

Os 14 fatores para alcançar um crescimento não linear

Por Sreenivas Kunapuli, PMP

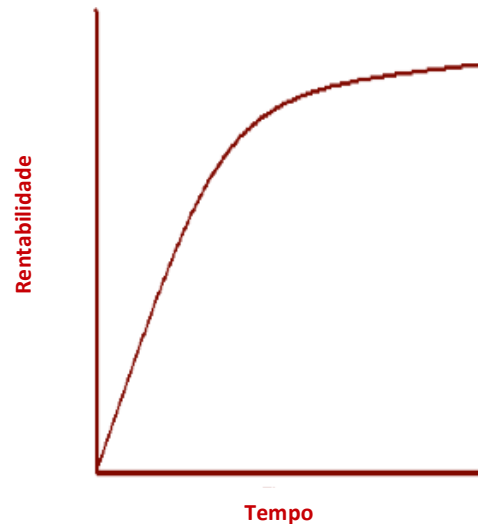
A intenção de toda empresa é crescer, independente se o mercado está em crescimento ou estagnado. Existem, de fato, empresas que constantemente anunciam crescimento, contrariando as tendências de mercado. Essas são empresas que possuem um diferencial. Eles lidam com o mesmo problema de forma diferente. Essas empresas em crescimento possuem similaridades. Guiado por anos de experiência em estudar diversas empresas por todo o mundo que demonstram um tipo de não linearidade em seu modelo de crescimento, minha percepção indica que elas tendem a inovar. Eles inovam em múltiplas dimensões e ao gerenciarem pessoas. Inovam em novos processos ou se esforçam em implementar melhorias nos processos existentes, inovam em termos de execução de projetos ou inovam um produto e requerem as patentes. Enquanto todos os demais acreditam que a taxa de retorno será apenas proporcional aos esforços feitos – uma relação absolutamente linear (e errônea) – essas empresas tentam quebrar o ritmo e fazer algo diferente e isto resulta em uma abordagem não linear. Este artigo apresenta algumas formas de alcançar esse “crescimento não linear”, meios que podem ser especificamente adotados por prestadores de serviços de TI que estão alcançando limites de saturação em termos de crescimento agressivo. De forma mais genérica, as ideias apresentadas neste artigo também podem ser moldadas para serem usadas em empresas

desenvolvedoras de produtos e não prestadoras de serviços –empresas que buscam crescer de forma não linear.

Por definição, um crescimento não linear é um crescimento sem linearidade. Vejamos um exemplo. Um cavalo, por exemplo, pode correr com velocidade máxima de 160 Km/h. Então se você quer percorrer 160 quilômetros de distância, gastará uma hora até que o cavalo chegue ao destino desejado, assumindo que você não faça nenhuma parada e que o cavalo mantenha a velocidade máxima por todo o tempo. Este comportamento é absolutamente linear. Agora, imagine que os mesmos 160 quilômetros em 1 minuto ao invés de 1 hora. Você esperaria alcançar o mesmo objetivo com o mesmo cavalo, simplesmente fazendo-o correr mais rápido? Claro que não: obviamente isto é impossível. Com o crescimento não linear, você não tentaria fazer o cavalo correr mais rápido, mas sim mudaria de meio de transporte – usando um foguete especial, assumindo que ele pode viajar a uma velocidade de 160 quilômetros por minuto. A seguir discutiremos como alcançar um crescimento, sendo não linear, em um setor marcado pela extrema competição.

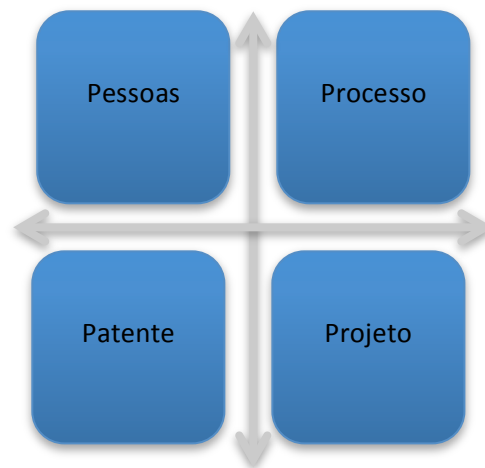
O gráfico mostrado na figura 1 representa a maioria das empresas e seus respectivos crescimentos (ou rentabilidade) por um determinado período. Líderes de sucesso garantem que a rentabilidade não estagna com

o tempo e que suas empresas ainda estão em curva de elevação, ao invés da curva de decrescimento. Cada vez mais isto significa que a crescente demanda por mão de obra barata; a redução de demanda de oportunidades de mercado e as invenções diárias de novas tecnologias, fazem com que os líderes globais voltem a atenção para o crescimento não linear.



“Empresas que se esforçam para ter um crescimento não linear tendem a inovar em múltiplas dimensões – a saber, Pessoas, Processo, Patente e Projetos – também chamadas como os 4Ps do crescimento não linear.”

Alcançar o crescimento não linear não é mais um mito. Como mencionei anteriormente, empresas que se esforçam para ter um crescimento não linear tendem a inovar em múltiplas dimensões – a saber, Pessoas, Processos, Patente e Projetos – também chamadas como os “4Ps” do crescimento não linear. Minha análise também indica que poderiam ser apontados 14 diferentes fatores que podem contribuir para o crescimento não linear, e estes podem ser categorizados dentro dos 4Ps. Vamos agora ver cada uma dessas dimensões (Pessoas, Processo, Patente, Projeto) e os 14 fatores detalhadamente.



Pessoas

I. Mantenha as pessoas felizes

Um livro chamado “The Carrot Principle” (“O Princípio da Recompensa”), escrito por Adrian Gostick e Chester Elton, trata profundamente de questões sobre a satisfação dos funcionários (2007). O estudo mostra que quando o reconhecimento é efetivo, os

gerentes (1) possuem baixas taxas de rotatividade, (2) alcançam melhores resultados do negócio e (3) são vistos muito mais fortes nas quatro áreas de liderança – a saber, estabelecimento de metas, comunicação, confiança e responsabilidade. Este livro trata da “cultura da recompensa”, cultura essa que os funcionários são reconhecidos dia a dia através de e-mails, elogios pelo trabalho feito ou comemorando o aniversário dos mesmos. Criando essa “cultura da recompensa” no ambiente de trabalho é possível fazer os funcionários felizes. É fato que funcionários felizes é sinônimo de empregadores felizes. Funcionários felizes inovam facilmente e trabalham de forma mais produtiva. Temos um exemplo muito usado que é o Google e há a possibilidade que tenha superado a Microsoft Windows. Google tem lançado outros produtos relacionados a buscas, que são ferramentas inovadoras para os usuários.

O Google não teria alcançado um crescimento em tal magnitude se seus funcionários não estivessem felizes. O que é fascinante sobre o foco intenso do Google no enérgico gerenciamento é que os seus cofundadores Larry Page e Sergey Brin, *amplamente adotaram* a concepção da ideia de que funcionários felizes, de alta performance irão resultar em um bom produto. Como um funcionário disse: “Larry e Sergey são às vezes mais interessados nas pessoas do que nos produtos.” No último verão, quando a empresa estava procurando por uma recepcionista, Brin entrevistou finalistas pessoalmente. Page, Brin e Stacy Sullivan, diretor de recursos humanos do Google, fizeram do seu negócio descobrir o que os funcionários de outras empresas não gostam nos benefícios – e ter certeza que eles não os ofereçam. No Google, os benefícios de saúde começam assim que o funcionário começa a trabalhar. Novos contratados recebem três semanas de férias no primeiro ano de trabalho. Não existe dia oficial de “atestado médico” (ou seja, que você use ou perca) no Google quando você está doente, você

simplesmente fica em casa. Dois dias por semana um médico está disponível na empresa. A *pièce de résistance* significa: o café da manhã, o almoço e jantar são grátis. Comida faz até parte da estratégia de recrutamento do Google para engenheiros de alto nível. Os laboratórios do Google, por exemplo, incluem uma cartilha no recrutamento de aproximadamente duas páginas chamada, “Como cuidar do seu grande, maravilhoso cérebro de alta performance.” No topo da lista de recomendações está uma dieta rica em aminoácidos, como por exemplo, salmão, cavala, nozes, folhas verdes e óleo de girassol (todos regularmente encontrados no refeitório do laboratório do Google).

É importante que os gerentes de projetos aprendam o que torna os recursos felizes. Gerentes de projetos devem também ser bons ouvintes. Quando os recursos estão felizes, eles vão “sempre além” para garantir que os resultados sejam alcançados da forma correta.

2. Escolha as pessoas certas para o trabalho certo

Nesse clima de mercado competitivo e agressivo, com as empresas tentando combater altos índices de desgaste que parece terem se tornado uma norma, é absolutamente essencial colocar as pessoas certas nos trabalhos certos. Motivar as pessoas a (a) ficarem e (b) inovarem deveria ser o mantra para todas as empresas. Colocar pessoas talentosas em trabalhos que não utilizem seus talentos é uma destruição não planejada que possui um impacto na produtividade e sustentabilidade destes recursos. É de responsabilidade da empresa descobrir os talentos e encorajá-los a fazer o que são apaixonados.

Para compreender esse fato, considere o estudo de caso de uma empresa pouco conhecida chamada Cello-Poly, estabelecida em 1964 com sede em Columbus, Ohio. A

Cello-Polly fornece soluções em embalagens para uma gama variada de empresas: produtos pet, jardinagem, roupas, congelados e chips, outros bens de consumo e laminações especiais. Encarando uma grande perda (perda de um cliente importante), a Cello-Polly teve que repensar toda sua abordagem de captação de clientes. Eles decidiram trabalhar em conjunto com a Nu-Growth, cujo negócio principal era acelerar a receita de clientes. Aproveitando a sua forte crença de que todo mundo possui um grande potencial de realização, eles realçaram esses potenciais em seus clientes ao identificarem seus pontos fortes e ajudando-os a utilizar esses pontos da melhor forma. Com as pessoas certas, a Cello-Poly mudou de um negócio transacional de curto prazo para um negócio modelo em arrecadações e, a empresa, continua a crescer. Da perspectiva de um gerente de projetos, é sempre importante reconhecer as habilidades dos recursos e delegar tarefas de acordo com isso. Isso não apenas ajudará os recursos alcançarem novos níveis de motivação, mas também garantirá produtividade no projeto.

3. Utilize efetivamente recursos para pesquisar dados

Análises de tendência é o método de análise de dados em um período de tempo (informação/ dados em função de certo período de tempo) envolvendo comparação do mesmo item em um período significativamente longo. Os dados para aquele período de tempo são coletados junto a diversas variáveis em um período tal como um mês, trimestre ou ano. Esses dados podem ser definidos como as mesmas medições registradas em uma base regular para encontrar o padrão geral de uma relação entre fatores associados ou variáveis e para prever o futuro deste padrão. A análise de tendências desempenha um papel importante para a tomada de decisões, resolução de problemas e desenvolvimento de estratégias. Após iniciar uma análise de tendência, certifique-se que os recursos subutilizados

investiram tempo nessa análise. Isto garantirá que você esteja utilizando seus recursos efetivamente ao fazê-los pesquisar dados, e isso pode desenvolver uma fonte de informações de projetos para sua empresa.

O poder do tempo livre e da análise de tendência são ilimitados. Eu estava lendo um artigo de Berkely que descrevia como um jovem estudante, Bill Joy, co-fundador da Sun Microsystems, passou horas tentando decodificar o sistema operacional Unix na condição de um estudante graduado em engenharia em Berkeley. Em 1969, dois estudantes de engenharia elétrica em Berkeley, Kenneth Thompson e seu colega do laboratório Bell, Dennis Ritchie, queriam aprimorar um jogo de videogame chamado “Viagem pelo Espaço” em um computador empoeirado e velho. Para fazer isso, ambos foram forçados a fazer uma análise de tendência e tiveram que criar novos sistemas operacionais para os computadores. O resultado final foi o UNIX, ainda o sistema operacional padrão para várias áreas, para estações de trabalho e computação em rede, sendo o componente chave para infraestrutura da Internet. Três anos após os Laboratórios Bell lançarem a primeira versão comercial do Unix, em 1971, o professor de ciências da computação de UC Berkeley, Bob Fabry, comprou uma licença do sistema operacional por US\$99,00 para reduzir custos na criação dos recursos computacionais do campus e é claro, para experimentação de seus alunos. Estes eram hackers no sentido original da palavra – indivíduos que utilizam técnicas de *know-how* para forçar o computador a superar seus limites. Liderados pelo estudante Bill Joy, os alunos de Fabry gastavam incontáveis horas decodificando o código original de Ritchie e Thompson com novas funcionalidades. (Coincidentemente, Thompson retornou a Berkeley no mesmo ano como professor visitante no período de licença dos laboratórios Bell). No início de 1977, respondendo aos pedidos de cópias do sistema operacional decodificado, Joy lançou o

Berkeley Unix com o nome oficial de BSD (*Berkeley Software Distribution*). Enquanto Joy cobrava uma pequena taxa pelas cópias do BSD, este estava essencialmente disponível para quem quisesse, permitindo um mundo de hackers que melhorassem seu grupo. Essas atualizações foram então filtradas por Joy e sua equipe, para incorporação em futuros lançamentos. Este paradigma revolucionário de distribuição de softwares é hoje conhecido como fonte aberta (*Open Source*); o código fonte, a programação bruta por trás do software é acessível a todos para construí-lo ou mudá-lo.

Uma das principais responsabilidades de um gerente de projetos é liberar os recursos assim que o projeto seja concluído. Normalmente esses recursos ficam livres esperando pelo próximo projeto. No entanto, se o gerente do projeto está apto o suficiente para atribuir tarefas de acompanhamento do projeto após a sua conclusão (por exemplo, tarefas como entrevistar usuários sobre o projeto ou preparar informações estatísticas sobre eventos importantes no projeto), fará com que a empresa se beneficie, mas definitivamente em longo prazo.

4. Colaborar com outras equipes e compartilhar informações

Parcerias efetivas e duradoras podem ser um desafio e requerem um conjunto de ferramentas e uma mentalidade aberta.

A colaboração pode agir como uma transformação de negócio. Empresas como a Cisco estão construindo ferramentas customizadas para colaboração efetiva que desenvolvem um produto para promover um ambiente de trabalho centrado com a *WebEx Connect*, onde a *Jabber* é como uma ferramenta central e o *PostPath* é adicionado, para ser usado como uma ferramenta colaborativa como modelo SaaS. Esta ferramenta pode ser cobrada mensalmente. Recentemente a maioria das equipes colabora internamente visando alcançar as metas. Mas

também é importante colaborar com as equipes distribuídas, e em especial com aqueles que possuem várias empresas. Colaborar com parceiros, clientes, com equipes multisites e compartilhar informações com uso de ferramentas efetivas, irão conduzir ideias inovadoras por toda empresa.

O programa de parceria do software *Intel®* proporciona um quadro informativo para desenvolvimento de soluções colaborativas para a Intel. Desde plano de negócio e desenvolvimento de produto para marketing e vendas, o desenvolvimento do programa aumenta o sucesso do negócio e oportunidades de mercado. No final de 2006, *Spain's Códice Software* decidiu otimizar a plataforma de uso de energia para um software de gerenciamento de configurações para o processadores Intel Dual-Core. *Códice Software* possivelmente esperava um crescimento significativo de desempenho para o *Plastic SCM*, mas o resultado foi 40 % de melhoria em comparação com a versão antiga, tal fato pegou os desenvolvedores de software de surpresa. *Códice Software* decidiu se tornar uma parceira da Intel, pois havia entendido o que é uma iniciativa colaborativa – parte do Programa de Parceira para a *Intel® Software*. Eles decidiram se juntar ao programa, pois teriam a oportunidade de usar softwares correspondentes para otimizar rapidamente e facilmente a performance, e também pela a possibilidade de atividades conjuntas de marketing dentro do programa de parceria.

Este também é um caso clássico de gestão da integração. Em aplicações de grandes empresas, a integração entre várias equipes é necessária. Não só é necessário para desenvolver a parte em que a equipe do projeto atual está trabalhando, mas também essencial para o escopo global do projeto para atender seus objetivos finais. Um gerente de projeto desempenha um papel crítico na colaboração entre estas várias equipes e em

assegurar que o projeto passa por um fechamento bem sucedido.

Processo

5. Implemente o Modelo de Software como um Serviço (SaaS)

O modelo SaaS é um software de modelo de entrega de aplicativos pelo qual um fornecedor de software desenvolve um aplicativo de software e hosts, e oferece (de forma independente ou através de terceiros) o aplicativo para utilização pelos seus clientes através da internet. Os clientes não pagam para possuir o software em si, mas para utilizá-lo. Comece a implementar o modelo SaaS para crescimento acelerado. O software, como um serviço, oferece várias vantagens para os compradores de TI, incluindo mais upgrades frequentes (e potencialmente menos dolorosos), um menor custo de propriedade e um maior nível de serviço de fornecedores que devem se tornar mais sensíveis às necessidades de clientes ou se arriscam em perder receitas de assinatura.

A Salesforce não é só uma marca, mas um exemplo impressionante do sucesso do SaaS. Quando as pessoas pensam sobre o software como um serviço, a empresa que frequentemente vem à mente é a Salesforce.com, com o seu produto de gerenciamento de relacionamento com clientes, vendido por assinatura mensal. Esta empresa tem revolucionado a maneira com que os seus 43.600 clientes em todo o mundo gerenciam e compartilham informações de negócios através da internet. A Salesforce.com tem uma estratégia de penetração no mercado através de testes gratuitos ou de taxas de baixo custo de assinatura para usuários individuais, com a intenção de se inserir no mercado e então ganhar a unidade de negócio e a adoção de nível empresarial em grandes empresas utilizando o modelo do SaaS.

6. Uso de Softwares Opensource (de fontes abertas)

O software *Opensource* (OSS) / Software Livre ganhou grande proeminência em um passado recente. Em resumo, OSS são programas cujas licenças dão aos usuários a liberdade para executar o programa para qualquer finalidade, para estudar, modificar e redistribuir cópias do programa original ou modificado (sem ter que pagar royalties aos desenvolvedores anteriores). O OSS oferece a vantagem de um software já feito e permite um crescimento mais rápido da organização, se usado da maneira correta.

Você gostaria de estudar no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) gratuitamente? Já se passaram quase sete anos desde que o MIT anunciou seu programa MIT *Open Course Ware* (OCW). Mais recentemente, o MIT anunciou que o programa OCW, um recurso educacional gratuito e aberto (*Open Educational Resource - OER*) para educadores, estudantes e autodidatas de todo o mundo, está online e será concluído até final de 2008. O OCW oferece livre acesso a materiais dos 1.550 cursos do MIT, que representam 34 departamentos e todas as cinco escolas MIT. O objetivo é incluir materiais de todos os cursos do MIT no próximo ano. Mais importante, o MIT tem visto um tremendo crescimento no número de usuários que acessam seus sistemas para obter o conhecimento transmitido pelo MIT. O MIT escolheu esta como a sua missão estratégica para o avanço do conhecimento e educação para estudantes de ciência e tecnologia, bem como em outras áreas de conhecimento.

7. Ajuste-se a um modelo de produto

Um produto tende a ser identificado por suas características, design e qualidade de seu centro de atuação, bem como pelo seu logotipo, embalagem, nome e identidade visual. No entanto, um produto também está ligado às garantias, ao serviço, às cláusulas contratuais de instalação e prazos de entrega

fornecidos pelo fornecedor do produto. É importante para embalar o seu conteúdo e vender como um produto às vezes, para garantir que a empresa tenha receitas de várias fontes que contribuem para o crescimento não-linear. No negócio de produtos, a receita vem de licenças / uso, e não é definido em termos de número de pessoas que trabalharam no produto. Empresas como Oracle, SAP, IBM e Microsoft não estariam onde elas estão agora se tivessem acreditado que a receita estava diretamente ligada ao número de pessoas que têm a bordo. Tire um momento para considerar: quantos de nós usam o Microsoft Word ou Excel? Imagine a Microsoft tendo de usar os mesmos escassos recursos para servir a todos os usuários mundiais que usam o produto Microsoft Word, com o objetivo de desenvolver uma versão personalizada do aplicativo MS Word para atender às necessidades de cada usuário. Isso é inimaginável: seria incrivelmente difícil alocar tantos recursos. Felizmente, este não é o caso. Ao invés disso, a Microsoft oferece um produto padrão que a maioria de nós pode usar, sem personalização, que nos beneficia, e que também beneficia a Microsoft que possui um produto para vender com menos gastos de recursos próprios. A receita de um produto que vale a pena é de longa duração. Por esta razão, devemos "pensar fora do padrão", e pensar em termos de criação de um produto. Mesmo que o produto seja algo tão pequeno como um utilitário automático para suas necessidades do dia-a-dia de trabalho, o importante é pensar e criar produtos.

8. Desenvolva ferramentas específicas para indústrias

Nem todas as indústrias são as mesmas. Cada indústria e cada empresa requer soluções e processos únicos. Alinhando indústria, estratégia, processos e conhecimento em tecnologia a soluções integradas, é agregado valor à organização e

projetos são geridos o que resultam em eficiências mensuráveis.

A quantidade de invenção que vai para o mercado a cada dia, cada hora e cada segundo é bastante notável. Pensamos na Nokia como indústria líder no segmento de mercado de celulares. Com as remessas globais de smartphones, funcionando com sistemas operacionais avançados, alcançando milhões de clientes no mundo inteiro, e um crescimento rápido no número de usuários, a Nokia está trabalhando horas extras para assegurar a manutenção da sua posição de liderança no mercado. Um artigo publicado online em um site (Joshia, 2007), discutiu como a Nokia queria explorar o mercado com soluções de negócios customizados, ferramentas regionais de suporte de linguagem e marketing enérgico. Mais uma vez, isto é pensar fora do padrão. Eu pensei que um telefone fosse só um telefone afinal, e que não poderia ir além do design elegante, novos softwares e mais memória. Mas a Nokia mostrou mais uma vez que o meu processo de pensamento poderia ser desafiado. O mundo, apesar de ter limites fixos, é ilimitado com ideias no espaço não-linear.

Projeto

9. Dirija projetos de preço fixo com flexibilidade

Seu projeto pode ser para fins internos ou externos - ou pode simplesmente ser maior e mais complexo do que sua organização já tratou anteriormente. Complexidade, novas áreas de tecnologia, tarefas estranhas ou novos subcontratados podem deixá-lo ansioso e inseguro do possível sucesso do projeto. A chave para o sucesso no complexo ambiente atual de TI é a capacidade de gerenciar projetos eficientemente e efetivamente. Isto exige fortes habilidades e experiência de pessoas e equipes com sucesso comprovado na realização de projetos desde a iniciação até a conclusão. Independentemente do tamanho e escopo do projeto, você precisa das habilidades e recursos para guiar seu projeto à

conclusão - dentro do prazo e dentro do orçamento. Nesse caso, um projeto de preço fixo é a sua melhor aposta, e isso poderia reduzir o custo total de propriedade (*Total Cost of Ownership* -TCO).

Quem não gosta de projetos de preço fixo? Mas o segredo é fazê-los corretamente, e fazê-los no prazo, já que, aqui, o custo dos projetos já foi fixado. Geralmente, não são muitos os clientes que estão satisfeitos com projetos de preço fixo. Quando os projetos de terceirização (*outsourcing*) falham com um modelo de engajamento insatisfatório para reduzir o TCO, de quem é a culpa? Eu acredito que a capacidade de cometer um erro é inerente a um projeto de preço fixo. Mas o objetivo final para todos continua o mesmo: TCO reduzido e maior rapidez de comercialização.

Já se pensou em um projeto de preço fixo como sendo um modelo não-linear, e esse pensamento permanece assim, na maioria dos cenários. No entanto, não é vantajoso se não podemos colher os benefícios do modelo. Além disso, há pessoas tentando tirar vantagem indevida dos fundamentos básicos do modelo. Uma pequena mudança nos projetos de preço fixo é adicionar um fator de flexibilidade misturado com agilidade. Que tal pensar em um modelo iterativo e ágil dentro de preço fixo. Um artigo interessante que li escrito por Linda Tucci do SearchCIO.com, "*Disruptive Outsourcing: Flexibility at a Fixed Price*" (2008), que descreve como a Exigen está implementando este modelo; isso me leva a pensar que cada organização fornecedora pode aprender a partir disso e colher os benefícios deste modelo não-linear. A Exigen oferece mudanças ilimitadas por um preço fixo. E isso é flexibilidade. Precisamos pensar fora do padrão. Afinal, nada neste mundo pode ser marcado como "fixo". As coisas mudam.

10. Foco em grandes clientes

No ambiente atual de mudanças rápidas e extremamente competitivo, os clientes exigem melhores preços e níveis mais elevados de satisfação. Como um conceito estratégico, a qualidade e serviço orientados para o cliente - direcionados para a retenção de clientes e crescimento de quota de mercado, pode eficientemente fornecer vantagens competitivas. Foco em clientes com ênfase especial em grandes clientes é essencial para o sucesso no mercado empresarial atual.

A maioria dos bancos que conhecemos possui foco em grandes clientes. Esses clientes poderiam ser clientes individuais (HNIs) ou eles poderiam ser os clientes com uma grande base de usuários. Os bancos possuem departamentos separados de gerenciamento de bens que atendem a esse tipo de clientes (grandes). Esse panorama de cliente único é importante do ponto de vista de retenção de clientes. Clientes de grande potencial diferem de clientes do banco como um todo. Este grupo tem menos probabilidade de estar satisfeito com seus bancos e clientes não satisfeitos são mais propensos a mudar os seus ativos para outros bancos. Assim, os bancos têm de desenvolver novos programas em intervalos regulares para ganhar o interesse de clientes HNI.

11. Foco em seus clientes atuais que requerem habilidades específicas

Considere uma situação onde você está servindo grandes clientes, por um tempo. Então, se você já está servindo grandes clientes e está feliz com seu relacionamento com o cliente, o que significa que você já tem uma "marca" com o cliente, em seguida, tente identificar as habilidades específicas que o cliente requer. É sempre vantajoso posicionar seus recursos intelectuais onde essas habilidades são demandadas. Isto não só irá ajudá-lo a ganhar a confiança do cliente, mas também que renderá um negócio novamente. Considere, por um momento, quantos de nós têm relações com bancos e usamos um cartão

de crédito/débito emitidos por esses bancos. Inovação em serviços bancários é raro. Nos serviços financeiros, o último grande avanço foi o banco online, há quase uma década. No entanto, em outubro de 2005, o *Bank of America* (BAC) trouxe um produto radicalmente diferente que quebrou o paradigma. É chamado de "Fique com o Troco". O conceito resolve um problema crítico bancário - como conseguir que consumidores abram novas contas. O produto funciona assim: cada vez que você comprar algo com um cartão de débito Visa BofA, o banco arredonda o valor da sua compra para o dólar mais próximo e transfere a diferença da sua conta corrente para a sua conta poupança. Ele também equipara 100% das transferências para os primeiros três meses, e 5% do total anual, até US\$ 250 ao ano. Desde o lançamento, 2,5 milhões de clientes já se inscreveram no programa "Fique com o Troco" (em inglês, *Keep the Change*) Mais de 700.000 abriram novas contas correntes, e 1 milhão se apresentaram para abrir novas contas de poupança. Esta é uma oportunidade maravilhosa de crescimento não-linear que o *Bank of America* criou.

12. Crescimento Inorgânico

O crescimento inorgânico refere-se a um crescimento nas operações de um negócio que surge a partir de fusões ou aquisições ao invés de um aumento na atividade da própria empresa. As firmas que optam por crescer de forma inorgânica podem ganhar acesso a novos mercados e novas ideias que se tornam disponíveis através de fusões e aquisições bem sucedidas.

O crescimento inorgânico é frequentemente visto como uma maneira mais rápida para uma empresa crescer, quando comparado ao crescimento orgânico. Em muitas indústrias, tais como tecnologia, o crescimento é, muitas vezes, acelerado através do aumento de inovação e, um caminho para as firmas competirem é se alinharem com as

empresas que estão desenvolvendo a tecnologia inovadora.

A notícia mais recente de crescimento inorgânico que eu me lembro é da Oracle Corporation. Algumas das muitas empresas adquiridas pela Oracle, e pelas quais a Oracle é conhecida, são Peoplesoft, Stellent e a BEA Systems. A Oracle está se posicionando em um nicho de mercado, atendendo a um segmento de mercado mais amplo, o que pode fazê-la ganhar maiores receitas e torná-la líder de mercado entre seus concorrentes.

13. Joint Venture: colaborar com clientes

Uma joint venture é uma entidade formada entre duas ou mais partes que empreendem uma atividade econômica em conjunto. As partes concordam em criar uma nova entidade com ambos contribuindo igualmente, e então compartilham receitas, despesas e o controle da empresa. O empreendimento pode ser desde apenas um projeto específico, ou uma relação comercial permanente.

As joint ventures são a maneira de seguir adiante, na criação de uma mistura saudável de rentabilidade e crescimento não-linear.

A Wal-Mart Stores, Inc. (Wal-Mart), maior varejista do mundo, e a Bharti Enterprises Ltd. (Bharti), um grupo de negócios líder na Índia, assinaram um Memorando de Entendimento (MoU) para explorar oportunidades de negócios na indústria de varejo na Índia. Esta joint venture marcou a entrada da Wal-Mart para a indústria indiana de varejo, fato que a Wal-Mart não teria considerado há 10 anos ou 5 anos atrás. É uma grande oportunidade para o Wal-Mart, uma vez que a Bharti conhece as regras do jogo e vai poupar a Wal-Mart uma grande quantidade de tempo e energia para superar o sistema. A indústria varejista na Índia é estimada em cerca de US\$300 bi e espera-se um crescimento para US\$427 bi em 2010, e US\$367 bi em 2015.

Patente

14. Crie patentes

Por último, porém não menos importante: Patentes aumentam a rentabilidade de uma inovação, pois aumentam a probabilidade de firmas se beneficiarem de um “salto de vendas” de uma demanda futura. E este é o meu assunto favorito. Quando penso em um modelo funcional para a criação de patentes ou de inovação e liderança de pensamento, a primeira coisa que me vem a mente é a gigante mundial IBM. A IBM tem um histórico de inovações e cerca de 60 anos de pesquisa mundial com pelo menos cinco prêmios Nobel. A sua experiência de quase-morte no início de 1990, a fizeram pensar através de sua luta pela existência, e a fez ganhar um enorme respeito e receita do mercado. Novamente, é a forma como pensamos que importa. A liderança em pensamento e as soluções inovadoras da IBM estão criando o efeito cascata por toda a indústria. E a IBM agora é conhecida como a "inovadora dos inovadores".

Termino este artigo com uma pequena nota: Vários estudos de caso foram apresentados neste artigo. Alguns se referem ao papel de um gerente de projetos e o que os gerentes de projetos podem fazer para contribuir com o crescimento não-linear. Outros dizem respeito às questões gerais do negócio a partir do qual os gerentes de projetos podem aprender. Um gerente de projetos desempenha um papel muito importante no crescimento de uma organização. É imperativo que os gerentes de projetos, na era competitiva atual, pensem "fora do padrão", de uma maneira não-linear, para garantir que eles mantenham o impulso e façam parte de uma visão maior. Também é importante que gerentes de projetos promovam uma inovação em quatro dimensões de suas empresas-Projetos, Pessoas, Processos e Patentes- e incentivem a inovação produtiva nestas dimensões.

Toda empresa quer crescer. Agir é linear. Mas pensar é não-linear. Criar é não-linear. Lembre-se de pensar de forma inovadora: pense não-linear.

Bibliografia

- Gostick, A., & Elton, C. (2007). *The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their Employees, Retain Talent, and Drive Performance*. New York: Free Press.
- Joshia, P. (2007, September 3). *Te Redif Interview/Mary McDowell, executive VP & GM, Nokia. Nokia will promote industry-specific tools*. Retrieved from <http://www.redif.com/money/2007/sep/03inter.htm>
- Tucci, L. (2008, June). *Disruptive outsourcing: flexibility at a fixed price*. Retrieved from http://searchcio.techtarget.com/ews/article/0,289142,sid182_gci1317226,00.html

Sobre o autor

Sreenivas Kunapuli possui certificação PMP desde setembro de 2006. Ele possui mais de 12 anos de experiência em projetos, desenvolvimento, implementação e suporte de iniciativas estratégicas de negócios e sistemas de informação em uma variedade de indústrias e ambientes. Suas áreas de interesse e especialização são em planejamento estratégico, gerenciamento de projeto-programa-portfolio, implementação de melhores práticas e desenvolvimento organizacional. Ele pode ser contatado através do e-mail kumapuli@gmail.com.