

## Estratégia

---

ESTÁ TODA NO MOLHO

MUITAS VEZES NOS ÚLTIMOS três anos participei de palestras ou de seminários, ao lado de um ou outro grande guru em estratégia. E não raro assisti às suas apresentações dominado pela mais profunda descrença.

Isso não significa que eu não compreenda suas teorias sobre vantagem competitiva, competências essenciais, comércio virtual, economia da cadeia de fornecimento, inovações disruptivas e assim por diante. Ocorre apenas que a maneira como esses especialistas tendem a falar sobre estratégia — como se fosse algum tipo de metodologia científica altamente complexa — realmente me deixa em cólicas.

Sei que estratégia é um organismo vivo, que respira, que é um *jogo* dinâmico.

É divertido — e rápido. E, acima de tudo, cheio de vida.

Esqueça todo aquele intelectualismo cheio de números e de informações que, segundo os gurus, é requisito para o desenvolvimento da estratégia certa. Esqueça todo aquele planejamento de cenários, aqueles estudos que se estendem por todo o ano, aqueles relatórios com centenas de páginas. Toda essa parafernália só serve para consumir tempo e dinheiro e não o leva a lugar nenhum.

Na hora da estratégia, pense menos e faça mais.

Na vida real, a estratégia é de fato muito objetiva e direta. Escolhe-se uma direção geral e se a implementa com obstinação.

Sim, as teorias podem ser interessantes, os mapas e gráficos podem ser lindos e aquelas pilhas grandes e gordas de slides em PowerPoint talvez lhe dêem a impressão de ter feito o trabalho. No entanto, o fundamental é não tornar a estratégia muito complexa. Quanto mais se reflete sobre ela e quanto mais se remoem os dados e detalhes, mais você se confunde sobre o rumo certo.

Isso não é estratégia, é masoquismo.

Não quero desdenhar os gurus em estratégia. Alguns de seus conceitos são interessantes.

Mas faço questão de discordar dos métodos científicos que eles pregam para o desenvolvimento da estratégia. Eles são ensinados em muitas escolas de negócios, vendidos por muitas empresas de auditoria e praticados em numerosos centros corporativos de grandes empresas.

No entanto, são improdutivos! Se você quiser vencer, na hora da estratégia, pense menos e faça mais.

Sem dúvida não estou sozinho nessa posição. Conversando com muitos milhares de pessoas de negócios em todo o mundo, posso contar nos dedos de uma única mão as perguntas que me foram feitas sobre estratégia. Praticamente todos os outros tópicos — desde a maneira de lidar com funcionários temperamentais até os efeitos da queda do dólar sobre o comércio — despertam muitíssimo mais interesse.

Obviamente, todos se importam com a estratégia. Ela é indispensável. Mas a maioria dos gestores que conheço a encara da mesma maneira que eu — como um curso de ação aproximado, a ser revisto e redefinido com frequência, de acordo com as mudanças nas condições do mercado. É um processo iterativo, nem de longe tão teórico e muito menos uma questão de vida ou morte, ao contrário do que pregam alguns arautos.

Tendo em vista essas considerações preliminares, você talvez esteja indagando o que vou dizer neste capítulo.

A resposta é: nada que me garanta uma cátedra universitária!

Vou descrever como elaborar a estratégia em três passos. Durante minha carreira, esse método funcionou incrivelmente bem em vários

negócios e em inúmeros setores, em surtos de prosperidade e depressão, e em diferentes situações competitivas, do México ao Japão. Quem sabe sua própria simplicidade tenha sido uma das causas de seu sucesso.

Os passos são:

**Primeiro, crie uma grande idéia para o seu negócio — uma maneira inteligente, realista e relativamente rápida de conquistar vantagem competitiva sustentável.** Não conheço nenhum método mais eficaz para criar essa idéia do que respondendo a um conjunto de perguntas que há muito tempo chamo de Cinco Slides, pois cada conjunto cabe mais ou menos numa única página. Esse processo de avaliação deve demorar para um grupo de pessoas esclarecidas de dois dias a um mês.

**Segundo, ponha as pessoas certas nas posições certas para impulsionar a grande idéia.** Essa recomendação talvez pareça genérica, mas não é. Para acelerar a grande idéia, você precisa combinar certos tipos de pessoas com negócios de commodities e outros indivíduos totalmente diferentes com negócios de alto valor agregado. Não gosto de escaninhos, mas a realidade é que você consegue muito mais impacto quando compatibiliza estratégia e habilidades.

**Terceiro, busque com obstinação as melhores práticas para realizar a grande idéia, dentro ou fora da organização, adapte-as à realidade da empresa e melhore-as continuamente.** A estratégia deslancha quando se desenvolve uma organização que aprende, na qual as pessoas anseiam por fazer tudo melhor, todos os dias. Adotam as melhores práticas de qualquer origem e as aprimoram para que se tornem ainda mais eficazes. Você pode ter a melhor idéia do mundo, mas sem essa cultura de aprendizado, qualquer vantagem competitiva sustentável não será duradoura.

Portanto, estratégia consiste simplesmente em descobrir a grande idéia, definir uma trajetória geral, incumbir as melhores pessoas de desbravá-la e então partir para a execução, com ênfase implacável na melhoria contínua.

Por mais que eu tente, não consigo tornar a coisa mais complicada do que isso.

## ENTÃO, O QUE É ESTRATÉGIA?

Antes de examinarmos cada um dos três passos de maneira mais ou menos detalhada, aqui estão algumas reflexões sobre estratégia em geral.

Quando me afastei da GE, a empresa empregava mais de trezentas mil pessoas em quase quinze grandes negócios, desde motores para aviões a jato até cartões de crédito. Era uma organização complexa e abrangente, mas sempre insisti em que queria que ela funcionasse com a velocidade, a informalidade e a abertura de uma loja da esquina.

Mas as lojas da esquina também têm estratégia. Com seus recursos limitados, elas precisam concentrar-se com a intensidade de raios laser em fazer alguma coisa muito bem.

Em nosso bairro de Boston, por exemplo, separadas um quarteirão uma da outra, na Charles Street, duas pequenas lojas produzem ininterruptamente aquele som cativante das caixas registradoras e mantêm constantemente um fluxo surpreendente de clientes satisfeitos. Uma é a Upper Crust Pizza. Seu interior, completamente sem adornos, está sempre cheio e ruidoso, no qual os clientes se servem em pratos de papel com uma seleção limitada de bebidas não-alcólicas. Todos comem em pé ou sentados defronte a uma grande bancada, como num bar. O pessoal não é grosseiro, mas não prima pela simpatia. Não raro seu pedido, feito na caixa registradora, consiste simplesmente em "Qualquer coisa".

Mas a pizza é divina. Você fica com água na boca só de se lembrar do sabor do molho, e a massa em si é para sair do sério. Analistas de bancos de investimento, artistas e policiais começam a fazer fila às onze da manhã para ver o "Pedaço do Dia" afixado na porta, e na hora do almoço e do jantar a fila pode chegar a vinte pessoas. Uma frota de entregadores trabalha sem parar até o fechamento da loja.

Na Upper Crust, a estratégia se concentra toda no produto.

A outra loja é a Gary Drug, mais ou menos com a metade da área de um vagão do metrô de Nova York. Uma nova farmácia, recém-reformada, aberta vinte e quatro horas, situa-se a pequena distância a pé. Não importa. A Gary Drug, com seu único corredor estreito e suas prateleiras apinhadas até o teto, está sempre lotada. Seu sortimento de produtos abrange remédios e despertadores, além de pequenos itens de papelaria, como apontadores de lápis. Nos fundos, um farmacêutico avia fórmulas personalizadas e num canto da entrada encontra-se ampla seleção de re-

vistas europeias sobre moda. Todos os itens em estoque correspondem às peculiaridades dos moradores do bairro. Os vendedores cumprimentam os clientes pelo nome e com um toque todo pessoal recomendam diferentes produtos, desde vitaminas até massageadores de pé. A loja dispõe de um serviço de entregas altamente eficiente e oferece uma modalidade de pagamento mensal por domicílio, no estilo dos velhos armazéns de bairro.

A estratégia da Gary Drug se concentra em serviços.

Pense bem, o que é estratégia senão alocação de recursos? Quando dela se retiram todos os penduricalhos, tudo se resume nisso. Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Não se pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do negócio ou a profundidade do seu bolso.

As lojas da esquina aprenderam que a sobrevivência depende de descobrir uma posição estratégica na qual se tornem imbatíveis. As grandes empresas enfrentam o mesmo desafio.

Quando me tornei CEO da GE, em 1981, lançamos uma iniciativa que se tornou alvo de grande publicidade: "Ser a número um ou a número dois em todos os mercados, consertando, vendendo ou fechando para chegar lá." Essa não era a nossa *estratégia*, embora a tenham descrito dessa maneira. Era um lema estimulante, que mostrava como tocar os negócios para frente. Não mais cultivaríamos negócios não-competitivos, só por amor à tradição. Acima de tudo, a iniciativa do número um ou número dois era uma ferramenta de comunicação para limpar o nosso portfólio, e realmente funcionou.

Nossa estratégia era muito mais direcional. A GE se afastaria de negócios que estavam sendo comoditizados e buscava negócios que fabricassem produtos de alta tecnologia e alto valor agregado ou venderia serviços no lugar de coisas. Como parte dessa iniciativa, melhorariamos substancialmente nossos recursos humanos — nosso pessoal — com um foco implacável no treinamento e no desenvolvimento.

**Estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Não se pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do negócio ou a profundidade do seu bolso.**

Escolhemos essa estratégia depois de termos sido massacrados pelos japoneses na década de 1970. Eles rapidamente comoditizaram negócios em que tínhamos margens razoáveis, como televisores e condicionadores de ar. Acabamos recuando para a defesa, num jogo condenado ao fracasso. Nossos atributos de qualidade, custo e serviços — as armas de um negócio de commodities — não eram bastante bons em comparação com a capacidade de inovação e de baixo custo dos japoneses. Todos os dias, o trabalho era uma agonia prolongada. Apesar dos ganhos de produtividade e das inovações constantes, as margens se tornavam cada vez menores, à medida que concorrentes como Toshiba, Hitachi e Matsushita nos castigavam sem piedade.

Enquanto isso, ao supervisionar a GE Capital em fins da década de 1970, fiquei chocado e extasiado com a facilidade de ganhar dinheiro em serviços financeiros, em especial sob o amparo do balanço patrimonial da GE. Não havia fábricas sindicalizadas nem competição externa, mas sobravam maneiras criativas e interessantes de oferecer produtos e serviços diferenciados aos clientes. Lembro-me da vibração daquele período, quando nosso pessoal desenvolveu programas de cartões de crédito Private Label, para lojas e marcas específicas e descobriu vários nichos para o financiamento de empresas industriais de pequeno e médio portes. As margens generosas eram como frutas em galho baixo, mas em terreno fechado.

Quando fui nomeado CEO, sabia que a GE tinha de se afastar tanto quanto possível de todos os negócios com ranço de commodity e se concentrar ao máximo na outra extremidade do espectro. Essa foi a razão por que vendemos negócios como os de televisores, de pequenos eletrodomésticos, de condicionadores de ar e uma enorme empresa de carvão, a Utah International. Foi também por isso que investimos tão intensamente na GE Capital; compramos a RCA, que incluía a NBC; e derramamos recursos no desenvolvimento de produtos de alta tecnologia em nossos negócios de energia, equipamentos médicos, motores de aviação e locomotivas.

Mas, em tempos de mudança tão acelerada, por que será que a GE manteve a mesma estratégia durante vinte anos? A resposta é que as estratégias, se forem orientadas para a direção certa e caso sejam bastante abrangentes, não precisam mudar com tanta frequência, sobretudo se fo-

rem revigoradas por novas iniciativas. Para tanto, ao longo dos anos, lançamos quatro programas para impulsionar a estratégia — globalização, serviços, Seis Sigma e e-business.

No entanto, acima de tudo, a estratégia durou porque se baseava em dois princípios básicos poderosos: a comoditização é ruim e as pessoas são tudo.

Praticamente todas as nossas decisões sobre alocação de recursos foram orientadas por essas crenças básicas.

No entanto, algumas empresas conseguem vencer em mercados de commodities — a Dell e a Wal-Mart são dois ótimos exemplos de organizações que souberam manipular as alavancas dos custos, qualidade e serviços para alcançarem o sucesso em jogos extremamente competitivos. Mas isso é realmente difícil. Você não pode cometer nenhum erro.

Meu conselho, então, é o seguinte: ao pensar em estratégia, pense em descomoditização. Tente desesperadamente criar produtos e serviços diferenciados para reter os clientes com a sua cola. Recorra à inovação, tecnologia, processos internos, serviços ou a qualquer outra coisa que contribua para a sua singularidade. Se fizer tudo isso da maneira certa você até pode cometer alguns erros e ainda alcançar o sucesso.

Chega de teoria!



## TRANSFORMANDO A ESTRATÉGIA EM REALIDADE

O primeiro passo para tornar a estratégia real é criar a grande idéia para conquistar vantagem competitiva sustentável — em outras palavras, um insight imaginoso e poderoso sobre como vencer a concorrência. Para tanto, você precisa debater diversas opiniões, envolver muitas pessoas, mergulhar nas informações e finalmente responder a cinco conjuntos de perguntas.

Ao entrar nesse exercício, presumirei que você já tenha uma estratégia como ponto de partida, escrita em algum lugar ou apenas na sua cabeça.

Entretanto, ter uma estratégia não significa que ela esteja funcionando.

Se forem orientadas para a direção certa e caso sejam bastante abrangentes, as estratégias não precisam mudar com tanta frequência.

Os cinco slides que examinaremos aqui são uma maneira de testar sua estratégia, de ver se ela o está levando para onde você quer ir, e descobrir como consertá-la se não estiver, ainda que seja necessário mudá-la completamente.

Acredito com convicção que esse processo de questionamento não deve ser um evento de grande escala, de baixo para cima. Embora haja quem discorde, estou convencido de que estratégia é missão do CEO ou do líder da unidade, com seus subordinados diretos. Se a cultura for saudável, eles serão capazes de ver a organização sob o ângulo de todas as suas partes interdependentes. Eles conhecem seu pessoal, assim como suas fontes de idéias e de inovação, e estarão em condições de melhor determinar onde se situam as oportunidades mais vibrantes. Além disso, serão os responsáveis finais pela distribuição dos recursos exigidos pela estratégia. Receberão os aplausos se a estratégia for bem-sucedida e amargarão as vaias em caso de fracasso.

Se a equipe for boa — franca, criativa, apaixonada pelo negócio e disposta a discordar — a execução desse exercício será divertida e energizante. Dependendo da intensidade com que for realizado, poderá durar de dois dias a um mês. Em seguida, é hora de agir.

Ao longo dos anos, sempre fiquei surpreso com a intensidade dos debates desencadeados por esse exercício simples. Na verdade, não raro pessoas que dividem o mesmo espaço de escritório têm idéias completamente diferentes sobre o ambiente competitivo.

Muita gente sente muita dificuldade em admitir que seu negócio é de fato de commodities. Por mais que tentássemos, foi quase impossível convencer o pessoal de nosso negócio de motores, por exemplo, a aceitar essa realidade. E participei de inúmeras reuniões em que essas perguntas provocaram grande desconforto e geraram debates acirrados sobre o nível de recursos que seriam destinados a P&D e marketing na tentativa de tornar os produtos mais exclusivos.

Outra das muitas questões importantes que esse slide traz à tona é o tamanho do mercado. Muitas vezes, as pessoas gostam de se chamar líder do mercado e acabam limitando o tamanho do campo de jogo para que isso aconteça. Em nosso caso, o lema do número um ou do número dois produziu exatamente esse efeito. Depois de mais de uma década, percebemos que os negócios restringiam cada vez mais a definição de seu mercado geral, de modo a deter fatias enormes de mercados diminutos.

## SLIDE UM

### Como está o campo de jogo agora.

- Quais são os concorrentes neste negócio, grandes e pequenos, novos e velhos?
- Qual é a participação de cada um, globalmente e em cada mercado? Onde nos encaixamos?
- Quais são as características deste negócio? É de commodities, de alto valor agregado ou fica em algum ponto intermediário? Seu ciclo é longo ou curto? Onde se situa na curva de crescimento? Quais são os indutores da lucratividade?
- Quais são os pontos fortes e os pontos fracos de cada concorrente? Qual é a qualidade dos seus produtos? Quanto cada um gasta com P&D? Qual é o tamanho das respectivas equipes de venda? Até que ponto cada cultura é movida pelo desempenho?
- Quais são os principais clientes deste negócio, e como compram?

Consertamos essa situação, determinando que os negócios deveriam definir seus mercados de modo que sua participação não fosse superior a 10%. Com essa restrição, todos foram induzidos a adotar uma nova atitude mental, e novas oportunidades de crescimento brotaram em todos os lugares.

Nas palestras de perguntas e respostas, digo o seguinte sobre a dinâmica de definição dos mercados: como estou sentado numa cadeira, peço aos participantes para imaginar que sejam fabricantes de cadeiras. Eles podem definir seu mercado como limitado ao tipo de cadeira que estou usando — com braços de metal curvos, estofamento azul e rodas. Ou podem defini-lo como abrangendo todos os tipos de cadeiras. Melhor ainda, também existe a hipótese de ampliar suas fronteiras para abranger todos os tipos de móveis em geral. Imagine as diferenças de participação em cada um desses mercados e as implicações para a estratégia.

Esse tipo de análise é a razão por que realmente devemos mergulhar nesse slide. Uma conversa rica e abrangente põe todo mundo na mesma página — onde todos devem estar para acabar encontrando a grande idéia.

## SLIDE DOIS

### O que os concorrentes estão fazendo

- O que cada concorrente fez no ano passado para mudar o campo de jogo?
- Alguém lançou novos produtos, novas tecnologias ou novos canais de distribuição capazes de mudar o jogo?
- Novos concorrentes entraram no mercado e o que fizeram no ano passado?

Esse conjunto de perguntas dá vida aos jogadores que estão em campo. O concorrente A roubou seus principais vendedores. O concorrente B lançou dois novos produtos. Os concorrentes C e D se fundiram e estão enfrentando todos os tipos de dificuldades de integração.

Algumas dessas informações talvez tenham aflorado durante o mergulho no primeiro conjunto de perguntas, mas agora é hora de imergir mais fundo no comportamento de cada concorrente.

Seja minucioso — descubra o que cada concorrente come no café da manhã.



## SLIDE TRÊS

### O que você está fazendo

- O que você fez no ano passado para mudar o campo de jogo?
- Você comprou alguma empresa, lançou novo produto, roubou o principal vendedor de um concorrente ou licenciou nova tecnologia de alguma empresa emergente?
- Você perdeu alguma vantagem competitiva que desfrutou no passado — um ótimo vendedor, algum produto especial, uma tecnologia patenteada?

A melhor coisa nesse slide é que ele o atinge no nariz, se você estiver perdendo terreno para os concorrentes. De maneira muito simples, a comparação entre os slides dois e três indica se você está liderando o mercado ou correndo atrás dos rivais.

Às vezes, esse par de slides mostra que seus concorrentes estão fazendo muito mais do que você. É melhor descobrir por quê.

Outras vezes, o cotejo dos dois slides pinta uma imagem vívida da dinâmica competitiva do seu negócio.

Exemplo típico é o que aconteceu em nosso negócio de aparelhos médicos em 1976. A empresa inglesa EMI inventou o scanner de tomografia computadorizada em princípios da década de 1970, forçando os fabricantes tradicionais de aparelhos de raios X — Siemens, Philips, Picker e

nos — a entrar em guerra feroz para desenvolver equipamento semelhante. Em breve, todos os concorrentes estavam lançando máquinas de milhões de dólares, a intervalos de seis meses, cada um alegando que o seu equipamento era trinta segundos mais rápido em tempo de escaneamento do que o último a entrar no mercado. Ninguém estava muito feliz com a situação. Os concorrentes estavam envolvidos numa briga de foice e os clientes — os hospitais — estavam insatisfeitos por terem de fazer grandes investimentos de capital numa tecnologia que poderia ficar ultrapassada em um ano.

Percebendo essa dinâmica, Walt Robb, chefe de nosso negócio de aparelhos médicos, e sua equipe, tiveram uma idéia revolucionária. A GE alocaria seus recursos para projetar scanners que poderiam ser melhorados continuamente, com hardware e software que custariam menos de US\$100.000 por ano. Venderíamos nossas máquinas, dizendo: "Compre um scanner de tomografia computadorizada de nossa Série Contínua e nossos upgrades evitarão que seu equipamento fique obsoleto por uma fração do preço de um novo equipamento."

O conceito de melhoria contínua mudou o campo de jogo. Levou-nos para a primeira posição no mercado e nos manteve lá durante vinte e cinco anos.

O principal ponto aqui é que os slides dois e três funcionam como um par. Retiram da estratégia qualquer elemento estático e o preparam para as questões seguintes.

## SLIDE QUATRO

### O que está depois da esquina?

- O que mais o assusta no ano que vem — que uma ou duas coisas um concorrente poderia fazer para ferrá-lo?
- Que novos produtos ou tecnologias os concorrentes poderiam lançar que talvez mudassem o jogo?
- Que operação de fusão ou incorporação realizada pelos concorrentes poderia desequilibrá-lo?

Essas perguntas são, sem dúvida, as que quase todas as pessoas deixam de fazer.

Simplesmente não são tão paranóicas quanto deveriam ser em relação ao futuro.

A maioria das pessoas que respondem a esse conjunto de perguntas subestima o poder e os recursos dos concorrentes. Com muita frequência, o pressuposto é que os concorrentes sempre serão como se apresentam no slide um — nunca mudarão.

Veja o caso de Motores de Aviação, na década de 1990, quando nossos engenheiros acreditaram que tinham projetado o motor perfeito para o Boeing 777 — o GE90. Gastamos mais de US\$1 bilhão para conseguir mais de 90.000 libras de empuxo por meio de um modelo inteiramente novo, com base no pressuposto de que a Pratt & Whitney não seria capaz de lançar um novo motor e não conseguiria melhorar seus modelos existentes até esse nível.

Estávamos errados.

A Pratt & Whitney, com um investimento de apenas US\$200 milhões, realmente conseguiu 90.000 libras com seus motores então disponíveis. Como os custos deles eram inferiores, tivemos de vender o GE90 a preços mais baixos do que os planejados. Subestimamos a concorrência porque achávamos que tínhamos todas as respostas técnicas.

Essa história teve um final feliz. Vários anos depois, a Boeing desenvolveu uma versão de longo curso do 777. A nova aeronave exigia 115.000 libras de empuxo, o que era possível para o GE90, por ser um novo projeto, com grande potencial de expansão. Acabamos sendo escolhidos pela Boeing como fornecedor exclusivo, mas, por causa de nosso erro de cálculo inicial, enfrentamos alguns anos um pouco dolorosos e menos lucrativos.

Para desenvolver a estratégia certa você deve presumir que seus concorrentes são tremendamente bons, ou pelo menos tão bons quanto você, e que estão avançando com a mesma rapidez ou mais rápido.

Na hora de perscrutar o futuro, nunca se é paranóico demais.



## SLIDE CINCO

## Qual será a sua manobra vencedora?

- O que você pode fazer para mudar o campo de jogo — aquisição de empresas, novos produtos, globalização?
- O que você pode fazer para que os clientes se prendam a você como nunca e mais do que a qualquer outro concorrente?

Este é o momento de saltar da análise para a ação. Você decide lançar um novo produto, adquirir uma empresa, dobrar a equipe de vendas ou investir em algum novo recurso muito importante. Na verdade, este foi o momento em que Walt Robb e a equipe dele tomaram a decisão de concentrar recursos na Continuum Series, manobra estratégica que garantiria durante décadas a retenção dos clientes de equipamentos médicos da GE.

Ao terminar de analisar esse conjunto de questões, a eficácia de sua estratégia deve estar bastante clara. Sua grande idéia tem tudo para vencer ou precisa de mudança. Mesmo que você não tivesse uma estratégia antes, esse processo o ajudará a desenvolvê-la.

Mas, seja como for, você ainda está apenas no começo.

## AS PESSOAS CERTAS

Fiz uma cena comum. Os gerentes se reúnem durante meses a fio e debatem intensamente a situação e a direção competitiva da empresa. Constituem-se comitês e subcomitês. Realizam-se pesquisas e contratam-se consultores. Até que um dia, com muito espalhafato, os líderes da empresa anunciam uma nova estratégia.

Que não sai da gaveta.

Qualquer estratégia, por mais inteligente, já nasce morta se a empresa não lhe der vida por meio de pessoas — das pessoas *certas*.

Esqueça os discursos. Não passam de blablablá. A organização sabe quem é importante. A estratégia decolará apenas se essas pessoas importantes assumirem a liderança de sua execução.

Veja o que aconteceu com Sistemas de Energia quando anunciamos pela primeira vez a iniciativa para reforçar os serviços aos produtos. Imediatamente, todos os engenheiros queriam saber o que estava acontecendo. Afinal, eles tinham entrado na GE porque queriam construir as turbinas maiores, mais poderosas e menos poluidoras. De repente, disseram-lhes que as pessoas que fariam a manutenção de suas "obras de arte" seriam as estrelas do espetáculo.

Esse pessoal de manutenção, pensaram, não são aqueles caras que carregam latas de óleo?

Embora os engenheiros tenham ouvido os discursos, eles não os levaram a sério, o que era muito fácil, pois os serviços, até então, estavam enterrados na organização existente.

O que fizemos? Acabamos pegando Ric Artigas, PhD e líder de engenharia em Locomotivas, e o pusemos como responsável por um novo centro de lucro, voltado especificamente para serviços, em Sistemas de Energia. Foi um sinal muito nítido — Ric era um jogador bem respeitado. Com seu novo status, ele não teve dificuldade em recrutar os melhores engenheiros de sistemas de energia, necessários para projetar pacotes de software sofisticados para os upgrades das turbinas.

A estratégia de serviços estava em andamento. Em 2005, o lucro operacional de Ric, perto de US\$2,5 bilhões, será quase igual à receita, quando ele assumiu em 1997.

Acertar a estratégia também significa combinar tarefas e pessoas — combinação que geralmente depende do ponto em que a empresa se encontra no contínuo da comoditização.

Não precisa dizer que não se pode compartimentalizar. As pessoas capazes são multifacetadas. Mesmo assim, eu ainda insisto em que, considerando suas habilidades e personalidades, algumas pessoas são mais eficazes em commodities e outras são melhores em produtos ou serviços altamente diferenciados.

Vejamos o negócio de motores, por exemplo. Difícilmente se encontrará uma indústria mais comoditizada. Muitas empresas boas fazem o produto, prestam bons serviços e ainda são eficazes em qualidade e custo.

As pessoas certas para esse tipo de negócio são trabalhadoras, metódicas e detalhistas. Não são sonhadoras, são combatentes de linha de frente.

Lloyd Trotter é o exemplo perfeito. Ele entrou na GE em 1970, como engenheiro de serviços de campo, no departamento de iluminação, e durante os trinta anos seguintes sua carreira se resumiu em fábricas, fábricas e mais fábricas. Ele foi mestre, gerente de produção e supervisor de fábrica em Iluminação, Eletrodomésticos e em praticamente todos os nossos negócios de distribuição e controle de eletricidade (ED&C). Quando foi promovido a CEO de ED&C, em 1992, ele era capaz de dizer já no estacionamento se a fábrica estava tinindo ou batendo pino. Dois passos mais adiante, já estava em condições de dar a solução para todos os problemas.

Evidentemente, Lloyd gostava de pensar em estratégia, mas preferia implementá-la. Ele estava no seu ambiente ao lado de pessoas que se prendiam aos detalhes, conversando sobre como aumentar a eficiência de todos os processos. Também era mago em disciplina. E isso era o que o tornava o tipo certo de líder para tocar nossos negócios de commodities.

Na outra ponta do espectro, quem prospera é geralmente outra espécie de pessoa. Nem pior nem melhor do que boa em commodities, apenas diferente.

Estratégia também significa combinar tarefas e pessoas — combinação que geralmente depende do ponto em que a empresa se encontra no contínuo da comoditização.

Considere como exemplo motores de aviação. Cada motor é único, milagre de engenharia de alta tecnologia, cujo desenvolvimento exige investimentos em torno de US\$1 bilhão. O ciclo de vida é medido em anos. E os clientes são difi-

ceis — as próprias empresas de aviação — sempre é apertos financeiros e os poderosos fabricantes de aeronaves, Boeing e Airbus.

Durante muitos anos, o negócio de motores de aviação teve sua própria cultura diferenciada, típica de romances. As pessoas que gravitavam ao seu redor não eram do tipo comum que se encontra em negócios — eram apaixonadas pela idéia em si de voar e pela maravilha das máquinas voadoras.

Brian Rowe era perfeito para esse contexto.

Ele começou sua carreira como aprendiz na DeHavilland Engines, Inglaterra, antes de entrar na GE como engenheiro de fábrica, em 1957. Depois de passar por quase todos os projetos possíveis de desenvolvimento de motores a jato, foi nomeado chefe do negócio de motores de aviação da GE, em 1979.

Brian era um tipo grandalhão, extremamente sociável — franco, com idéias próprias e visionário. Amava tanto os aviões que, se pudesse, trabalharia com óculos e cachecol de aviador.

Ao contrário de Lloyd, Brian detestava o feijão com arroz da gestão e as análises sobre margens operacionais e fluxos de caixa o deixavam entediado. Mas ele sem dúvida tinha o instinto e a visão para fazer grandes apostas, jogando um bilhão de dólares num único investimento, que demoraria anos para oferecer retorno. Da mesma maneira, a personalidade de Brian fazia dele um grande vendedor para os clientes, que se contagiavam por seu entusiasmo em relação a cada novo avanço tecnológico.

Lloyd e Brian foram exemplos de encaixe perfeito — as pessoas certas em suas posições, talhadas para a situação do negócio e amoldadas para a estratégia. Nem sempre se tem essa sorte, e às vezes a estratégia é implementada sem a compatibilidade ideal.

3°

### MELHORES PRÁTICAS E MAIS AINDA

Já ouvi dizer que as melhores práticas não geram vantagem competitiva sustentável, pois são muito fáceis de copiar. Isso é bobagem.

É verdade que, depois que se implementa uma melhor prática, todos podem imitá-la, mas as empresas vencedoras fazem duas coisas: imitam e melhoram.

Imitar em si já é muito difícil. Eu me lembro de um executivo de uma empresa de software, numa de minhas palestras de perguntas e respostas, lamentando-se: "Meu pessoal não copia muito bem. Simplesmente não querem copiar — gostam do próprio trabalho." Essa relutância em imitar é um fenômeno comum. Talvez seja parte da natureza humana.

Mas para que a estratégia seja bem-sucedida, é preciso superar essa atitude mental — e ir muito mais longe.

Na realidade, o terceiro passo da estratégia se resume em descobrir as melhores práticas, adaptá-las, e *melhorá-las continuamente*. Quando se age assim da maneira certa, não se está fazendo nada menos do que inovação. Idéias sobre novos produtos e serviços, sobre novos processos e sobre oportunidades de crescimento começam a pipocar em todos os lugares e efetivamente se transformam em costume.

Além da designação das pessoas certas para os lugares certos, todas as melhores práticas são parte do trabalho de implementar a grande idéia, e na minha opinião é a parte mais divertida.

É divertido porque as empresas que transformam as melhores práticas em prioridade são organizações que aprendem, florescentes e sedentas de novos conhecimentos. Elas acreditam que todos sempre devem buscar melhores maneiras de fazer as coisas. Essas empresas transbordam de energia e curiosidade e transpiram o senso de que tudo é possível.

Não me diga que isso não é vantagem competitiva!

Nos velhos tempos — depois da Segunda Guerra Mundial e antes da competição global — quase todas as empresas industriais, inclusive a GE, estavam contaminadas pela mentalidade do não-inventado-aqui (NIA). O foco convergia para seus próprios inventores, com as placas e bônus como louros apenas das pessoas que desenvolviam e implementavam idéias originais.

A partir da década de 1980, não nos restou escolha senão ampliar radicalmente a mentalidade do NIA, e foi o que fizemos, passando a enaltecer não só as pessoas que inventavam algo novo, mas também aquelas que descobriam grandes idéias *em outros lugares* e as compartilhavam com *todos* na organização. Passamos a chamar esse comportamento de "ausência de fronteiras" (boundarylessness). Essa expressão basicamente descreve a obsessão por encontrar melhores manei-

ras — ou melhores idéias — não importa que sua fonte seja um colega, outro negócio da GE ou outra empresa, no outro lado da rua ou no outro lado do planeta.

O impacto da mentalidade sem fronteiras sobre nossa implementação da estratégia foi enorme. Eis um exemplo:

A GE sempre procurou melhorar o uso de seu capital circulante, que sempre foi muito alto, e uma das maneiras para isso era aumentar o giro dos estoques. No entanto, por mais que tentássemos, não conseguíamos superar a marca de quatro giros anuais.

Em setembro de 1994, Manny Kampouris foi escalado para falar num jantar que reunia os trinta principais líderes da empresa. Na época, Manny era chairman e CEO da American Standard, empresa mundial de instalações hidráulicas e de ar condicionado, além de um dos maiores clientes de nosso negócio de motores.

Ninguém deixou de perceber que Manny usava um botão na lapela com o número "15" no centro. E logo descobrimos a razão.

Durante quase toda a sua palestra naquela noite, Manny nos regalou com histórias sobre como havia aumentado drasticamente o giro dos estoques na American Standard, empresa que produzia um conjunto amplo e variado louças sanitárias em fábricas espalhadas praticamente por todos os cantos do mundo. Manny e a American Standard tinham obsessão pelo giro dos estoques. A razão era simples: a empresa acabara de ser comprada pela própria gerência e o fluxo de caixa era tudo.

Nosso pessoal ficou boquiaberto. Quase que se ouvia o pensamento dos presentes. Se a American Standard consegue melhorar o prazo médio dos estoques com seu mix de produtos e com a sua diversidade de processos, por que não conseguiríamos o mesmo resultado? Antes mesmo de Manny concluir sua palestra, nossos líderes de negócios já o estavam bombardeando com perguntas.

Mas isso foi apenas o começo.

O passo seguinte foi uma avalanche de pessoas da GE visitando as instalações da American Standard e reunindo-se com supervisores de produção e gerentes de fábrica — todos usando botões na lapela como o de Manny. Uma ovelha negra exibia um botão com "10", mas muitos outros gerentes de fábrica ostentavam botões com "20" ou "25". Espalhamos gente por todas as fábricas deles e bicamos os seus cérebros.

E eles pareciam felizes em ajudar. Uma coisa que aprendi com a ausência de fronteiras ao longo dos anos é que as empresas e seu pessoal — se não são concorrentes diretos, evidentemente — gostam de contar suas histórias de sucesso. Basta perguntar.

Os profissionais da GE que visitaram a American Standard aplicaram essas melhores práticas em seus próprios negócios. Nos anos seguintes, esses negócios adaptaram muitos dos processos da American Standard ao contexto da GE, inovaram-nos continuamente e os compartilharam uns com os outros. E deu certo. Em 2000, o giro dos estoques da GE mais do que dobrara, liberando bilhões de dólares em dinheiro.

As empresas e seu pessoal  
gostam de contar  
histórias de sucesso.  
Basta perguntar.

Ao longo dos anos, a GE aproveitou ótimas idéias resultantes de visitas a Wal-Mart, à Toyota e a dezenas de outras empresas. Também nos inspirávamos nas idéias uns dos outros. Em nossa reunião trimestral de líderes de negócios, pedíamos aos participantes para

expor suas melhores práticas que pudessem ser aproveitadas em outras áreas. Se um líder tentasse apresentar uma prática que não fosse aplicável em outros negócios, fazíamos soar o gongo.

Foi assim que o programa de recrutamento de jovens militares, que começou em transportes, se difundiu para todos os cantos da empresa, e que as técnicas de vendas pela Internet, que ajudaram Plásticos a conquistar novos clientes, chegaram a Sistemas Médicos e a outras unidades. A lista dessas transferências de melhores práticas é infinita.

E tampouco se limita à GE. A Yum! Brands Inc. é um exemplo típico. A Yum!, resultante da cisão da PepsiCo, em 1997, é composta de cinco marcas de restaurantes — KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Long John Silver's e A&W All American Food — com mais de trinta e três mil unidades de varejo. O CEO da Yum!, David Novak, é crente convicto na transferência das melhores práticas e considera que cada unidade de varejo é um laboratório de idéias. David me disse recentemente que para ele a maior vantagem da "aglomeração" — em outras palavras, agregar cadeias e terminais — é compartilhar o aprendizado. Se não for assim, o tamanho não passa de empecilho.

Explicando melhor o que ele quis dizer. Dois anos atrás, a Taco Bell estava classificada em décimo quinto lugar entre os restaurantes drive-in, com 240 segundos para atender cada cliente, ou seja, quatro minutos por pedido. A cadeia introduziu um novo processo e, em dois anos, conseguiu reduzir esse número para 148 segundos, trazendo-a para o segundo lugar no setor. Imediatamente, a prática da Taco Bell foi transferida para a KFC e, no ano passado, seu tempo de atendimento aos clientes avançou do décimo para o oitavo lugar — de 211 segundos para 180 segundos — melhoria de meio minuto.

Eu poderia contar várias outras histórias de como os "laboratórios" da Yum! disseminaram novos processos e de como as inovações se espalharam por toda a empresa, melhorando seu desempenho. Contudo, para encurtar a história, vou apresentar apenas os resultados. Apesar das dificuldades econômicas que caracterizaram os sete anos desde a cisão, a capitalização de mercado da Yum! saltou de US\$4,2 bilhões para US\$13,5 bilhões, sobretudo por causa das idéias compartilhadas e aprimoradas!

O foco nas melhores práticas talvez não pareça estratégia, mas tente implementar a estratégia sem isso.

As melhores práticas não só representam requisito fundamental para a execução da estratégia, mas também proporcionam vantagem competitiva sustentável, se forem associadas com a melhoria contínua, com o se sendo a palavra-chave da proposição.

Não se trata apenas de atitude mental. Mais do que isso: é dogma de fé.



Noite dessas, estávamos jantando no Torch, um pequeno restaurante maravilhoso, uma porta depois do Upper Crust Pizza, e de nossa mesa junto à janela podíamos ver seus entregadores a pé, de bicicleta e de carro, saindo e chegando, num movimento incessante.

Começamos a fazer algumas contas sobre as finanças do lugar e mesmo com base nas estimativas mais conservadoras concluímos que o negócio é muito lucrativo.

E esteja certo de que o pessoal que dirige a Upper Crust nunca realizou uma reunião de avaliação da estratégia, e muito menos seguiu os cinco slides deste capítulo para chegar à grande idéia.

A grande idéia deles está toda no molho.

Olha, não estou aqui para banalizar a estratégia. Mas também não é preciso ficar agoniado por causa dela. Encontre a grande idéia certa e defina a direção, escolha as pessoas talhadas para o lugar e trabalhe como um doido para executá-la melhor do que qualquer concorrente, descobrindo as melhores práticas e aprimorando-as todos os dias.

É provável que sua empresa não seja a loja da esquina, mas, na hora da estratégia, aja como se fosse.