



AS INOVAÇÕES DA GESTÃO EMPRESARIAL

por Luiz Otavio Nascimento – “LON”

Gary Hamel, no seu excelente artigo publicado em fevereiro de 2006 na revista Harvard Business Review, intitulado "*The Why, What, and How of Management Innovation*", analisou um estudo prévio conduzido por dois professores da London Business School (Julian Birkinshaw e Michael Mol), o qual produziu uma lista com 175 inovações introduzidas ao longo do século passado. E, utilizando três dimensões, selecionou 12 delas que na sua opinião teriam mudado a moderna gestão empresarial.

As três dimensões usadas como filtros foram: a) a introdução da inovação marcou a saída de uma prática gerencial anterior?; b) ela conferiu vantagem competitiva à empresa que pioneiramente a adotou? c) ainda se encontra em prática hoje?

Com base nesses critérios, elencou 12 notáveis, a saber:

1. Gerenciamento científico (estudo de tempos e movimentos);
2. Contabilidade de custos e análise de variâncias;
3. Laboratório de pesquisa comercial (a industrialização da ciência);
4. Análise de Retorno sobre Investimento (ROI) e orçamento de capital;
5. Gerenciamento de marcas;
6. Gerenciamento de projetos;
7. Unidades de Negócio;
8. Desenvolvimento de lideranças;



9. Consórcios industriais (estruturas colaborativas multiempresas);
10. Descentralização radical (auto-organização);
11. Análise estratégica formalizada;
12. Solução de problemas direcionada por funcionários.

Se na ocasião de sua publicação o artigo já era polêmico, imaginem hoje quando são decorridos 7 anos! Mas, ao invés de criticar, é preferível incluir algumas inovações gerenciais que surgiram nesse lapso de tempo. Para isto, também podemos usar as três dimensões de Hamel.

As duas primeiras inovações são as grandes ausentes da lista de Hamel: *lean production* e qualidade total. Os conceitos introduzidos pela Toyota permeiam hoje as principais empresas e transformaram o cenário competitivo.

Outra grande inovação é a aplicação da Internet na gestão. Na virada do século, ela era ainda uma promessa, mas sua dimensão foi exponenciada pela convergência das Telecomunicações com a Tecnologia da Informação e, atualmente, é impensável gerenciar uma empresa sem fazer uso das inúmeras ferramentas que foram criadas sobre a plataforma web ou de mobilidade. Reforçando a inclusão da Internet na restrita lista, há o consenso de que é muito cedo para saber onde ela irá nos levar.

A quarta inovação notável desse período é a metodologia de Modelo de Negócios Inovadores, originalmente proposta por Alexander Osterwalder em 2004 e



continuamente desenvolvida por uma rede global de parceiros. Tal método permitiu sintetizarmos e formalizarmos o pensamento estratégico através de seus 4 blocos (o quê? para quem? como? com qual fluxo financeiro?) e suas 9 áreas, onde se destaca a proposição de valor.

Esta inovação, por sua vez, acabou por apoiar outra: o desenvolvimento ágil voltado às *start-ups*. Num mundo em que necessitamos trabalhar o paradoxo de fazer cada dia mais com menos e, ao mesmo tempo criar empregos, o empreendedorismo surge como uma das alternativas viáveis, quer para jovens quer para seniores que estão sendo empurrados para fora do ambiente empresarial. Logo, a ênfase na criação de boas práticas de gestão de *start-ups* é uma imperiosa resposta aos novos tempos.

Agora, propomos o desafio de cada leitor estudar a lista - *engordada* - de 17 inovações e verificar, como sua empresa está utilizando cada uma delas com suas devidas adaptações. Por exemplo, ao abordar o conceito de qualidade total no varejo, não devemos falar em "zero defeito", mas sim em "zero clientes perdidos".

O desconhecimento de suas aplicações pode trazer enormes danos, inclusive a perda de competitividade.

Outro dia um grande empresário estava se vangloriando junto a um amigo, pois sua empresa acabava de implantar gerência de produto. Mal sabe ele que tal inovação é de 1927, quando surgiu na Procter & Gamble. Ou seja, ele só está 86 anos atrasado!



Escrito em 06.09.13



“LON” – Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia* e *Babson College – Boston, MA*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial e Sócio da Cadre Soluções, lançadora do aplicativo “*Mordomo*”. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do *Retail Council* do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor das cadeiras de Inteligência Competitiva, Conhecimento do Consumidor e Criação de Valor através de Serviços dos Mestrados da *Business School* de São Paulo (*Laureate International Universities*).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “*Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro*”. Também é coautor do livro “*Varejo: Administração de Empresas Comerciais*”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro “*Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo*” foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.