



# Nos negócios como na guerra

A abordagem militar no management está novamente em alta. Estudo da firma de consultoria Arthur D. Little confirma a tendência, recorrendo a imagens militares para advogar a "estratégia do crescimento inteligente" leia-se "sustentável". O artigo propõe dez perguntas às quais toda empresa deve responder

**A** recessão econômica que assolou boa parte do mundo no início dos anos 2000 parece já estar revertida e há agora uma renovada confiança de que é possível esperar um período de crescimento sustentável e lucros sólidos. No entanto, as antigas vias de "crescimento para ser maior" não parecem levar na direção correta.

Os acionistas e executivos que experimentaram o apogeu e a queda da década de 1990 são céticos quanto à volta daquela época de negócios aparentemente colossais, seguidos de fracasso. Preferem buscar um aumento das receitas menos vertiginoso e mais sustentável e resultados financeiros mais estáveis. Em outras palavras, hoje é mais sensato o "crescimento inteligente".

Obviamente, não existe fórmula para o sucesso. As estratégias direcionadas a um crescimento inteligente são específicas de cada setor e companhia. Em nossas conversas com executivos, porém, chegamos a dez perguntas às quais toda empresa deveria encontrar resposta.

É possível que não sejam novidade para muitos, mas são importantes -talvez mais importantes hoje do que quando foram propostas pela primeira vez. Ao formular cada uma delas, apelamos para uma metáfora militar e ilustramos nossas idéias com conceitos de conhecidos estrategistas bélicos. O crescimento inteligente, afinal, equivale a lutar contra a concorrência para ganhar a mente e o coração dos clientes.

A primeira pergunta é preliminar, as quatro seguintes estão relacionadas à estratégia, as outras quatro à organização e a última às finanças (*veja quadro na página 3*).

Ainda que este artigo enfatize certas ações que podem ser de interesse para líderes empresariais, é óbvio que não se trata de traduzir práticas bélicas diretamente em princípios de negócios -afinal, negócios devem criar valor, não destruir.

## 1. Estamos preparados para a luta?

Antes de embarcar em uma guerra, é conveniente perguntar se estamos preparados para lutar. As companhias que tiveram pior resultado na década de 1990 foram aquelas com altos níveis de dívida e/ou excesso de capacidade.

As grandes perdas não foram por lucros operacionais fracos, mas por itens extraordinários, como a deterioração da reputação, dívidas incobráveis (inclusive o

financiamento de fornecedores), encargos por fechamento de fábricas, gastos com redução de pessoal, desinvestimentos por preços abaixo do custo de compra e coisas similares.

Assim, a primeira pergunta é: fizemos a análise necessária para ter condições de lutar? Como enfatizava o general prussiano Carl von Clausewitz (1780-1831), é sumamente importante que um comandante conheça os pontos fortes e as capacidades das pessoas, como também os recursos de que dispõem. Apenas assim poderá saber que desempenho terão em diferentes situações.

Do ponto de vista dos negócios, isso está relacionado a fatores tais como a saúde do balanço, o uso eficiente do capital, a limitação dos gastos gerais e a complexidade da carteira de produtos e marcas. Nas empresas modernas, assim como na guerra, existem momentos para lutar e momentos para consolidar.

### 2. Estamos lutando na arena correta?

Essa pergunta é fundamental. Apenas quando estiver definida a arena da batalha poderemos saber se estamos lutando contra o inimigo correto, pela causa correta e com a estratégia correta.

Esse princípio, que é tão válido para os negócios como para a guerra, foi entendido em toda sua magnitude por Alexandre o Grande (356-323 a.C.), que demonstrou ter um conhecimento notável dos dois elementos críticos do sucesso, pois sempre tratava de determinar o local e o momento das batalhas que tinha de enfrentar e, com isso, fazia pender a balança a seu favor muito antes de entrar em combate.

Nos negócios atuais, por exemplo, a Nike não se coloca somente como fabricante de calçados esportivos, também acredita que sua missão é "levar inspiração e inovação a todos os atletas do mundo". Isso é mais do que um simples jogo de palavras ou argumento de marketing. Atinge, fundamentalmente, a escolha dos grupos de clientes pelos quais essa organização compete e a maneira como vence seus concorrentes.

Mudanças de arena, inclusive as mais fundamentais, se produzem quando a empresa modifica totalmente o campo de ação de seu negócio. Nos últimos sete anos, por exemplo, a alemã TUI AG se tornou a maior empresa de turismo do mundo devido a uma transformação radical da ex-companhia siderúrgica Preussag AG. Da mesma maneira, a Mannesmann deixou de ser fabricante de tubos de aço para converter-se em uma das principais companhias de telecomunicação móvel, antes de ser adquirida pela Vodafone.

### 3. Que novas frentes abriremos?

A imobilidade não costuma ser uma opção viável para empresa alguma, pois os concorrentes estão ansiosos para invadir seu terreno. Embora uma companhia tenha obtido um sucesso importante em sua área, não deve render-se à tentação de supor que já enfrentou a batalha final.

É atribuída a Napoleão Bonaparte (1769-1821) a seguinte frase: "O momento mais perigoso chega com a vitória". Para ganhar a guerra, é fundamental sair para conquistar novos territórios. É nesse momento que entra em jogo a estratégia da inovação, que implica ser mais inteligente e movimentar-se com mais rapidez que os concorrentes em determinadas áreas, assim como usar as armas apropriadas para acertar o alvo, repetidamente.

Os inovadores de sucesso encontram a maneira de combinar diferentes matizes do que o mercado pede. Isso lhes permite oferecer tecnologia para agregar valor, por exemplo, que é a abordagem da Arthur D. Little. Em outras palavras, sabem como:

- Apelar para progressos da tecnologia de maneira gradual para melhorar uma proposição de valor existente em seu mercado.
- Utilizar desenvolvimentos tecnológicos inovadores para conseguir significativa redução

As empresas estão evoluindo do estabelecimento de alianças estratégicas para o desenvolvimento de uma política de parcerias

de custos e assim ampliar o mercado, sem alterar a proposição de valor de modo radical.

- Explorar uma tecnologia que já existe para lançar uma nova proposição de valor de forma desestabilizadora no mercado.

- E, finalmente, estender uma tecnologia inovadora para uma nova e desestabilizadora proposição de valor.

A pergunta-chave é: "Como conseguir que essas medidas gerem rentabilidade?". O importante é entender de que maneira as demandas dos clientes poderiam evoluir ao longo da cadeia de valor ou se é possível influir sobre elas; definir um caminho de desenvolvimento para plataformas tecnológicas e produtos dos quais se possam extrair muitas novas proposições de valor, viáveis economicamente; e delinear um plano que sincronize, de forma dinâmica, potenciais desenvolvimentos tecnológicos com oportunidades emergentes no mercado.

#### 4. Com quais aliados entraremos no combate?

As parcerias são tão antigas quanto as guerras. Desde os tempos remotos, a formação de coalizões teve poderosa influência no desenvolvimento das guerras.

Certamente, como ilustram as coligações de Atenas e Esparta no 460 a.C., muitas vezes o conflito não foi entre dois grupos, mas um combate entre alianças. E os coligados uniam forças por vários motivos: combinar efetivos militares, aproveitar a infra-estrutura do outro, desencorajar o ataque de um terceiro, desestimular a possibilidade de que um deles juntasse suas forças com as do inimigo, financiar em conjunto a iniciativa, obter acesso privilegiado aos cidadãos do inimigo, demonstrar a boa causa da guerra, estabelecer um programa de armamento conjunto etc.

Nos negócios, as parcerias também existem há muito tempo. As influências de algumas, como a Liga Hanseática (confederação de cidades alemãs para segurança e fomento de seu comércio, criada no século 12) e as agremiações (que datam do século 8º), ainda perduram.

Hoje é possível encontrar parcerias de todo tipo, que abarcam desde a fusão direta até o investimento de risco. A indústria farmacêutica, por exemplo, caracteriza-se por parcerias em toda a cadeia de valor.

Em pesquisa e desenvolvimento (P&D), as grandes companhias farmacêuticas costumam fazer parcerias com empresas menores para estudar novos medicamentos, não

perdem de vista tecnologias promissoras por meio de seus empreendimentos de risco e, às vezes, estabelecem acordos com fabricantes. Quanto à distribuição, as organizações de médio porte costumam apoiar-se na força de vendas de um concorrente para comercializar um novo fármaco em certos mercados geográficos.

Entretanto, a novidade está no fato de as empresas estarem evoluindo do anúncio de alianças estratégicas para a busca de uma estratégia de parcerias. A parceria, por si só, tem-se convertido em uma capacidade.

A Eli Lilly, por exemplo, institucionalizou o denominado "Processo de Gestão de Parcerias

Figura 1. Crescimento inteligente



O domínio do campo de batalha depende, em grande parte, da informação correta e oportuna sobre o estado das ações exigidas

Lilly", baseado em três propósitos: encontrar a parceria, concretizá-la e criar valor. Dado que as companhias líderes podem fazer centenas de alianças, a gestão da carteira de parcerias se transforma em uma capacidade crítica. A Siebel Systems tem uma carteira de 750 alianças, e seu andamento é acompanhado de perto com um gráfico de controle.

Particularmente, estão crescendo as parcerias destinadas à inovação. Um exemplo recente é o BeerTender, uma inovadora solução que permite que os consumidores tenham o prazer de tomar chope de alta qualidade na própria residência. O Grupo SEB é a empresa responsável pela produção, marketing e futuro desenvolvimento dos produtos BeerTender; a Heineken, por sua vez, concentra-se em produzir e distribuir os barris.

### 5. Como conquistaremos a paz?

Ganhar a guerra é uma coisa. Outra é conquistar a paz depois da guerra, que é, definitivamente, o que importa. Uma vez mais, Alexandre o Grande ilustra esse ponto em um contexto histórico.

Graças aos ensinamentos de Aristóteles, ele entendeu com clareza que, para construir um império, era necessário evidenciar que respeitava seus inimigos e convencer a população de que o novo reino era justo, demonstrando nobreza e não ímpeto de vingança. Os macedônios que lutavam sob suas ordens, por exemplo, eram proibidos de realizar saques. Afinal, a paz duradoura só pode ser atingida quando o soberano é respeitado.

No que diz respeito aos negócios, trata-se de estratégia e gestão de clientes. Trata-se de convencê-los a abandonar antigas lealdades e comprar nosso produto ou serviço; de conhecê-los, para entender seus desejos e frustrações; estabelecer vínculos afetivos que os façam espalhar a notícia e levar os outros a fazer o mesmo que eles fizeram: comprar nossos produtos. Trata-se também de difundir mensagens coerentes e fazer-se ouvir o máximo possível; de atingir uma combinação única de funcionalidade e preço, de forma tal que nosso produto seja irresistível e sua venda rentável.

O setor de música fornece um bom exemplo. A Apple, fundamentalmente fabricante de computadores, encontrou a oportunidade de oferecer uma solução à pirataria, ao *download* ilegal e ao declínio das vendas que atinge as gravadoras. Seu iTunes é um serviço de *download* de música digital pelo qual as pessoas podem comprar músicas, legalmente, a um preço razoavelmente baixo e gravar CDs todas as vezes que desejarem. Com a combinação do iTunes com o reproduzidor de músicas digital iPod, com capacidade de armazenar 4 mil músicas, a Apple parece ter encontrado uma proposição de valor muito lucrativa, graças à qual está "ganhando a paz", literalmente, entre os apaixonados por música e as gravadoras.

### 6. Temos a inteligência apropriada?

A utilização de agentes de inteligência, antes e depois das hostilidades, é uma prática sempre vigente, que consiste em reunir as peças, identificar padrões, interpretar sinais e atuar em função disso. O domínio do campo de batalha depende, em grande parte, da informação correta e oportuna sobre o estado das ações exigidas e também de seu nível de execução. A maioria dos estrategistas bélicos, entre eles Napoleão, entendeu que o sucesso de um deslocamento tático está diretamente relacionado à correta e oportuna execução das ações que foram previamente ordenadas.

Nos negócios, fala-se não apenas de práticas conhecidas, como a inteligência de mercado e do concorrente, mas também da identificação oportuna de temas que têm importância estratégica para a empresa e de um apoio adequado da gestão do conhecimento. O valor estratégico da gestão do conhecimento está na capacidade de responder a fatos futuros, por dispor do conhecimento apropriado. Uma visão eficaz da gestão do conhecimento inclui quatro dimensões:

Para as empresas, o desafio consiste em conciliar dois objetivos potencialmente conflitantes: "inovar e crescer" e "melhorar a eficiência e o desempenho"

1. Estabelecer o que é fundamental saber para o negócio e definir uma estrutura significativa para o conhecimento.
  2. Colocar em marcha um processo sistemático para gerar, captar, codificar, armazenar, distribuir e usar o conhecimento.
  3. Superar as barreiras de comportamento para transferir o conhecimento.
  4. Fornecer meios e tecnologia da informação eficazes para transferir o conhecimento.
- Se feito de maneira consistente, um processo desse tipo permite identificar tendências importantes assim que aparecem, desenvolver planos de contingência e tomar medidas antes da concorrência.

### 7. Temos o controle do campo de batalha em tempo real?

Nas guerras não se usam mais pombos-correio para enviar e receber informações. O que permanece constante são alguns meios de controle mais sutis, como: influenciar o ânimo das pessoas que não estão na frente de batalha; manter sob controle os grupos de pressão antibélica; contar com jornalistas que possam dar forma às coberturas na mídia; detectar e neutralizar o risco de deserção; prevenir e castigar os abusos e crimes de guerra pelos soldados e oficiais; estimular a expectativa de receber medalhas, promoções etc.

Na linguagem dos negócios, o parágrafo anterior se traduz da seguinte maneira: governança corporativa e acionistas satisfeitos; responsabilidade social corporativa; assuntos públicos; impedir que a concorrência recrute os melhores funcionários; prevenir práticas de vendas desonestas e fraude corporativa; implantar quadros de comando integral e sistemas de gestão de desempenho etc.

A guerra, assim como os negócios, parece simples se for executada com sucesso. Mas o episódio mais insignificante -a transmissão incompleta de uma mensagem ou uma demora maior que a prevista no remanejamento das tropas- pode criar um atrito que, com seu caráter fortuito, acarrete conseqüências incalculáveis. Em vez de ficar esperando que as operações reais se desenvolvam da forma como foram planejadas, é aconselhável aceitar que darão lugar aos mais diversos riscos. Em um ambiente tão dinâmico como o atual, as companhias não podem limitar-se a reagir. É necessário um conceito de controle de gestão e administração do risco que permita prever, agir e aprender.

Consideremos, por exemplo, o caso de uma empresa da Inglaterra que tem a licença de uma usina nuclear e é operadora de várias instalações onde, no passado, realizava P&D sobre fissão nuclear. A companhia se preocupou em fortalecer seus controles de segurança e riscos por muitos anos e atingiu alto padrão de desempenho. Um aspecto de seu controle incluiu um sistema para manejar os riscos da publicidade contrária e errônea. As menções que aparecem nos meios de comunicação são monitoradas com atenção e, no caso de dados incorretos, a resposta é quase imediata. A empresa faz questão de comunicar enfaticamente as notícias positivas, apoiadas por um forte programa comunitário e por um excelente relacionamento com a imprensa local e com outros grupos de interesse. As menções positivas na mídia têm alta prioridade nos objetivos corporativos. Graças a isso, a companhia pode evitar a perda de tempo e recursos por parte do público.

### 8. Temos tropas bem organizadas?

Na Idade Média, a disciplina e a lealdade de ferro podem ter sido suficientes para manter os soldados marchando no mesmo ritmo. Mas, como apontou Nicolau Maquiavel (1469-1527), quando existe um número importante de mercenários que integram as forças por questões monetárias, conseguir essa marcha uniforme não é tarefa que possa ser subestimada.

Nos dias de hoje, organizar e estimular as tropas é um problema ainda maior. Para as

Para garantir um crescimento inteligente, é preciso propor-se as dez perguntas simultaneamente. As respostas a uma podem ajudar outras

empresas, o desafio consiste em conciliar dois objetivos potencialmente conflitantes: "inovar e crescer" e "melhorar a eficiência e o desempenho". Uma organização estruturada com inteligência pode atingir esses objetivos.

O projeto inteligente de uma organização leva em conta quatro elementos:

1. A gestão, que se encarrega da arquitetura organizacional geral, dos conselhos diretores, dos processos-chave de decisão e da alta direção.
2. As estruturas estáveis: o organograma hierárquico (organizado por produto, por segmento de clientes, por função ou por geografia) e o centro corporativo.
3. Os vínculos laterais para integrar as ramificações das estruturas estáveis e torná-las mais flexíveis (centros de serviços compartilhados, comunidades de prática etc.), seja dentro da companhia, seja com parceiros externos.
4. A sustentabilidade da empresa, que responde a características de seu pessoal, suas capacidades e seu comportamento.

Um bom exemplo de organização de P&D projetada com inteligência é a Tetra Pak, a maior companhia de embalagens estéreis do mundo. Desde a implantação de uma nova estrutura organizacional voltada para a inovação, cinco anos atrás, o número de novos produtos que chegam ao mercado triplicou, enquanto a porcentagem de projetos lançados pontualmente passou de 13 para 80.

Primeiro, a Tetra Pak revisou a gestão de sua área de P&D, incluindo a função do diretor de tecnologia, a do comitê de processos de inovação e a do comitê de estratégia. Segundo, examinou as estruturas estáveis em P&D -ou seja, a organização de P&D corporativa e dos departamentos de P&D das cinco áreas de negócios, 14 centros em todo o mundo e quase mil engenheiros.

Depois, a empresa ocupou-se dos vínculos laterais em toda a empresa, mediante a implantação de um processo comum de inovação. Por último, mas não menos importante, consolidou a nova maneira de trabalhar com a criação da Academia Tetra Pak para Capacitação e da Rede de Inovação Tetra Pak, ferramenta baseada na web que dá respaldo ao processo de inovação.

## 9. Temos processos de manutenção eficazes?

Um aspecto da guerra que talvez não seja espetacular, mas que pode decidir seu desfecho, é a eficácia dos processos de manutenção: alimentar os soldados, fornecer combustível, cuidar dos feridos etc. Em geral, esses processos acontecem "nos bastidores" e, às vezes, são delegados a terceiros, porém constituem um requisito fundamental para manter o organismo em funcionamento. Como disse Frederico o Grande (1712-1786) a seus generais: "Sem provisões, nenhum exército é valente". Poucos exemplos históricos falam melhor da importância de processos de apoio adequados que a invasão francesa da Rússia, em 1812. Os franceses não foram derrotados somente no campo de batalha, como também pela falta de capacidade de sobreviver longe de sua terra e pela escassez de provisões suficientes para abastecer as tropas.

O mesmo se aplica às empresas. A visita aos clientes, a reposição de mercadorias ou o retorno às queixas dos compradores podem ser tarefas de rotina, mas é fundamental que sejam realizadas sem erro. Quando tudo funciona como deve, ninguém percebe; no entanto, o menor dos erros torna-se evidente.

## 10. Podemos financiar o esforço?

O financiamento das campanhas bélicas demonstrou sempre ser de vital importância para as possibilidades de sucesso. Como comprovam diversos casos, o país que possui maior capacidade de levantar fundos para pagar seu exército tem mais chances de triunfar. Da

mesma maneira, observa-se que é inteligente levar em conta os imprevistos no processo de planejamento: como aprenderam muitas tropas sitiadas, o exército que se defende durante um cerco necessita menos recursos que aquele que ataca.

Como é óbvio, nos negócios, não se trata somente de administrar o fluxo de fundos, mas também de criar valor. Isso nos leva à primeira pergunta -"Estamos preparados para a luta?"- e às seguintes, sobre estratégia e organização. Para garantir um crescimento inteligente, é preciso propor-se as dez perguntas simultaneamente. Algumas das respostas a uma delas podem ser aplicadas às outras.

### **Mais algumas idéias para os executivos**

O crescimento inteligente tem a ver com estratégia. Implica selecionar corretamente o terreno no qual você vai competir e encontrar as inovações que farão a diferença. Trata-se de administrar a carteira de parcerias apropriada e, fundamentalmente, de seduzir os clientes.

Entretanto, o crescimento inteligente também diz respeito à organização: certificar-se de que há a inteligência, os controles, a organização e os processos necessários para gerar lucros sustentáveis.

É possível que você queira voltar a examinar com profundidade cada uma das dez perguntas enumeradas neste artigo com os membros de sua equipe. Vale a pena. Depois, talvez seja útil fazer uma pesquisa para determinar quão satisfatórias são as respostas a cada uma das questões, em uma escala de 1 a 5. Se obtiver 5 em todas as respostas, você não terá de se perguntar por que o crescimento inteligente, sustentável, é realmente o mais sensato. ●

© Arthur D. Little

*Artigo reproduzido da Prism,  
publicação da Arthur D. Little, com a  
correspondente autorização.*

---

Este artigo foi escrito por vários consultores da firma de consultoria Arthur D. Little. Herman Vantrappen é diretor do escritório da empresa em Bruxelas, Bélgica. Hubertus M. Mühlhäuser é diretor executivo da filial suíça, sediada em Zurique, e membro da equipe executiva mundial. Nils Bohlin é diretor do escritório de Estocolmo, Suécia. Andreas G. Weishaar é gerente operacional de estratégia e organização do escritório suíço.

---