (= 5).

Para medir o nível de relacionamento estratégico entre os dois negócios (ou seja, a medida em que os dois negócios enfatizam os mesmos ativos estratégicos), criamos uma variável contando o número de indicadores de ativos estratégicos considerados pelos executivos como “Importantes” ou “Muito importantes” para cada um dos dois negócios (isto é, aqueles indicadores que eram classificados como ‘4’ ou ‘5’ na escala para o negócio tradicional e para o novo negócio criado). A variável foi codificada de 0 (significando que nenhum dos oito indicadores foi considerado importante para ambos os negócios) a 8 (significando que todos os oito indicadores foram considerados importantes para os dois negócios). Quanto maior fosse o valor dessa variável, maior seria o nível de relacionamento estratégico entre os dois negócios.¹⁸ Os valores foram classificados de 0 a 8 e a média foi de 3,8.

Sob certas circunstâncias, a estratégia mais apropriada é separar ou integrar o novo modo de competir, mas não no começo.

Tendo calculado essas duas variáveis para cada empresa, fomos capazes de mapear as empresas de nossa matriz. Como não há qualquer racionalidade sobre quais são os pontos de corte (entre conflitos menores/sérios e relacionamento baixo/alto), decidimos errar em benefício do lado conservador. Conforme relatado anteriormente, o valor médio de conflitos para a amostra inteira foi de 1,91 (na escala de 1 a 5). Por esse motivo, classificamos quaisquer valores acima de 3,5 como conflitos “sérios”. Similarmente, o valor médio de relacionamento estratégico para a amostra inteira foi de 3,8 (na escala de 0 a 8). Por esse motivo, classificamos quaisquer valores acima de 5 como de relacionamento estratégico “alto”.

Nossa tarefa final foi avaliar quais empresas foram bem-sucedidas em competir com modelos duplos de negócio e quais não foram. Para determinar “sucesso”, usamos três abordagens complementares.

Primeiro pedimos que todas as empresas respondentes avaliassem sua própria eficiência em adotar o novo modelo de negócio por meio de nove critérios de desempenho. Especificamente, pedimos que avaliassem se, ao abraçarem o novo modelo, elas: (a) evitavam que o novo negócio se expandisse no negócio tradicional e prejudicasse as operações existentes; (b) evitavam que os atuais clientes deixassem a empresa; (c) atraíram novos clientes; (d) aumentaram as receitas e a lucratividade; (e) desenvolveram novas habilidades e competências; (f) aumentaram a qualidade dos produtos e serviços; (g)

Preparar uma unidade para o casamento é o desafio que as empresas que escolhem a integração por etapas devem enfrentar. Em comparação, o desafio que as empresas que escolhem a estratégia de separação enfrentam é preparar a unidade para o divórcio.

cortaram custos; (h) tornaram-se mais competitivas na indústria como um todo; e (i) tornaram-se parte de um novo e crescente negócio. Uma escala de seis pontos foi utilizada, classificando de “Muito ineficiente” (= 1) a “Muito eficiente” (= 6). Um escore médio de nove itens foi calculado como a medida para a análise estatística. Quanto maior fosse o escore, maior seria a eficiência da empresa em adotar o novo modelo de negócio e competir em duas posições estratégicas simultaneamente. Valores foram classificados de 2,56 a 6, com uma média geral de 4,6 (alfa de Cronbach = 0.72).

Segundo, pedimos que as empresas respondentes nos dessem uma avaliação geral (em uma escala de 0 a 6) sobre quão eficientemente pensavam ter adotado o novo modelo de negócio. Embora as medidas de auto-avaliação tais como as usadas aqui sejam sujeitas a vieses, elas também são apresentadas como confiáveis.¹⁹

Para reduzir o viés de auto-resposta, também empregamos uma terceira medida de sucesso: análise setorial (indústria) de sete empresas de gestão de fundos em Londres e Wall Street. Pediu-se que elas classificassem cada uma de nossas empresas respondentes em uma escala de “eficiência geral”. Os analistas classificaram somente as empresas em setores que eles conheciam e usaram a mesma escala de 1 a 6 pontos.²⁰

As empresas que classificaram a si mesmas com 6 na escala de “eficiência geral” ou com 5 e acima na escala calculada como a média dos novos critérios de de-

sempenho e também receberam uma classificação de 6 dos analistas foram selecionadas como respondentes bem-sucedidos. Esse esquema de triagem gerou um total de 17 empresas que foram consideradas como tendo respondido de forma bem-sucedida ao novo modelo de negócio. Sete das empresas bem-sucedidas foram colocadas no quadrante A, 3 no quadrante B, 5 no quadrante

C e 2 no quadrante D. Cinco dessas empresas já eram o tema da pesquisa de campo empreendida antes que o questionário fosse enviado. Sessenta ou mais empresas de todos os quatro quadrantes de nossa matriz foram selecionadas nesse estágio para estudos adicionais na pesquisa de campo. Nosso objetivo em falar com os executivos dessas empresas era compreender o que diferenciava as empresas bem-sucedidas em cada quadrante. Os *insights* apresentados neste artigo são baseados principalmente nessa pesquisa de campo e parcialmente em nossa análise dos dados dos questionários.

Agradecimentos

Agradecemos a Sumantra Ghoshal, Erik Larsen, John Morecroft e Freek Vermeulen, editores desta revista, e aos dois revisores anônimos pelos vários e construtivos comentários e conselhos.

Notas

1. Ver Porter, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980; e Porter, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov/Dez, 1996.
2. Ver Christensen, C. M. *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
3. Ver Burgelman, R.; Sayles, L. *Inside corporate innovation*. New York: The Free Press, 1986; e Gilbert, C.; Bower, J. Disruptive change: When trying harder is part of the problem. *Harvard Business Review*, p. 94-101, Maio, 2002.
4. Ver Porter, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*, 77, Nov/Dez, 1996.
5. Ver Day, J. D. et al. The innovative organization: Why new ventures need more than a room of their own. *The McKinsey Quarterly*, 2, p. 21, 2001.
6. Ver Iansiti, M.; McFarlan, F. W.; Westerman, G. Leveraging the incumbent's advantage. *Sloan Management Review*, 44(4), p. 58, 2003.
7. Ver Tushman, M. L.; O'Reilly III, C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), p. 8-30, 1996.
8. Ver Lawrence, P.; Lorsch, J. *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School Press, 1967.
9. Oferecemos definições mais precisas de "conflitos" e "similaridade estratégica" no Apêndice. Conflitos incluem *tradeoffs* no nível da cadeia de valor, bem como conflitos de canais e marcas. Similaridade estratégica envolve relacionamento de mercado, bem como similaridade de recursos.
10. Uma matriz similar ajuda os gestores a determinar se uma empresa deveria usar uma equipe com profissionais pesos-pesados (ou pesos-leves) dentro ou fora da organização existente a fim de gerenciar um modelo de negócio diferente pode ser encontrado em Clayton Christensen e Michael Overdorf. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, pp. 67-76, Mar/Abr, 2000. Nossa matriz difere da deles em duas dimensões importantes. Primeiro, o modelo deles leva em consideração somente a importância dos conflitos (nos valores e processos). Em contrapartida, argumentamos que a decisão com respeito ao que fazer é determinada não apenas pelos conflitos, mas também pela possibilidade de explorar sinergias entre os dois mercados aos quais os dois modelos de negócio atendem. Nesse sentido, nosso modelo baseia-se na tradição intelectual iniciada por Lawrence e Lorsch. Segundo, nosso modelo leva o tempo em consideração; defendemos que, sob certas circunstâncias, seria melhor separar (integrar) o novo modelo de negócio em primeiro lugar e depois integrá-lo (separando-se da) organização existente.
11. Ver Lawrence & Lorsch, op. cit.
12. Ver Gulati, R.; Garino, J. Get the right mix of bricks and clicks. *Harvard Business Review*, p. 107-114, Maio/Jun, 2000.
13. Edward Jones atende a investidores individuais exclusivamente por meio de uma extensa rede de mais de 4 mil agências em todos os cinquenta estados norte-americanos.
14. Kelly, E. Edward Jones and me. *Fortune*, 12, p. 145, Jun, 2000.
15. Ver Dutton, J. E.; Jackson, S. E. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), p. 76-90, 1987.
16. Ver Gilbert & Bower, op. cit., p. 94-101.
17. Ver, em particular, Markides, C. C.; Williamson, P. W. Related diversification, core competences, and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15, p. 149-65, 1994; e Verdin, P. J.; Williamson, P. J. Core competences, competitive advantage, and market analysis: Forging the links. In Hamel, G.; Heene, A. (Eds.). *Competence-based competition*. New York: John Wiley & Sons Ltd., p. 77-110, 1994.
18. Também mensuramos o grau de relacionamento tomando a média das diferenças absolutas entre o velho e o novo negócio em cada uma das escalas. Isso não afetou a classificação das empresas de nossa amostra na Figura 1.
19. Ver Dess, G. S.; Robinson, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures. *Strategic Management Journal*, 5, p. 265-73, 1984; e Venkatraman, N.; Ramanujam, V. Measurement of business performance in strategic research: A comparison of approaches. *Academy of Management review*, 11(4), p. 801-14, 1986.
20. Pediu-se também aos analistas que identificassem as empresas (não necessariamente as empresas da amostra) nos setores que haviam trabalhado e que, em sua opinião, responderam à invasão do novo modelo de negócio de um modo eficiente. Quatro empresas adicionais foram identificadas para posteriores investigações por meio de estudo de campo.

Artigo originalmente publicado sob o título *Competing with dual business models: A contingency approach*, na *The Academy of Management Executive*, v. 18, n. 3, p. 22-36, agosto de 2004. Copyright 2005 *Academy of Management*. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da *Academy of Management*. Para obter autorização, entre em contato com o Copyright Clearance Center: www.copyright.com.

Texto traduzido por Pedro F Bendassolli

Constantinos Markides

Prof. de Estratégia e Gestão Internacional na London Business School
MBA pela Harvard Business School
E-mail: cmarkides@london.edu

Constantinos D. Charitou

Ph.D. em Estratégia e Gestão Internacional pela London Business School
E-mail: costas.charitou@nplanits.com

PONTO DE VISTA

A arte da inovação

ARM - ESTEVAO NO SAMBA, 2003 - VLADIMIR C. DURÃO, AGRÍLICA S/ EUCATEX

No universo das artes, especialmente no da música, inovação depende da inserção do artista em redes sociais, de sua capacidade de improvisação e de uma abertura à experiência com novos arranjos. O artigo traça um paralelo entre os processos de inovação na música e aquele que ocorre nas empresas, analisando os fatores impeditivos à inovação em ambos os contextos e propondo formas de superação.

por Charles Kirschbaum e Flávio C. Vasconcelos, FGV-EAESP

Nas artes, na literatura e na música o gênio criativo sempre apareceu como uma figura de destaque. Em uma visão idealizada do mundo artístico, o artista é um personagem dotado de sensível capacidade para decifrar o que a maioria não vê e para criar novas obras

que elevam o espírito de seus espectadores. A inovação, nesse contexto, é vista como uma ação única e privada do gênio criativo.

Neste artigo, mostramos que essa forma de retratar a inovação, particularmente no contexto da criação musical, subestima a influência e im-

portância das redes sociais em que os artistas estão inseridos. Traçando um paralelo entre o universo da música e o das empresas, o artigo oferece pistas sobre como podemos extrair lições de um contexto para o outro a fim de estimular os processos de inovação e criatividade.

Movimento de secularização. Para o movimento romântico do Século XIX, a obra de arte separava-se do mundo cotidiano, elevando-se sobre ele. Sua função era a de libertar os homens de suas vidas cotidianas. Nessa perspectiva, a arte possuía algo de mágico, permitindo ao apreciador um contato imediato com um universo diferente e distante do seu.

O artista, nesse contexto, era o instrumento por meio do qual essa mágica tornava-se possível. O contato direto e único com esta figura singular, seja no momento de uma apresentação teatral, ou na exibição de pinturas, era uma oportunidade rara e reservada a poucos. Embora as cópias de obras de arte já fossem muito difundidas nessa época, o grande valor atribuído à unicidade da experiência artística exigia de seus criadores uma constante necessidade de inovação.

Assim, uma obra artística só poderia ser considerada como tal se fosse única e absolutamente original. O artista, o criador da arte, deveria então se esforçar para criar algo sempre novo, algo que pudesse ser distinto de tudo o que já era conhecido. Daí a obra artística ser o produto sublime de um gênio artístico.

Essa forma de conceber a criação artística perdurou sem problemas até a virada para o Século XX, quando a modernização tecnológica chegou ao universo cultural, passando a influenciar a produção dos bens simbólicos. Na música, o movimento tecnológico iniciou-se pelo surgimento das rádios e, logo de-

Organizações tradicionais tornam-se presas de inércia organizacional quando sua visão de mundo se enrijece, quando estão exageradamente comprometidas com investimentos passados ou quando a coalizão política interna não permite mudanças.

pois, com a produção em massa dos *long plays*. Naturalmente, muitos músicos impuseram resistência à invasão tecnológica, receando que seu estilo fosse copiado por outros artistas ou que sua obra perdesse a espiritualidade da execução ao vivo.

Ao mesmo tempo, a então nascente indústria cultural recebeu também severas críticas de intelectuais do início do século. Ficaram popularizadas as críticas dos filósofos da Escola de Frankfurt, como a de Walter Benjamim, para quem a criação de obras artísticas deu lugar à produção de mercadorias culturais. Seja qual for a perspectiva adotada, no Século XX a arte parece perder, definitivamente, sua mágica. O artista, como resultado, deixou de ser retratado como um criador do sublime para tornar-se parte de um sistema de produção industrial baseado no lazer cotidiano.

Inovação desmitificada. Mas não foi apenas a secularização da arte e do artista o que nos legou o Século XX. Outro grande mito foi destituído de seu poder: de que a criação artística é um fenômeno exclusivamente individual. O sociólogo norte-americano Howard Becker

sugere que tal criação é um fenômeno caracteristicamente coletivo.

Em primeiro lugar por que, para que um compositor escreva uma música inovadora, ele precisa contar com a existência de técnicos que produzam os instrumentos musicais compatíveis com a nova música. Em segundo por que é preciso que os músicos possam conhecer e então utilizar esses novos instrumentos para que a nova música seja executada. Por exemplo, quando Bach compôs sua obra *Cravo bem temperado*, ele teve de enfrentar um grande desafio, pois tal obra introduzia modificações no sistema tonal, exigindo adaptações dos instrumentos musicais então disponíveis.

É também sabido que Mozart compunha óperas levando em consideração os cantores que poderiam interpretá-las. Suas obras eram, por assim dizer, customizadas para os músicos, sugerindo que, mesmo durante o romantismo, a criação artística possuía uma forte natureza social, e o artista não era alguém independente do mundo que o cercava.

Inovação e *status quo*. Mesmo desmitificado, o elemento de

singularidade presente na inovação artística não pode ser descartado. Por exemplo, tomemos o caso de uma banda de Jazz. Cada uma delas é única, e cada músico imprime sua forma de interpretar e improvisar na execução, tornando cada sessão um espetáculo diferente. É raro duas bandas de Jazz interpretem a mesma música da mesma maneira.

Nesse caso, podemos pensar que cada nova combinação de músicos gera variações sobre a música original. No Jazz, a composição de músicas sempre deixa espaço para a criação do intérprete, que tem a possibilidade de improvisação e de acelerar a geração de inovações no momento da execução. A variação na execução é benéfica para a inovação.

No entanto, à medida que uma banda adquire sucesso com algumas fórmulas e formas de interpretações, a tendência à inovação diminui. Com isso, muitas bandas acabam enrijecendo sua forma de tocar. O exemplo da banda de *swing* de Glenn Miller é ilustrativo. Após terem descoberto o que parecia ser a fórmula certa, já não se arriscavam a inovar, pois, se algo saísse errado poderia pôr em jogo a reputação do músico. A questão que surge neste ponto é a seguinte: como um músico de sucesso, que já se tornou uma espécie de “instituição viva”, pode arriscar e inovar?

O poder da invisibilidade. A resposta pode ser dada observando-se os músicos de menor visibilidade. Fora do centro das atenções do grande público e da indústria, eles

têm mais liberdade para inovar. Enquanto Benny Goodman alcançava o status de rei do *swing* em Nova Iorque, Count Basie, em Kansas City, introduzia inovações que seriam absorvidas pelo *mainstream* só muito tempo depois. Os músicos mais periféricos podem ser incorporados pelas redes de artistas centrais, e assim suas inovações se tornam parte da forma de interpretação mais popular.

Além da maior liberdade para inovar, os músicos periféricos têm condições de entrar em contato com maior diversidade de influências. Mark Granovetter, ao estudar o processo de busca de emprego de indivíduos em comunidades étnicas, observa que os indivíduos com maior número de laços fracos fora de seus grupos têm maior acesso à informação nova e privilegiada. Em contrapartida, aqueles indivíduos cujos laços entre si são predominantemente fortes, estão geralmente expostos ao mesmo tipo de informação, tendo menores chances de conseguir um emprego. É muito provável que o mesmo ocorra no mundo musical. Por exemplo, Stan Getz foi pioneiro na introdução da Bossa Nova nos Estados Unidos, por tido acesso a João Gilberto.

No entanto, cabe uma ressalva neste ponto. Não é sempre verdade que músicos periféricos inovam e, ao mesmo tempo, não podemos afirmar que músicos centrais não inovam. Muitas vezes, mesmo situando-se na periferia, os músicos não inovam. Uma razão é que, ao inovar, tais músicos podem colocar em

jogo a sua identidade musical, que corresponde ao “passaporte” de entrada na indústria fonográfica. Nesse caso, copiar sem inovar parece muito mais cômodo, pois há sempre algum lugar para exibir-se, mesmo que sem grande repercussão.

Por outro lado, também não é sempre verdade que músicos centrais não inovam. Miles Davis é um exemplo paradigmático disso. No início da década de 1970, Miles percebeu que o Rock conquistava as novas gerações. Em reação às novas tendências, Miles introduziu instrumentos eletrônicos na sua música, criando assim o *Fusion*, uma mistura entre *Jazz* e *Rock*, contando com a valiosa ajuda de músicos como Chick Corea e John McLaughlin.

Traçando paralelos. Quais lições podemos extrair de nossa aprendizagem sobre inovação artística para iluminar a gestão dos mesmos processos em nossas empresas? Para respondermos a esta questão, temos de considerar as características típicas do universo organizacional.

Para W.R.Scott, as empresas são sistemas estruturados em torno de um eixo técnico, no qual os segredos de produção e inovação são guardados a sete chaves. Nessa perspectiva, as inovações são provenientes de pesquisadores protegidos do meio externo, alocados em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, e daí informadas para a produção. A partir de então, cabe à produção adaptar e executar a inovação, com restrita margem de variação, em um contexto de rigida

divisão de tarefas. Esse é o típico sequenciamento da empresa fordista, para o qual a variação é percebida como algo indesejável, contrária aos princípios de qualidade.

Temos aqui uma primeira divergência com o mundo do jazz. A interpretação de uma música sempre permite variação, a qual pode alcançar patamares inimagináveis por meio da improvisação. A inovação não ocorre de forma velada, mas em público, no momento da execução. Além disso, a inovação artística não se encontra estruturada em torno de um eixo técnico, protegido por fronteiras rígidas e bem demarcadas, como em uma organização. No caso da música, ela é rapidamente copiada e transformada à medida em que percorre redes sociais de músicos.

A contrapartida da inovação, seja no contexto organizacional ou musical, são a inércia e a rigidez das fórmulas repetitivas. No entanto, as razões que levam organizações e artistas à rigidez são muito distintas. Organizações tradicionais tornam-se presas de inércia organizacional quando sua visão de mundo se enrijece, quando estão exageradamente comprometidas com investimentos passados, ou quando a coalizão política interna não permite mudanças. Nessas situações, é difícil haver mudanças sem que um abalo externo as demova da inércia. Mesmo assim, elas podem encontrar saídas para inovar. O lançamento de novos produtos em mercados distintos, o gerenciamento de portfólios de marcas ou a criação de *joint ventures* representam algumas das opções.

Ao contrário do rigor das divisões de tarefas em uma estrutura fabril, a inovação em música ocorre por meio de processos desestruturados de improvisação e recombinações dentro de redes sociais de músicos.

No caso da inércia dos artistas, a situação é distinta. Como vimos, o sucesso e o enrijecimento de uma identidade junto ao público pode ser motivo de inércia. Ao contrário das organizações, não é possível, para um artista, gerir um portfólio de marcas distintas. Sua visão de mundo pode ser congelada e, assim, acabará rejeitando as novas tendências. Em compensação, o artista não está preso a uma organização: sua decisão de mudança não precisa passar pelo crivo de uma deliberação de grupo. Dessa forma, a implementação de mudanças radicais pode ser feita concomitantemente à adoção de uma nova identidade musical. Quando Miles Davis adotou o *fusion*, ele também mudou sua aparência: já não parecia um músico de jazz, mas se vestia como um músico de *rock*.

Idéias para organizações tradicionais. Encerramos este artigo lançando um convite para os gestores de organizações tradicionais. Seria o mundo artístico realmente diferente do mundo das empresas? Quando traçamos distinções entre organizações tradicionais e o mundo artístico, consideramos um ambiente de negócios em que as trans-

formações estão sob controle do planejamento estratégico da empresa.

No entanto, em muitas ocasiões, as transformações não estão sob controle. Como sugeriria Schumpeter, mudanças tecnológicas externas podem varrer setores inteiros, fazendo com que segredos industriais percam completamente seu valor. Por outro lado, o desenvolvimento de novas tecnologias pode revelar-se proibitivo para ser conduzido por organizações isoladas. Para tentar mitigar ambos os efeitos, as organizações poderiam simular características das redes de artistas, criando novas redes de alianças e *joint ventures* que possam diminuir os custos de pesquisa e reduzir as chances de surpresa.

Charles Kirschbaum

Doutorando em Estratégia Empresarial e Estudos Organizacionais na FGV-EAESP
E-mail: kircharles@gvmail.br

Flávio C. Vasconcelos

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Sciences de Gestion, HEC, Paris
E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br



ARM - CARNAVAL, 2003 - ALBERTO H. KAI, ÓLEO S/ TELA.

PONTO DE VISTA

Responsabilidade ampliada

Mudanças nos cenários político, econômico e social vêm ampliando o leque de responsabilidades das empresas. Hoje, cobra-se delas transparência em suas atividades e um comportamento exemplar com todos que com elas interagem, como funcionários, clientes, acionistas e comunidade. O artigo analisa o conceito de responsabilidade social empresarial, discutindo suas origens e sua evolução como tema de crescente interesse.

por José Antônio Puppim de Oliveira, FGV-EBAPE

O interesse em responsabilidade social de empresas vem aumentando significativamente nos últimos anos no Brasil e no mundo, envolvendo uma diversificada rede de atores sociais e econômicos. As empresas reconhecem nessa ação uma forma de melhorar sua própria ima-

gem e a qualidade de seu relacionamento com funcionários, acionistas e comunidade. O governo, por sua vez, identifica nesse crescente interesse por parte das empresas uma oportunidade de somar forças ou transferir responsabilidades. O resultado pode ser observado no crescente número

de debates sobre o tema nos mais variados fóruns, como na mídia e na academia.

Mesmo com essa popularidade, o significado do conceito de responsabilidade social de empresas ainda parece pouco claro. Nesse sentido, o artigo oferece algumas pistas para

definir o conceito, fazendo uma rápida investigação de sua história e evolução. Apresenta alguns desafios e perspectivas futuras para sua consolidação.

Definindo. Apesar da crescente popularidade, não existe uma definição consensual sobre o que seja responsabilidade social corporativa. Na verdade, observamos uma tendência em associar o conceito à existência de projetos sociais ou ambientais implementados por empresas com a intenção de promover sua imagem. Nessa perspectiva, uma empresa socialmente responsável é aquela que investe em projetos de cunho social que não necessariamente se relacionem com suas atividades-fim.

No entanto, esse tipo de atividade consiste em filantropia, e não em responsabilidade social empresarial, que inclui algo mais do que meramente uma forma de ação social. Esta última pode até ser parte das ações de responsabilidade social de uma empresa, mas não se limita a ela. Por exemplo, se uma empresa faz ação social, como ajudar na construção de um centro médico na comunidade próxima, mas, ao mesmo tempo, polui o meio ambiente ou maltrata seus funcionários, essa ação social não poderia significar que ela age com responsabilidade social.

Na prática, é difícil encontrar uma lista de requisitos bem definida sobre o que uma empresa deve ser ou fazer para ser considerada socialmente responsável. Mas, ainda que não exista tal lista, há, no entanto, uma série de pontos fundamentais que

À medida que a empresa consegue estabelecer um processo de comunicação contínua com seus *stakeholders*, torna-se capaz de produzir um ambiente de confiança entre todos e de legitimar seu comportamento socialmente responsável perante eles.

podem ser tomados como referência. Em primeiro lugar, uma empresa que deseja ser socialmente responsável deve seguir, rigorosamente, a legislação vigente em todas as áreas. Em segundo, a responsabilidade social da empresa pode ser inferida de seu desempenho responsável em relação ao meio ambiente, à comunidade em que está inserida e ao tratamento que oferece a seus funcionários.

Em terceiro lugar, uma outra referência importante para definir uma empresa como socialmente responsável é sua capacidade de diálogo com seus *stakeholders*. Na medida em que estes estão interessados na ação empresarial, têm expectativas e demandas quanto ao comportamento social da empresa. Desse modo, quando a empresa consegue estabelecer um processo de comunicação contínua com seus *stakeholders*, gerenciando expectativas e eventuais conflitos, ela se torna capaz de produzir um ambiente de confiança entre todos e de legitimar seu comportamento socialmente responsável perante eles.

A origem do interesse. Neste ponto, podemos nos interrogar sobre as razões do crescente interesse por responsabilidade social empresarial. E a resposta para essa questão pode-

se ser encontrada observando-se algumas importantes mudanças nas últimas décadas. Em primeiro lugar, mudanças econômicas. Com a abertura dos mercados, as privatizações e a modernização, aumenta a competição entre empresas, e a responsabilidade social emerge como um fator de diferencial competitivo.

Uma empresa pode aumentar sua competitividade por meio da responsabilidade social de diversas formas. Primeiro, algumas dessas ações atuam na redução de custos. Por exemplo, uma ação de proteção ao meio ambiente pode favorecer a redução de custos com energia e água. Segundo, há maior envolvimento dos funcionários e, conseqüentemente, maior satisfação e produtividade. Terceiro, há melhorias na imagem da empresa perante o mercado, afetando positivamente o comportamento do consumidor. Finalmente, a responsabilidade social é também um diferencial no mercado financeiro. As bolsas de valores, por exemplo, estão adotando hoje indicadores de responsabilidade social na avaliação das empresas.

Em segundo lugar, temos as mudanças políticas. Governos e organizações da sociedade civil vêm pressionando cada vez mais as empresas para que estas atuem de forma socialmen-

te responsável. Contribuiu para isso a consolidação dos governos democráticos na América Latina, bem como o crescimento e a capacidade de expressão das organizações não governamentais. Muitas dessas organizações se profissionalizaram e atuam hoje como poderosos agentes fiscalizadores, exigindo transparência das empresas. O governo também acompanhou as evoluções, criando novas legislações e órgãos públicos de vigilância das atividades empresariais.

Por fim, uma última mudança está ligada ao contexto social de atuação das empresas. Com as crises fiscais dos governos, sobretudo na América Latina, o papel do Estado tem sido reduzido, deixando sem a devida assistência áreas como educação, saúde e ação social. Para piorar, a estagnação econômica tem gerado ondas de desemprego, aumento da pobreza e da criminalidade. Esses problemas afetam diretamente o ambiente de atuação das empresas, fazendo com que recaiam sobre elas a responsabilidade para resolvê-los ou mitigá-

los. Daí as empresas se envolverem com a construção de escolas, hospitais, creches e outros serviços para as comunidades em que atuam.

A evolução do conceito. A prática de atuar além de suas atividades-fim não é exclusiva das empresas modernas. Há registros de ações semelhantes bem antes do próprio surgimento do capitalismo. No entanto, o que é novo, especialmente a partir da segunda metade do século 20, é a combinação de forças que contribuiu para a evolução do conceito de responsabilidade social de empresas.

A primeira força é a do movimento ambientalista, iniciado nos países desenvolvidos e, logo em seguida, disseminado para todas as partes do mundo. A Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável e mudou a natureza do ambientalismo para que este passasse a levar em conta a dimensão social em suas ações.

A segunda força são os movimentos que fiscalizam a ação de multinacionais, especialmente com respeito à utilização de mão-de-obra infantil, escrava ou em condições desumanas. Outros movimentos, como a ONG Transparência Internacional, vêm disseminando a idéia de transparência nos negócios. No próprio setor financeiro, há estímulos para maior abertura na circulação de informações financeiras e nos balanços socioambientais para a avaliação de empresas.

Por fim, uma terceira força vem das áreas governamental e intergovernamental, com o surgimento de diversas iniciativas para pressionar as empresas a terem maior responsabilidade social. Nas Nações Unidas, por exemplo, foi criado o Global Compact, uma rede voluntária internacional de cidadania corporativa focada na busca de apoio das empresas e da sociedade civil para fazer avançar princípios sociais e ambientais em um mundo cada vez mais interdependente. Esforços semelhantes são observados na Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que desenvolveu diretrizes de responsabilidade social para empresas multinacionais com o intuito de controlar suas ações ao redor do planeta.

Na década de 1990, todas essas forças convergiram para formar o conteúdo da responsabilidade social empresarial. Atualmente, esses diversos movimentos ainda existem com suas características próprias, mas há um diálogo muito maior entre eles, havendo uma gradual incorporação de ou-



tras dimensões em suas linhas de atuação. Desse modo, é difícil hoje, para qualquer uma das forças ou movimentos citados, atuar em uma dimensão e não em outra – por exemplo, como falar em proteção ambiental sem pensar em seus impactos sociais?

O cenário local. O que dizer das iniciativas de responsabilidade social no contexto local? Na verdade, iniciativas de filantropia empresarial têm existido no Brasil há décadas, ainda que com menor intensidade do que em países como Estados Unidos e Inglaterra. Uma razão foi o longo período de ditadura militar, que limitou o aparecimento de organizações fortes e independentes na sociedade civil, constituindo exceção parte do movimento ambientalista, que se desenvolveu em algumas partes do país.

No entanto, a partir da década de 1980, nascem as primeiras organizações que trabalham diretamente com responsabilidade social corporativa. Podemos citar o Ibase, ligado ao sociólogo Betinho, que foi pioneiro na difusão do balanço social de empresas, documento que divulga, publicamente, ações socioambientais de empresas. Na década de 1990, os movimentos de responsabilidade social cresceram fortemente no país. Hoje, além de um movimento ambientalista mais forte e organizado, temos diversas outras organizações que trabalham na linha da responsabilidade social, como o Instituto Ethos, o Instituto de Defesa do Consumidor (Idec) e o Centro Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds).

No Brasil, o conceito de responsabilidade social empresarial é confundido com ação social, quando a empresa simplesmente investe em programas sociais de cunho filantrópico e assistencialista.

Desafios. Encerramos este artigo levantando alguns desafios e tendências para as ações de responsabilidade social empresarial. Em primeiro lugar, em virtude das diferenças de contexto, definição e interpretação, é de se esperar que as ações de responsabilidade social variem de acordo com o local, o setor de atividade e ao longo do tempo.

Em um país em que os problemas sociais são graves, as chances de surgirem diversas ações sociais integradas a ações de responsabilidade social corporativa são expressivas. Do mesmo modo, em um setor de atividades com alto potencial de impacto sobre o meio ambiente, a ênfase em responsabilidade social com viés ambiental será mais forte. O mesmo pode ser dito de uma sociedade em que os *stakeholders* tenham maior poder de influência, pois tenderão a ter um poder de diálogo maior com a empresa na busca de seus interesses.

A última situação citada traz desafios novos, como a necessidade de aperfeiçoamento das diversas ferramentas de diálogo com *stakeholders* no contexto de ações em responsabilidade social empresarial. Alguns exemplos já estão disponíveis, como o balanço social de empresas. Temos também o marketing social ou am-

biental, as pesquisas de opinião e as diversas técnicas de gestão de conflitos, capazes de auxiliar no diálogo com esses *stakeholders*. No campo da ação social, temos as técnicas de elaboração e avaliação de projetos, as quais podem ser igualmente associadas às ferramentas de responsabilidade social empresarial. O importante, agora, é despertar a sensibilidade de administradores e executivos para o uso e aperfeiçoamento de todas essas valiosas técnicas.

Para encerrar, cumpre dizer que responsabilidade social corporativa ainda é um conceito em evolução. Não sabemos exatamente como ele será no futuro, exceto que terá de continuar a se adaptar às mudanças ocorridas na sociedade e nas empresas. O desafio final consiste em reconhecer que, ao mesmo tempo em que o conceito não aceita definição e uso definitivos, isso não nos impede de aplicá-lo à realidade de nossas empresas, tendo sempre em vista os desafios éticos, sociais, econômicos e ambientais de nossas com unidades.

José Antônio Puppim de Oliveira
Prof. da FGV-EBAPE
Ph.D. em Planejamento pelo MIT, EUA.
E-mail: puppim@fgv.br



ARM - AMANHÃ, 2000 - ROSANGELA K. SILVA, ACRÍLICA SOBRE TELA

CASOS BRASILEIROS

Marítima Seguros

A estabilidade econômica trazida pelo Plano Real, no final da década de 1990, impôs às empresas seguradoras brasileiras desafios inéditos. O principal deles consiste em incrementar a rentabilidade do negócio por meio de processos de gestão eficientes e de nova mentalidade de gestão de riscos. Este artigo analisa o processo de mudança organizacional implementado pela Marítima Seguros como resposta à crescente competitividade do mercado de seguros no país.

por Milton Bellizia Filho e Leopoldo Guimarães Barros

No final da década de 1990, o mercado de seguros no Brasil passou por importantes mudanças. A primeira surgiu com o Plano Real que, controlando a inflação, impôs a necessidade de as empresas do setor desenvolverem políticas de gerenciamento de risco adaptadas a um cenário de

estabilidade econômica. A segunda ocorreu com a entrada, no mercado local, de multinacionais com extensas práticas adquiridas em mercados seguradores modernos e maduros, aumentando a competitividade entre as empresas do setor.

Esse novo cenário competitivo

exigiu mudanças culturais e estratégicas importantes nas seguradoras brasileiras. Em particular, analisamos neste artigo o modo como a Marítima Seguros, uma das mais tradicionais empresas seguradoras do Brasil, respondeu às novas demandas desse mercado. A estratégia da empresa

baseou-se na disseminação interna de uma cultura focada na busca de maior rentabilidade. Para tanto, a empresa teve de desenvolver e implementar um grande processo de mudança organizacional, iniciado em 1998 e cujos resultados persistem até os dias atuais.

A empresa. A Marítima Seguros foi fundada em 1943, na cidade de Santos, por Álvaro Augusto Bueno Vidigal, que se tornou seu primeiro diretor-presidente. Com uma estrutura de capital fechado, integralmente nacional, o grupo é hoje formado pelas empresas Marítima Seguros S.A. e pela Marítima Saúde Seguros S.A. e sua gestão é conduzida pelos irmãos Francisco Caiuby Vidigal, Roberto Caiuby Vidigal e Álvaro Augusto Vidigal.

No início de suas atividades, a empresa operava apenas com seguros de transportes marítimos e incêndios. Com o tempo, passou a oferecer serviços de seguro na maioria dos ramos, embora com uma maior concentração nos ramos de automóvel e saúde. Sediada atualmente na cidade de São Paulo, a Marítima possui 79 filiais espalhadas no próprio estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Ceará e Fortaleza.

Comparativamente, a Marítima está situada entre as dez maiores seguradoras do país, tendo sido a seguradora de grande porte que apresentou a maior taxa de crescimento na década de 1990. Uma particularidade da empresa é o fato de ela não se vincular a nenhum conglomerado

A Marítima percebeu que era preciso desenvolver uma cultura de debate entre os funcionários estimulasse o comprometimento com a estratégia de aceitação de riscos, com base na circulação de informações e na clareza sobre os objetivos da empresa e sobre os meios de alcançá-los.

industrial ou instituição financeira. Por esse motivo, a venda de seguros ocorre predominantemente por meio do corretor. A empresa possui hoje cerca de 21 mil corretores ativos cadastrados, oferecendo um serviço que busca se diferenciar pela agilidade e autonomia de atendimento ao segurado.

Atualmente, o grupo faz uma emissão anual de R\$ 700 milhões em prêmios a seus segurados, principalmente no ramo de automóveis (50%), saúde (35%) e patrimonial (15%). Emprega cerca de 1.300 pessoas, além de milhares de parceiros, como corretores e prestadores de serviços – por exemplo, oficinas mecânicas, serviços 24 horas, leiloeiros, visitantes e atendentes de *call centers*.

Cultura de envolvimento. No final da década de 1990, a empresa entendeu que seu principal desafio para manter a competitividade e para enfrentar os novos desafios trazidos pelo cenário econômico do pós-plano Real era a busca de maior rentabilidade. No entanto, as lideranças da Marítima tinham claro que essa busca não significava meramente um aumento de faturamento, com base na produção pela produção, mas envol-

via uma política de crescimento sustentável fundamentada em uma melhor seleção e precificação dos riscos assumidos nas diversas carteiras de seguro e em um novo tipo de envolvimento de seus funcionários.

Logo no início a empresa observou um grave obstáculo que deveria ser vencido para o alcance desses objetivos: a excessiva centralização de informações e decisões em sua diretoria executiva. O tipo de mudança que a Marítima necessitava exigia um maior compartilhamento de informações gerenciais entre todos os níveis hierárquicos. Seria então preciso desenvolver uma cultura de debate e discussão entre os funcionários que estimulasse um novo tipo de comprometimento com a estratégia de aceitação de riscos, com base na circulação de informações e na clareza sobre os objetivos da empresa e sobre os meios de alcançá-los.

Novo modelo. Para viabilizar essa nova cultura, a empresa desenvolveu um modelo de mudança sustentado em seis pilares. Em primeiro lugar, na visão do que ela queria em termos de resultados; segundo, em uma expressão numérica das metas a serem alcançadas; terceiro, em um sistema

de informação que servisse como base tecnológica de suporte ao modelo; quarto, na capacitação dos participantes para que estes entendessem os novos conceitos envolvidos; quinto, na criação de mecanismos de acompanhamento do processo, com o objetivo de diagnosticar avanços e corrigir distorções; e, finalmente, no reconhecimento por parte da empresa dos resultados alcançados por todos os envolvidos. Vejamos a seguir cada item desse modelo.

Os primeiros dois passos do processo de mudança envolveram a criação de um modelo abstrato que expressasse a nova visão da empresa sobre os resultados desejados e o modo de alcançá-los. Na prática, a Marítima criou um projeto denominado Orçamento Participativo, pelo qual seus dirigentes poderiam monitorar o processo de mudança em curso. Esse projeto buscou envolver o corpo gerencial da empresa com a alta administração para a definição de novas metas de produção e resultados a serem obtidos pela Marítima nos diversos níveis do negócio.

A partir desse momento, foi estabelecido o marco inicial para implantar uma administração com base na descentralização de informações e na participação de todos os funcionários. Isso representou uma mudança importante na cultura da Marítima. Os funcionários passaram a ter maior abertura para analisar informações críticas do negócio e, conseqüentemente, para ajudar a influenciar os processos de tomada de decisão.

Dentro do projeto de Orçamento Participativo, os resultados das di-

versas carteiras passaram a ser cobrados diretamente dos respectivos responsáveis pelo gerenciamento das filiais, produtos e áreas de apoio. Cada filial, bem como cada ramo de negócio, passou a ser avaliada por sua margem de contribuição líquida, o que permitiu identificar o quanto cada um contribuía para o resultado consolidado da empresa.

O terceiro passo foi o desenvolvimento de uma base tecnológica para o acompanhamento do modelo. Cada área da empresa foi preparada para realizar o acompanhamento e a cobrança *on-line* de suas receitas e despesas por meio de sistemas corporativos preparados para apurar periodicamente os resultados. O sistema informava os responsáveis pelas áreas e produtos toda vez que os resultados estivessem abaixo das metas estabelecidas, gerando medidas imediatas de correção e ajuste.

Foco interno. O quarto passo do modelo implantado pela Marítima consistiu em preparar os participantes para que estes entendessem claramente quais eram os conceitos envolvidos no novo modelo e as métricas estabelecidas pelo sistema de suporte. Assim, a empresa ofereceu a seus diretores, superintendentes, gerentes e coordenadores um programa de desenvolvimento focado na aquisição de novas competências gerenciais e técnicas coerentes com a complexidade das mudanças em andamento.

O quinto passo do modelo foi a criação de fóruns permanentes de discussão na empresa. Os principais objetivos desses fóruns eram divulgar e

analisar os resultados da companhia, discutir novos projetos e consolidar um espaço de debate de novas idéias. Esses fóruns trouxeram importantes ganhos à Marítima. Em primeiro lugar, eles contribuíram para o fomento de uma cultura interna de participação e envolvimento. Em segundo, permitiram que todos os funcionários acompanhassem a evolução dos resultados da empresa, seja por meio do acesso a relatórios *on-line*, seja pela Intranet. Em terceiro, contribuíram para o desenvolvimento continuado dos participantes, já que diversos temas de interesse eram debatidos por especialistas externos convidados.

Finalmente, o último passo do processo de mudança conduzido pela Marítima foi a institucionalização de formas de reconhecimento pelo bom trabalho dos funcionários. A estratégia consistiu em associar os participantes aos resultados da empresa. Nos fóruns semanais, os responsáveis por produtos apresentavam seus principais esforços e projetos em benefício dos resultados da empresa, conseguindo, dessa forma, exposição e visibilidade perante seus superiores e parceiros de trabalho. Outra consequência dessa exposição foi o envolvimento de todos os participantes na solução dos problemas que impediam o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

Lições e desafios. O processo de mudança aqui descrito possui hoje quatro anos de existência. Seus resultados não surgiram de forma imediata, mas foram construídos pouco a pouco, com evolução gradativa e,

principalmente, sustentável. A partir de 2000, ou seja, dois anos após o início do projeto, os resultados da empresa apresentaram evolução continuamente positiva e ascendente, evoluindo de uma rentabilidade de cerca de 6% sobre o patrimônio líquido para mais de 20%, mantida nos últimos 3 anos. Para encerrar este artigo, destacamos algumas lições aprendidas durante esse período, bem como alguns desafios futuros para a manutenção das mudanças conquistadas.

Em primeiro lugar, o sucesso do modelo dependeu de uma mudança de visão dos líderes da organização. Diante de novos desafios do mercado de seguros no país, esses líderes souberam inovar para garantir a sustentabilidade do negócio no longo prazo. Em segundo, a mudança de visão veio acompanhada da percepção de que a cultura interna tinha de ser transformada em pontos essenciais – principalmente no modo como as informações eram compartilhadas. Estava claro que os novos objetivos da empresa não seriam alcançados sem uma nova forma de adesão e compromisso do público interno da organização.

Em terceiro lugar, o processo de mudança implementado pela Marítima trouxe muitos ganhos indiretos. O principal deles é o incremento do capital intelectual de toda a organização. A disseminação de uma cultura de envolvimento e compromisso, bem como a institucionalização de fóruns permanentes de debate, com estímulo à participação e ao desenvolvimento pessoal, contribuíram



para a aquisição de novas competências e conhecimentos essenciais para a organização.

Por fim, a Marítima tem conseguido criar uma cultura de valorização do trabalho em rede. Os fóruns de discussão evoluíram para espaços de partilha de conhecimentos, experiências e aprendizado. Eles têm permitido a análise e solução compartilhada de problemas que afetam o dia-a-dia de toda a empresa, gerando vários comunicantes entre áreas e níveis hierárquicos. Hoje, esses fóruns têm a legitimidade e a credibilidade interna necessárias para alavancar resultados e disseminar valores corporativos fundamentais ao crescimento da Marítima.

Concluimos o artigo com alguns desafios que a empresa tem pela frente para manter e desenvolver conti-

nuamente seu modelo de gestão. Primeiro, é preciso cuidar para que todos os envolvidos continuem recebendo as informações necessárias ao seu trabalho, dentro de uma cultura de abertura e transparência. Segundo, manter vigilância contínua para que os principais conceitos do modelo de gestão sejam compreendidos e assimilados pelos novos membros. E, em terceiro, é preciso flexibilidade para ajustes de percurso que melhorem continuamente as práticas vigentes.

Milton Bellizia Filho

Diretor executivo da Marítima Seguros
E-mail: miltonb@maritma.com.br

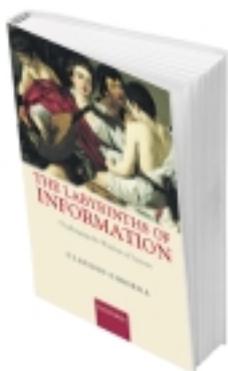
Leopoldo Guimarães Barros

Consultor de empresas
E-mail: leopoldo_barros@uol.com.br

Inovação desmitificada

Obra defende que a inovação nos processos de desenvolvimento de sistemas de informação depende da capacidade de improviso, da experimentação e da articulação criativa de aspectos culturais e técnicos da organização.

por Eduardo H. Diniz FGV-EAESP



The Labyrinths of Information
Claudio Ciborra
Oxford University Press, 2002

O leitor que espera encontrar neste livro um tratado convencional sobre tecnologia da informação terá uma grande surpresa à medida que avançar na leitura. Em primeiro lugar, pela base conceitual *sui generis* escolhida como referência. Autores de peso, como Husserl e Heidegger, são alguns dos principais representantes da filosofia encontrados na obra. Em segundo lugar, pelo tom crítico e contra-intuitivo com que os argumentos são construídos e articulados, dando à obra um claro tom polêmico.

O objetivo deste livro de Claudio Ciborra é apresentar ao leitor o que ele considera ser a agenda para o desenvolvimento e gestão de sistemas de informação nas empresas na atualidade. Trata-se de uma coletânea de artigos publicados em congressos especializados e aqui inteiramente adaptados e de fácil acesso. A principal tese, apresentada logo no primeiro capítulo, é que os projetos de sistemas de informação estão fortemente impregnados de uma visão racional do conhecimento, dos processos de tomada de decisão e da definição da estratégia organizacional.

A base para essa tese encontra-se no segundo capítulo, que leva o título de Krisis. Nele, o autor faz uma crítica ao método racional e científico a partir do pai da fenomenologia, Edmond Husserl. Para Ciborra, as atuais metodologias de desenvolvimento de sistemas, como o CMM – *Capability Maturity Model* –, apresentam visão estritamente científica, de técnicas e medidas que buscam enquadrar o comportamento e aprendizado humanos. Como resultado, tais metodologias ignoram a riqueza presente na experimentação livre que contribui para o desenvolvimento de novos sistemas.

No terceiro e quarto capítulos, respectivamente chamados Bricolage e Gestell, Ciborra analisa como os sistemas de informação são de fato criados. Tomando como exemplo casos reais, como o do SABRE, o minitel francês, a Internet e o CRM da IBM, o autor defende que nenhuma dessas tecnologias surgiu como resultado de planejamento, nem tampouco brotou de análises minuciosas de alinhamento estratégico. Na sua visão, o processo de criação desses sistemas ocorreu a partir de iniciativas inovadoras em ambientes de improvisação.

O capítulo seguinte, *Dérive*, analisa a dinâmica da infra-estrutura de tecnologia de informação como uma rede sociotécnica. O principal argumento desse capítulo é que os sistemas de informação geram efeitos não previstos no momento de sua implantação. Essa característica faz com que seja praticamente impossível, na visão do autor, manter controles que garantam o perfeito alinhamento das aplicações desenvolvidas com seus propósitos iniciais, tal como pregam as metodologias tradicionais de desenvolvimento.

O capítulo seis, *Xenia*, discute o processo de hospitalidade – uma forma secularmente utilizada de redução do tempo necessário para a fusão de duas culturas. Quando considerada como um hóspede ambíguo, a tecnologia da informação pode ser recebida no ambiente da organização do mesmo modo que um anfitrião faz com seu visitante. Desse modo, se a tecnologia é vista como um inimigo, ou se ela não é suficientemente bem compreendida, o relacionamento entre anfitrião e hóspede pode gerar conflitos e levar a resultados desastrosos. Se, porém, a tecnologia é tratada com hospitalidade, as diferenças são respeitadas e as culturas podem interagir mais facilmente rumo a uma fusão amigável.

No capítulo sete, *Shih*, o autor discute o caso da Olivetti, analisando sua estratégia de uso da tecnologia. No capítulo oito, *Kairos and Affectio*, Ciborra amplia a discussão do capítulo anterior e argumenta que, em períodos de turbulência, a improvisação torna-se valor essencial. Apoiando-se em Heidegger, ele defende que a improvisação é uma atividade na qual o pensar e o fazer acontecem simultaneamente, em um processo de retroalimentação. No último capítulo

lo, o autor apresenta um pequeno apêndice metodológico particular, baseado na fenomenologia implícita nos processos de desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações.

Recomendamos a leitura deste livro por sua crítica às visões idealizadas do processo de inovação tecnológica. Ao final da leitura, o leitor talvez entenda melhor a razão das frustrações que se tornaram comuns nas empresas diante dos resultados obtidos com os sistemas de informação. Ao dar maior atenção à improvisação e aos experimentos cotidianos, talvez os tecnólogos consigam entender que o sucesso depende do quanto eles forem capazes de arriscar e de experimentar no dia-a-dia e de considerar a realidade interna de sua organização.

Eduardo H. Diniz

Prof. do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da FGV-EAESP

Doutor em Administração pela FGV-EAESP

E-mail: ediniz@fgvsp.br

“A criação dos sistemas de informação ocorre a partir de iniciativas inovadoras em ambientes que propiciam a improvisação e experimentos livres, e não como resultado de minucioso planejamento e de análises detalhadas de alinhamento estratégico.”

Conhecimento e inovação

Livro discute a nova geração de gestão do conhecimento, na qual são enfatizados a aprendizagem organizacional, os comportamentos sociais e os processos de inovação sustentável. Para o autor, a gestão do conhecimento depende hoje da ênfase nas pessoas e no ambiente social da empresa.

por **Tales Andreassi** FGV-EAESP



The new knowledge management
Mark W. McElroy
KMCI Press, 2003

Do mesmo modo que o estudo da gestão de P&D foi dividido no que chamamos de gerações de P&D, este livro afirma que estamos na segunda geração da gestão do conhecimento. De acordo com o autor, o que distingue a segunda da primeira geração é o reconhecimento da presença dos sistemas de aprendizagem nas organizações. Se, na primeira geração, prevalecia o uso intensivo da tecnologia, na segunda há ênfase maior nas pessoas, nos processos, nas iniciativas sociais e, particularmente, na inovação.

O livro é composto por quatro partes. Na primeira, o autor discute a nova gestão do conhecimento; na segunda, suas implicações práticas; na terceira, o conceito de inovação sustentável e, na última, os aspectos econômicos da gestão do conhecimento. Cada uma dessas partes é composta por dois ou três capítulos. O livro, na verdade, é uma compilação de artigos publicados pelo autor em revistas científicas, mas devidamente adaptados. O resultado é um texto equilibrado, acessível tanto a acadêmicos e pesquisadores quanto a gestores interessados em aplicações práticas dos concei-

tos em seu dia-a-dia. Vejamos, a seguir, a obra em detalhes.

Na primeira parte, Nova gestão do conhecimento, o objetivo é introduzir uma série de conceitos relacionados à segunda geração da gestão do conhecimento. Entre eles, merecem destaque o de aprendizagem social, capital de inovação social, inovação social, contêineres de conhecimento e complexidade. Outro objetivo dessa parte é explicar o relacionamento entre teoria da complexidade, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Na segunda parte, Implicações práticas, o autor desenvolve um modelo geral para a gestão do conhecimento, relacionando suas principais dimensões estruturais e operacionais. Incluem-se na primeira os programas e políticas relacionados com o incentivo à diversidade; conectividade; e formação de comunidades de aprendizagem. Nas dimensões operacionais são incluídos aspectos como aprendizagem individual, em grupo e compartilhamento do conhecimento. O autor também trata nessa parte do ciclo de vida do conhecimento, dando ênfase à sua produção e integração.

A terceira parte é dedicada ao tema da inovação sustentável. O autor destaca que esse termo refere-se tanto a organizações que desenvolvem produtos sustentáveis como também às que utilizam processos sustentáveis em suas operações. Defende-se a idéia de que, embora estes últimos levem, na maioria das vezes, à geração de produtos sustentáveis, o inverso não é necessariamente verdadeiro.

Dessa parte em diante o autor toma como base a teoria das organizações, em particular uma série de explicações sobre o conceito de inovação. Por exemplo, a utilização da teoria dos sistemas adaptativos complexos para explicar o que é inovação e como ela ocorre. Para McElroy, se pretendemos incrementar a taxa ou a qualidade de inovação em nossos negócios, devemos dar maior ênfase às estruturas sociais de comportamento que influenciam a produção do conhecimento e sua integração prática à organização. A conclusão é que a forma mais efetiva para esse fim é a adoção de políticas alinhadas com as estruturas de comportamento e que apóiam, fortalecem e ampliam essas mesmas estruturas.

Por fim, a última parte do livro é dedicada aos aspectos econômicos da gestão do conhecimento. Ela é iniciada com uma explicação do conceito de capital de inovação social, seguida de uma discussão sobre as dificuldades para o desenvolvimento de medidas de mensuração apropriadas. Na prática, o conceito é importante porque, para o autor, inovação é um processo inteiramente social, não algo controlável por mecanismos gerenciais ou administrativos. O modo como uma empresa define o que é inovação será determinante sobre seu nível

de investimentos na área – daí a importância de uma forma de gestão do conhecimento alinhada com os aspectos humanos e sociais da organização.

Recomendamos a leitura deste livro porque ele amplia nossa compreensão do relacionamento entre gestão do conhecimento, processos de aprendizagem e inovação organizacional. Ao diferenciar aprendizagem e inovação dos processos gerenciais e administrativos, o livro estimula um debate sobre a importância das redes e processos sociais na compreensão do desenvolvimento de nossas organizações.

Tales Andreassi

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Administração pela FEA-USP
E-mail: tandreassi@fgvsp.br

“Se pretendemos incrementar a taxa ou a qualidade de inovação em nossos negócios, devemos dar maior ênfase às estruturas sociais de comportamento que influenciam a produção do conhecimento e sua integração prática à organização.”

INTERVIEW

David Obstfeld

by Charles Kirschbaum FGV-EAESP

David Obstfeld is a Professor at the University of California at Irvine, where he currently researches social innovation, knowledge creation and strategy processes. He got his Doctor degree from the University of Michigan, and his Doctoral Thesis won the University of Michigan's Likert Award for best organizational studies paper. In this interview, professor Obstfeld discusses how to foster innovation processes at firms, with particular emphasis on the role of social networks. He also stresses the importance of managers creating an environment protective and supportive of the advocates of innovative ideas.

Keywords: innovation; social networks; social creativity

Palavras-chave: inovação; redes sociais; criatividade social

Data de recebimento: 08.03.2005

Data de aprovação: 27.04.2005

ECONOMICS

Community Economics

By Eduardo H. Diniz, Adriana Wilner and Tania P. Christopoulos, FGV-EAESP

Virtual practice communities, organized groups that communicate at a distance over the internet to exchange information, share knowledge and perform a common task, are a new proposition for economic production. There, traditional structures based on the firm's or the market's standard are replaced with a volunteer and flexible work-style, guided by specialization along the lines of skills and

competences. The article analyses the emergence of this new model and discusses its main benefits.

Keywords: virtual practice communities; virtual working; Internet

Palavras-chave: comunidades de prática virtuais; trabalho virtual; Internet

Data de recebimento: 18.03.2005

Data de aprovação: 27.04.2005

FINANCE

The Global Cave

By Wilian Eid Junior, FGV-EAESP

The disseminated use of information and telecommunication technologies has created intense connectivity among markets, firms and national economies. As a result, crises triggered at one part of the planet are immediately transferred, by contagion, to other portions of the network formed by these economic actors. This article analyses the sources of this contagion and its main effects on countries, firms and individuals.

Keywords: financial markets; connectivity; financial crisis

Palavras-chave: mercados financeiros; conectividade; crises financeiras

Data de recebimento: 15.03.2005

Data de aprovação: 15.04.2005

MANAGEMENT

Public Innovation

By Marta Ferreira Santos Farah FGV-EAESP

A wave of innovation appears to have washed over Brazilian public administration in recent decades, changing the pattern

that characterized the relationship between the public and private sectors in the nation. These innovations are seated on a perspective of managerial efficiency and democracy. As a result, public action is renovated, particularly at the local government level. This article explores the implications of this new model for society and firms.

Keywords: public innovation; public administration; local government

Palavras-chave: inovação pública; gestão pública; governos locais

Data de recebimento: 14.03.2005

Data de aprovação: 18.04.2005

MARKETING

Mindset Innovation

By Tânia M. Vidigal Limeira FGV-EAESP

In the field of marketing, the concept of innovation is usually perceived as technology innovation, where new products or services are released and offered for consumption with differentiated style and performance features. The article proposes a new perspective according to which the concept of innovation is perceived as a mindset change, that is, a change in the manner of considering the relationship firms have with their customers and with society, taking account of new values and ways of interpreting reality.

Keywords: ethnographic marketing; cultural change; consumer behavior

Palavras-chave: marketing etnográfico; mudança cultural; comportamento do consumidor

Data de recebimento: 08.03.2005

Data de aprovação: 27.04.2005

HUMAN FACTOR

Executives and Networks

By Maria José Tonelli, FGV-EAESP

Cooperation and networked work are currently regarded as powerful tools to promote shared values, common objectives, competences and efforts within organizations. As leaders, executives play a central role in the development of a cooperative environment and the establishment of these networks. This article highlights some characteristics of executive work that may hamper the fulfillment of this role and their consequences for executives themselves and for organizations.

Keywords: cooperation; teamwork; executive work

Palavras-chave: cooperação; trabalho em rede; trabalho do executivo

Data de recebimento: 12.03.2005

Data de aprovação: 14.04.2005

A.M.E. SPECIAL

By Constantinos Markides and Constantinos D. Charitou London Business School

How can a single company adopt two different business models in the same market? This question has become particularly relevant to a large number of established firms that recently withstood attacks from competitors using radically different business models. This article, based on the contingency approach, discusses the challenges these firms face in the development of double business models that maximize their synergies and global competitive power.

Keywords: contingency approach; business model; strategy

Palavras-chave: abordagem da contingência; modelos de negócios; estratégia

Data de recebimento: 01.03.2005

Data de aprovação: 04.04.2005

POINT-OF-VIEW I Extended Responsibility

By José Antônio Puppim de Oliveira, FGV-EBAPE

Changes in the political, economic and social landscapes have extended the scope of corporate responsibilities. They are now expected to show transparent activities and an exemplary behavior for all those with whom they interact, including employees, customers, shareholders and the community. The article analyses the concept of corporate social responsibility, discussing its origins and evolution as a theme that draws increasing attention.

Keywords: corporate social responsibility; corporate ethic; stakeholders

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa; ética corporativa; stakeholders

Data de recebimento: 03.03.2005

Data de aprovação: 15.04.2005

POINT-OF-VIEW II The art of innovation

By Charles Kirschbaum and Flávio C. Vasconcelos, FGV-EAESP

In the universe of arts in general, an music

in particular, innovation depends on the artist's insertion into social networks, ability to improvise and openness to experimenting with new arrangements. The article draws a parallel between innovation processes in music and those seen at firms, analyzing factors that prevent innovation within both contexts and suggesting means to overcome them.

Keywords: social networks; musical innovation; organizational innovation

Palavras-chave: redes sociais; inovação musical; inovação organizacional

Data de recebimento: 16.03.2005

Data de aprovação: 18.04.2005

BRAZILIAN CASES

Marítima Seguros

By Milton Bellizia Filho and Leopoldo Guimarães Barros

The economic stability brought about by Plano Real in the late 1990s cause Brazilian insurance firms to face unprecedented challenges. Chief among these was how to increase return by means of efficient management processes and a new risk-management mindset. This article analyzes the organizational change process implemented by Marítima Seguros in response to the increasing competitiveness in the Brazilian insurance market.

Keywords: insurance market; change management; organizational culture

Palavras-chave: mercado de seguros; mudança organizacional; cultura organizacional

Data de recebimento: 08.02.2005

Data de aprovação: 01.03.2005