

Gestão do Design do Negócio x Gestão de Operações do Negócio. Você tem coragem de descobrir algumas verdades sobre seus Gestores?

Por que ainda temos dificuldades para resolver problemas ou tomar decisões efetivas a partir da análise dos dados operacionais?

Ok. Vamos começar com um pequeno teste: Peça para um grupo de gestores do primeiro e segundo escalões na sua empresa desenharem os seguintes Modelos Mentais de elementos de um Plano de Negócios: Modelo de Negócios (canvas), Proposta de Valor, Cadeia de Valor, Experiência de Consumo, Formulação de estratégias, Tomada de Decisão, Resolução de Problemas e Gestão de Riscos.

Em uma pesquisa realizada desde 2004 até 2015 junto a uma amostra de empresas públicas e privadas de qualquer setor ou porte aplicamos o teste acima em pelo menos 15 gestores de alto escalão na hierarquia. O resultado infelizmente não nos surpreendeu, **cada um apresentou uma versão diferente e pessoal de um padrão de Modelo Mental ideal para cada elemento do Plano de Negócios solicitado.**

Considerando a mesma amostra, nenhuma empresa possuía um Modelo Mental padrão para os elementos que pudesse servir como referência cognitiva ou para o exercício da gestão empresarial. **Pergunta: Como gerenciar uma empresa dessa maneira? Como garantir que as Decisões Corporativas vão convergir para as mesmas expectativas se cada gestor usa seu “próprio modelo”? Como registrar cada experiência se não existe um único “padrão para memorização” da mesma? Como conseguir dormir sabendo que uma mesma decisão pode ter várias faces dependendo do gestor?**

Pois é, mas convivemos com isso há décadas e assumimos o papel da “avestruz”, ou seja, enterramos nossa cabeça na areia e fingimos que nada acontece. Sua cadeira ficou pequena não é mesmo? Mas não se preocupe, ainda existe alguma esperança, afinal você ainda está empregado e sua empresa ainda está de pé. Por favor, não me peça para explicar.

Como vamos resolver isso? Bem, primeiro vamos contextualizar o problema. A Gestão Total do Negócio possui dois hemisférios, assim como o nosso cérebro e assumindo os mesmos atributos, a Gestão do Design do Negócio (direito) e a Gestão de Operações do Negócio (esquerdo).

A Gestão do Design do Negócio é responsável pela especificação funcional dos elementos do Plano de Negócios, pela descrição de suas relações de causa e efeito e pela representação gráfica da dinâmica das interações intra e inter elementos. A Gestão de Operações do Negócio é responsável pelo ambiente operacional do negócio, pelas atividades demandadas pela Cadeia de Valor que dão vida ao negócio.

Embora os dois hemisférios sejam complementares e integrados, pois qualquer atividade da Cadeia de Valor tem que estar representada no Design de algum elemento, a Gestão de Operações do Negócio alcançou um nível de maturidade muito maior nas últimas décadas causando um desequilíbrio bastante desconfortável na Gestão Empresarial.

Talvez a maior evidência deste nível de maturidade e desequilíbrio esteja representada pela população dos Sistemas de Gestão Empresarial - ERP hoje existente no mercado. Esses sistemas geram uma grande quantidade de dados operacionais que precisam ser analisados e traduzidos em ações de gestão.

Como a Gestão do Design do Negócio não acompanhou a evolução de seu “hemisfério par” na mesma velocidade, o desempenho da análise e rastreabilidade dos dados operacionais gerados pelas operações da Cadeia de Valor ficou muito prejudicado transformando o processo de Gestão Total do Negócio em uma grande dor de cabeça para os gestores.

Nosso desafio é acelerar a produção dos Designs dos elementos do Plano de Negócios a fim de promover o lastro das atividades da Cadeia de Valor que ainda estão “vagando” no espaço operacional procurando o seu Modelo Mental Nativo. Usualmente, este processo pode ser feito de duas maneiras: usando o pensamento do designer, ou seja, pensando em como os elementos do Plano de Negócios poderiam ser e não como eles são atualmente ou utilizando a engenharia reversa promovendo o design a partir do reconhecimento de padrões identificados nos dados operacionais.

À medida que avançarmos na produção dos Designs dos elementos do Plano de Negócios, vamos aumentar nossa capacidade de julgamento (decisões) em relação ao significado dos dados operacionais inibindo nossas intuições de plantão que na maioria das vezes nos causam surpresas desagradáveis. Além disso, estaremos viabilizando a internalização de uma linguagem de gestão universal sustentada por padrões homologados e aderidos por parte de todos na empresa.

Por último, outra grande contribuição dos designs dos elementos do Plano de Negócios é a possibilidade de criação de um acervo de ativos de conhecimento a partir do registro das experiências desenvolvidas durante as operações da empresa segundo o formato padrão para o elemento que poderia ser uma decisão corporativa, um problema ou uma estratégia. Tal acervo deverá ser compartilhado entre todas as partes interessadas potencializando a capacidade cognitiva de todos.

Aliás, esse é o princípio da Empresa Cognitiva, ser uma extensão da Arquitetura Cognitiva Humana, mas isso é “outro artigo”!

Luiz Alberto Mendes Marques
Business Designer
LIVRE Business Design