

Acelerando a transformação de modelos de negócios



Para Yves Doz, conquista da agilidade estratégica passa por três metacapacidades: sensibilidade estratégica, fluidez de recursos e compromisso coletivo.

Habilidade de ajustar e adaptar, continuamente, a direção estratégica do negócio principal, em função das ambições estratégicas e das circunstâncias cambiantes, e criar novos produtos e serviços, bem como novos modelos de negócios, de maneira inovadora, a fim de gerar valor à organização. Assim Yves L. Doz, professor de inovação tecnológica e gestão estratégica do Insead, define “agilidade estratégica”.

No [Fórum HSM Estratégia 2012](#), o especialista – que escreveu o livro *Fast! Como usar a agilidade estratégica para vencer* (ed. Bookman), ao lado de Mikko Kosonen – apresentará ações rápidas e certas que farão com que os tomadores de decisão não percam o rumo. O evento acontecerá nos dias 22 e 23 de maio, em São Paulo.

Com base em estudos sobre empresas como Nokia, HP e SAP, que inovaram seus modelos de negócios conforme seu negócio central se tornava estável e rígido, Doz e Kosonen propõem que a agilidade estratégica seja resultante de três metacapacidades, descritas a seguir.

Os especialistas apontam que as metacapacidades têm como objetivo acelerar e renovar a transformação de modelos de negócios. Além disso, vale destacar que para se alcançar a almejada agilidade estratégica, os três aspectos destrinchados abaixo têm igual importância.

Sensibilidade estratégica:

Trata-se da agudez de percepção e da atenção que impedem que o negócio principal funcione como um filtro pelo qual novas oportunidades sejam avaliadas pelos gestores, que acabam tornando-se estrategicamente míopes. “Expressar diferenças ou discordância na hierarquia corporativa costuma ser difícil e potencialmente custoso, mas é algo essencial à sensibilidade estratégica”, comentam Doz e Kosonen no artigo *How agile is your strategy process?*, publicado por *Strategy Magazine*.

Os autores salientam que quando visões díspares são afastadas sem alguma avaliação, ou mesmo censuradas pela própria pessoa que enxerga as coisas de modo divergente, perspectivas valiosas e fontes de recursos são perdidas. No entanto, quando se instaura um diálogo estratégico em que as hipóteses de cada um são reveladas e os participantes compreendem o pensamento uns dos outros, todos passam a pisar o mesmo solo e isso estimula o desenvolvimento de uma linguagem comum.

Fluidez de recursos:

Remete à capacidade interna de reorganizar sistemas da empresa e realocar recursos rapidamente. Sem fluidez de recursos, a sensibilidade estratégica é inútil, pois não se podem aproveitar situações estratégicas que estejam emergindo rapidamente. “Porém, em muitas empresas, tanto recursos de capital como humanos são restritos ao apoio de sistemas existentes, deixando pouco espaço para realocação”, observam os autores.

Sistemas de planejamento e orçamento convencionais e processos de gestão formais, reforçam essa dificuldade, isto é, em vez de desafiar o negócio principal, eles o protegem de questionamentos. Além disso, a fluidez de recursos pode ser deteriorada pelas relações fechadas com fornecedores e clientes, que podem ocultar tendências de mercado.

Compromisso coletivo:

Diz respeito à concordância implícita das pessoas sobre a direção a seguir e a necessidade de esforço conjunto. Faz referência à capacidade dos dirigentes da empresa de tomarem rapidamente decisões ousadas, sem ficarem retidos em políticas do tipo “ganha-perde” no topo da hierarquia.

“O modo mais básico de promoção do compromisso coletivo é ter agendas e incentivos interdependentes. A maioria das companhias que analisamos aumentou o grau de incentivos compartilhados em relação às recompensas específicas para cada unidade de negócios”, dizem Doz e Kosonen.

As empresas também ampliam a dependência mútua distribuindo papéis corporativos entre executivos de linha, o que faz com que o critério de contribuição pessoal ganhe mais peso do que o tamanho da unidade que alguém dirige, em termos de participação nas decisões.

Portal HSM

11/05/2012