

A ordem é mudar

A maioria dos estrategistas de primeira linha está errada, segundo os especialistas britânicos George Yip e Gerry Johnson: é preciso ficar mudando o modelo de negócio. Diferenciar-se e tomar outras medidas afins têm prazo de validade no mundo atual

Por que um gestor deve gastar tempo planejando a estratégia empresarial? A maioria diria que a principal razão é obter retornos duradouros e cada vez maiores para os acionistas. Alguns argumentariam que a finalidade é obter uma vantagem competitiva nos mercados. Outros simplesmente afirmariam que estratégia é uma questão de sobrevivência.

Seja qual for a resposta, o fundamental para a gestão estratégica é a necessidade de mudar as estratégias com o tempo. Elas devem ser dinâmicas, não estáticas. Algumas empresas podem ter a sorte de seus ambientes permanecerem benignos por períodos de dez anos ou mais. Essas afortunadas talvez não precisem mudar suas estratégias, mas a maioria não tem tanta sorte assim. Seus modelos de negócio contam com prazo de validade, e elas precisam se transformar estrategicamente de tempos em tempos. Uma

regra geralmente simples, como "não se deve mexer em time que está ganhando", pode ser perigosa. Afinal, a finlandesa Nokia não se tornou a principal fabricante de celulares mundial atendo-se a seu negócio original de fabricar botas de borracha.

AS SETE LINHAS ERRADAS

Acadêmicos e consultores formularam muitas teorias sobre como gerenciar a estratégia, que é frequentemente defendida de forma enfática. Em qual essas receitas podem ser agrupadas em sete linhas:

1. Use planejamento estratégico.
2. Escolha um setor atraente, ou posicionamento único, ou grupo estratégico correto dentro de um setor.
3. Utilize estratégias genéricas.
4. Use uma estratégia direcionada.
5. Elabore a estratégia com base em recursos e competências.
6. Supere a concorrência ao fazer mudanças estratégicas rápidas.
7. Diversifique.

É preciso, no entanto, tomar cuidado: cada um desses métodos pode levar a uma abordagem abertamente estática que se torna obsoleta quando as circunstâncias mudam.

Use planejamento estratégico sistemático

Uma corrente de pensamento vem enfatizando a necessidade de abordagens sistemáticas ao desenvolvimento da estratégia. Especialmente, o planejamento estratégico e seu antecessor, o planejamento de longo prazo, reinaram da década de 1960 à de 1980, quando a maior turbulência do mercado e outros ambientes tornaram o planejamento formal muito menos popular. Tem sido quase impossível demonstrar que empresas que usam planejamento estratégico atingem qualquer resultado melhor do que as que não o fazem; de fato, organizações já bem administradas e de alto desempenho têm maior probabilidade de usar o planejamento estratégico formal.

sempre



Entretanto, as empresas realmente precisam, de alguma maneira, lidar com a complexidade da elaboração de estratégias. Todavia, a maneira de fazerem isso -de forma mais ou menos formal- depende da natureza do negócio, do contexto em que operam e da experiência e natureza da administração. E o pensamento de reflexão dos administradores sobre o rumo estratégico da companhia, por quaisquer meios que sejam, que alicerça a gestão estratégica bem-sucedida. Especificamente, os administradores deveriam usar o planejamento estratégico não só para planejar metas dentro de um modelo de negócio existente, mas também para mudar o modelo de negócio quando a mudança for necessária.

Escolha um setor atraente

Michael Porter (*veja página 134*) postula que os setores de atividade têm atrativos diferentes (em termos de potencial de lucro) e que os estrategistas devem procurar posicionar os negócios em setores atraentes ou em posições atraentes dentro dos setores. Contudo, a verdade é que, em quase todos os setores, algumas empresas se saem muito melhor (ou pior) do que a média. No setor das empresas aéreas, algumas de baixo preço, como a irlandesa Ryanair, a britânica easyjet e a norte-americana Southwest Airlines, de fato se saem muito bem. E você pode ser uma perdedora em um setor

MARCELO DUERO

AS ESTRATÉGIAS DEVEM SE APOIAR EM COMPETÊNCIAS. O PROBLEMA É QUE PODEM SE BASEAR EM COMPETÊNCIAS TÃO ARRAIGADAS QUE SE TORNAM PREJUDICIAIS AO DESEMPENHO

"bom": a SSL International, uma das maiores empresas britânicas do setor de assistência à saúde, tem desempenho bem abaixo da média de seu setor.

Conceitualmente, uma resposta mais simples parece ser a posição da sua empresa no grupo estratégico "correto" de um setor, com um modelo de negócio que funciona para esse segmento ou grupo estratégico. Ajuda estar num bom setor e no grupo estratégico correto, mas os gestores ainda precisam trabalhar para desenvolver vantagens em relação à concorrência. Eles não deveriam adotar a abordagem estática de se posicionar dentro de um setor existente, mas, sim, usar o posicionamento para transformá-lo. Modelos de negócio pela internet, como a Amazon.com, são bons exemplos disso.

Use estratégias genéricas

Durante um tempo foi moda pensar que algumas estratégias genéricas simples resultariam em desempenho superior. Uma combinação era o conjunto de opções de baixo custo, diferenciação ou foco, mas houve muita confusão quanto ao que essas estratégias genéricas significam:

Baixo custo só é uma vantagem se uma empresa tiver o custo mais baixo e os concorrentes souberem que não conseguem competir eficazmente contra ela. Isso é extremamente difícil de conseguir sem uma escala extraordinária ou vantagens de participação de mercado ou benefícios de custo decorrentes de um fator singular.

Baixo preço é freqüentemente confundido com baixo custo, mas custo e preço não são a mesma coisa. Os

negócios que adotam uma estratégia de baixo preço precisam aprender a lição anterior; o sucesso provavelmente dependa do preço *mais baixo*, não do preço baixo.

Diferenciação não adianta nada a menos que a diferença seja tanto de valor para os compradores como capaz de ser mantida contra os concorrentes.

Não são as diferenças de estratégias, mas, sim, as semelhanças que freqüentemente descrevem os concorrentes. Além disso, existem evidências de que tal conformidade e imitação podem fazer sentido para melhorar o desempenho em pelo menos dois aspectos: em longo prazo, uma empresa que se conforme às normas estratégicas do setor tem uma chance maior de sobreviver, como mostram inúmeros casos; ela pode sair ganhando no que se refere a custos de suprimentos e financeiro e mão-de-obra experiente.

O problema pode ser que, com o tempo, um dos participantes ou uma empresa novata no setor não siga as regras do jogo e faça algo bastante diferente que os clientes realmente valorizem. Nesse caso, seguir as normas do setor provavelmente não trará sucesso de longo prazo. O desafio agora é decidir quando mudar e como fazê-lo.

Elabore a estratégia com base em recursos e competências

Uma visão baseada em recursos afirma que a estratégia deve se apoiar em uma compreensão detalhada dos recursos e competências de uma organização, principalmente quando essa capacitação for difícil de imitar. Contudo, essa abordagem não é tão direta quanto

pode parecer. O problema é que as competências provavelmente residem não tanto no patrimônio físico como nas habilidades, talentos, comportamentos e atividades que são responsáveis pelo sucesso estratégico da empresa. Na verdade, pode haver competências incorporadas à cultura organizacional das quais os gestores talvez nem estejam cientes. Além disso, sabemos que as estratégias podem se basear em competências tão arraigadas que se tornam prejudiciais ao desempenho da companhia.

Supere os concorrentes ou faça mudanças estratégicas rápidas

Há também o argumento de que se deve conseguir a vantagem competitiva pensando melhor ou sendo mais ágil que a concorrência. Hoje é mais difícil construir vantagem competitiva sustentável, porque os concorrentes conseguem imitar as estratégias com maior rapidez, como nos negócios de alta tecnologia, em que as inovações têm curta vida de prateleira. Contudo, mesmo no caso de setores de condições mais constantes, como contabilidade, fica claro que quaisquer bases de vantagem competitiva tendem a ter curta duração. Adotar ações competitivas pode ajudar. Entretanto, a vantagem competitiva calcada nessa idéia exige capacidades estratégicas raras, de velocidade, criatividade e inovação, o que pode ser difícil de sustentar.

Diversifique

Talvez a maioria das empresas vise ampliar ou esticar seu modelo de negócio ao aumentar suas competências. Elas lançam novos produtos, procuram novos mercados ou

adquirem novas empresas na crença de que essas ações se encaixarão nos modelos de negócio existentes. Parece que níveis moderados de diversificação, em negócios correlatos, de fato têm resultados positivos, mas tentar esticar demais o negócio para uma enormidade de atividades correlatas não funciona. Um segundo problema é a dificuldade de definir o que significam, na prática, níveis moderados de diversificação.

Mais importante: quanto mais diferente um novo negócio for dos existentes, maior a necessidade de transformar o modelo corporativo. Apenas empresas excepcionais conseguem evoluir seus modelos corporativos à medida que se diversificam de forma mais aprofundada em setores e modelos de negócio. Tanto a WPP como a General Electric se transformaram com sucesso em modelos corporativos mais distanciados à medida que seus portfólios se ampliaram.

A LINHA CERTA: ESTRATÉGIAS DINÂMICAS

A maior crítica a todas essas receitas estratégicas dos últimos 20 anos é que a maioria delas é estática. Nossa ênfase é numa abordagem dinâmica, transformacional, ao gerenciamento da estratégia. A busca de uma vantagem competitiva pela exploração do modelo de negócio existente é uma abordagem rotineira. A mudança de modelos de negócio para obter criação de valor e sobrevivência em longo prazo, por sua vez, é uma abordagem transformacional.

A raridade das estratégias transformacionais é o que explica sua baixa taxa de sucesso. Primeiro, ter de substituir um modelo de negócio, a menos que esteja obsoleto, é inentemente arriscado. Segundo, a maioria das empresas tem pouca experiência em vislumbrar e implantar estratégias transformacionais. Além disso, existe, até certo ponto, muito mais incentivo para um presidente

de empresa se ater a um modelo de negócio bem-sucedido, refiná-lo e torná-lo mais bem-sucedido do que para enfrentar a apavorante perspectiva e o indubitável risco de mais mudança transformacional.

Se, contudo, a finalidade de um negócio for criar valor para todas as partes interessadas, então o fundamental é saber se isso é viável com o modelo de negócio atual. Embora muitos dos negócios mais bem-sucedidos do Reino Unido nos últimos 20 anos tenham permanecido com seus modelos de negócio intactos, eles estão em nichos de mercado ou em mercados relativamente protegidos - foram apenas 23% das 100 principais empresas listadas no Reino Unido que permaneceram nesse grupo de elite. Em outras palavras, as empresas dos mercados mais concorridos que se mostraram mais bem-sucedidas transformaram seus modelos de negócio nesse período.

Como mudar o modelo de negócio?

Pela gestão de portfólio. No final da década de 1980, a Whitbread era uma cervejaria britânica bem-sucedida com interesse crescente em restaurantes e hotéis. Por volta de 2004, de fato não era mais um negócio de cerveja: não fabricava cerveja nem era dona de *pubs*. Ela havia passado para negócios de lazer, tais como David Lloyd (clubes de saúde), Costa Coffee (cafés), Marriott e o Grupo Swallow (hotéis).

Pela diversificação. A Smith & Nephew constitui um caso interessante. Até meados dos anos 1980, era uma pequena fornecedora de suprimentos médicos no Reino Unido, oferecendo uma gama de produtos não correlates de baixa margem. No decorrer das duas décadas seguintes, a Smith & Nephew se transformou na principal fornecedora de produtos tecnológicos de alta margem no mercado britânico para tratamento de feridas.

Pelo desenvolvimento orgânico. A Tesco abandonou com sucesso seu modelo de negócio "Empilhe alto e venda barato" da década de 1970. Com a centralização de seu sistema de distribuição e uma estratégia transformacional baseada em sondagens de baixo custo em tecnologia, atendimento e internacionalização, ela construiu uma reputação de empresa altamente inovadora com estratégia internacional concentrada. Analogamente, a Motorola saiu de um modelo de eletrônicos de consumo para um modelo de negócio industrial de alta tecnologia e de telecomunicações móveis.

Pela mistura de abordagens: desenvolvimento orgânico, aquisições experimentais e *joint ventures*, por exemplo. O Royal Bank of Scotland, em menos de duas décadas, transformou-se de participante de nicho local em fornecedor mundial e diversificado de serviços financeiros.

Em um mercado com concorrentes espertos, não há uma maneira certa de atingir o sucesso. Esperar que uma receita estratégica vá conseguir isso, ou que um modelo de negócio dure indefinidamente, não é uma abordagem realista.

No fim, um modelo único de negócio ou vai perder o gás ou ficará muito complexo de ampliar. Portanto, o desafio para os estrategistas se torna o desafio de mudar os modelos de negócio: quando fazê-lo, como fazê-lo e de que forma.

© Business Strategy Review

George S. Yip é vice-presidente e diretor de pesquisa e inovação da Capgemini Consulting, do Reino Unido. Foi professor de gestão estratégica e internacional da London Business School, de Londres.

Gerry Johnson é professor de gestão estratégica da Lancaster University Management School. É co-autor de *Explorando a Estratégia Corporativa* (ed. Artmed).

Esta pesquisa foi apoiada pelo Advanced Institute of Management Research e financiada pelo Conselho Econômico e de Pesquisa Social e pelo Conselho de Pesquisa de Engenharia e Ciências Físicas do Reino Unido.