SANDRO MAGALDI JOSÉ SALIBI NETO

ESTRATÉGIA ADAPTATIVA

Gente
editora

Material com direitos autorais

Diretora
Rosely Boschini

Gerente Editorial
Rosângela de Araujo Pinheiro Barbosa

Editora Assistente
Franciane Batagin Ribeiro

Assistente Editorial
Rafaella Carrilho

Controle de Produção
Fabio Esteves

Preparação
Laura Folgueira

Projeto Gráfico e Diagramação
Vanessa Lima

Revisão
Fernanda Guerriero Antunes

Capa
Renata Zucchini

Ilustrações de Miolo
Sergio Rossi

Desenvolvimento de eBook
Loope Editora
www.loope.com.br

Copyright © 2020 by **Sandro Magaldi e José Salibi Neto**
Todos os direitos desta edição são reservados à Editora Gente.
Rua Original, 141/143
São Paulo, SP - CEP 05435-050
Telefone: (11) 3670-2500
Site: www.editoragente.com.br
E-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catálogo na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Magaldi, Sandro
Estratégia adaptativa: o novo tratado do pensamento estratégico / Sandro Magaldi e José Salibi Neto. – São Paulo: Editora Gente, 2020.

ISBN 978-65-5544-031-7

1. Negócios 2. Administração de empresas 3. Cultura organizacional 4. Planejamento estratégico I. Título II. Salibi Neto, José

20-2929 CDD 658

Material com direitos autorais

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos queridos amigos que se aliaram à nossa causa, contribuindo com a divulgação de nosso projeto. Obrigado, pessoal!

Bruno Fonseca
Dra. Carla Sarni
Fernanda Vater
Gilberto Cavalcanti
Ítalo Ávila Ribeiro Montargil
Ju Ajuz
Kadú Pimentel
Keyla Gabrielle de Santana Saldanha
Maira Pereira
Priscila Guskuma
Roberta C. Lopes
Thomaz Britze
Wagner Ferrarezi

Material com direitos autorais

CARO LEITOR,
Queremos saber sua opinião sobre nossos livros.
Após a leitura, curta-nos no facebook.com/editoragentebr, siga-nos no Twitter @EditoraGente, no Instagram @editoragente e visite-nos no site www.editoragente.com.br.
Cadastre-se e contribua com sugestões, críticas ou elogios.

Material com direitos autorais

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

PARTE 1: A EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA
CAPÍTULO 1 Uma história relativamente linear e recente
CAPÍTULO 2 E surge Michael Porter
CAPÍTULO 3 O conceito de competências essenciais de C. K. Prahalad e G ary Hamel
CAPÍTULO 4 As bases para um novo tratado estratégico

PARTE 2: A ESTRATÉGIA ADAPTATIVA
CAPÍTULO 5 Um jogo totalmente dinâmico
CAPÍTULO 6 O cliente no centro da jornada de criação de valor: o Jobs to Be Done
CAPÍTULO 7 Gestão da estratégia baseada em dados
CAPÍTULO 8 A gestão ágil e a execução eficaz
CAPÍTULO 9 A importância da cultura organizacional na estratégia adapt ativa

PARTE 3: A ESTRATÉGIA ADAPTATIVA NA PRÁTICA
CAPÍTULO 10 A jornada da Netflix
CAPÍTULO 11 Amazon: a loja de tudo
CAPÍTULO 12 XP Investimentos: uma empresa de educação
CAPÍTULO 13 A estratégia adaptativa e os modelos de negócios

PARTE 4: A EMPRESA BASEADA EM PLATAFORMA DE NEGÓCI OS E A ESTRATÉGIA ADAPTATIVA
CAPÍTULO 14 Negócios tradicionais podem se transformar em plataform a?
CAPÍTULO 15 Os tipos de plataformas de negócios da nova era
CAPÍTULO 16 As plataformas B2B

CONCLUSÃO Bem-vindo a um mundo novo!

ÍNDICE GERAL DE EMPRESAS CITADAS NO LIVRO

Material com direitos autorais

REFERÊNCIAS

Material com direitos autorais

APRESENTAÇÃO

Vivemos em um dos maiores pontos de inflexão da história!

Ponto de inflexão (*inflection point*, em inglês) é um conceito importado dos campos da Matemática e da Física para o mundo corporativo. Observe se você reconhece este enunciado em nossa atualidade: pontos de inflexão acontecem em períodos de mudanças extremas. Eles são resultantes de fatos que geram uma transformação abrupta em empresas, segmentos, economia ou em uma situação geopolítica afetando nações e, em um contexto mais crítico, todo o planeta.

Esse fenômeno redunda em pontos de virada, de modo que os efeitos, positivos ou negativos, trazem como consequência, invariavelmente, rupturas em relação ao modelo convencional estabelecido.

Há uma diferença fundamental entre os pontos de inflexão e as mudanças que ocorrem em uma sociedade ou na rotina dos negócios. Para dimensionar essa distinção, entende-se que um ponto de inflexão converte-se em um impacto dez vezes maior do que o padrão existente antes. Ou seja, depois de um fenômeno como esse, o novo parâmetro terá uma distinção dez vezes maior em relação ao anterior.

Você há de concordar que qualquer semelhança dessa definição com o mundo pós-Covid-19 não é mera coincidência. Não há dúvidas de que vivemos um dos principais pontos de inflexão da história da humanidade.

O efeito gerado pelo vírus global que atingiu todas as nações do planeta, causando impactos que, mesmo que heterogêneos, foram indistintamente severos, alterou a forma como vivemos.

A influência dessa nova perspectiva foi e será implacável para todas as organizações que, como não poderia ser diferente, estão envoltas em novos desafios inéditos em sua trajetória.

Se no passado era necessário enfatizarmos que o mundo nunca passou por transformações tão profundas em seus fundamentos, atualmente, essa argumentação tornou-se desnecessária. Essa premissa está clara e evidente para qualquer indivíduo em todo o globo terrestre.

Uma perspectiva que chama atenção, no entanto, é o entendimento de que esse processo de transformação e ruptura perante o modelo

Material com direitos autorais

tradicional que existe, principalmente, no ambiente empresarial é recente.

Será?

Voltemos, então, ao conceito do ponto de inflexão.

Como comentamos no início do texto, essa formulação é advinda do campo das ciências exatas. Quem a popularizou no mercado empresarial foi Andrew Grove, um dos líderes empresariais mais relevantes da história da gestão.

Andy Grove, como ficou mais conhecido, foi um dos primeiros presidentes e CEOs da Intel no período entre 1979 e 1997 (posteriormente, assumiu a posição de Presidente do Conselho da empresa, onde ficou até 2005). Sua trajetória impactou os principais empreendedores da nova economia, sobretudo aqueles do ambiente digital.

Grove popularizou a visão dos pontos de inflexão ao perceber, de forma visionária, as transformações que estavam prestes a acontecer no mundo devido ao impacto da evolução tecnológica. O conceito foi um dos pilares de sua imperdível obra *Só os paranoicos sobrevivem*, publicada originalmente em 1988.

Ops... Em 1988, há mais de trinta anos, já havia a percepção de que estaríamos entrando em um grande ponto de inflexão?

Essa é uma das evidências mais claras de nossa tese, defendida desde a publicação da obra *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial*, de nossa autoria: o mundo passa por um processo de transformações sem precedentes há mais de dez anos devido à influência e aos avanços da tecnologia.

Os impactos da Covid-19 só vieram a acelerar e potencializar de forma drástica um processo que já estava em curso, atingindo indivíduos e organizações há mais de década.

Não há dúvidas de que o processo se tornou muito mais desafiante e complexo a partir desse novo fenômeno, porém a demanda pela transformação não é nova e deveria já estar no topo da pauta de todo líder empresarial há muito tempo.

Considerando esse quadro como uma verdade absoluta e inquestionável (a intensidade da transformação pode ser contestada, porém sua existência não é alvo de dúvidas), a reflexão imperativa que se faz é: tem sentido ficarmos aferrados aos mesmos modelos de gestão e pensamento estratégico tradicionais nesse novo ambiente?

Um dos acrônimos utilizados para definir a nossa realidade atual é o VUCA. Esse termo, que tem origem no campo militar na década de

Material com direitos autorais

1990, disseminou-se em toda sociedade a partir dos anos 2010 e define que o mundo está cada vez mais Volátil (*Volatile*), Incerto (*Uncertain*), Complexo (*Complex*) e Ambíguo (*Ambiguous*). Não pairam dúvidas de que vivemos um mundo cada vez mais VUCA. Alguns brincam com o termo, afirmando que vivemos em um mundo "VUCÃO", tal é a explosão de mudanças causadas pelos novos fenômenos.

É mais do que chegada a hora de definirmos um novo modelo para a estratégia que dê conta de lidar com todas as transformações advindas desse novo mundo. O pensamento tradicional já apresentava naturais limitações em sua estrutura, posto que foi todo arquitetado em um ambiente cujos fundamentos foram subvertidos pela nova lógica gerada pelo impacto da tecnologia na sociedade e por organizações que conseguiram catalisar com muita competência essa realidade, transformando-se nas novas protagonistas do ambiente empresarial (em 2019, sete das dez maiores empresas em valor de mercado do mundo são empresas de tecnologia).

No mundo pós-Covid-19, as limitações do pensamento estratégico clássico se evidenciam com mais força ainda e geram a emergente necessidade de reflexão, sobretudo para as companhias tradicionais, que viram seu espaço de outrora ser ocupado por novas líderes globais.

Não à toa, um dos efeitos marcantes gerados pela recente pandemia nesse contexto corporativo é o fortalecimento de organizações conhecidas como *big techs*, que, em contraste com o que tem ocorrido com muitas empresas que têm sucumbido, conquistam cada vez mais relevância junto aos consumidores e aceleram sua expansão em níveis jamais observados na história dos negócios. Após o início da pandemia, em março de 2020, três dessas companhias (Microsoft, Apple e Amazon) atingiram valor de mercado superior a 1 trilhão de dólares. Nunca houve um fenômeno nessa escala.

Esta obra tem como objetivo apresentar as bases para um novo modelo estratégico que responda de forma assertiva e direta às demandas desse novo mundo. Não é por acaso que intitulamos esse novo *framework* de "estratégia adaptativa", já que adaptação é um dos atributos mais relevantes para as empresas neste mundo em ebulição.

Para explorar com propriedade o novo, é importante termos uma visão evolutiva do conceito. Dessa forma, conseguimos obter os subsídios e repertório necessários para essa construção. Com esse objetivo, realizamos um estudo inédito sobre a evolução da estratégia desde a Primeira Revolução Industrial até os dias de hoje. Essa viagem no tempo nos reserva lições importantes e não apenas nos explica de

Material com direitos autorais

onde viemos, mas nos auxilia a entender para onde vamos – ou deveríamos ir.

Material com direitos autorais

Material com direitos autorais

CAPÍTULO 1:

UMA HISTÓRIA RELATIVAMENTE LINEAR E RECENTE

O indiano Pankaj Ghemawat é, atualmente, professor da Stern School of Business da New York University e do IESE da Espanha. Sua especialidade é a reflexão sobre estratégia e sua correlação com os movimentos globais. Via de regra, Ghemawat, que tem o mérito de ter sido o mais jovem professor da Harvard Business School, em suas palestras e obras, comenta que a história inicial da estratégia é relativamente linear.

Adicionaríamos a essa assertiva que, além de linear, o conceito é um bebê, um recém-nascido no ambiente empresarial.

Os estudos sobre estratégia no âmbito corporativo são recentes. Sua promoção ao topo da agenda empresarial remonta a não mais do que quarenta anos (o que é muito pouco para a formação de um pensamento científico metodológico).

Viajando no tempo para entender essa evolução, recorremos à etimologia. A origem do termo vem do grego *strategos* cujo significado literal, segundo o dicionário Houaiss, é "comandante de uma armada". Não à toa, as referências sobre o início de sua utilização aludem ao início do século XIX, quando começou a ser adotado no âmbito militar. Desde então, o vocábulo esteve circunscrito a esse contexto, sendo amplamente adotado para referir-se a estratégias de guerra ou a estratégias militares.

Foi apenas em meados do século XX que a palavra começou, mesmo que timidamente, a ser adotada com regularidade no vocabulário do ambiente empresarial.

Não deixa de causar estranheza a constatação de que um conceito aparentemente indispensável à gestão de uma organização e onipresente em todas as reflexões sobre a evolução e o futuro de uma companhia tenha fincado suas raízes no mundo empresarial há tão pouco tempo.

Considerando que a Primeira Revolução Industrial, período em que, efetivamente, se inicia a consolidação das organizações de forma estruturada, aconteceu lá pelos idos de 1800, constatamos que levou

Material com direitos autorais

cerca de cento e cinquenta anos de administração empresarial até que a estratégia chegasse a esse mundo.

O motivo desse (aparente) atraso tem nome e sobrenome e está na essência do pensamento estratégico: nível de competição.

Como demonstramos em *Gestão do amanhã*, as primeiras iniciativas para entender a administração como ciência remontam a Frederick Taylor no final de 1800. É desse período sua experiência na Midvale Steel Works, onde começa operando máquinas e faz carreira, chegando a engenheiro-chefe. Ali, começa a estudar os problemas da "organização industrial".

A racionalização do trabalho do operário data da primeira etapa de seus estudos. Da segunda etapa, é seu livro *Princípios de administração científica* (publicado originalmente em 1911). O trabalhador, dizia ele, não pode analisar racionalmente sua tarefa, muito menos determinar qual é o processo mais eficiente: precisava ser criada uma nova função que fizesse isso, a de "gerente". Trata-se de uma visão bem diferente da que existia na época – segundo a qual o aumento da produção e a seleção do método de trabalho dependiam da iniciativa individual do operário.

Na Europa, a administração científica chega por meio de Henri Fayol, teórico francês, autor de *Administração industrial e geral*, no qual apresenta a sistematização dos princípios básicos da gerência eficaz.

Observe que todo o foco do pensamento sobre gestão está centrado nos ganhos de eficiência operacional. Não existe uma preocupação maior com o ambiente externo ou com o posicionamento da empresa perante seus concorrentes.

O motivo dessa falta de orientação é simples: a concorrência ou não existia, ou era irrelevante. Durante mais de século, o mundo empresarial foi regido por uma dinâmica muito clara e precisa, em que a demanda por produtos ou serviços era maior do que a oferta.

Esse (des)equilíbrio de forças favorecia as companhias fornecedoras que ostentavam um poder de barganha maior que o de seus consumidores, cujos gostos e desejos eram simplesmente ignorados.

Um dos resumos mais precisos dessa época é a célebre frase de Henry Ford, fundador da companhia automobilística homônima, que comentava: "qualquer pessoa pode adquirir um carro, desde que ele seja preto".

Até o motivo da seleção de cor tem uma explicação que serve como metáfora para o foco na eficiência operacional que regia as

Material com direitos autorais

organizações naquele ambiente: o preto garantia uma maior otimização do processo produtivo, já que possibilita uma secagem mais rápida.

Essa decisão não foi fruto de nenhuma pesquisa de mercado ou qualquer estratégia orientada ao cliente (aliás, lembre-se de que o termo estratégia sequer existia nesse contexto). A escolha teve como base atender a uma demanda clara do fornecedor. Ou o consumidor se adaptava a essa prerrogativa, ou...

Na essência da estratégia está o nível de concorrência. Ambientes nos quais não existe uma competição maior não requerem uma sofisticação estratégica maior. **O principal fator de aumento de lucratividade das organizações é elas se dedicarem a serem melhores que si mesmas, com o incremento de sua eficiência operacional sendo a sua principal prioridade.**

Esse é o contexto das empresas durante mais de século: pouca competitividade, concentração do processo produtivo em poucos e grandes conglomerados que monopolizavam a cena empresarial.

Em meados dos anos 1960, esse contexto começou a mudar. A popularização do consumo e o surgimento dos mercados de massa impulsionaram o empreendedorismo, e novas empresas começaram a surgir, ameaçando a hegemonia dos barões da época.

Um dos precursores da inserção da estratégia na pauta empresarial foi Alfred Chandler, historiador estudioso da relação das empresas com a sociedade que publicou, em 1962, a obra *Strategy and Structure* [Estratégia e estrutura]. No livro, Chandler descreve a evolução das empresas americanas gigantes outrora orientadas a funções (operações, produção etc.) para um modelo baseado em departamentos ou divisões – a propósito, modelo que perdura até hoje, na maioria das organizações, com os organogramas representando sua divisão funcional em departamentos ou áreas corporativas. O autor denominou esse movimento como estratégias.

Sua definição sobre o tema, no entanto, a despeito de contemporânea para a época, ainda era muito restrita e representava, claramente, o foco nos recursos internos da organização. Segundo o autor, "estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para a concretização de metas".

Note que essa definição não traz nenhuma referência a termos como mercado, posicionamento, vantagem competitiva ou qualquer conceito ao qual nos habituamos para fundamentar o tema.

De qualquer forma, já era um avanço.

Material com direitos autorais

Em 1965, o matemático Igor Ansoff decidiu publicar uma obra que era resultado de seus estudos provenientes de sua experiência empresarial, principalmente, na Lockheed Aircraft, gigante americana que atuava no setor aeroespacial, na qual foi especialista em planejamento e aplicou conceitos revolucionários para a época, como a mudança descontínua e a incerteza em ferramentas de gestão. Na obra *Corporate Strategy* [Estratégia corporativa], o matemático enuncia que o objetivo da estratégia era associar os recursos da empresa às oportunidades de seu ambiente. Pela primeira vez, um pensador apresentava a perspectiva de adaptação da companhia ao ambiente externo em detrimento do foco exclusivo e restrito a seus recursos internos.

Mesmo considerando a contemporaneidade da tese para a época, o foco de Ansoff ainda estava muito centrado, com seu planejamento, em uma visão de racionalização de recursos através de seu planejamento por meio de diagramas e modelos matemáticos. Essa perspectiva ainda carecia de um olhar para a construção de caminhos alternativos e originais para obtenção de liderança em relação a outros competidores. A orientação ainda era para a melhoria da eficiência operacional adaptando a companhia às oportunidades do ambiente.

A despeito de Ansoff estar ligado ao meio acadêmico (contribuía com a Harvard Business School), a academia, em geral, ignorava a mutação da gestão corporativa e o início de um movimento que evidenciasse a relevância da estratégia. Basta lembrar que, até a década de 1970, o curso que mais se aproximava do tema na própria Harvard Business School era uma disciplina intitulada Política de Negócios, ministrada em dois semestres para os alunos do segundo ano de seus programas de MBA.

Outra evidência é que apenas dois livros acadêmicos foram publicados na década de 1970 que tratavam da temática estratégica – mesmo assim, ainda enviesados pela perspectiva da eficiência operacional. Tanto que essas obras, no total, não dedicaram mais do que duas a quatro páginas a explorar os efeitos da competição na dinâmica organizacional.

Uma obra para lá de relevante para entender a evolução da estratégia que foi muito valiosa para nossos estudos e construção dessa linha do tempo é o livro *Os mestres da estratégia* (cuja leitura recomendamos a todos que almejam aprofundar-se nessa visão histórica do conceito). É nela que o autor Walter Kiechel nos revela que o berço do pensamento sobre estratégia não foi a academia.

Material com direitos autorais

Em um movimento que guarda similaridade com os dias atuais, quando as instituições acadêmicas têm enorme dificuldade em se transformar para o novo mundo, essas entidades se mantiveram à parte do processo evolutivo da estratégia, aferradas à visão da gestão baseada na eficiência operacional, e foram absolutamente resistentes a evidências do impacto do aumento da competitividade na gestão organizacional.

Foram as consultorias as legítimas precursoras do pensamento sobre estratégia no âmbito empresarial, com destaque para um consultor que "abriu a picada": Bruce Henderson, fundador do Boston Consulting Group, popularmente conhecido como BCG.

Em 1965, o consultor/empreendedor concluiu que o modelo de atuação de sua consultoria, basicamente orientado a incrementar a produtividade de suas empresas clientes com um olhar específico para a gestão de recursos internos, era incompleto e não lidava com um movimento que se acentuava e começava a gerar impactos relevantes para as organizações: o aumento do nível de concorrência.

Foi nesse período que ele resolveu (re)fundar sua empresa, adotando um inovador modelo para a época, que deu origem à primeira consultoria de negócios do planeta. O principal diferencial desse novo sistema é a definição da estratégia como sua especialidade. Em *Os mestres da estratégia*, Kiechel comenta que, segundo a lenda, na reunião entre sócios, quando Henderson sugeriu (dizem alguns que impôs) esse novo posicionamento, um dos participantes do encontro reagiu assustado aos riscos dessa escolha: "Mas ninguém vai saber do que falamos". Arisco, Henderson respondeu: "É aí que está a beleza do processo. Nós é que definiremos o conceito".

O fundador da BCG era um apaixonado por competição. Sob sua liderança, a consultoria começou a explorar e desenvolver ferramentas de gestão orientadas a auxiliar as organizações na estruturação de suas estratégias corporativas. Esses modelos se diferenciavam daqueles do passado na medida em que coordenavam os recursos internos das empresas e sua vocação aos movimentos externos que já se intensificavam devido ao início do processo de globalização (anote aí esse nome, pois é ele o responsável pela revolução da estratégia e vai retornar a nossa história, com força, já, já).

Como resultado dessa perspectiva competitiva e já do impacto da nova filosofia da consultoria, foi desenvolvida a chamada curva de experiência. Esse conceito causaria profundo impacto não apenas nos clientes da BCG, mas sobretudo no ambiente empresarial em geral.

Material com direitos autorais

A ferramenta correlaciona os ganhos de produtividade obtidos pela gestão dos custos de produção de um produto, de acordo com os aprendizados no processo. Até aí, nenhuma novidade, pois continuamos tendo uma abordagem eminentemente orientada aos recursos internos da empresa. O grande diferencial é a consequência dessa análise. O principal objetivo, além do óbvio ganho de produtividade, era ter uma visão mais clara sobre os custos totais futuros de um produto, o que permitiria influenciar os movimentos dos concorrentes do negócio.

Opa! Note que, pela primeira vez no ambiente empresarial, emerge uma dinâmica que tem como proposta "influenciar os movimentos dos concorrentes dos negócios". Ou seja, **não basta ser melhor do que eu mesmo. Tenho de começar a me distanciar dos meus concorrentes e ser superior a eles**.

Esse pensamento começou a influenciar e contagiar os principais líderes corporativos da época, e uma nova filosofia deu seus primeiros passos de forma sustentável – pois já havia uma demanda nas organizações para uma reflexão mais adequada ao contexto de maior pressão competitiva que estava se consolidando.

Foi, no entanto, outra ferramenta desenvolvida pela BCG a responsável pela enorme popularização da consultoria: a chamada Matriz de Crescimento, que ficou popularmente conhecida como Matriz BCG.

Desenvolvida no final da década de 1960, essa matriz utiliza duas unidades de análise que têm como foco a avaliação da atratividade do portfólio de produtos ou de unidades de negócios de uma organização:

- **No eixo vertical, a unidade de análise é a taxa de crescimento do mercado em que a empresa ou negócio estão inseridos.**
- **No eixo horizontal, a unidade de análise é sua participação relativa de mercado.**

Material com direitos autorais

Por meio dessa análise, as organizações e seus líderes tinham uma visão mais clara do posicionamento de seus produtos ou unidades de negócio no mercado, permitindo uma compreensão mais sistematizada de seu potencial e ameaças.

Essa estrutura tangibilizava, de forma muito transparente, um movimento peculiar que finca as bases do pensamento estratégico: a organização deve obter um posicionamento superior em sua cadeia de valor deslocando seus competidores para áreas menos valiosas. Como consequência desse entendimento, as decisões de negócios devem ser tomadas para obtenção de maior competitividade.

Observe como há um elemento adicional ao ganho de eficiência operacional: o incremento da competitividade de uma organização em relação a seus concorrentes por meio de seu posicionamento em seu setor de atuação.

Além da interpretação precisa das pressões competitivas da época, outro aspecto fundamental para contribuir com a popularização da Matriz BCG foi sua simplicidade. Aliás, essa peculiaridade contribuiu não apenas para a popularização da matriz, mas também para a disseminação da estratégia nos diversos públicos do meio empresarial, já que o modelo é muito intuitivo e de fácil assimilação, demonstrando com clareza as implicações estratégicas de qualquer negócio. Com isso, um conceito até então muito distante da realidade dos executivos da época tornou-se compreensível e, principalmente, acessível a todos.

É curioso que essa simplicidade tenha sido o alvo preferencial de ataques de alguns (ameaçados) intelectuais da comunidade acadêmica, que a consideravam muito simplista e até perigosa. Mais uma vez, a vocação secular elitista da academia se manifestou e a distanciou ainda mais do mundo empresarial devido a sua resistência e extrema

Material com direitos autorais

dificuldade de confrontar suas crenças perante uma nova realidade (opa: parece que ainda estamos testemunhando a repetição de uma mesma narrativa nos dias atuais...).

Essa postura reativa quanto ao novo pensamento fez com que a origem do pensamento sobre estratégia no mundo empresarial passasse à margem das instituições que dele deveriam dar conta. Inicialmente, as cátedras de Administração deram as costas às modernas concepções sobre o tema e resistiram a seu avanço, mantendo foco exclusivo no incremento da gestão dos recursos internos das organizações e, consequentemente, em ganhos de produtividade, modelo convencional que estava consolidado havia décadas.

A despeito da relevância da orientação para eficiência operacional que, a propósito, continua sendo fundamental para a boa gestão de uma organização, havia um sentimento claro entre os líderes organizacionais de que o mercado estava se transformando e era necessário ir além desse pensamento.

Por isso, nem mesmo a resistência acadêmica conseguiu frear o avanço da evolução do pensamento estratégico corporativo. O êxito da BCG foi tão grande que, em pouco tempo, contagiou todo o ambiente empresarial e se fez presente em todas as rodas de conversas entre executivos.

Até devido ao reconhecido gênio forte de Henderson, esse contágio culminou no surgimento e na popularização de outras consultorias de negócios, muitas delas filhotes da original fundadas por ex-consultores da BCG, como a Bain Co (atualmente, Bain & Company), fundada por Bill Bain, ou até mesmo a McKinsey, que se reposicionou a partir dos movimentos e das provocações gerados pela sua concorrente (até então, a companhia tinha como foco central projetos orientados à gestão dos recursos internos de seus clientes).

Um pensador perspicaz, no entanto, já estava, em paralelo à evolução da BCG, sentenciando aos quatro ventos a transformação pela qual passavam as organizações e a requerida necessidade de inserção de uma nova perspectiva para sua gestão. Em 1964, o já consagrado pensador Peter Drucker lançou a obra *Managing for Results* [Administrando para obter resultados].

Aquele que ficou notabilizado como o principal pensador mundial de management reivindicava para si o mérito de ter escrito o primeiro livro sobre estratégia de negócios. No entanto, a obra não ficou reconhecida como tal por uma curiosidade que demonstra muito bem os desafios de se explorar a temática para a época.

Material com direitos autorais

Drucker comentava que o título original do livro, traduzido para o português, seria *Estratégia de negócios*. Ao levar essa ideia a seu editor, este se mostrou contrariado e convenceu o autor a alterá-lo, já que o termo estratégia estava relacionado a assuntos militares e campanhas políticas, mas nunca a negócios.

Assim, a nona obra de Peter Drucker não se apropriou como poderia de uma tese que o pensador já enunciava com força: é necessário um modelo de gestão que substitua o enfoque do trabalho pelo dos resultados.

A obra populariza uma das visões mais emblemáticas do pensador: "Dentro do negócio, não há resultados nem recursos. Ambos existem fora. Não há centros de lucro dentro do negócio, apenas centros de custo. As oportunidades de uma empresa residem fora dela, no ambiente em que está inserida".

É uma crítica explícita à dominante orientação a eficiência operacional sem um entendimento claro do posicionamento da organização no mercado em que atua. Esse entendimento, ainda segundo Drucker, levava os líderes corporativos a terem um foco exclusivamente centrado na solução dos problemas de produtividade da companhia em detrimento de uma visão orientada à maximização de oportunidades.

Não é à toa que Peter Drucker está presente em *todas* as nossas obras e pensamento. Sua capacidade e sensibilidade para antever o futuro entendendo os movimentos de sua época eram de uma assertividade assustadora. Mais uma vez, o guru dos gurus tinha acertado em cheio.

O que você acha deste pensamento literal sobre essa visão que data de 1964: "O enfoque do executivo moderno não deve ser o de resolver problemas, mas o de explorar as oportunidades que surgem"?

Parece que esse tal "executivo moderno" da década de 1960 continua com dificuldade de entender o caminho do crescimento exponencial no século XXI, concorda?

Voltando no tempo e pegando o fio da meada da provocação de Drucker com o pensamento de Henderson, o foco da solução de problemas estava para a eficiência operacional assim como o foco na maximização de oportunidades estava para a evolução do pensamento estratégico.

Material com direitos autorais

Não basta ser melhor do que eu mesmo. Tenho de começar a me distanciar dos meus concorrentes e ser superior a eles.

Material com direitos autorais

De acordo com essa tese, os resultados de uma organização são obtidos pela exploração de oportunidades, e não apenas pela solução de problemas. Os recursos precisam ser concentrados nas oportunidades, e não nos velhos problemas.

Depois de três anos da publicação de *Managing for Results*, Drucker lançou sua 11ª obra, intitulada *Uma era de descontinuidade*, na qual demonstra de forma inequívoca seu desconforto com a paralisia das organizações perante a imperativa necessidade de mudanças na filosofia de negócios proveniente de um mundo em transformação.

Uma das sentenças que melhor representam esse desconforto está presente quando o autor comenta: "Se um bom economista adormecesse em julho de 1914 e acordasse em 1968, teria ficado chocado – não por terem ocorrido grandes mudanças no cenário, mas porque havia permanecido tudo praticamente na mesma situação, no que se referia a investimentos e produção".

Podemos observar que a tendência à manutenção do status quo e ao comodismo do ambiente empresarial que exploramos na Apresentação desta obra não é fenômeno recente. Pelo contrário, vem de longa data e deve ser combatida, sobretudo em um ambiente em rápida mutação como o atual.

A despeito de a velocidade ser inferior à atual, os principais agentes do ambiente empresarial, influenciados pelos exitosos movimentos da BCG e pelo pensamento de Drucker, perceberam a necessidade de introduzir uma nova filosofia na gestão dos seus negócios e a relevância do chamado "pensamento estratégico".

É nesse momento que, pela influência do pensamento de um jovem professor em Harvard, finalmente a academia encontra a estratégia e ela é promovida ao foco prioritário de todo líder organizacional.

Material com direitos autorais

CAPÍTULO 2:

E SURGE MICHAEL PORTER...

Cada vez mais se disseminava a visão de que não basta se concentrar em produzir com mais eficiência e rapidez. A organização deve realizar essa atividade melhor que seus concorrentes para obter vantagem competitiva.

É na lacuna deixada pelo ambiente acadêmico incapaz de traduzir esse enunciado em teses e conceitos mais apropriados à sua contemporaneidade que surge o espaço para a arquitetura de um modelo que responda com mais assertividade às gritantes demandas do mercado executivo atendido, até então, exclusivamente, pelas consultorias.

No final da década de 1970, começou a dar seus primeiros passos na Harvard Business School um economista que escolheu, de forma totalmente inusitada para os especialistas da época, o ambiente corporativo para exercitar suas teses: Michael Porter.

A orientação e predileção de Porter sempre foi pelo meio acadêmico e por seguir uma carreira nele. A evolução de seu pensamento teve influência direta de seu doutorado em Business Economics, que o influenciou decisivamente, sobretudo em sua visão sobre o aparato da economia industrial e sua relação com a competitividade dos mercados. Motivado por essa visão, o até então professor auxiliar de Harvard começou a concentrar seus estudos no entendimento de quais eram os fatores estruturais que criavam oportunidades para empresas obterem vantagem competitiva.

Esse pensamento representava uma evolução na concepção estratégica até então e tinha similaridade com as perspectivas de Drucker e das consultorias. Tratava-se de uma evolução da visão exclusivamente orientada à eficiência operacional, na medida em que combinava os esforços nos recursos internos com o foco na dinâmica dos mercados e, como consequência, junto aos diversos concorrentes do setor que influenciavam seu nível de competitividade.

Evidencia-se, mais uma vez, que o pensamento de Porter é resultante da ascensão dos níveis de concorrência em todo o mundo, que já cresciam vigorosamente e iriam explodir com a consolidação do movimento da globalização que tornou o mundo menor (como sempre

Material com direitos autorais

dizia Drucker). Tudo isso foi proveniente da expansão das empresas regionais para todos os cantos do planeta. As empresas da época começaram a lidar com um ambiente frontalmente distinto do que estavam acostumadas, já que, subitamente, passaram a ser ameaçadas por novos competidores.

Um dos principais méritos de Michael Porter foi o de desenvolver esquemas e *frameworks* estratégicos que traduziram de forma gráfica, com transparência, a perspectiva da busca pela vantagem competitiva explorando um território, até então, novo para a academia.

Não é de se estranhar a resistência que a obra do pensador causou no tradicional ambiente acadêmico. A tese de Porter, que viria a fazer um estrondoso sucesso no ambiente empresarial dentro de poucos anos, foi recebida com desconfiança e até certo desdém por seus colegas em Harvard.

Em 1975, Porter publicou um relatório de pesquisa intitulado *Note on the Structural Analysis of Industries* [Análise estrutural dos setores]. Esse documento apresenta a origem do pensamento mais popular do professor no futuro: as cinco forças competitivas.

Registros históricos apontam que um dos reconhecidos professores de Harvard comentou com o autor que aquele conceito era "um nobre experimento que fracassou".

Não deixa de ser curiosa a visão de que Michael Porter foi um revolucionário na Harvard Business School e, por que não dizer, em todo o ambiente acadêmico da época.

No livro *Os mestres da estratégia*, há uma passagem que demonstra essa reação do status quo a esse novo pensador. Lá pelo final dos anos 1970, Porter fez sua candidatura para ser promovido de professor auxiliar a titular da instituição na qual já atuava. Na época da votação, todos os membros do corpo docente, exceto um, votaram contra a efetivação do professor. Surpreendentemente, aquele que viria a ser considerado um dos principais pensadores sobre estratégia empresarial foi rejeitado em sua própria instituição.

Coube a John McArthur, que, não à toa, viria a ser o futuro reitor da Universidade, ter a sensibilidade de sugerir ao corpo docente a prorrogação da decisão por mais um período. Nesse meio-tempo, para preservar seu pupilo, alocou Porter em dos programas *lato sensu* da instituição, no qual não seria vítima da rigidez pedagógica da doutrina vigente na escola.

Michael Porter aproveitou com unhas e dentes essa oportunidade e desenvolveu um curso eletivo para MBA baseado em sua tese sobre estratégia e competitividade. O sucesso foi absoluto e fincou as bases

Material com direitos autorais

para o incremento de sua popularidade no meio empresarial. A propósito, essa iniciativa foi tão bem-sucedida que, até hoje, passados mais de quarenta anos, os pilares dos programas sobre estratégia na mais prestigiosa escola de administração do planeta seguem essa estrutura conceitual.

Não é preciso dizer que na próxima candidatura de Porter a professor titular da Instituição ele foi promovido por seus colegas.

Um dos pontos fundamentais do pensamento do autor que torna tangível, de forma muito apropriada, a evolução do pensamento estratégico é a distinção clara entre estratégia e eficiência operacional.

Segundo o pensador, eficiência operacional inclui todos os tipos de práticas que permitem a uma empresa utilizar, da melhor forma, os seus recursos, por exemplo, reduzindo os defeitos dos produtos ou desenvolvendo produtos melhores mais rapidamente.

Por sua vez, posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente.

Enquanto a excelência operacional visava atingir a excelência nas atividades ou funções individuais, a estratégia objetivava combinar atividades em prol da vantagem competitiva que iria conferir à organização um posicionamento superior em seu segmento de atuação.

Em uma tradução muito simplista, temos que a eficiência operacional tem o foco exclusivamente orientado à gestão dos recursos internos, enquanto o posicionamento estratégico combina essa visão, porém tendo como principal orientação os movimentos do mercado, ou seja, um olhar externo à companhia.

Devido às pressões competitivas, estava claro que as empresas não conseguiriam mais competir durante muito tempo apenas tendo como orientação o incremento de sua eficiência operacional.

O aumento do número de competidores trouxe outra técnica, até então não disseminada largamente, que tornou essa migração mais eminente ainda: as melhores práticas eram difundidas rapidamente, e empresas concorrentes não titubeavam em copiar e aperfeiçoar melhorias no processo operacional realizadas por outras companhias.

A eficiência operacional começou a passar por um processo de comoditização e deixou de representar elemento de diferenciação.

Porter deu início à divulgação e à disseminação de suas teses a respeito de estratégia competitiva, tendo como fundamento a compreensão de que as forças que dão forma à estratégia iam além dos eixos contábeis e operacionais e que os executivos podem ter influência nas condições de seu setor de atividade quando atuam com

Material com direitos autorais

os demais *stakeholders* de sua cadeia de valor, como rivais, clientes e fornecedores.

A sutileza dessa última ideia do pensador é um dos pontos fundamentais da disseminação de seu pensamento. Ele reconhece que os executivos e líderes têm condições não apenas de obter mais eficiência na operação de seus negócios, mas também de influenciar decisivamente no equilíbrio de forças dos mercados em que estão inseridos.

Em 1980, Porter publicou, de forma organizada, as teses e os conceitos que vinha desenvolvendo no livro *Estratégia competitiva*. Essa obra é o tratado mais popular sobre estratégia da história, atingindo a marca de sessenta edições no mercado americano.

Nela, o autor, influenciado por seu doutorado em Business Economics, define que a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar a organização com o meio em que ela se encontra. Diz ainda que a unidade de análise mais relevante era o seu setor de atuação (uma curiosidade: a influência dos conceitos da ciência econômica se evidencia na obra do professor até na semântica, quando ele adota a terminologia "firmas", própria da cátedra de economia, para se referir a empresas ou organizações).

Como apresentamos em nosso *Gestão do amanhã*, o fundamento principal do modelo de Porter é a conquista do melhor posicionamento possível da organização diante dos concorrentes em sua cadeia de valor, tendo acesso, de forma diferenciada e, de preferência, exclusiva, aos insumos e recursos essenciais ao negócio.

Para realizar a análise competitiva da organização, o professor desenvolveu a visão das cinco forças competitivas que são os fatores que a empresa deve avaliar e influenciar para determinar uma estratégia eficiente. Essas forças são:

- **Rivalidade entre concorrentes.**
- **Ameaças de novos entrantes.**
- **Poder de barganha dos clientes.**
- **Poder de barganha dos fornecedores.**
- **Ameaça de produtos substitutos.**

A meta final almejada com a aplicação adequada do modelo das forças competitivas é que uma empresa tenha alto potencial de lucratividade operando em um setor com grandes barreiras de entrada, baixa concorrência, sem produtos substitutos e fornecedores e clientes fracos.

Material com direitos autorais

Assim, a arquitetura de sua estratégia deve ser modelada considerando a ação junto a esses fatores e visando obter um posicionamento na cadeia de valor que permita a obtenção de vantagem competitiva duradoura e sustentável.

Uma outra perspectiva introduzida pelo autor foi a visão dos *trade-offs* (ou seja, o ato de escolher uma coisa em detrimento da outra).

Michael Porter tornou essa visão popular no mundo corporativo ao definir que o ponto crítico de toda estratégia é o ato de fazer escolhas. Uma empresa que fica "em cima do muro" encontra-se em uma situação estratégica precária, o que culmina com baixa lucratividade, já que não canaliza todos os seus esforços para o caminho correto e dispersa recursos e energia.

Segundo essa tese, uma empresa pode escolher basicamente entre três estratégias:

- **A de liderança de baixo custo;**
- **A de diferenciação do produto (tornando sua oferta tão distintiva que poderia cobrar mais por ela);**
- **A da especialização do mercado (escolha um nicho e o domine).**

Nas décadas que se seguiram, o argumento de que a estratégia de uma organização está intimamente relacionada a escolhas – e, por isso, toda empresa necessita selecionar uma que a diferencie dos concorrentes – iria tornar-se uma constante no trabalho de Porter.

Seu pensamento e, sobretudo, seu best-seller, foram fundamentais para a consolidação dos avanços da estratégia e sua popularização no ambiente empresarial, já que conferiu um elemento muito valorizado na época, que faltava a essa nova perspectiva: respeitabilidade acadêmica.

É até natural que houvesse uma tensão constante no relacionamento de Porter, com suas ponderações representando a academia, com as consultorias de negócios.

Essas últimas tinham uma visão crítica ao modelo do professor de Harvard por considerá-lo muito estático, o que não ajudava a prever os movimentos de mercado e a evolução da situação competitiva em um setor ou as mudanças nas posições dos diferentes *players*. Porter rebatia comentando que a estrutura das cinco forças era dinâmica. Um sistema em movimento.

(Não deixa de ser instigante a crítica à inflexibilidade do modelo em um ambiente no qual a velocidade das transformações nem de perto se assemelha à atual. Já fazendo um *spoiler* do que está por vir, se essa

Material com direitos autorais

image not available

incremental do que uma modelagem original adequada ao novo ambiente empresarial.

Em um movimento que se acentuaria nos anos 1990, a fragilidade da perspectiva da vantagem competitiva baseada nas capacidades da organização, tese central do pensamento porteriano, se expressava na constatação de que essa superioridade era eliminada pela concorrência com uma frequência crescente.

George Stalk, sócio e um dos consultores mais seniores da BCG (olha ela aí novamente), resumiu essa visão quando fez uma análise no fim dos anos 1990 sobre essa transição. Ele afirmou que, "nesse novo ambiente, a essência da estratégia não consiste na estrutura da posição da empresa em termos de produtos e mercados, mas na dinâmica de seus comportamentos".

É a origem de um pensamento estratégico que contribuiu para a evolução da disciplina e que tem como seus principais percussores os professores Gary Hamel e C. K. Prahalad.

Já em 1989, os professores tiveram um artigo publicado na revista *Harvard Business Review*, uma das mais prestigiosas publicações científicas da administração. Intitulado "Strategic Intent" [Intenção estratégica], foi um grande sucesso laureado com o tradicional Mckinsey Award, premiação que tem como principal objetivo reconhecer os conteúdos sobre gestão mais relevantes anualmente.

A tese central dos autores nesse artigo é que as organizações devem aliar sua orientação a geração de riqueza aos acionistas com uma intenção estratégica cujo foco é a liderança do mercado em que atua.

Para comprovar sua tese, os autores utilizaram a evolução das empresas japonesas em relação às empresas ocidentais. Segundo esse pensamento, as companhias orientais tiveram êxito em seu avanço expansionista, pois tinham intenção estratégica de dominar mercados. A geração de riqueza aos acionistas foi consequência dessa orientação, não sua causa principal.

Essa tese é a origem do principal conceito popularizado pela dupla de pensadores e que trouxe uma perspectiva complementar ao pensamento estratégico convencional: a relevância das competências essenciais organizacionais.

O conceito se insere nesse artigo quando os autores sentenciam que uma empresa, para que seja bem-sucedida em sua intenção estratégica dominante, deve criar vantagens competitivas para o amanhã com mais agilidade do que os concorrentes, quando estes copiam as que essa empresa tem hoje.

Material com direitos autorais

image not available

Na esteira do sucesso da obra de Prahalad e Hamel, surgiram novas teses estratégicas. Algumas conquistaram certa notoriedade, porém esses conceitos estavam muito mais ancorados no novo e promissor mercado do management do que comprometidos em trazer um pensamento original para a gestão.

Uma boa demonstração desse movimento aconteceu em 1993 com o lançamento da obra *Reengineering the Corporation* [Fazendo a reengenharia das corporações], de Michael Hammer e Jim Champy. A obra e o conceito lançado pelos autores tiveram um boom, com o livro chegando a vender mais de 3 milhões de exemplares em todo o mundo e permanecendo mais de um ano na lista dos mais vendidos do *The New York Times*.

Da mesma forma como o movimento surgiu, no entanto, desapareceu, pois, com o tempo, a despeito de ter o mérito de ser a primeira tese da administração a aliar tecnologia com gestão, definindo que a reinvenção dos processos poderia acontecer de forma mais otimizada por meio dessa nova ciência, houve a percepção de que se tratava de "mais do mesmo", uma roupagem nova para os mesmos conceitos de fortalecimento da eficiência operacional e do taylorismo, utilizando a revisão de processos e tecnologia como recursos para essa adaptação.

O único ponto a se lamentar é que inúmeras empresas, em todo o mundo, interpretaram de forma equivocada o conceito como sinônimo de achatamento dos níveis hierárquicos, acúmulo de funções e outras estratégias similares. O resultado da adoção dessas práticas foram movimentos de demissões em massa e a corrida posterior para recuperar o tempo perdido, já que houve importante perda de capital intelectual e, paradoxalmente, competitividade nas empresas que adotaram essa visão devido a sua desassociação com a dinâmica dos mercados.

No mesmo período em que Prahalad e Hamel lançaram a sua obra, um professor canadense começou a popularizar sua ruidosa e polêmica crítica ao estático pensamento estratégico tradicional. Henry Mintzberg ficou conhecido como um dos pais da escola da estratégia como processo de aprendizado. Sua obra *The Rise and Fall of Strategic Planning* [Ascensão e queda do planejamento estratégico], publicada em 1994, enuncia o final do processo de formulação do planejamento estratégico tal qual estava consolidado na época. Segundo o autor, o planejamento estratégico está desatualizado assim que terminado. O pensador reconhece a importância dessa instância na formulação e

Material com direitos autorais

image not available

Grove credita ao pensamento de Christensen a recuperação da companhia, que quase veio a falir devido à sua dificuldade em transformar-se, concentrando suas energias no negócio de chips de memória em detrimento dos microprocessadores. Quando assumiu esse novo posicionamento estratégico, a organização chegou ao topo do ranking das empresas mais valiosas do planeta.

O presidente da Intel, na época, tinha uma forte relação com educação, tendo concluído seu Ph.D. no fim da década de 1960.

Sua obra, *Só os paranoicos sobrevivem,* transformou-se em uma espécie de guia para os líderes da nova geração e apresenta, definitivamente, as bases para um pensamento estratégico muito mais flexível (daí vem a provocação de só os paranoicos sobreviverem), fruto de um ambiente volátil em que a vantagem competitiva duradoura é um objetivo cada vez mais raro e a inovação, o principal motor de transformação para as organizações líderes.

Não deixa de despertar curiosidade a constatação de que, do lançamento da obra de Grove até a primeira década dos anos 2000, nenhum pensamento original tenha emergido para lidar com as transformações de um ambiente que já se encontrava em um movimento frenético, apontando o que seria a ebulição pela qual o mundo passaria nos dias atuais.

Como apontamos em *Gestão do amanhã*, essa lacuna é mais uma evidência de como o ambiente acadêmico não está conseguindo catalisar todas as mudanças de uma nova era e continua, da mesma forma que antes do surgimento da estratégia com Michael Porter, aferrado a convicções que já não apresentam os mesmos resultados.

Só em 2013 Rita McGrath, professora da Columbia Business School, publicou um livro que tem a coragem de encarar o status quo apontando as fragilidades do pensamento estratégico tradicional, sobretudo o porteriano. A professora publicou *The End of Competitive Advantage* [O fim da vantagem competitiva], em que enuncia com clareza os motivos pelos quais estamos em um ambiente em que as tradicionais barreiras de entrada de setores e organizações simplesmente derreteram devido à hipercompetitividade influenciada pela revolução tecnológica.

É inegável reconhecer a influência de Richard D'Aveni no pensamento da professora McGrath, que consegue, em seu livro, trazer um embasamento mais estruturado e profundo sobre a tese.

Como todo pensamento evolutivo, é imperativo reconhecer que os conceitos que deram origem à obra são frutos de artigo publicado anteriormente, em 1995, na *Harvard Business Review*, em parceria com

Material com direitos autorais

image not available

Tivemos a oportunidade de fazer parte dos precursores a explorar esse tema quando publicamos na edição de maio/junho de 2016 da revista *HSM Management* o artigo "A empresa como plataforma de negócios". Nele, já impactados pelo movimento que percebíamos com força, enunciamos o conceito do modelo segundo nossa interpretação.

Definimos que **uma plataforma de negócios, sob a ótica do mundo contemporâneo, representa a reunião de um conjunto de negócios subordinado a uma estratégia única que, ancorado nas competências centrais da organização, constrói afinidade e relacionamento com sua comunidade de clientes**, retroalimentando o sistema com os insumos gerados pelas interações entre todos os agentes do ecossistema.

Essa perspectiva estende o conceito de uma empresa como plataforma de negócios para todos os segmentos da economia, e não apenas para o ambiente digital.

Voltamos a explorar o modelo com mais profundidade em *Gestão do amanhã*, reconhecendo que se trata de um conceito recente no ambiente empresarial. Até pouco tempo atrás, o termo não tinha sentido claro no mundo corporativo. Tanto é que não existe, em nenhum dicionário tradicional ou até mesmo no Google ou na Wikipedia, uma definição formal para a expressão "plataforma de negócios".

No entanto, com o surgimento de novas empresas e projetos organizados em plataformas digitais que atingiram êxito avassalador no ambiente corporativo, não só o termo, mas o modelo atingiu grande repercussão.

Os professores Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne e Sangeet Paul Choudary ofereceram contribuição decisiva para a nova conceituação a esse respeito com a publicação, em 2016, da obra *Plataforma: a revolução da estratégia*.

Influenciados pelo êxito de negócios como Uber, Airbnb, Facebook, entre outras organizações novas e bem-sucedidas, os autores definem plataforma como um espaço que viabiliza interações de valor entre produtores e consumidores externos. A plataforma oferece infraestrutura para essas interações e estabelece suas regras de funcionamento. **O principal objetivo de uma plataforma é viabilizar o contato entre seus usuários e facilitar a troca de bens, serviços ou "moedas sociais", permitindo assim a criação de valor para todos os participantes.**

É inegável que a visão explorada nesse pensamento traz uma forte correlação com o ambiente digital, o que até hoje se configura em uma ameaça à adoção do modelo por outras organizações tradicionais. Estas

Material com direitos autorais

image not available

Por mais clichê que seja, um dos mantras dessa nova era é que é mais perigoso ficar parado do que se movimentar. As passagens de bastão dos líderes da nova economia mostram, claramente, essa perspectiva. **Reiterando: empresas não estão se tornando irrelevantes por testar coisas novas, mas sim por fazer, com excelência, a mesma coisa durante muito tempo.**

Um dos terrenos mais férteis dessa paralisia, inegavelmente, é o campo da estratégia. Como demonstrado, o modelo vigente está fundamentado em estruturas e práticas que foram bem-sucedidas décadas atrás, já que obedeciam e eram adaptáveis à dinâmica desses mercados.

O foco excessivo na prática – quase generalizada nas grandes corporações – de elaboração de seus planejamentos estratégicos de longo prazo é importante artefato da diferença entre essas dinâmicas. Essa técnica empresarial, orientada ao objetivo de idealizar os efeitos das ações estratégicas para depois de cinco anos, demonstra a convicção de seus atores de que as condições do ambiente nesse período futuro seriam conhecidas e sabidas quando da realização do plano.

Não há nada mais ilusório do que essa convicção em um cenário em que temos dificuldades de enunciar o que será do mundo daqui a alguns meses, já que novas tecnologias, soluções e empresas explodem – sem exagero algum – diariamente no mundo empresarial.

A imobilidade, e não a mudança, é o estado mais perigoso em ambientes competitivos altamente dinâmicos.

Rita McGrath, na já citada obra *O fim da vantagem competitiva*, explora os riscos gerados pela manutenção da estabilidade nos processos decisórios e reações da companhia. A tendência pela manutenção do status quo leva à inércia e à dificuldade de refletir sobre mudanças nos modelos de negócios vigentes da empresa. Ela faz com que as empresas caiam na rotina e nas garras dos hábitos mentais. Cria condições para disputas de territórios e engessamento organizacional. Fortalece a instância política em que ganham importância as questões relacionadas ao poder dentro da empresa. E o mais perigoso para um ambiente em transformação: a estabilidade inibe a inovação, pois encoraja a diminuição da predisposição por tomar riscos na organização.

Todo esse sistema desemboca em uma cultura que tende a promover a negação e a resistência ao novo em detrimento da reflexão sobre uma nova arquitetura estratégica.

Material com direitos autorais

image not available

O termo *customer centricity*, tão adotado em todas as nossas obras recentes, simboliza a nova relação das companhias com seus consumidores. Não se trata mais de colocar o foco no cliente, e sim de promover esse ator ao posto central em *todas* as reflexões estratégicas da organização. É um movimento inegociável que resgata a premonitória visão de centrar os esforços no entendimento do *Jobs to Be Done* de Drucker.

Para dar contar desse desafio, é requerida a destruição de feudos e visões orientadas a processos específicos e particulares. Ao migrar sua atenção para o comportamento do cliente, todos os esforços derivam para essa perspectiva que demanda conhecimento multidisciplinar.

A visão compartimentalizada em que a organização é segregada em especialistas de determinadas atividades é um obstáculo para um pensamento holístico que tem como orientação única o comportamento do consumidor. As organizações líderes da nova geração têm demonstrado, de forma inequívoca, como toda a sua acelerada expansão obedece a essa direção, tornando concreta sua estratégia por meio de novas metodologias de gestão ágeis.

Não existem mais segredos indecifráveis, fórmulas imbatíveis guardadas a sete chaves. A "comoditização da estratégia" resulta em estruturas facilmente copiáveis. Essa máxima vale, inclusive, para o desenvolvimento das competências essenciais, as quais também são passíveis de replicação por concorrentes, seja por sua mimetização, seja por meio da contratação de indivíduos que as detêm.

Não existem mais competências essenciais distintivas. Esse é um processo contínuo e fluido. No passado, habilidades como atrair e reter talentos, inovar continuamente, conquistar e manter a reputação da empresa eram singulares e representavam diferenciação sustentável para quem as detinha. Em um ambiente regido pela transparência da informação e pela alta fluidez, são pressupostos básicos para manutenção da competitividade.

O novo tratado estratégico é uma evolução da escola da estratégia como processo de aprendizado, já que uma das crenças essenciais desse pensamento diz respeito à necessidade de adaptação da organização à alta velocidade das mudanças.

Se nas primeiras fases do pensamento estratégico tivemos as perspectivas da eficiência operacional seguidas pelas escolas do posicionamento e do aprendizado, chegamos ao contexto de uma estratégia que se alimentará de todos os aprendizados advindos da história da gestão, incorporando novos elementos mais conectados com a instabilidade do atual ambiente empresarial.

Material com direitos autorais

image not available

CAPÍTULO 5:
UM JOGO TOTALMENTE DINÂMICO

O ano de 2017 testemunhou no Brasil o avanço rápido dos aplicativos de transporte e locomoção como Uber e 99. Destaque para a startup americana, que, a despeito de ter iniciado sua operação no país em meados de 2014, só mesmo três anos depois conseguiu ter uma capilaridade regional, estando presente em praticamente todas as capitais brasileiras com seu modelo de negócios. O novo serviço foi adotado de forma massificada pela população brasileira, em um movimento que levou o Brasil a ser o segundo maior mercado do Uber em todo o mundo.

Como reflexo desse movimento, o sinal amarelo – quase vermelho – acendeu em um setor que vinha apresentando crescimento consistente ao longo dos últimos anos: o das locadoras de automóveis.

Afinal, se as pessoas têm cada vez mais disponibilidade em utilizar o serviço de transporte dos aplicativos para se locomover, por qual motivo alugariam automóveis?

Uma sombra pairou sobre o setor exatamente quando as principais empresas do segmento preparavam sua abertura de capital seguindo os passos bem-sucedidos da líder Localiza, que realizara a sua em 2005 e tornara-se a maior empresa do segmento na América Latina.

Muitos analistas sentenciavam o declínio desse negócio, que ficaria restrito a um nicho específico de viagens de longa duração ou ao mercado corporativo.

Dois anos após as previsões mais catastrofistas, no entanto, o cenário é totalmente distinto. Entre 2017 e 2019, houve um crescimento de 44% no volume de vendas de automóveis para empresas de locação. As três líderes do setor, Localiza, Unidas e Movida, tiveram um crescimento de mais de 70% em suas receitas no primeiro trimestre de 2019 em relação ao mesmo período de 2018. Nesse período, essas empresas geraram, sistematicamente, lucros recordes em seus negócios.

Afinal de contas, o que aconteceu de tão diferente que não foi mapeado por – quase – ninguém?

A resposta está presente em uma pesquisa da Associação Brasileira das Agências de Locadoras de Veículos (ABLA), publicada no início de 2020, que aponta que um em cada quatro motoristas de aplicativos no

Material com direitos autorais

image not available

A cultura do aprendizado é, de longe, a mais relevante nesse novo sistema. Ainda citando Welch, a estratégia ganha força quando se tem uma organização que aprende, em que as pessoas têm sede de fazer tudo melhor todos os dias. Se a cultura é saudável, esses indivíduos enxergam a organização em todas as suas várias partes interdependentes, e não de forma segregada.

Esse aprendizado, no entanto, deve resultar em ação, pois, do contrário, todos os esforços são ineficazes. É da interação entre o desenvolvimento de todo potencial criativo da organização e sua capacidade de execução ágil que emergem os benefícios da estratégia adaptativa.

Um modelo convencional de tomada de decisões, extremamente baseado no empirismo e na opinião dos líderes do negócio, não é capaz de oferecer todo fundamento requerido para essa transformação.

Surge, com potencial inédito no ambiente empresarial, a gestão baseada em dados. A tecnologia atual permite a geração e organização de informações a uma velocidade e disponibilidade jamais vistas. Não deixa de ser espantoso que esse benefício seja solenemente ignorado por líderes que continuam tomando decisões e gerenciando seus negócios baseado, exclusivamente, em sua visão de mundo.

De nenhuma forma estamos relegando para posição secundária a sensibilidade e o empirismo no processo decisório. Esses elementos são fundamentais para a originalidade e criatividade, e têm real potencial de diferenciação, como temos observado nos casos das novas protagonistas empresariais que conseguiram gerar soluções inovadoras singulares.

O que é necessário introjetar nesse sistema é a gestão de dados e informações críticas como forma de potencializar esse pensamento original na medida em que gera insumos para lá de relevantes para o desenvolvimento de novas proposições e teses de negócios.

Todas as organizações que têm crescido exponencialmente adotam uma arquitetura de dados que lhes permite extrair insights de forma organizada com agilidade. Quando esse movimento acontece antes do de seus concorrentes, resulta em uma vantagem competitiva relevante e confere a possibilidade de capturar valor do mercado antes de outras organizações.

Ao exercer essa prática de forma sistemática e consistente, os efeitos competitivos são dramáticos, já que a distância entre aquelas que adotam essa visão e as que mantêm sua orientação tradicional aumenta cada vez mais, em um movimento acelerado. Por vezes, fica difícil "recuperar o prejuízo".

Material com direitos autorais

image not available

organização a evoluir de acordo com as atividades que seu cliente deseja realizar alinhadas com as competências e vocação da empresa.

Para evidenciar a aplicação prática dessa modelagem estratégica, mais adiante apresentaremos uma visão de como ela se expressa em algumas organizações líderes da nova economia. Exploraremos a evolução da estratégia adaptativa na linha do tempo dessas empresas.

Além disso, apresentaremos um estudo inédito, demonstrando como a estratégia adaptativa viabiliza um dos modelos de negócios mais vibrantes da nova economia: as já citadas plataformas de negócios.

Mas antes nos aprofundaremos em cada um dos elementos da nova estratégia. Mesmo considerando a integração e interdependência deles no modelo, é requerido um olhar particular sobre as implicações e particularidades de cada um de seus componentes.

VÍDEO CASE ESTRATÉGIA ADAPTATIVA

Neste vídeo você terá acesso a um conteúdo complementar sobre o modelo da estratégia adaptativa. Além da discussão dos autores sobre o tema, o vídeo conta com participações especiais de pensadores como Philip Kotler, Regis McKenna, Alex Osterwalder, Silvio Meira e Martha Gabriel.

Material com direitos autorais

image not available

considerar a jornada do cliente em toda a sua formulação e execução estratégica.

É o resgate da visão do *customer centricity*, que não à toa está presente em nossas duas obras anteriores sobre transformação organizacional: em *Gestão do amanhã*, como uma das habilidades mais relevantes do líder do século XXI; em *O novo c*ódigo da *cultura*, como o elemento central da nova cultura organizacional.

Na sua perspectiva estratégica, no entanto, adotaremos a já explorada visão de *Jobs to Be Done*. A simplicidade desse conceito traz uma contribuição fundamental ao ambiente empresarial ao traduzir de forma clara um imperativo estratégico dominante para estes tempos: todo sistema de criação de valor da organização deve estar orientado a atender a atividade que o cliente almeja executar em sua jornada. Simples assim.

Note como essa lógica está entranhada nos casos citados no início deste capítulo: os aplicativos de transporte atendem de forma otimizada à demanda de um indivíduo se locomover do ponto A para o B; a Apple e, posteriormente, as plataformas de streaming de áudio permitem ao cliente ouvir a música desejada quando e onde pretender sem restrições físicas; o Google e as novas plataformas de mídia como Facebook e Twitter tornam possível o anunciante impactar apenas aqueles clientes que estão no perfil de seu negócio, otimizando seus investimento em mídia.

Entender a jornada do cliente e desenvolver formas otimizadas de prover a esse agente uma experiência superior é o nome do jogo.

Uma das companhias – citada como referência em *O novo código da cultura* nesse mesmo contexto – que estão levando essa orientação ao limite é a Tesla, de Elon Musk.

Depois de um período de notícias desalentadoras, com a companhia não conseguindo atingir seus objetivos de entrega de veículos, o que levou a sérios questionamentos sobre a sustentabilidade do negócio, o início de 2020 testemunhou uma escalada no valor das ações da organização, que atingiu, em fevereiro, um valor de mercado de 160 bilhões de dólares. Essa marca lhe confere o posicionamento de uma valorização superior a todas as empresas do setor, com exceção da Toyota. O motivo desse otimismo com o futuro da companhia teve como uma de suas principais causas os dois trimestres de entrega consistente tanto dos lucros quanto das previsões de produção, o que aponta que a Tesla está conseguindo administrar com êxito seu novo modelo produtivo.

Material com direitos autorais