Hoje o artigo volta a tratar de um tema que considero especialmente interessante quando se observa a trajetória de grandes empresas ao longo de períodos suficientemente longos: a diversificação dos negócios e a capacidade de construir novas linhas de crescimento antes que aquilo que sustentou o sucesso original da organização comece a perder relevância, margem, capacidade de diferenciação ou potencial de expansão.

Já comentei em outras oportunidades sobre a importância de possuir mais do que uma única linha de produtos ou negócios, principalmente quando novas atividades conseguem aproveitar ativos, conhecimento, clientes, canais, tecnologia, marca, infraestrutura ou escala que já foram construídos pelo core business. Naturalmente, isso não significa defender uma diversificação indiscriminada na qual uma empresa simplesmente começa a atuar em qualquer mercado disponível, mas reconhecer que concentração e diversificação representam escolhas estratégicas legítimas que podem produzir consequências muito diferentes ao longo de anos ou décadas.

Há algum tempo conheci uma abordagem bastante interessante da Bain & Company que utiliza os conceitos de Engine 1 e Engine 2 para representar exatamente esse desafio. O Engine 1 corresponde ao negócio principal que sustenta a empresa no presente, enquanto o Engine 2 representa um novo motor de crescimento capaz de utilizar vantagens já construídas pela organização para entrar em mercados adjacentes, desenvolver novas ofertas ou até mesmo criar uma nova avenida de crescimento suficientemente relevante para alterar a trajetória futura da companhia.

Esse conceito me parece especialmente poderoso porque grandes empresas possuem vantagens evidentes quando decidem explorar novas oportunidades, uma vez que capital, marca, clientes, canais comerciais, relacionamento com fornecedores, infraestrutura, dados, talentos e conhecimento do mercado podem permitir que um novo negócio cresça muito mais rapidamente do que uma startup independente que precisasse construir praticamente todos esses ativos a partir do zero.

Ao mesmo tempo, existe um paradoxo importante nessa dinâmica, pois exatamente os mecanismos que tornam uma empresa eficiente na gestão de um negócio maduro podem dificultar o desenvolvimento de algo realmente novo. O Engine 1 normalmente é administrado buscando previsibilidade, eficiência, escala, controle de riscos e otimização, enquanto um eventual Engine 2 precisa experimentar, aceitar incertezas, testar novas hipóteses, operar com economics ainda não plenamente comprovada e eventualmente desafiar algumas das próprias premissas que construíram o sucesso do

negócio original.

Esse conflito ajuda a explicar por que diversificação parece relativamente simples em uma apresentação estratégica e extremamente complexa quando levada para o mundo real, principalmente porque construir um novo motor não significa apenas lançar outro produto, mas desenvolver uma nova fonte de crescimento que consiga coexistir com o core sem ser sufocada por ele.

E então aparece um case particularmente interessante para acompanhar ao longo dos próximos anos: a aquisição da Splunk pela Cisco, anunciada em 2023 por aproximadamente US$ 28 bilhões e concluída em março de 2024.

https://www.techrepublic.com/article/cisco-to-acquire-splunk-for-28-billion/

Quando a aquisição foi inicialmente anunciada, confesso que a primeira pergunta que me ocorreu foi justamente sobre o nível real de sinergia existente entre as duas empresas. A Cisco é historicamente reconhecida como uma das grandes referências globais em networking e infraestrutura, enquanto a Splunk construiu sua posição principalmente em observability, análise de dados operacionais e Cybersecurity, fazendo com que, à primeira vista, os respectivos negócios parecessem ocupar partes relativamente distintas do mercado de tecnologia.

Entretanto, quando a combinação é analisada com um pouco mais de profundidade e principalmente considerando a direção na qual o mercado de enterprise technology vem evoluindo, a complementaridade começa a aparecer com maior clareza. Redes, aplicações, Cloud, Cybersecurity, observability, telemetria, dados operacionais e Artificial Intelligence estão cada vez mais interligados dentro de uma arquitetura na qual compreender aquilo que está acontecendo em todo o ambiente tecnológico passa a ser tão importante quanto simplesmente manter cada componente funcionando isoladamente.

A pergunta interessante deixa então de ser apenas se a Splunk complementa o portfolio da Cisco e passa a ser outra, muito mais estratégica: estamos observando simplesmente uma grande aquisição destinada a ampliar o Engine 1 ou a construção de um verdadeiro Engine 2 capaz de modificar gradualmente a própria natureza da Cisco?

O conceito de Engine 1 e Engine 2

A lógica de Engine 1 e Engine 2 parte de um desafio relativamente simples de compreender e extremamente difícil de resolver na prática. Uma organização bem-sucedida precisa continuar administrando aquilo que gera receita, margem e fluxo de

caixa no presente, ao mesmo tempo em que precisa encontrar maneiras de construir aquilo que poderá sustentar seu crescimento no futuro.

O Engine 1 representa esse core existente, normalmente caracterizado por capabilities consolidadas, clientes conhecidos, mecanismos operacionais maduros, posições competitivas estabelecidas e uma economics relativamente bem compreendida. É justamente esse motor que criou escala, financiou o crescimento da companhia e permitiu que ela construísse a posição que ocupa.

O problema é que nenhum mercado cresce indefinidamente e nenhuma vantagem competitiva deveria ser assumida como permanente, pois novas tecnologias surgem, hábitos de consumo mudam, margens são pressionadas, regulações evoluem, competidores aparecem e aquilo que durante décadas funcionou como principal fonte de crescimento pode eventualmente se transformar em um mercado maduro no qual continuar expandindo se torna progressivamente mais difícil.

É nesse ponto que entra o Engine 2, que não deveria ser simplesmente qualquer negócio novo, mas uma oportunidade suficientemente relevante para criar crescimento adicional e que, idealmente, consiga explorar ativos ou capabilities construídos pelo negócio original. Clientes, dados, distribuição, marca, tecnologia, capital, infraestrutura ou conhecimento acumulado podem funcionar como importantes aceleradores dessa nova iniciativa.

Existe igualmente outra dimensão bastante interessante no conceito, pois um Engine 2 bem-sucedido não precisa apenas gerar uma nova fonte de receita, podendo também funcionar como mecanismo de transformação do Engine 1 ao introduzir novos modelos econômicos, tecnologias, formas de relacionamento com os clientes ou maneiras diferentes de operar.

Essa característica torna o conceito muito mais interessante do que simplesmente falar em diversificação, uma vez que o objetivo não consiste apenas em possuir mais negócios, mas em construir novos motores que ampliem as possibilidades futuras da empresa.

Diversificar ou concentrar?

Foram muitos anos vendo consultorias, especialistas e gurus de gestão defenderem a importância do foco nas core competencies, incentivando grandes corporações a se desfazerem de atividades consideradas periféricas para concentrar capital, atenção gerencial e investimentos naquilo que efetivamente apresentava maior vantagem competitiva.

E verdade seja dita, essa abordagem produziu inúmeros casos de sucesso, pois conglomerados excessivamente complexos podem perder foco, criar estruturas administrativas pesadas, dificultar a alocação eficiente de capital e acabar mantendo negócios sem qualquer sinergia apenas porque eles foram adquiridos ou desenvolvidos em outros momentos da história da organização.

Nesse contexto, simplificar a companhia e concentrar recursos naquilo que ela realmente faz melhor pode representar uma decisão absolutamente racional, especialmente quando atividades periféricas consomem capital e capacidade gerencial sem produzir retorno suficientemente superior ao que poderia ser obtido por uma empresa especializada.

Por outro lado, concentração excessiva também cria seus próprios riscos, pois uma organização fortemente dependente de um único mercado, produto, tecnologia ou modelo econômico fica naturalmente muito mais exposta caso alguma transformação estrutural afete justamente aquela fonte predominante de receita.

Quanto maior a velocidade de transformação de um setor, maior pode ser o custo de perceber tarde demais que o negócio responsável pelo sucesso passado não será suficiente para garantir o crescimento futuro.

Talvez seja justamente por isso que a discussão sobre diversificação nunca desapareça completamente, pois a história empresarial parece bastante pendular. Em determinados períodos, o discurso predominante enfatiza foco, simplificação e retorno às competências essenciais, enquanto em outros ganha força a necessidade de explorar adjacências, construir novos negócios e evitar dependência excessiva de uma única fonte de crescimento.

Não existe uma fórmula única de sucesso, pois a escolha depende da qualidade dos negócios existentes, das oportunidades disponíveis, das capabilities da organização e, principalmente, da capacidade da liderança para administrar a complexidade criada pela diversificação.

Diversificação não significa dispersão estratégica

Existe uma diferença importante entre diversificação e dispersão estratégica, pois uma empresa pode possuir diferentes linhas de negócios que compartilham clientes, infraestrutura, tecnologia, dados, canais, marca ou conhecimento e, ainda assim, manter uma lógica estratégica extremamente coerente.

Da mesma forma, outra organização pode possuir poucas linhas de produto e enfrentar

enorme falta de foco porque os respectivos modelos de negócio não apresentam qualquer conexão relevante entre si ou porque decisões foram sendo acumuladas sem uma tese suficientemente clara sobre aquilo que deveria compor o portfolio.

A questão não deveria ser simplesmente quantos negócios uma empresa possui, mas por que aqueles negócios pertencem à mesma organização e de que maneira a combinação consegue produzir mais valor do que cada atividade produziria isoladamente.

Essa pergunta parece simples, mas ajuda a separar uma diversificação estrategicamente coerente de um conglomerado formado apenas por uma sucessão histórica de aquisições.

Quando um novo negócio aproveita ativos existentes ou amplia o valor de outros componentes do portfolio, existe aquilo que normalmente chamamos de sinergia. Entretanto, sinergia também é uma das palavras mais utilizadas em processos de M&A e talvez uma das mais perigosas, justamente porque é relativamente simples desenhá-la conceitualmente antes da aquisição e muito mais difícil materializá-la posteriormente.

Revenue synergies dependem de clientes efetivamente comprarem novas soluções, cost synergies dependem de estruturas conseguirem ser integradas, technology synergies dependem de arquiteturas realmente interoperarem e go-to-market synergies exigem que equipes comerciais compreendam e consigam vender ofertas diferentes. Além disso, existem as sinergias culturais, que são muito mais difíceis de medir e podem simplesmente não surgir quando organizações possuem comportamentos, incentivos e formas de trabalhar profundamente distintos.

É justamente durante a integração que a tese estratégica precisa enfrentar a realidade.

A aquisição da Splunk pela Cisco

A aquisição da Splunk representa a maior transação da história da Cisco e, exatamente por isso, não deveria ser observada apenas como mais uma expansão incremental de portfolio. Um investimento de aproximadamente US$ 28 bilhões naturalmente precisa estar associado a uma ambição suficientemente relevante para justificar não apenas o valor pago, mas todo o esforço de integração e transformação que acompanha uma operação dessa magnitude.

Historicamente, a Cisco construiu sua identidade ao redor de networking e infraestrutura, participando diretamente da expansão da Internet e se tornando uma

das empresas mais reconhecidas da indústria global de tecnologia. Ao longo do tempo, entretanto, a companhia passou a ampliar sua atuação em software, serviços, colaboração, observability e principalmente Cybersecurity, buscando uma composição de receitas menos dependente da venda tradicional de equipamentos.

A Splunk acrescenta uma peça especialmente interessante a essa transformação porque seu principal ativo não está relacionado simplesmente a mais um produto, mas à capacidade de trabalhar com enormes quantidades de telemetria e dados produzidos pelo ambiente tecnológico. Em uma infraestrutura cada vez mais distribuída entre aplicações, redes, Cloud, endpoints e ambientes híbridos, compreender esses sinais se tornou essencial tanto para operações quanto para segurança.

É justamente nesse ponto que a complementaridade começa a ficar muito mais evidente.

A Cisco participa da infraestrutura responsável por conectar grande parte desses ambientes, enquanto a Splunk possui capabilities destinadas a analisar aquilo que está acontecendo neles. Quando networking, security, observability e data analytics passam a ser tratados de maneira integrada, começa a surgir uma proposta de valor potencialmente muito mais ampla do que aquela oferecida isoladamente pelas duas companhias.

O avanço da Artificial Intelligence torna essa combinação ainda mais interessante, pois AI depende profundamente de dados e contexto para produzir análises relevantes. Quanto maior a quantidade e qualidade de telemetria disponível sobre redes, aplicações, identidades, eventos de segurança e comportamento dos sistemas, maior tende a ser a capacidade de construir mecanismos capazes não apenas de identificar problemas, mas eventualmente antecipar padrões, priorizar riscos e automatizar respostas.

Complementaridade ou verdadeiro Second Engine?

Ainda considero legítimo questionar se a Splunk pode ser classificada como um verdadeiro Engine 2 para a Cisco, principalmente porque o conceito normalmente pressupõe a construção de um novo motor suficientemente distinto do negócio tradicional para criar uma trajetória adicional de crescimento.

Existe claramente complementaridade, mas complementaridade e Second Engine não são exatamente a mesma coisa.

Uma aquisição pode simplesmente fortalecer o Engine 1, ampliando o portfolio ao

redor de clientes e mercados existentes. Nesse cenário, o novo negócio funciona como extensão estratégica do core, mas não necessariamente cria uma nova fonte de crescimento capaz de transformar a economics ou a própria identidade da empresa.

Um verdadeiro Engine 2 deveria possuir potencial suficiente para desenvolver dinâmica própria e eventualmente alterar a composição da companhia.

No caso Cisco e Splunk, essa resposta provavelmente só poderá ser dada ao longo dos próximos anos, pois se a Splunk permanecer essencialmente como uma solução adicional dentro do portfolio da Cisco, a operação poderá ser extremamente bem-sucedida sem necessariamente representar um segundo motor. Se, por outro lado, observability, security analytics, data platforms e AI passarem a representar uma parcela progressivamente mais relevante do crescimento e influenciarem a própria direção estratégica da Cisco, então a tese de Engine 2 começa a ficar muito mais consistente.

Essa distinção é importante porque uma aquisição dessa magnitude precisa ser analisada não apenas pelo impacto imediato sobre receita, mas pela capacidade de modificar a trajetória futura do negócio.

O que a integração começa a mostrar

Com a conclusão da aquisição em março de 2024, a discussão naturalmente deixou de ser apenas sobre a lógica teórica da transação e passou para a etapa muito mais difícil da integração. Desde então, a combinação entre networking, Cybersecurity, observability e dados passou a ser posicionada como parte de uma visão mais ampla sobre digital resilience e sobre a infraestrutura necessária para operar ambientes cada vez mais complexos e intensivos em AI.

Esse posicionamento ajuda a responder parcialmente à dúvida inicial sobre a sinergia entre os negócios, pois networking produz telemetria, aplicações produzem telemetria, Cloud produz telemetria, Cybersecurity depende de telemetria e observability depende exatamente da capacidade de interpretar essa enorme quantidade de sinais.

Quando esses elementos são conectados, aquilo que inicialmente parecia representar negócios relativamente separados passa a compor diferentes partes de uma mesma cadeia de valor.

Isso não significa que a integração esteja automaticamente garantida ou que os US$ 28 bilhões já possam ser considerados um investimento comprovadamente bem-sucedido. Grandes aquisições precisam atravessar integração de produtos, equipes, culturas, canais comerciais, portfolios e estratégias, e muitas operações

aparentemente perfeitas no momento do anúncio não conseguem posteriormente capturar todo o valor previsto.

Mas o racional estratégico parece mais claro quando observado sob essa perspectiva.

Da infraestrutura para a resiliência digital

Existe ainda uma transformação conceitual interessante na própria definição de infraestrutura empresarial, pois durante muito tempo infraestrutura foi compreendida principalmente como aquilo que permitia conectar e processar sistemas. Redes, servidores, armazenamento e posteriormente Cloud formavam as bases necessárias para que aplicações pudessem funcionar adequadamente.

Hoje, entretanto, disponibilidade isolada já não é suficiente, pois organizações precisam compreender continuamente aquilo que está acontecendo em ambientes distribuídos, identificar degradações antes que impactem clientes, correlacionar eventos, detectar ameaças, responder rapidamente a incidentes e administrar uma quantidade crescente de componentes que se estendem muito além dos limites tradicionais do data center.

Isso aproxima naturalmente Networking, Observability e Cybersecurity, fazendo com que a rede deixe de ser apenas responsável pelo transporte e também se transforme em fonte de dados, enquanto observability deixa de ser apenas uma ferramenta de troubleshooting e passa a fornecer contexto operacional.

Cybersecurity, por sua vez, também deixa de observar somente eventos explicitamente maliciosos e passa a correlacionar comportamento, identidades, aplicações, infraestrutura e dados, enquanto Artificial Intelligence começa a funcionar como uma camada capaz de interpretar essa enorme quantidade de sinais.

Vista sob essa perspectiva, a combinação Cisco e Splunk se torna muito menos estranha do que poderia parecer em uma primeira análise.

Artificial Intelligence adiciona uma nova dimensão à tese

Artificial Intelligence pode ampliar significativamente o racional estratégico dessa aquisição, principalmente porque a próxima geração de operações de TI e Cybersecurity tende a depender cada vez mais da capacidade de interpretar automaticamente enormes volumes de dados operacionais.

Um grande ambiente empresarial pode gerar uma quantidade de eventos muito superior à capacidade humana de análise, fazendo com que mecanismos tradicionais baseados exclusivamente em dashboards, regras fixas e alertas individuais se tornem progressivamente insuficientes diante da escala e da complexidade.

AI permite buscar padrões, correlacionar eventos, estabelecer contexto, priorizar incidentes, identificar anomalias, recomendar ações e, cada vez mais, executar determinadas respostas de maneira automatizada. Isso aumenta consideravelmente o valor estratégico da telemetria e da capacidade de combinar dados provenientes de diferentes partes do ambiente.

A empresa que possui acesso a dados relevantes sobre aquilo que está acontecendo na infraestrutura e consegue interpretá-los em tempo real passa a possuir um ativo particularmente importante para construir soluções inteligentes de operação e segurança.

É justamente nesse ponto que Splunk pode representar para a Cisco algo maior do que apenas uma expansão tradicional de portfolio.

Engine 2 pode ser construído ou comprado

Outro aspecto interessante do conceito de Engine 2 está relacionado à forma pela qual esse novo motor pode ser criado, pois uma empresa pode desenvolver internamente um novo negócio, realizar uma joint venture, criar uma unidade independente, investir em startups ou adquirir uma companhia que já construiu as capabilities necessárias.

Construir internamente oferece maior controle e normalmente preserva melhor a cultura da companhia, mas exige tempo e envolve o risco de a organização não conseguir desenvolver rapidamente competências muito diferentes daquelas existentes no core.

Aquisições podem acelerar significativamente esse processo, principalmente quando o mercado já possui empresas que desenvolveram tecnologia, talentos, clientes e posicionamento suficientemente maduros para justificar o investimento.

Por outro lado, comprar capabilities não significa automaticamente conseguir absorvê-las.

É perfeitamente possível adquirir uma empresa extremamente inovadora e posteriormente destruir justamente os elementos culturais, organizacionais ou econômicos que permitiram seu sucesso.

Esse talvez seja um dos maiores desafios em qualquer grande operação de M&A, incluindo Cisco e Splunk, pois é necessário integrar suficientemente para capturar sinergias e preservar suficientemente para não destruir aquilo que foi adquirido.

Os cases da Philips e da Samsung

Quando paro para pensar em exemplos concretos de estratégias diferentes relacionadas à diversificação, sempre considero interessante observar as trajetórias de Philips e Samsung. As duas empresas possuem histórias profundamente associadas à tecnologia e inovação, mas tomaram decisões bastante distintas sobre aquilo que deveria permanecer dentro dos respectivos perímetros empresariais.

A Philips participou de inúmeros capítulos importantes da evolução da indústria eletrônica, tendo sido protagonista em tecnologias como o Compact Cassette e o Compact Disc, além de possuir historicamente negócios relevantes relacionados a TVs, semicondutores, iluminação, componentes eletrônicos e diversos outros segmentos.

Com o passar das décadas, entretanto, a empresa seguiu uma trajetória progressiva de concentração, na qual diferentes atividades foram separadas, vendidas ou reorganizadas. Sua antiga divisão de semicondutores tornou-se a NXP, enquanto o negócio de iluminação foi separado e posteriormente passou a operar como Signify, ao mesmo tempo em que outras linhas de eletrônicos foram vendidas ou licenciadas.

A Philips contemporânea passou a concentrar sua estratégia fundamentalmente em Health Technology.

Essa escolha não deveria necessariamente ser interpretada como um erro, pois representa uma decisão estratégica bastante clara de concentrar recursos em um mercado específico no qual a organização entende possuir capabilities e oportunidades relevantes. Entretanto, também é inegável que a Philips atual possui um escopo empresarial significativamente menor e muito diferente daquele conglomerado industrial que durante décadas esteve presente em uma enorme quantidade de segmentos tecnológicos.

A Samsung seguiu uma trajetória bastante diferente, mantendo atuação em diversos setores e construindo uma estrutura na qual diferentes negócios conseguem compartilhar capacidades industriais, tecnológicas, financeiras e de marca. Smartphones, displays, semicondutores, memória, eletrodomésticos, componentes e outros segmentos formam um ecossistema muito amplo.

Mesmo dentro da própria indústria eletrônica, essa diversificação pode produzir vantagens significativas, pois uma empresa que fabrica smartphones também produz

displays, uma organização que desenvolve dispositivos depende de semicondutores e o conhecimento acumulado na fabricação de memória pode fortalecer diversas outras linhas tecnológicas.

Nesse contexto, diversificação deixa de representar apenas possuir muitos negócios e passa a formar uma espécie de ecossistema industrial no qual diferentes capabilities podem se fortalecer mutuamente.

Philips versus Samsung não demonstra uma regra universal

É tentador observar a evolução de ambas as empresas e concluir simplesmente que diversificação foi a estratégia correta e concentração foi a estratégia errada, mas a realidade é naturalmente muito mais complexa.

Samsung e Philips operaram em países, estruturas empresariais, ciclos econômicos e mercados distintos, enquanto a qualidade das decisões de investimento, execução, inovação e liderança ao longo de décadas também influenciou profundamente os respectivos resultados.

Ainda assim, a comparação continua sendo interessante porque demonstra como escolhas estratégicas podem modificar profundamente a trajetória de uma organização.

Uma empresa optou progressivamente por reduzir o perímetro e concentrar seus recursos, enquanto a outra manteve e ampliou uma estrutura diversificada. Décadas depois, ambas são organizações muito diferentes daquilo que eram no passado.

Essa talvez seja justamente a principal lição.

Estratégia possui consequências acumulativas, pois decisões aparentemente isoladas sobre vender uma divisão, adquirir determinada empresa ou abandonar um mercado podem alterar pouco o resultado do trimestre seguinte e, ao mesmo tempo, modificar completamente aquilo que a organização será vinte anos depois.

Diversificação relacionada e não relacionada

Outra distinção particularmente importante está entre related diversification e unrelated diversification.

Na primeira situação, novos negócios possuem alguma relação com os ativos ou capabilities existentes. Um banco que desenvolve uma plataforma de pagamentos, um varejista que cria um marketplace ou uma empresa de Cloud que desenvolve Cybersecurity estão entrando em novas fontes de receita, mas existe uma lógica relativamente clara conectando esses movimentos ao negócio original.

Diversificação não relacionada possui um desafio maior, pois um conglomerado pode operar simultaneamente em setores completamente diferentes e criar valor através de capacidade de alocação de capital, escala, marca ou excelência gerencial, mas as sinergias operacionais tendem a ser menores e a complexidade administrativa normalmente aumenta.

Nenhuma das duas abordagens é necessariamente errada, mas quanto menor a sinergia entre os negócios, mais forte precisa ser a capacidade do grupo de explicar por que aqueles ativos geram mais valor juntos do que produziriam caso fossem organizações independentes.

Essa é uma pergunta especialmente relevante para qualquer processo de M&A.

M&A como ferramenta estratégica e não como estratégia

Aquisições podem ser ferramentas extremamente poderosas para acelerar uma transformação, mas existe sempre o risco de confundir M&A com estratégia.

Comprar uma empresa não resolve automaticamente uma lacuna estratégica, pois o valor somente será criado se a aquisição estiver inserida em uma lógica suficientemente clara sobre aquilo que a companhia pretende construir e sobre como o ativo adquirido contribuirá para essa direção.

O que aquela empresa possui que seria muito difícil desenvolver internamente, quais capabilities serão adquiridas, quais clientes poderão ser acessados, quais produtos poderão ser combinados, quais canais poderão ser utilizados e quais custos poderão ser eliminados são perguntas que deveriam existir muito antes da assinatura do cheque.

Da mesma forma, precisa estar claro como o negócio será integrado, quais partes deverão permanecer independentes e de que maneira o Operating Model será ajustado para evitar que as próprias estruturas do comprador destruam a capacidade de inovação da empresa adquirida.

No caso Cisco e Splunk, a dimensão do investimento torna essa disciplina ainda mais

importante.

US$ 28 bilhões não compram apenas tecnologia.

Eles compram uma enorme expectativa de criação futura de valor, e essa expectativa precisará ser materializada ao longo dos próximos anos.

E não podemos deixar de falar sobre Elon Musk

Quando o assunto é diversificação empresarial e construção simultânea de negócios em setores distintos, é praticamente inevitável lembrar de Elon Musk, principalmente porque poucos empreendedores contemporâneos estiveram diretamente envolvidos em empresas de tamanha relevância atuando em campos tão diferentes.

SpaceX, Tesla, xAI, Neuralink e The Boring Company, além de sua participação anterior em X.com, que posteriormente se tornaria parte do PayPal, e de sua participação na fundação da OpenAI, formam uma combinação absolutamente incomum de iniciativas.

Estamos falando de automóveis, energia, exploração espacial, Artificial Intelligence, interfaces cérebro-computador e infraestrutura, setores que à primeira vista possuem características muito diferentes.

Entretanto, existe também uma rede interessante de capabilities compartilhadas envolvendo engenharia, software, Artificial Intelligence, manufatura avançada, energia, computação, automação e capacidade de desenvolver produtos extremamente complexos, demonstrando mais uma vez que diversificação não precisa necessariamente significar ausência de lógica.

Os mercados podem ser distintos enquanto determinadas competências fundamentais permanecem transferíveis.

Não é necessário concordar com todas as posições, decisões ou formas de atuação de Musk para reconhecer que sua trajetória empresarial representa um caso extremamente incomum de criação e expansão simultânea de organizações em setores tecnologicamente complexos. Esse tipo de capacidade merece ser observado justamente porque desafia a ideia tradicional de que excelência empresarial exige necessariamente concentração quase absoluta em apenas um domínio.

Existe ainda outro fenômeno particularmente forte na era digital, no qual a imagem dos fundadores e líderes começa a se confundir com a própria imagem das empresas.

Steve Jobs provavelmente foi um dos exemplos mais emblemáticos dessa relação, pois é difícil contar a história moderna da Apple sem contar paralelamente a trajetória de Jobs e a influência de sua visão sobre produto, design, experiência e simplicidade na identidade da companhia.

Elon Musk representa uma versão ainda mais amplificada desse fenômeno porque sua identidade pública não está vinculada a uma única organização, fazendo com que sua imagem transite simultaneamente por empresas que operam em setores completamente diferentes.

Isso pode funcionar simultaneamente como vantagem e risco.

Uma personalidade extremamente conhecida consegue gerar atenção, atrair talentos, mobilizar capital e ampliar enormemente a visibilidade de novos produtos, enquanto uma identidade empresarial excessivamente conectada a uma única pessoa também pode expor diferentes negócios às consequências de ações ou posicionamentos individuais.

Esse é um trade-off que provavelmente ganhará ainda mais importância conforme empreendedores e CEOs se tornam cada vez mais presentes nas redes sociais e na comunicação direta com o mercado.

A busca pela excelência como elemento comum

Independentemente das opiniões sobre cada personalidade ou sobre as estratégias individuais dessas empresas, existe um elemento particularmente interessante na trajetória dos grandes builders de negócios: a busca permanente por ampliar aquilo que suas organizações conseguem fazer.

Não existe perfeição empresarial e provavelmente nunca existirá, pois mercados, tecnologias, concorrentes e necessidades dos clientes continuam mudando. Excelência, nesse contexto, não deveria significar atingir um estado definitivo, mas desenvolver capacidade permanente de aprender, corrigir, melhorar e evoluir.

Essa mentalidade também se conecta diretamente ao conceito de Engine 2.

Construir um novo motor exige aceitar que aquilo que trouxe a companhia até o presente pode não ser suficiente para levá-la ao futuro, e reconhecer isso enquanto o Engine 1 ainda funciona bem talvez seja uma das decisões mais difíceis da liderança.

Quando o core já está claramente em declínio, todos percebem a necessidade de mudança.

O verdadeiro mérito está em construir alternativas enquanto o negócio tradicional ainda entrega bons resultados e a organização ainda possui tempo, capital, talento e força de marca suficientes para realizar essa transformação de maneira deliberada.

O dilema da canibalização

Existe ainda um problema clássico associado à construção de novos motores, relacionado ao risco de o Engine 2 canibalizar parte do Engine 1.

Essa situação pode produzir enormes conflitos internos porque surge uma pergunta aparentemente racional sobre por que investir em algo que reduz a receita de um produto ainda lucrativo, direcionar clientes para uma solução com economics inicialmente inferior ou transferir os melhores talentos para uma iniciativa que ainda produz pouco resultado.

A história mostra, entretanto, que quando uma transformação estrutural realmente está ocorrendo, impedir a canibalização interna apenas abre espaço para que um concorrente faça exatamente isso.

Empresas capazes de administrar Engine 1 e Engine 2 precisam aceitar essa tensão, mantendo uma parte da organização dedicada a extrair valor do core e outra com liberdade suficiente para desafiar aquilo que o core considera normal.

Essa convivência dificilmente será confortável, mas talvez seja justamente esse o ponto.

O Operating Model do Second Engine

Um novo motor também não deveria necessariamente ser administrado da mesma maneira que o negócio tradicional, pois o Engine 1 normalmente possui budgets consolidados, métricas de eficiência, processos de decisão maduros e expectativas relativamente previsíveis sobre retorno.

Engine 2 opera em um contexto diferente, no qual hipóteses ainda precisam ser testadas, market fit pode não estar completamente comprovado, modelos de receita podem evoluir e novas capabilities precisam ser construídas ao longo do caminho.

Nesse cenário, exigir desde o primeiro dia exatamente as mesmas métricas do core pode matar a iniciativa antes que ela tenha oportunidade suficiente para amadurecer.

Por outro lado, criar uma unidade completamente independente sem mecanismos de accountability pode simplesmente financiar durante anos um negócio que nunca

demonstra viabilidade.

O equilíbrio entre autonomia e controle se torna fundamental.

O Engine 2 precisa possuir espaço para funcionar de maneira diferente, mas também precisa provar progressivamente que merece continuar recebendo capital e atenção estratégica.

O maior risco pode ser proteger demais o Engine 1

Empresas bem-sucedidas naturalmente desenvolvem mecanismos destinados a proteger aquilo que funciona, o que parece absolutamente racional enquanto o objetivo é preservar receita, margem e estabilidade.

O problema aparece quando preservar o Engine 1 se transforma implicitamente no principal objetivo estratégico da companhia.

As melhores pessoas permanecem no core, os maiores budgets continuam sendo direcionados ao core, todos os incentivos favorecem o core e novas iniciativas precisam provar resultados imediatamente, enquanto negócios antigos recebem muito mais tolerância para atravessar períodos de dificuldade.

Nesse ambiente, inovação pode até existir formalmente, mas dificilmente possuirá condições para competir internamente pelos recursos necessários.

O paradoxo é evidente, pois o sucesso constrói escala, a escala cria processos, os processos aumentam eficiência e essa eficiência pode reduzir a tolerância necessária para experimentação.

Aquilo que tornou a empresa extremamente boa em executar o presente pode acabar dificultando a construção do futuro.

Talvez por isso tantos novos mercados acabem sendo criados por startups e não pelos incumbentes que teoricamente possuíam muito mais recursos para explorá-los.

O que observar daqui para frente no case Cisco e Splunk

A aquisição já foi concluída e a tese estratégica está sendo colocada à prova, de forma que os próximos anos permitirão observar se a combinação será capaz de gerar algo significativamente maior do que a simples soma das duas empresas.

Um primeiro aspecto será a integração tecnológica, pois Networking, Security e Observability precisam funcionar conjuntamente de forma suficientemente consistente para que clientes percebam valor real na combinação e não apenas enxerguem um portfolio maior administrado pela mesma companhia.

Outro ponto será o Go-to-Market, uma vez que a enorme presença comercial global da Cisco pode funcionar como importante acelerador para as soluções da Splunk, mas isso dependerá da capacidade das equipes comerciais de vender propostas de valor cada vez mais orientadas a software, dados, serviços e outcomes.

Também será especialmente interessante observar como Artificial Intelligence modifica essa tese, pois quanto mais operações de TI e Cybersecurity dependerem de análise automatizada de telemetria, maior pode se tornar o valor estratégico de conectar infraestrutura e dados operacionais dentro de uma plataforma mais ampla.

E existe finalmente a dimensão financeira, pois uma aquisição dessa magnitude precisa criar valor suficiente para justificar o capital utilizado.

Esse teste provavelmente exigirá anos.

CIO Codex Framework – Business Assets & Capabilities

Como comentado na conceituação de uma empresa, a fim de não reinventar a roda e fazer uso de conceitos já testados e aprovados sobre como organizar os ativos e competências de uma empresa, se mostra muito natural fazer uso dos conceitos criados por ninguém menos do que o Michael Porter, o mesmo utilizado na conceituação de uma empresa.

O diagrama desse conteúdo é uma interpretação do modelo dele, voltada principalmente para empresas de serviços.

Quando se pensa em eficiência organizacional, ele defende ser fundamental abordar a estratégia de organização das competências em primárias (Core) e de suporte (Enabling).

Esta abordagem, profundamente enraizada nas teorias de gestão moderna, oferece uma estrutura para entender como as atividades dentro de uma empresa podem ser alinhadas para alcançar objetivos estratégicos e operacionais eficazes.

A estruturação das competências em primárias e de suporte não é apenas uma abordagem teórica, mas sim uma prática estratégica que promove a eficiência e a

eficácia organizacional.

Ao compreender e implementar essa divisão de competências, as organizações podem garantir que todas as suas atividades estejam alinhadas e contribuam de forma otimizada para a realização dos objetivos organizacionais.

Esta abordagem é fundamental para empresas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo.

Seguindo na conceituação, a categorização das competências organizacionais em primárias e de suporte é derivada do modelo de cadeia de valor.

As competências primárias são aquelas diretamente relacionadas à criação de valor para o produto ou serviço final, enquanto as competências de suporte são atividades que, embora não contribuam diretamente para a criação do produto ou serviço, fornecem a infraestrutura e o suporte necessários para que as competências primárias sejam efetivamente executadas.

Os ativos e competências primárias incluem atividades como desenvolvimento de produtos, marketing, vendas e serviços pós-venda. Essas são as atividades que definem a posição da empresa no mercado e são cruciais para a entrega de valor ao cliente.

A eficácia nessas áreas determina diretamente a percepção de valor pelo cliente e, por extensão, o sucesso comercial da empresa.

Os ativos e competências de suporte, por outro lado, incluem áreas como gestão de recursos humanos, Tecnologia da Informação, logística interna e administração.

Embora essas atividades não produzam diretamente o produto ou serviço final, elas são essenciais para manter a eficiência operacional e a eficácia da empresa.

Elas fornecem a base sobre a qual as competências primárias podem operar de forma eficiente.

A chave para a eficiência organizacional é garantir que as competências primárias e de suporte não operem em silos, mas sim de forma integrada e sinérgica.

As competências de suporte devem ser alinhadas de modo a fortalecer e habilitar as competências primárias, assegurando que a organização possa responder de maneira ágil e eficiente às demandas do mercado e às expectativas dos clientes.

Nesse sentido, é chave ter claro quais são os ativos e competências de uma organização, inclusive para que seja possível definir e aprimorar o seu modelo operacional, algo que inclui (mas não se restringe) à sua estrutura organizacional.

Ativos e Competências Core (Essenciais)

- **Product & Service Management (Gestão de Produtos e Serviços):** São responsáveis pelo desenvolvimento e gestão do portfólio de produtos e serviços da empresa. Envolve desde a concepção e desenvolvimento do produto, passando pela análise de mercado, até a estratégia de lançamento e retirada de produtos. Inclui a inovação contínua para atender às mudanças nas preferências dos clientes e às tendências do mercado, garantindo que os produtos e serviços sejam competitivos e relevantes.
- **Commercial & Relationship (Comercial e Relacionamento):** Englobam todas as atividades relacionadas à venda de produtos e serviços e ao estabelecimento de relações fortes com clientes. Abrangem a identificação de oportunidades de mercado, negociação de contratos, gestão de vendas, e o desenvolvimento de estratégias para manter e aprofundar o relacionamento com clientes existentes e potenciais. A eficácia nesses ativos e competências é essencial para impulsionar as receitas e sustentar o crescimento da empresa.
- **Operation & Production (Operação e Produção):** Referem-se ao coração das operações da empresa, onde os produtos são fabricados ou os serviços são prestados. Envolvem a gestão de processos e da cadeia de suprimentos, controle de qualidade, planejamento de produção e logística, além do uso aplicado de tecnologia. A flexibilidade e a eficiência operacional aqui é crucial para garantir a entrega de produtos e serviços de alta qualidade, no prazo e dentro do orçamento.
- **Communication & Marketing (Comunicação e Marketing):** Lidam com a criação e implementação de estratégias para promover a empresa, seus produtos e serviços. Envolvem atividades como publicidade, relações públicas, marketing digital, gestão de marca e comunicação corporativa. O objetivo é aumentar a visibilidade e atratividade da empresa no mercado, atraindo e retendo clientes.
- **Customer Service & Support** (Atendimento ao Cliente e Suporte): Focam no atendimento e suporte aos clientes após a venda. Incluem a resolução de problemas, suporte técnico, gestão de garantias e devoluções, e feedback do cliente. São vitais para garantir a satisfação do cliente, resolver questões rapidamente e manter uma boa reputação no mercado.

Ativos e Competências Enabling (Habilitadoras)

- **Administration & Executive Management (Administração e Gestão Executiva):** São o centro estratégico e decisório da empresa, envolvendo a alta administração e executivos. Suas responsabilidades incluem a formulação de estratégias de negócios, tomada de decisões de alto nível, planejamento corporativo, e a definição da direção geral da organização. São cruciais para estabelecer objetivos, alocar recursos e garantir que a empresa esteja alinhada com sua visão e metas de longo prazo.
- **Finance & Accounting (Finanças e Contabilidade):** Englobam a gestão das finanças da organização, incluindo contabilidade, planejamento financeiro, análise de investimentos, gestão de riscos financeiros e relatórios financeiros. São vitais para a saúde financeira da empresa, assegurando que ela tenha os recursos necessários para operar e crescer, ao mesmo tempo em que cumpre com as obrigações regulatórias e fiscais.
- **Legal & Compliance (Jurídico e Conformidade):** Lidam com todas as questões legais e de conformidade regulatória que afetam a empresa. Inclui o gerenciamento de riscos legais, aconselhamento sobre a legislação vigente, elaboração e revisão de contratos, e assegura que a empresa opere de forma ética e em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. A eficácia aqui é crucial para proteger a empresa contra riscos legais e manter sua reputação.
- **Infrastructure & Facilities (Infraestrutura e Instalações):** Responsáveis pela gestão física dos espaços e infraestrutura da empresa, como edifícios, escritórios, fábricas e centros de dados. Asseguram que as instalações sejam seguras, eficientes e adequadas às necessidades operacionais da empresa, incluindo a manutenção, gestão de espaço, e sustentabilidade.
- **Human Resources (Recursos Humanos):** Gerenciam todos os aspectos relacionados ao pessoal da empresa, incluindo recrutamento, treinamento, desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho, gestão de benefícios e relações trabalhistas. São fundamentais para atrair, desenvolver e reter talentos, além de cultivar uma cultura organizacional que apoie os objetivos da empresa.
- **Information Technology (Tecnologia da Informação):** Abrangem a gestão da infraestrutura tecnológica da empresa, incluindo sistemas de

informação, redes, segurança de dados e suporte técnico. São essenciais para garantir que a empresa possa operar de forma eficaz e segura em um ambiente cada vez mais digitalizado, além de ser um motor de inovação e eficiência operacional.

Cada um desses conjuntos de ativos e competências desempenha um papel único e essencial na estratégia e operação de uma empresa, porém, colaborando conjuntamente para alcançar objetivos empresariais e entregar valor aos stakeholders a partir da sinergia de suas ações.

Por fim, vale mais uma vez a pena ressaltar que essa é uma visão geral, de forma que se encontram inúmeras variações e possibilidades no dia a dia das organizações, de acordo com seus respectivos contextos e desafios e essa visão tem como objetivo principal apenas prover um entendimento global, sem qualquer pretensão de abordar o tema de forma exaustiva.

Análise estratégica de competências

Como pode ser verificado a partir de cada uma das descrições, conceitos, responsabilidades, desafios, tendências de mercado e as interdependências com outras áreas de cada um dos grupos de ativos e competências, é muito comum a citação da integração com a área de Tecnologia da Informação (TI).

Isso é um sinal claro da importância de TI para o sucesso e desempenho adequado das diversas funções de uma empresa moderna.

A Tecnologia da Informação desempenha um papel central na facilitação e otimização de processos, suportando a tomada de decisões baseadas em dados e habilitando inovações que podem transformar modelos de negócios.

A dinâmica do mercado e as mudanças tecnológicas exigem uma avaliação e reavaliação contínua das competências primárias e de suporte.

Organizações bem-sucedidas adaptam-se continuamente, reconfigurando suas competências em resposta a mudanças externas e internas para manter sua relevância e competitividade.

Nesse sentido, a flexibilidade organizacional se torna um fator crucial para o sucesso a longo prazo.

A capacidade de ajustar e realocar recursos, adotar novas tecnologias e desenvolver novas competências permite que as empresas se mantenham ágeis e prontas para enfrentar desafios emergentes.

A natureza do negócio e a forma como uma determinada empresa deseja se posicionar no mercado podem influenciar significativamente a estrutura organizacional e a categorização das competências.

Em muitos casos, pode fazer todo o sentido mover a Tecnologia da Informação do grupo de competências de apoio para o grupo de competências core.

Isso significa reconhecer TI não apenas como um suporte operacional, mas como um motor de inovação e diferencial competitivo.

A TI, quando considerada uma competência core, passa a ser tratada como uma área estratégica, diretamente envolvida no desenvolvimento de produtos, serviços e na criação de valor para o cliente.

A necessidade de se manter aberto e flexível na criação de competências e respectivas áreas responsáveis é fundamental para a resiliência e o crescimento das organizações.

As empresas devem estar preparadas para reorganizar suas estruturas, realizar spin-offs ou mesmo criar e adquirir novas competências conforme necessário.

A reorganização pode ser uma resposta a mudanças significativas no mercado, como a entrada de novos concorrentes, a evolução das preferências dos consumidores ou a introdução de tecnologias disruptivas.

Spin-offs, por sua vez, podem ser utilizados para focar esforços em áreas emergentes de alta potencialidade, permitindo que a empresa controladora mantenha sua agilidade enquanto explora novas oportunidades de mercado.

A criação e aquisição de competências são estratégias que permitem às empresas expandirem suas capacidades internas e acelerar o crescimento.

A criação de novas competências pode envolver investimentos em pesquisa e desenvolvimento, formação de parcerias estratégicas ou o recrutamento de talentos especializados.

A aquisição de competências, por meio de fusões e aquisições, permite que as empresas obtenham rapidamente as capacidades necessárias para competir em novos mercados ou melhorar suas ofertas atuais.

Em ambos os casos, é essencial que a integração dessas novas competências seja bem planejada e executada, garantindo que se alinhem com os objetivos estratégicos da organização.

A flexibilidade organizacional não se limita à estrutura de competências, mas também abrange a cultura e a mentalidade da empresa.

A promoção de uma cultura de inovação, onde a experimentação e a aprendizagem

contínua são encorajadas, é vital para manter a empresa competitiva.

A agilidade cultural, combinada com processos e estruturas flexíveis, permite que a organização responda rapidamente a mudanças e capitalize sobre novas oportunidades.

A interdependência entre TI e outras áreas da empresa ressalta a necessidade de uma abordagem integrada para a gestão de competências.

A colaboração entre TI e outras funções empresariais, como marketing, finanças, operações e recursos humanos, é essencial para maximizar o valor que a tecnologia pode oferecer.

A integração eficaz garante que as soluções tecnológicas sejam alinhadas com as necessidades de negócio, promovendo sinergias que melhoram a eficiência e a eficácia organizacional.

Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e incerto, a capacidade de uma empresa de reconfigurar suas competências e adaptar-se às mudanças é um determinante chave de seu sucesso.

A flexibilidade na criação de competências e na definição de áreas responsáveis permite que a organização mantenha sua relevância e competitividade, independentemente das mudanças no ambiente externo.

A Tecnologia da Informação, como uma competência core, pode fornecer a base necessária para essa agilidade, capacitando a empresa a inovar continuamente e a entregar valor superior aos seus stakeholders.

Em conclusão, a integração de TI com outras áreas da organização e a flexibilidade na gestão de competências são essenciais para a resiliência e o sucesso a longo prazo das empresas.

A capacidade de reavaliar e reconfigurar constantemente as competências em resposta às mudanças externas e internas permite que as organizações se mantenham competitivas e relevantes.

A flexibilidade deve prever cenários como a reorganização, spin-offs e a criação e aquisição de competências, garantindo que a empresa esteja preparada para aproveitar novas oportunidades e enfrentar desafios emergentes com agilidade e eficácia.

Reorganização de Competências

A reorganização de competências é um conceito vital para a sobrevivência e

competitividade das empresas em um ambiente de negócios em constante mudança.

Trata-se de um processo estratégico que envolve a redefinição das habilidades e capacidades essenciais de uma organização, muitas vezes resultando na reestruturação interna para alinhar melhor com as demandas do mercado e as oportunidades emergentes.

A reorganização de competências é uma estratégia essencial para as empresas que desejam se manter competitivas em um ambiente de negócios em constante mudança.

Embora desafiante, a capacidade de identificar e implementar rapidamente as novas competências necessárias pode fornecer uma vantagem significativa no mercado.

Ao adotar uma abordagem proativa e estratégica, e ao garantir o suporte adequado dos líderes, as empresas podem transformar suas operações, melhorar a experiência do cliente e garantir sua relevância e sucesso a longo prazo.

Conceito de Reorganização de Competências

A reorganização de competências pode ser descrita como a reavaliação e realocação dos recursos internos para desenvolver novas capacidades ou aprimorar as existentes.

Esse processo é impulsionado pela necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas, à evolução das preferências dos consumidores e à dinâmica competitiva do mercado.

A reorganização pode envolver a redistribuição de responsabilidades, a criação de novas funções ou departamentos, a requalificação da força de trabalho e a adoção de novas tecnologias e processos.

Importância da Reorganização de Competências

A importância da reorganização de competências reside na capacidade de uma organização se manter relevante e competitiva em um cenário de negócios em rápida evolução.

As empresas que conseguem identificar e implementar rapidamente as competências necessárias para responder às mudanças do mercado são mais propensas a prosperar.

A reorganização permite que as empresas capitalizem sobre novas oportunidades, mitiguem riscos emergentes e melhorem sua eficiência operacional.

Exemplos de Reorganização de Competências

- Transformação Digital: Muitas empresas tradicionais estão enfrentando a necessidade de incorporar competências digitais para se manterem competitivas. Isso pode incluir o desenvolvimento de habilidades em

análise de dados, inteligência artificial, automação de processos robóticos (RPA) e outras tecnologias emergentes. Empresas que antes dependiam de processos manuais e analógicos estão reorganizando suas operações para integrar essas tecnologias, muitas vezes criando novas divisões dedicadas à inovação digital.

- Integração Vertical: Algumas empresas optam por reorganizar suas competências através da integração vertical, internalizando atividades que anteriormente eram terceirizadas. Isso permite maior controle sobre a qualidade e a inovação dos produtos e serviços. Um exemplo notável é o movimento de fabricantes automotivos modernos, como a Tesla, que optaram por produzir internamente muitos dos módulos e componentes de seus veículos, incluindo o software, para garantir uma experiência de usuário superior.
- Foco na Experiência do Cliente: A reorganização de competências pode ser impulsionada pelo desejo de melhorar a experiência do cliente. Empresas estão criando novas funções focadas exclusivamente na jornada do cliente, desde a interação inicial até o pós-venda. Isso pode envolver a criação de departamentos de experiência do cliente, a adoção de plataformas de CRM avançadas e a implementação de feedback contínuo para melhorar os produtos e serviços oferecidos.

Desafios da Reorganização de Competências

A reorganização de competências não é isenta de desafios e entre os principais obstáculos estão:

- Resistência à Mudança: Os funcionários podem resistir às mudanças nas suas responsabilidades e funções, especialmente se sentirem que suas habilidades atuais estão sendo desvalorizadas. É essencial uma comunicação clara e um suporte adequado para facilitar a transição.
- Custo de Implementação: Desenvolver novas competências e reestruturar a organização pode ser caro. Isso inclui custos de treinamento, aquisição de novas tecnologias e possível reestruturação física dos espaços de trabalho.
- Integração de Novas Tecnologias: A implementação de novas tecnologias pode ser complexa e demorada. As empresas precisam garantir que suas infraestruturas de TI estejam prontas para suportar as novas demandas e que os funcionários estejam adequadamente treinados para utilizá-las.

- Alinhamento Estratégico: É crucial que a reorganização de competências esteja alinhada com a estratégia geral da empresa. Isso requer uma visão clara e um planejamento estratégico robusto para garantir que as novas competências impulsionem os objetivos de negócios.

O Papel da Liderança na Reorganização de Competências

A liderança desempenha um papel crucial no sucesso da reorganização de competências, onde os líderes devem prover:

- Visão e Planejamento: Estabelecer uma visão clara para a reorganização e desenvolver um plano detalhado para sua implementação. Isso inclui a definição de metas específicas, cronogramas e métricas de sucesso.
- Comunicação Efetiva: Manter uma comunicação aberta e transparente com todos os níveis da organização. Explicar o racional por trás da reorganização e como ela beneficiará a empresa e os funcionários.
- Suporte e Recursos: Fornecer o suporte necessário, incluindo treinamento, ferramentas e recursos, para ajudar os funcionários a desenvolverem as novas competências.
- Feedback Contínuo: Estabelecer mecanismos para coletar feedback contínuo dos funcionários e ajustar o plano conforme necessário. Isso ajuda a identificar e resolver problemas rapidamente e a manter o moral alto.

Spin-off de Competências

Em um cenário empresarial onde a Tecnologia da Informação (TI) se destaca como um diferencial competitivo, algumas organizações enfrentam a decisão estratégica de realizar um spin-off dessa área, transformando-a em uma unidade de negócios independente.

Esta estratégia permite que a nova entidade se concentre integralmente na inovação tecnológica, buscando maximizar seu potencial de mercado e vantagem competitiva.

A realização de um spin-off da área de Tecnologia da Informação pode ser uma estratégia poderosa para as empresas que desejam capitalizar sobre inovações tecnológicas e criar novas oportunidades de mercado.

Ao transformar a TI em uma unidade de negócios independente, as organizações podem liberar o potencial de crescimento e inovação, mantendo a agilidade e o foco necessários para competir em um mercado em constante evolução.

No entanto, o sucesso dessa estratégia depende de um planejamento meticuloso e da capacidade de gerenciar efetivamente a transição, garantindo a continuidade operacional e o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

O Conceito de Spin-Off em TI

A decisão de efetuar um spin-off da área de TI surge geralmente quando essa se torna um ativo estratégico crítico, ultrapassando suas funções tradicionais de suporte operacional.

Isso pode ocorrer em situações em que a TI desenvolve soluções inovadoras que têm o potencial de se tornarem produtos ou serviços lucrativos por si só.

A criação de uma nova entidade focada exclusivamente em tecnologia pode liberar a TI das limitações de ser apenas uma função de suporte, permitindo-lhe explorar novas oportunidades de mercado e inovação com maior agilidade e foco.

Condições para Spin-Offs de Tecnologia

A decisão de realizar um spin-off de TI deve ser baseada em uma análise cuidadosa de várias condições:

- Relevância Estratégica: Quando a TI desenvolve capacidades que podem ser comercializadas independentemente, oferecendo soluções inovadoras que atendem a necessidades específicas do mercado. Isso inclui tecnologias emergentes, plataformas de software proprietárias ou serviços digitais que possuem demanda comprovada.
- Potencial de Crescimento: Se a área de TI demonstra um potencial de crescimento e lucratividade que pode ser mais efetivamente explorado como uma entidade separada. Empresas que têm uma divisão de TI robusta podem encontrar mais valor ao permitir que essa divisão opere de forma independente, atraindo investimentos e explorando mercados adjacentes.
- Foco e Agilidade: A separação permite que a nova empresa tenha um foco mais aguçado e seja mais ágil em suas operações, adaptando-se rapidamente às mudanças tecnológicas e demandas do mercado. Sem os entraves das operações corporativas tradicionais, a nova entidade pode responder mais rapidamente às oportunidades de mercado.
- Maximização de Valor: O spin-off pode ser uma estratégia para maximizar o valor para os acionistas, criando duas entidades com objetivos e modelos de negócios distintos. Isso pode aumentar a valorização no mercado e atrair investidores especializados em tecnologia.

Vantagens de um Spin-Off de TI

A estratégia de spin-off de uma área de TI pode trazer vários benefícios significativos:

- Inovação Acelerada: A unidade de negócios recém-formada pode inovar mais rapidamente, sem as restrições de uma estrutura corporativa maior. Com um foco exclusivo em tecnologia, a nova entidade pode se dedicar integralmente ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- Adaptação ao Mercado: Maior capacidade de adaptação às tendências tecnológicas e às necessidades dos clientes. A flexibilidade de uma entidade separada permite ajustes rápidos e personalizados às demandas do mercado.
- Atração de Investimentos: Potencial para atrair investidores interessados especificamente em inovações tecnológicas. A separação pode tornar a unidade de TI mais atrativa para fundos de venture capital e outros investidores focados em tecnologia.

Desafios e Considerações

Embora a estratégia de spin-off ofereça vantagens consideráveis, ela também apresenta desafios que requerem um planejamento e execução cuidadosos:

- Reestruturação Organizacional: O processo requer uma reorganização significativa e a definição clara dos novos papéis e responsabilidades. A separação das funções corporativas e de TI deve ser feita de maneira a minimizar a disrupção das operações.
- Separação de Sistemas e Processos: Desmembrar a infraestrutura de TI e separar sistemas e processos pode ser complexo e requer planejamento cuidadoso. Isso inclui a migração de dados, a criação de novos sistemas independentes e a garantia de continuidade operacional.
- Manutenção da Continuidade Operacional: É crucial garantir que ambas as entidades mantenham operações eficientes durante e após o spin-off. A transição deve ser gerida de forma a evitar qualquer interrupção significativa nos serviços prestados aos clientes.

Criação ou Aquisição de novas de Competências

O conceito de Second Engine em negócios refere-se à estratégia de uma empresa criar ou adquirir uma nova competência, possibilitando sua atuação em mercados distintos do seu campo nativo.

Essa abordagem visa criar uma segunda alternativa de crescimento, diversificando as operações e reduzindo a dependência de um único segmento de mercado ou linha de produtos.

A estratégia de Second Engine representa uma abordagem poderosa para as empresas que buscam diversificar suas operações e alcançar um crescimento sustentável.

Seja através do desenvolvimento interno de novas competências ou da aquisição de outras empresas, essa estratégia permite a exploração de novos mercados e a redução de riscos associados à dependência de um único segmento.

No entanto, o sucesso dessa abordagem depende de uma integração eficaz, um alinhamento estratégico claro e a gestão cuidadosa dos investimentos e recursos necessários.

Com um planejamento adequado, as empresas podem utilizar a estratégia de Second Engine para fortalecer sua posição competitiva e assegurar um crescimento contínuo e resiliente.

A estratégia de Second Engine oferece às empresas uma via poderosa para a diversificação e crescimento sustentável.

Seja através da inovação interna ou da aquisição de outras empresas, essa abordagem pode abrir novos horizontes de mercado e fortalecer a posição da empresa em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico.

Contudo, o sucesso dessa estratégia depende da capacidade da empresa de integrar eficazmente novas competências e mercados à sua operação existente, mantendo um foco claro em seus objetivos estratégicos de longo prazo.

Desenvolvimento de uma Nova Competência Internamente

O desenvolvimento interno de novas competências é uma abordagem que permite às empresas explorarem áreas adjacentes ou totalmente novas, com base em suas capacidades de inovação e pesquisa e desenvolvimento (P&D):

- Inovação e P&D: Empresas podem investir significativamente em pesquisa e desenvolvimento para explorar novas tecnologias ou serviços, ampliando suas competências. Este caminho favorece a inovação interna e pode levar ao desenvolvimento de produtos ou serviços que abrem novos mercados. Um exemplo seria uma empresa de manufatura que investe em tecnologias de inteligência artificial para melhorar seus processos produtivos e, eventualmente, oferecer essas soluções para outros setores.
- Capacitação e Reestruturação: A formação de novas equipes ou a

reestruturação de departamentos para focar em novas competências é uma estratégia chave. Isso pode envolver treinamento intensivo dos funcionários existentes ou a contratação de novos talentos com experiência específica. Por exemplo, uma empresa tradicional de telecomunicações pode criar uma nova divisão focada em serviços de dados e internet, recrutando especialistas em TI e realizando programas de capacitação para os funcionários atuais.

Aquisição de Outras Empresas

A aquisição de outras empresas é uma estratégia que permite uma expansão rápida e eficaz para novos mercados, aproveitando as competências e recursos já estabelecidos pela empresa adquirida:

- Expansão Rápida para Novos Mercados: A aquisição de outras empresas que já possuem competências estabelecidas em mercados desejados é uma forma eficiente de acessar rapidamente novas áreas de atuação. Por exemplo, uma empresa farmacêutica que adquire uma startup de biotecnologia pode rapidamente integrar novas capacidades de pesquisa e desenvolvimento em biotecnologia, acelerando a entrada em um mercado emergente.
- Sinergias e Integração: Importante nesta estratégia é a capacidade de integrar com sucesso a empresa adquirida, aproveitando sinergias entre as competências existentes e as novas. A integração eficaz pode maximizar os benefícios das novas competências adquiridas, como o compartilhamento de tecnologias, conhecimento e redes de clientes. Um exemplo seria uma empresa de software que adquire uma empresa de hardware, permitindo a criação de soluções integradas que oferecem maior valor aos clientes.

Vantagens da Estratégia de 'Second Engine'

A implementação de um Second Engine pode proporcionar várias vantagens estratégicas significativas:

- Diversificação de Riscos: Reduz a dependência da empresa em um único mercado ou linha de produto, mitigando riscos associados a flutuações de mercado, mudanças regulatórias ou avanços tecnológicos. Uma empresa diversificada está melhor posicionada para absorver choques econômicos e se adaptar a mudanças no ambiente de negócios.

- Oportunidades de Crescimento: Abre novos caminhos para expansão e crescimento, inclusive em mercados emergentes ou em rápida evolução. Empresas que implementam um Second Engine podem explorar novas fontes de receita e capturar participação de mercado em setores em crescimento.
- Inovação e Competitividade: Fomenta a inovação e pode proporcionar uma vantagem competitiva, posicionando a empresa na vanguarda de múltiplos setores. A capacidade de inovar em diversas áreas pode criar barreiras para os concorrentes e fortalecer a posição de mercado da empresa.

Desafios e Considerações

Embora a estratégia de Second Engine ofereça inúmeros benefícios, também apresenta desafios que requerem uma gestão cuidadosa:

- Gestão de Mudanças e Integração: A implementação de um Second Engine requer uma gestão eficaz de mudanças, especialmente no caso de aquisições. A integração de novas competências e mercados pode ser complexa e demandar ajustes culturais, tecnológicos e operacionais significativos.
- Alinhamento Estratégico: É crucial que a nova competência ou mercado esteja alinhado com a visão e objetivos estratégicos da empresa. Sem um alinhamento claro, a diversificação pode diluir o foco e os recursos da empresa, comprometendo sua eficácia e performance.
- Investimento e Recursos: O desenvolvimento ou aquisição de um 'Second Engine' pode exigir um investimento significativo e a alocação de recursos substanciais. É necessário garantir que a empresa possua os recursos financeiros e humanos necessários para apoiar a nova estratégia sem comprometer suas operações principais.

Concluindo

A aquisição da Splunk pela Cisco oferece um case especialmente interessante para refletir sobre diversificação, M&A, sinergias e construção de novos motores de crescimento, principalmente porque representa um movimento suficientemente grande para potencialmente modificar a trajetória de uma das empresas mais tradicionais da indústria global de tecnologia.

Quando a operação foi anunciada, a complementaridade entre o negócio histórico de networking da Cisco e as capabilities de observability e data analytics da Splunk poderia parecer menos evidente. Quando observamos, entretanto, a evolução do mercado em direção à convergência entre Networking, Cybersecurity, Observability, Data e Artificial Intelligence, o racional estratégico passa a ser muito mais compreensível.

Isso não significa que o sucesso esteja garantido, pois US$ 28 bilhões continuam sendo uma aposta extraordinariamente relevante e aquisições desse porte precisam demonstrar não apenas crescimento incremental, mas capacidade de criar valor adicional suficiente para justificar complexidade, integração e capital investido.

Também ainda não considero possível afirmar definitivamente se a Splunk se transformará em um verdadeiro Engine 2 para a Cisco.

Talvez seja esse justamente o aspecto mais interessante do case.

Estamos acompanhando a tese enquanto ela é testada.

Se Security, Observability, Data e AI se transformarem progressivamente em novos motores de crescimento e modificarem a composição e a própria identidade estratégica da Cisco, a aquisição poderá ser observada futuramente como um daqueles momentos nos quais uma empresa estabelecida decidiu construir deliberadamente a próxima versão de si mesma.

Se as sinergias não forem materializadas, teremos outro exemplo igualmente valioso sobre os riscos de acreditar que complementaridade conceitual automaticamente produz integração econômica.

Os cases da Philips e da Samsung reforçam exatamente a mesma ideia por outro ângulo, pois não existe uma fórmula universal dizendo que concentração é sempre superior à diversificação ou vice-versa. Existem escolhas, contextos, capabilities de execução e consequências que se acumulam ao longo do tempo.

Talvez a pergunta correta para uma empresa madura não seja simplesmente se ela deveria diversificar, mas se o negócio que hoje sustenta seu sucesso continuará sendo suficiente para sustentar suas ambições amanhã.

Caso a resposta não seja claramente positiva, provavelmente vale começar uma segunda pergunta sobre onde poderá estar o próximo motor de crescimento e quais capabilities serão necessárias para construí-lo.

E talvez exista uma pergunta ainda mais importante.

Estamos construindo esse Engine 2 enquanto ainda temos tempo, capital, relevância e

força suficientes para fazê-lo bem?