

Evoluindo os negócios



GLÁUCIO BRANDÃO

63 edições atrás - escrevo assim para dar um tom temporal pitoresco, pois é sobre o cronos que iremos tratar - falamos de como quebrar nossa [inércia psicológica](#) esticando as ideias dali e daqui, para gerar oportunidades inovadoras, adiantando nossos projetos para o futuro, voltando no tempo, descendo ao nível das infraestruturas ou subindo às superestruturas, papo este que pode ser revisto em [Adiantando o futuro usando o passado](#).

Agora, pouco mais de um ano depois, decidi refinar o processo e juntar a previsão de tendências nos negócios à luz da Transformação Digital (TD), a qual apresentei em [Ela está aqui: prepara-te!](#), e adicionar a tudo isso a disciplina que inventei para o nosso Mestrado Profissional de Inovação: Metodologias e Ferramentas para o Desenvolvimento de Novos Produtos e Novos Negócios. MPI016, para os iniciados.

Mas o que tem a ver a TD sugerida por Rogers, com os métodos de sugestão do futuro e a evolução dos negócios abordados na MPI016, GBB San? Nada, até agora! Por isto que vou juntar ambas, TD e MPI016, de modo a sugerir um caminho de evolução para as empresas convencionais. De posse de informações extraídas da própria empresa, pretendo apontar possibilidades de evolução digital por meio do preenchimento de espaços ainda não ocupados, ou *gaps*, tomando por base os cinco principais domínios defendidos por David Rogers: **Clientes, Valor, Dados, Inovação e Competitividade**, fazendo com que uma empresa possa inovar de forma um pouco mais consistente, se antecipando às possíveis inovações da concorrência ou evitando “inovar” demais e criar um produto/serviço/processo extemporâneo, evoluído demais, o qual ninguém entenda. Todas as duas situações envolvem custo ou podem envolver “morte”.

Muitos conceitos juntos, porém ainda separados. Fácil de escrever e difícil de realizar. Portanto, em primeira mão, convido o leitor a juntar aqui, na Nossa Ciência, uma cátedra de inovação de um mestrado a uma onda de evolução negocial, pra ver no que dá. Garanto que a viagem será boa!

OKR's ao invés de KPI's

Antes de juntar as coisas, precisamos estabelecer métricas para guiar os passos. Entram aqui os indicadores: OKR e KPI.

Pegando uma “cola” sobre KPI no [site da Venki](#), obtemos o conceito:

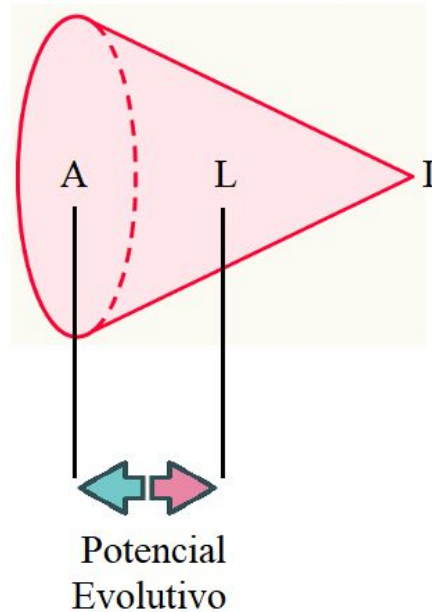
“Indicadores de desempenho de processos, também chamados de KPI (do inglês: *Key Performance Indicator*) estão focados em como a tarefa é realizada, medindo seu desempenho e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados. Esse indicador deve ser quantificável por meio de um índice (normalmente representado por um número) que retrate o andamento do processo como um todo ou em parte”.

“Filando” o significado mais *lite* que encontrei sobre OKR, vou ao [site da Rockcontent](#) e encontro:

“O OKR é uma metodologia de gestão que foi criada pelo ex-CEO da Intel Andrew Grove e tem como objetivo simplificar a forma de encarar os chamados *objectives and key results*, ou seja, os objetivos principais de uma empresa. Pode ter certeza de que o método funciona, já que é usado no Google desde 1999. A empresa, que na época tinha apenas 40 pessoas, hoje conta com mais de 60 mil dos melhores profissionais do mundo, espalhados por diversos lugares do globo. Isso prova, também, que o OKR pode ser implementado tanto em PMEs quanto em corporações multinacionais com a mesma eficiência e transparência”.

Assim, os KPI's indicam performance, melhoria, enquanto a os OKR's apontam direção, visão e quanto a empresa está perto de alcançar um objetivo predeterminado. Embora mais conhecidos, os KPI's entram em uma fase posterior à inovação, a qual deve ser comandada pelos OKR's. Para integrar a disciplina MPI016 à TD, vou rebatizar os 5 domínios defendidos por Rogers de OKR da transformação digital. De forma mais curtinha, OKR-TD.

Agora que estabelecemos os balizadores de nossas métricas, vamos determinar o quanto uma empresa pode evoluir em em dado indicador.



Cone ALI: O foco está bem ali, no ponto I.

Determinando o potencial evolutivo

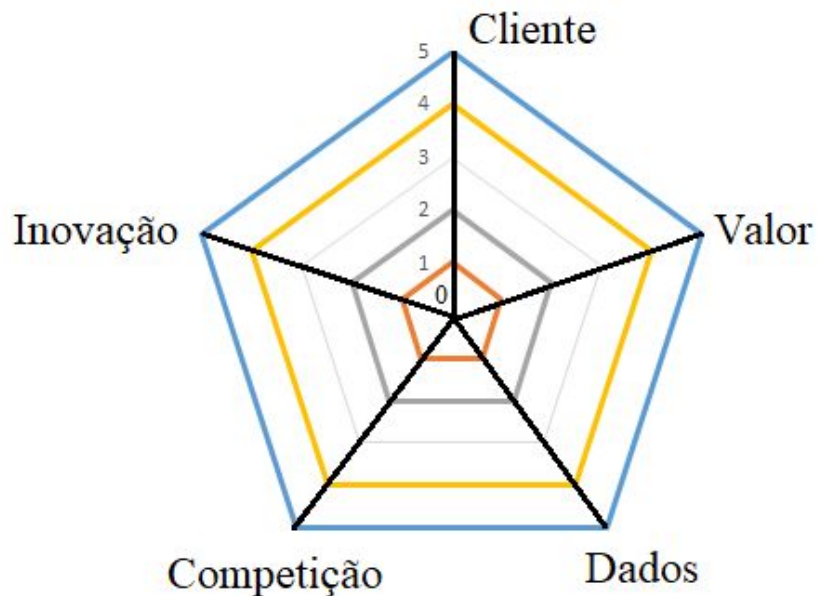
Não se deve dar um passo maior do que as pernas, pois, entre dois pontos, pode estar um abismo. Assim, a empresa tem de saber até onde pode “esticar” em determinada direção.

Para estabelecer o potencial evolutivo de cada OKR de uma empresa, de modo a determinar até onde ela deve ir, vou utilizar como analogia o cone ALI (olhe para o cone rosa, *please!*). A ideia é simples: o “A” representa o estado atual em que se encontra determinado OKR; “L” dá o limite até onde esse OKR-TD pode chegar; o “I” define uma visão de longo prazo, o ponto ideal.

Assim, as empresas têm de definir seus OKR's e segmentá-los utilizando os KPI's. Massa, né não?

O Gráfico pizza da evolução

Segmentando as linhas que guiam os OKR-TD em cinco gradações - para isso eu uso os KPI's - chegamos a um gráfico radar. Olhe para o gráfico agora. Bom! Estabeleça seu ponto atual (A) e o ponto ideal (I). Para este gráfico conceito, abstraí o valor “5” como KPI máximo, ou ideal, que um dado OKR-TD pode atingir .

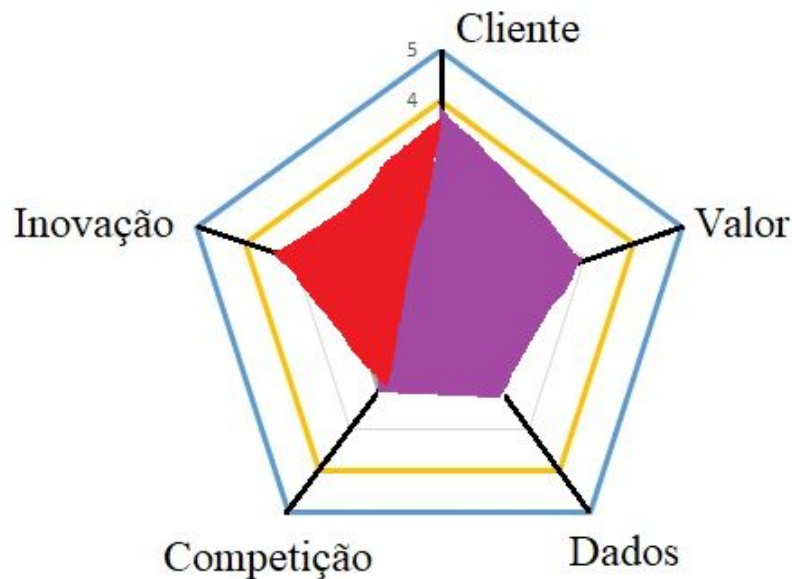


OKR-TD balizados por KPI's para promoção da evolução de uma empresa

Os OKR-TD também foram colocados de modo aleatório. Para esse exemplo, coloquei “Cliente” no topo do pentágono e fui preenchendo no sentido horário os OKR-TD vistos como mais importantes para uma empresa convencional. Neste raciocínio, o “Valor” a ser entregue vem em segundo. A carteira de clientes, ou Dados, vem na sequência. A empresa tem de ser competitiva para se manter no Mercado, por isso Competição vem em quarto e, por fim, ela terá de inovar ou virará estatística. Claro que essa ordem é totalmente flexível e deve se adequar aos propósitos de cada empresa. Estabelecido a ordem, vamos preencher os *gaps* e promover a evolução.

Preenchendo os *gaps* evolutivos

Agora ficou fácil (mais ou menos). Defini meus OKR-TD, graduei-os com KPI's, agora é só evoluir. Só evoluir, GBB San? Simples assim??? Ok, vou dar uma dica!



Gaps da Evolução

Vamos supor que eu tenha levantado os KPI's de minha empresa e obtive o gráfico lilás (estado atual - A). Vide figura esdrúxula **Gaps da Evolução**. O que ele me diz: cuido bem do Cliente, entrego um bom Valor a ele, trato com um certo desdém minha carteira de Dados, estou perdendo Competição no Mercado e, praticamente, não inovo.

Assim, com base nesse polígono lilás, para equilibrar as coisas e tornar esse gráfico mais regular, minha empresa possui um potencial evolutivo apontando para o OKR-TD Inovação. Ou seja: ao pensar e pesar o quesito Inovação, na tentativa de equilibrar o barco, começo a tornar a evolução de minha empresa mais simétrica e, como sabemos da física, os sistemas simétricos gastam menos energia. No caso de empresas, recursos.

Seguindo esta lógica, devo evoluir conduzindo meus esforços para construir o que falta, preenchendo os gaps de modo a criar o polígono vermelho, complementar. Agora a coisa começou a se equilibrar... Observe que o polígono lilás-vermelho formado indica minha evolução Limite, aquela na qual eu posso chegar por enquanto. Pronto: não disse que seria fácil?

Finalizando

O ponto ideal "1" deve seguir sempre como uma meta a ser alcançada. Definir os OKR's e graduá-los utilizando os KPI's corretos não é trivial. Entretanto, todo sistema desequilibrado tende a um fim óbvio. Estipular um grande passo pode significar algo além da ruptura, pode ser um suicídio. Não adotar a Transformação Digital é garantir o desequilíbrio de sua empresa neste nosso tempo e, como falei, a física é soberana, não tá nem aí para sua falta de estratégia.