



Criação de Valor Sustentável numa Organização

Resumo

Na introdução abordamos o que se considera ser hoje uma empresa criadora de valor sustentável. No desenvolvimento do tema é apresentada uma estratégia que tem como caso de estudo uma organização que compreende desde a I&DT (Investigação e Desenvolvimento Tecnológico) de novos produtos/serviços e processos, à sua industrialização e comercialização.

São ainda propostas algumas metodologias e ferramentas que aceleram o processo de inovação, que preconizam a sua sustentabilidade e que podem, certamente, elevar a organização para um outro nível de desenvolvimento e posicionamento no mercado.

Como conclusão, é proposto um desafio.

Texto: Cristina Barros [SINMETRO Lda.]

Palavras Chave:

Estratégia,
Integração,
Investigação,
Inovação,
Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

A "criação de um todo verdadeiro que é maior que a soma das suas partes" (Drucker, Peter F. (2004)) é, sob o nosso ponto de vista, o desafio de qualquer organização, enquanto empresa criadora de conhecimento, e que preconiza a excelência como corolário da motivação (interna) para o compromisso (orientado para os clientes) e suportado pela criatividade (o fator chave de diferenciação), com o objetivo de inovar e crescer de forma ágil, sustentada e próxima do cliente.

A criação de valor sustentável baseia-se então numa visão holística de uma organização social e ambientalmente responsável, que tem de ser capaz de gerar continuamente novos produtos ou serviços, através de uma equipa altamente qualificada e plural que integra redes de inovação e estabelece fortes ligações às entidades do sistema científico e tecnológico, a engenheiros/criativos, a *marketers*, a especialistas em vigilância tecnológica e gestão da propriedade intelectual, a observadores estratégicos que avaliam a penetração no mercado, o grau de inovação do produto/serviço e os seus impactes.

Tendo a consciência que a única certeza é a incerteza e que a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento, no atual contexto dos mercados globalizados, onde as tecnologias

proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam rapidamente obsoletos, as empresas sustentáveis são aquelas que consistentemente criam uma nova consciência e a disseminam amplamente pela organização, incorporando-a rapidamente em novas tecnologias e produtos. Foi esta atitude que Ikujiro Nonaka apresentou em 1991 no livro "The Knowledge Creating Company" como estruturante para a empresa "criadora de conhecimento", cujo principal objetivo é a inovação constante, sendo que o segredo do sucesso é a abordagem exclusiva da gestão e criação do novo conhecimento.

Entregar um produto ao cliente com zero defeitos é, hoje, uma condição *sine qua non* para estar no mercado e o cliente não está disposto a pagar as ineficiências do processo produtivo. O consumidor espera ser surpreendido com funcionalidades inesperadas, que apelem aos seus cinco sentidos, e procura incessantemente novas edições, modelos, *upgrades* e experiências. Ou seja, uma empresa apresentar um sistema de gestão da qualidade, do ambiente, de higiene e segurança no trabalho ou segurança alimentar (formalmente certificado ou não) reconhecido e aceite pelas pessoas da organização e pelos clientes, é uma condição necessária para estar no mercado e cumprir requisitos legais, não sendo, atualmente, sob o nosso ponto de vista, um fator de diferenciação.

Por isso, o desafio que se impõe às organizações pressupõe a qualidade e a flexibilidade dos processos internos e tem por objetivo uma cultura organizacional assente em valores, princípios e atitudes que são continuamente praticados e comunicados, garantindo a reputação e notoriedade de uma marca.

2. O INTEGRADOR

Para apresentar uma estratégia de criação de valor sustentável, considera-se uma organização que compreende desde a I&DT de novos produtos/serviços e processos, à sua industrialização e comercialização e demais processos logísticos e de suporte. De notar que podemos estar a falar de um grupo económico constituído por várias empresas, nas quais estas áreas estão em diferentes unidades



Figura 1 – Exemplo de estrutura organizacional

de negócio, ou apenas de uma empresa de pequena e média dimensão que está organizada por áreas de operação ou departamentos.

Em qualquer uma destas dimensões organizacionais é fundamental que haja um integrador capaz de fundir o valor gerado por cada área de negócio, que esteja em constante comunicação. Para isso, propõe-se a seguinte abordagem, esquematizada na Figura 1:

1. Identificar áreas estratégicas que sejam transversais à organização e que integram os serviços partilhados, tais como: Gestão Estratégica, Gestão da I&DT, Gestão da Inovação & Conceção e Desenvolvimento e Gestão do Conhecimento.
2. Definir áreas de suporte que também integram os serviços partilhados, nomeadamente: Gestão das Pessoas, Controlo de Gestão & Gestão de Projetos, Gestão Financeira, Marketing & Comunicação, Logística, Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente & Segurança, Gestão da Manutenção, entre outras.
3. Definir um modelo de gestão da produção que optimize o funcionamento das áreas: fabril, logística, qualidade, manutenção e inovação industrial.
4. Implementar metodologias como o Lean e 6 Sigma, de otimização do funcionamento da organização, quer ao nível da eficiência interna, quer do aumento dos níveis de qualidade do produto/serviço.
5. Identificar sistemas de informação (SI) capazes de integrar dados que se encontram dispersos em circuitos em papel ou em diversas aplicações informáticas e criar um sistema de *Business Intelligence* que transforme esses dados em conhecimento, de modo intuitivo, de elevado valor acrescentado e facilmente acessível, gerando indi-

cadores de performance e ferramentas de monitorização e controlo.

Na Figura 2 apresentamos um exemplo da criação de um integrador organizacional, tendo por base um exemplo de uma unidade fabril.

Otimizar a recolha de dados, usar estes dados para calcular indicadores de desempenho dos processos (KPIs – Key Performance Indicators), analisar e monitorizar estatisticamente estes KPIs recorrendo a métodos gráficos, e outros, para extrair conhecimento e otimizar este processo numa aprendizagem contínua é, sob o nosso ponto de vista, o objetivo de qualquer organização para avaliar a sua atividade.

Na figura 3 traduzimos um exemplo de transformação de dados em conhecimento.

Com esta abordagem pretende-se preconizar uma cultura organizacional eficaz e eficiente, orientada para a gestão do trabalho em equipas multidisciplinares, autónomas e capazes de decidir com base em dados devidamente fundamentados e não apenas em meras intuições empíricas.

Através da existência deste integrador, as equipas poderão obter informação sobre o estado da arte dos processos e atuar em tempo útil para evitar uma produção defeituosa ou custos adicionais, bem como traçar projetos de melhoria contínua, por exemplo, com recurso às metodologias Lean & 6 Sigma. Desta forma, a organização poderá alcançar um maior nível de excelência na fabricação, permitindo-lhe alavancar a sua produção através de uma melhor gestão da informação.

Acreditamos que a estratégia para implementar este integrador de criação de valor sustentável passa por:

- ↳ Eliminar ou reduzir o mais possível os circuitos de registos em papel, quando hoje estão disponíveis no mercado ótimos sistemas de gestão documental, sis-



Figura 2 – Exemplo de criação integrador de gestão de uma organização (ACCEPT – Software de aquisição, registo e tratamento estatístico de dados em tempo real desenvolvido pela empresa SINMETRO)

temas Integrados de Gestão Empresarial, mais conhecidos por ERP (*Enterprise Resource Planning*), equipamentos móveis de baixo custo que permitem o registo de dados, por exemplo, recolhidos no chão da fábrica, diretamente para uma base de dados e tratados estatisticamente em tempo real como mostra a figura 1, dando pistas ao operador para atuar em tempo útil.

- ↳ Criar um sistema de medição constituído por um “Painel de Bordo” de KPIs capaz de avaliar o desempenho da organização através da eficiência e eficácia das operações associadas à cadeia de valor dos produtos ou serviços que apresenta no mercado. A arquitetura deste sistema de medição deve ser tal que permita avaliar correlações entre variáveis através de “perguntas” que colocamos aos dados ou aos KPIs. Para estruturar este sistema de medição pode recorrer-se ao *Balanced Scorecard* (BSC), no qual podemos organizar os KPIs em quatro perspetivas: Financeira, Externa, Interna e de Inovação.
- ↳ Ter ferramentas ágeis, partilhadas e colaborativas que permitam a gestão da inovação e do conhecimento, gerados em cada uma das unidades de negócio.
- ↳ Dotar as equipas das ferramentas de trabalho e do conhecimento necessário para garantir a sustentabilidade das ações.

A questão é que podemos ter a empresa mais eficiente e eficaz, a produzir sem desperdício e sem defeitos, mas ainda



Figura 3 – Exemplo da transformação de dados em KPIs, conhecimento e aprendizagem

assim o mercado pode não querer os nossos produtos e, nestes casos, teremos a capacidade e a audácia de gerar ideias, novos conceitos ou modelos de negócio, invertendo paradigmas e dogmas, por exemplo, pensando ao contrário, observando o que se passa à nossa volta?

Vamos então, de seguida, explorar modelos de criação de novo conhecimento que permitam às empresas crescer continuamente nos mercados em que já se encontram e criar os denominados “Oceanos Azuis”.

3. ESTRATÉGIAS PARA A CRIAÇÃO DE NOVO CONHECIMENTO

A estratégia “Blue Ocean” (Oceanos Azuis), proposta em 2005 por W. Chan Kim e Renée Mauborgne no livro “Blue Ocean Strategy – How to create uncontested market space and make the competition irrelevant”, defende que o sucesso das empresas líderes é conquistado pela criação de novos mercados, ou de novos modelos de negócio, e não pela concorrência. Os “Oceanos Azuis” são, portanto, espaços de mercado ainda não explorados, onde existem oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade e nos quais a concorrência se torna irrelevante porque as ‘regras do jogo’ ainda não foram estabelecidas.

É obviamente importante competir e superar a concorrência no “Oceano Vermelho”, ou seja, no mercado comum, mas tal poderá não ser suficiente para garantir a criação de valor sustentável.

A estratégia das empresas precisa de se desviar, diferenciar, transcender e criar novos mercados, um “oceano azul”.

Impera então a pergunta: que novo paradigma podemos implementar, que crie um novo modelo de negócio, que persista na memória dos clientes/consumidores e que eleve a organização para uma outra dimensão?

Pink, Daniel H. (2009), em “A nova inteligência: Treinar o lado direito do cérebro é o novo caminho para o sucesso”, afirma que o desafio está em desenvolver um conceito que interaja com o hemisfério direito do nosso cérebro (a nossa INTELIGÊNCIA EMOCIONAL), que nos motive (AUTONOMIA, MESTRIA E SENTIDO) e que incorpore DESIGN, HISTÓRIA, SINFONIA, EMPATIA, DIVERSÃO e SENTIDO.

A conjugação destas dimensões, associada à desconstrução do pensamento estabelecido, poderá resultar na definição de um novo paradigma para uma dada organização. Este é um desafio à lógica, que ousa romper com os parâmetros estabelecidos e criar muito além do esperado. É pensar ao contrário.

O autor Paul Arden, no seu livro “Whatever You Think, Think the Opposite”, (na edição brasileira, “Tudo o Que Você Pensa, Pense o Contrário”), provoca-nos constantemente a perceber que a solução vencedora não é aquela que, à primeira vista, nos parece mais segura, certa, viável ou adequada.

Porém, “Pensar ao contrário” não implica uma rutura com o existente, é antes um modo diferente de olhar e transformar a realidade.

Em 1968, nos Jogos Olímpicos do México, o atleta de salto em altura Dick Fosbury decidiu aproximar-se da barra inclinando as costas sobre ela, contrariamente ao método que era então usado, em que os atletas saltavam com o corpo inclinado para a frente. Fosbury saltou mais alto que qualquer homem à época, estabeleceu o record mundial e foi campeão olímpico. Este método, ainda hoje usado, ficou conhecido pelo “Salto de Fosbury”. Este estilo só foi possível porque o pavimento onde caíam os

atletas foi substituído por uma espécie de colchão que permitia aos atletas caírem sem se magoarem. Fosbury apercebeu-se dessa mudança e inventou um novo estilo.

A obra de Marcel Duchamp revolucionou a arte contemporânea, tendo sido um dos artistas mais influentes do século XX através da invenção do *ready-made*, um género artístico que consiste em atribuir o estatuto de arte a objetos comuns do dia-a-dia, retirando-lhes a sua função original. Uma das obras mais emblemáticas é o urinol, sobre o qual o artista aplicou três alterações para o elevar ao estatuto de arte: colocou-o sobre uma base, assinou-o, datou-o e colocou-o numa exposição de arte contemporânea. Para Duchamp, um objeto é reconhecido, acima de tudo, pelo seu contexto e é percebido de forma diferente em ambientes diferentes.

Muitos outros exemplos poderíamos apontar sobre aqueles que tiveram a audácia de pensar ao contrário, sem medo de expor as suas ideias, e que criaram um novo estilo, vanguarda, mercado ou uma nova era. Se notarmos, muitas das invenções que hoje temos resultaram deste pensamento.

Uma das ferramentas que consideramos muito interessante para a criação de novos paradigmas nas organizações é a “Tela do Modelo de Negócio”, também conhecida pela sua denominação inglesa “Business Model Canvas” (figura 4), proposta por Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves (2010), onde se descreve através de uma linguagem simples e partilhada a lógica de como uma empresa cria, proporciona e obtém valor. Este conceito já foi aplicado e testado com muito sucesso em todo o mundo e está a ser usado em organizações como IBM, Ericsson, Deloitte, Lego, Nespresso, Google, etc.

Os nove blocos construtivos que constituem o *canvas* cobrem as principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infra-estrutura e viabilidade financeira e é como o esquema de



Figura 4 – Tela do Modelo de Negócio (Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves (2010))

uma estratégia destinada a ser implementada através de estruturas organizacionais, de processos e de sistemas.

Cada bloco construtivo pretende responder a um conjunto de questões pertinentes sobre o novo modelo de negócio:

Segmento de clientes: “Para quem estamos a criar valor?” e “Quem são os clientes mais importantes?”

Proposta de valor: “Que valor entregamos ao cliente?”, “Que problemas estamos a resolver dos nossos clientes?”, “Que necessidades estamos a satisfazer?”, “Que pacote de produtos e serviços estamos a oferecer a cada segmento de clientes?”

Canais: “Como é que os clientes querem ser contactados?”, “Que canais estamos a usar?”, “Que canais funcionam melhor?”, “Como estamos a relacionar os canais com as rotinas dos clientes?”

Relação com os clientes: “Que tipo de relacionamento estabeleceremos com cada segmento de cliente e como se integram com o modelo de negócio?”

Fluxos de Rendimentos: “Que valor estão os nossos clientes dispostos a pagar?”, “Como estão dispostos a pagar?”, “Como é que cada fluxo de rendimento contribui para o rendimento global?”

Recursos-Chave: “Que recursos são necessários para entregar a nossa proposta de valor?”

Atividades-Chave: “Que atividades são necessárias realizar para entregar a proposta de valor?”

Parceiros-Chave: “Quem são os parceiros-chave?”, “Que recursos estamos a adquirir aos nossos parceiros?”, “Quem são os nossos fornecedores-chave?”, “Que atividades-chave é que os parceiros desenvolvem?”

Estrutura de Custos: “Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?”, “Quais são os recursos-chave mais caros?”, “Quais são as atividades-chave mais caras?”

4. CONCLUSÃO

Como a única forma de prever o futuro é criá-lo, fica o desafio de captar do mercado “o que não é visível aos olhos” e inverter paradigmas, dogmas, rumos, formas, atitudes e pensamentos, para criar novos modelos de negócio que geram novas oportunidades e mercados.

Através de uma política de I&DT gera-se novo conhecimento que é incorporado no processo de inovação para gerar novos modelos de negócio, produtos e serviços. Desta forma, a inovação dá vida à marca, que por sua vez constrói lealdade que garante a criação de valor sustentável para a organização.

Fazer acontecer, em colaboração, em equipa, de forma pragmática, inovadora e orientada para resultados, segundo os objetivos traçados, e não recluir a crítica é, certamente, a força motriz que este país precisa.

BIBLIOGRAFIA

1. Arden, Paul. (2006) Whatever you think. Think the opposite. 1ª Ed. Penguin.com. USA
2. Cruz, Carlos Pereira (2006). Balanced Scorecard. Concentrar uma organização no que é essencial. Vida Económica. Portugal.
3. Drucker, Peter F. (2004). O Diário de Drucker. Atual Editora. Portugal.
4. Goleman, Daniel (2011). Inteligência Emocional. 16.ª Ed. Círculo dos Leitores. Portugal.
5. Kim, W. Chan e Mauborgne, Renée. A estratégia do oceano azul. Como criar mais mercado e tomar a concorrência irrelevante. 4.ª Ed. Atual Editora. Portugal.
6. Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves (2010). Criar Modelos de Negócio. Dom Quixote. Portugal.
7. Pink, Daniel H. (2009). A nova inteligência: Treinar o lado direito do cérebro é o novo caminho para o sucesso. 2.ª Ed. Academia do Livro. Portugal.
8. Pink, Daniel H. (2011). Drive. A surpreendente verdade sobre aquilo que nos motiva. 1ª Ed. Estrelapolar. Portugal
9. Rampersad, H. K. (2004) - tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Scorecard para performance total : alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial, Elsevier Editora, Rio de Janeiro.
10. Takeuchi, Hirotaka e Nonaka, Ikujiro. (2008) Gestão do Conhecimento. Bookman. Brasil.

SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard; ERP – Enterprise Resource Planning; I&DT – Investigação & Desenvolvimento Tecnológico; KPI – Key Performance Indicators; SI – Sistemas de Informação.

KONECRANES®

Lifting Businesses™



NÃO ELEVAMOS SÓ CARGAS MAS SIM NEGÓCIOS INTEIROS

Como grupo **líder em negócios de elevação**, na Konecranes oferecemos soluções integrais para melhorar a segurança e o rendimento das diferentes indústrias (aço, energia, automação...). Além de realizamos serviço de manutenção de todos os seus equipamentos, independente da marca e fabricante.

NÃO ELEVAMOS SÓ CARGAS MAS SIM NEGÓCIOS INTEIROS



GRUAS
INDUSTRIAS

GRUAS
NUCLEARES

GRUAS
PÓRTUARIAS

EMPELHADORES
PESADOS

SERVIÇO

SERVIÇO DE
MÁQUINAS DE
FERRAMENTAS

Konecranes
Telem: 932 233 400
www.konecranes.pt