

ACADÊMICO

OS 4 PILARES da estratégia

SINOPSE

- A gestão e a fórmula do sucesso das empresas não são uma equação lógica. Organizações são compostas de pessoas em diversos níveis e com níveis de poder e de influência sobre o produto e o cliente.
- Quatro pilares fundamentam o sucesso ou não de uma organização: o CEO e seu top management (1), que tomam as decisões sobre o rumo da organização (2) e sobre os riscos que se correm (3) para alcançar o futuro desejado – futuro esse que depende da gestão dos recursos financeiros e humanos necessários (4) a qualquer iniciativa.
- Os exemplos de General Electric, Bunge e Vale, em primeiro plano, e de Honda, Swatch, Southwest Airlines e Microsoft, em segundo, ilustram bem a interdependência desses quatro pilares estratégicos e como eles condicionam o êxito.
- Diferentemente do que ocorre na arquitetura, nas empresas, as pessoas são fundamentais para os pilares. A política de RH (pessoas) depende muito da posição do top management (pessoas), que, por sua vez, é influenciada pela sucessão do CEO (pessoas) – e assim por diante.

IMAGINE UM TEMPLO SUPORTADO POR PILARES INTERDEPENDENTES; SE UM DELES NÃO FICAR DE PÉ, TODA A ESTRUTURA RUIRÁ. ESSA LÓGICA PODE EXPLICAR OS CASOS DE (IN)SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES, GARANTE FERNANDO SERRA, DIRETOR DA HSM EDUCAÇÃO, QUE DESVENDA OS PILARES GERENCIAIS



Imagine o leitor um daqueles templos da Grécia Antiga, suportado por quatro pilares: um pilar depende do outro e, se um deles não conseguir ficar de pé, toda a estrutura ruirá. Essa comparação pode ser aplicada aos casos de sucesso ou insucesso das empresas, não importando a dimensão, a época ou o local.

A sustentação da estratégia das empresas de sucesso compõe-se de quatro pilares interdependentes:

- liderança (e sua respectiva equipe executiva);
- foco estratégico;
- risco calculado; e
- recursos para a sustentação.

Para examinar os pilares estratégicos, vamos considerar três companhias em situações similares:

- a General Electric mundial, no período de Jack Welch;
- a Bunge ao longo da mudança da qual participou seu atual comandante, o brasileiro Alberto Weisser; e
- a também brasileira Vale, sob a liderança de Roger Agnelli até abril.

Durante o comando de "Neutron Jack" (Jack Bomba de Nêutrons), a GE tornou-se a organização mais competitiva do mundo. Na chegada

de Welch, a empresa, constituída de centenas de unidades de negócios em diversas áreas, apontava para a perda de competitividade.

A Bunge, no início da década de 1990, também era um grupo formado por cerca de cem empresas distintas, geradas em quase cem anos de crescimento obtido por meio de aquisições e da criação de negócios diversificados, mas acumulava quatro anos de prejuízos. Alberto Weisser participou da mudança desse cenário, inicialmente como CFO e depois como CEO de um grupo de atuação global significativa no ramo de agronegócios.

NA DÉCADA DE 1990, A BUNGE CHEGOU A ACUMULAR QUATRO ANOS DE PREJUÍZOS. O PILAR "ALBERTO WEISSER E EQUIPE" LIDEROU A MUDANÇA

Chegando ao final do século 20, temos o caso da Vale sob o comando de Roger Agnelli, que se tornou, apesar dos receios após a privatização, a maior empresa privada da América Latina. Em 2000, conta-se que Agnelli recusou a proposta do Anglo American, um dos maiores grupos de mineração e recursos naturais do mundo, para fundir as empresas: ele achava que a Vale levava desvantagem por ser menor naquele momento.

Um ponto importante a ressaltar é que tais pilares –sinônimos de “substâncias” ou “fundamentos”– não contradizem teorias ou ferramentas de estratégia já implantadas. A proposta aqui é identificar os

pilares em risco antes e a despeito de qualquer análise.

PILAR Nº 1

O papel do líder e de sua equipe executiva

Não vamos entrar em detalhes sobre os conceitos de liderança ou as características de líderes e empreendedores. Nosso objetivo é mostrar que o rumo das organizações e sua busca do prêmio da chegada são guiados e impulsionados por poucos personagens facilmente identificáveis, mesmo que exista o importante e desejado comprometimento dos colaboradores. Aliás, esse compro-

metimento normalmente é uma das conquistas do grupo líder.

Estratégia e pessoas têm uma relação inequívoca. Poderíamos até mesmo definir administração estratégica como o meio de alcançar os objetivos estratégicos organizacionais por intermédio das pessoas. Essas pessoas –principalmente o líder e a equipe executiva– precisam conjugar sua visão e seus objetivos com os da empresa.

Na GE, assim como ocorre com outros CEOs em outras organizações, é claro que Welch não fez tudo sozinho: ele contou com a colaboração efetiva de uma equipe. Uma equipe de executivos, independentemente do líder, influencia significa-

Fernando Serra é diretor de produtos da HSM Educação (leia mais na página 32).

tivamente a tomada de decisão e a implementação da estratégia.

Em diversos documentos, livros e entrevistas, Welch deixou clara a importância de sua equipe para a concretização de sua visão. Entre outros colaboradores, o executivo cita Jeff Immelt, atual presidente do grupo; Bill Conaty, vice-presidente sênior corporativo de recursos humanos da GE; Wayne Hewett, CEO da divisão de materiais avançados da GE; Dan Henson, da divisão de serviços financeiros da GE; Jim McNerney, atual presidente da 3M; Robert Nardelli, depois presidente da Home Depot; e David Cote, que passou para a Honeywell.

Foi Immelt o escolhido para suceder a Welch com o desafio de complementar a equipe anterior, desfalcada, formar a própria equipe e conseguir desempenho igual ou su-

perior ao do antecessor. Na mudança, a GE perdeu grandes executivos, entre os quais os já citados McNerney e Nardelli. O mais importante,

A EQUIPE EXECUTIVA FOI CRUCIAL PARA CONCRETIZAR A VISÃO DO LÍDER TANTO NA GENERAL ELECTRIC COMO NA BUNGE E NA VALE

portanto, é frisar que seria tarefa impossível alcançar os resultados da GE sem uma equipe competente, comprometida e coesa formada por Immelt e em torno dele.

Na Bunge, não foi diferente. Apesar de Weisser ter sido fundamental para a mudança da organização -na época comandada por Oscar Bernardes-, ele passou a contar com uma

equipe competente para manter o rumo de sucesso do grupo: Bill Wells - CFO; Mário Barbosa - Bunge Fertilizantes; Fernando Kfoury - Produtos

Alimentícios; Jean-Louis Goubain - Bunge Europe; Archie Gwathmey - Bunge Global Markets; Carl Haussman - Bunge North America; Raul Padilla - Bunge Argentina; Sergio Waldrich - Bunge Alimentos; Drew Burke - novos negócios; e Flávio Sá Carvalho - recursos humanos.

A mudança da Vale, sob a tutela de Agnelli, ocorreu com uma equipe



SAIBA MAIS SOBRE SERRA E A HSM EDUCAÇÃO

Especialista em estratégia empresarial e diretor de produtos da HSM Educação, Fernando Serra foi professor de instituições de ensino renomadas como Ibmec, Fundação Getúlio Vargas e Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, e é autor de 12 livros sobre estratégia, entre os quais *O tempo na sua vida*, escrito com Jurandir Sell Macedo (ed. Saraiva). Doutor em engenharia pela PUC-Rio, ele é pesquisador ativo e integra o grupo de estratégia e empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e a comunidade internacional de pesquisas Advantage – Center of Research in International Business & Strategy.

A HSM Educação, sediada no World Trade Center, em São Paulo, oferece cursos e soluções em educação executiva, com programas de pós-graduação e extensão focados nos diversos níveis de carreiras dos executivos. Com um diferencial acadêmico baseado na ampla experiência de mercado de profissionais líderes em suas áreas, além de conteúdos exclusivos produzidos pelos maiores especialistas mundiais em todos os temas ligados ao universo dos negócios, a HSM Educação tem uma proposta única, composta de três princípios: conectar pessoas, antecipar o futuro e transmitir sempre as melhores tendências da gestão de empresas.



profissional e sem a cultura estatal anterior. Com certeza, essa mudança causou e ainda deve estar causando muitos traumas, mas os resultados estão acontecendo e o suporte e o comprometimento da equipe executiva são fundamentais.

Agnelli vinha de fora da estatal: fora executivo do Bradesco. Dos sete membros da diretoria da Vale durante a mudança, somente José Carlos Martins fez carreira na empresa. Dois dos diretores fizeram parte do governo federal na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso: Carla Grasso, diretora-executiva de recursos humanos e serviços corporativos, e Fábio Barbosa, diretor-executivo de finanças. Guilherme Laager, diretor-executivo de logística, veio da Ambev; Gabriel Estoliar, diretor-executivo de planejamento e gestão, era do BNDES; e, finalmente, José Lancaster, diretor-executivo de não ferrosos, trabalhou em outras empresas de mineração.

PILAR Nº 2

Para implementar algo é preciso ter foco

O foco estratégico é concebido por alguém e disseminado e executado na organização por uma equipe comprometida e ligada a um líder

que apresenta, no processo, a intenção estratégica da empresa. Assim, a estratégia já significa uma escolha. Essa escolha implica uma direção e, conseqüentemente, um rumo. Esse rumo pressupõe uma aposta, um risco a ser assumido pela organização como um todo para alcançar a recompensa desejada.

A intenção estratégica é um dos componentes da estratégia, assim

como o líder e sua equipe executiva, que vão determiná-la e fazê-la acontecer. Ela é, em síntese, o foco estratégico e a aposta. A intenção estratégica deve combinar dois elementos:

- a visão corporativa e
- o desejo de que se torne realidade.

O ser humano precisa ter um objetivo, algo que o puxe para determinada direção e indique seu progresso. Esse objetivo tem de ser inspirador e

claro, de modo que a equipe concentre seus esforços para atingi-lo.

As grandes ações e decisões que notabilizaram o desempenho da GE durante a era Welch tiveram origem no foco estratégico escolhido por ele. O foco -expresso por uma visão ou mesmo por objetivos estratégicos- é claro, simples e conciso, possibilitando à equipe compreender e focar o fundamental a ser alcançado.

O SER HUMANO PRECISA TER UM OBJETIVO, ALGO QUE O PUXE PARA DETERMINADA DIREÇÃO. MAS O PILAR "FOCO" DEVE SER INSPIRADOR E CLARO

Welch definiu que a GE deveria ser a empresa mais competitiva do mundo, simplesmente a primeira ou a segunda em qualquer negócio ao qual se dedicasse.

A estratégia da organização consistia em não trabalhar com commodities, dedicando-se a negócios de tecnologia e com valor agregado; se assim não fosse, venderia serviços. O suporte de tudo eram as pessoas, e o suporte a elas se traduzia em muito treinamento e desenvolvimento em recursos humanos.

Outros objetivos secundários, mas não menos importantes, que ajudaram a atingir seu objetivo principal foram: globalizar todas as atividades da companhia; abraçar a internet e tornar-se um e-business global; prestar serviços como valor agregado a todos os produtos; e melhorar o desempenho (programa 6-Sigma e workout).

Na Bunge, a mesma lógica: a decisão foi focar as atividades no agronegócio, de maneira integrada e global, desfazendo-se dos negócios que não tinham relação com o core business e concentrando investimentos e aquisições para a implementação da nova estratégia.

As mudanças de competitividade em decorrência dos acontecimentos logo antes e logo após a implantação do Plano Real, sobretudo a abertura comercial, causaram impacto significativo nas organizações. Apesar de apostas e ações estratégicas aparentemente coerentes, a perda de competitividade e sinergia levou a Bunge, como a outras tantas empresas, à necessidade de reestruturar os negócios. Ela vendeu ativos, desfez parcerias e concentrou os investimentos e esforços no foco estratégico.

É bom frisar que a venda de ativos, assim como a reestruturação, não afetou a motivação nas unidades ligadas ao foco estratégico: a Bunge Alimentos, por exemplo, foi considerada uma das melhores empresas do Brasil para trabalhar.

A Vale, mesmo com as condições favoráveis propiciadas pelo aumen-

tornar-se uma empresa de mineração de atuação mundial.

Assim, a organização investiu os recursos oriundos da venda de negócios de papel e celulose, transportes marítimos e reflorestamento nas atividades ligadas ao foco estratégico. Globalizou sua atuação adqui-

FATORES DESFAVORÁVEIS DEVEM SER LEVADOS EM CONTA PARA CRESCER OU MUDAR. "ASSUMIR RISCOS" É PILAR ESTRATÉGICO POUCO LEMBRADO

to do consumo na China e pelo crescimento mundial, sofreu um choque de eficiência durante os tempos de Agnelli. O foco estratégico de longo prazo foi expresso de modo simples:

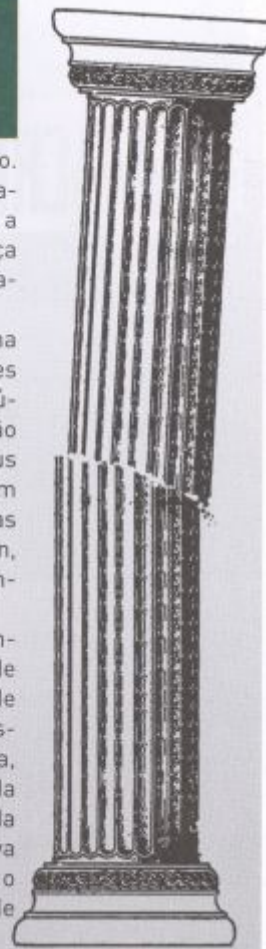
rindo, por exemplo, negócios de mineração e carvão em Moçambique, de cobre no Chile, de potássio na Argentina e de diamantes e minério de ferro em Angola.

QUANDO UM PILAR TOMBA

A falha em qualquer um dos pilares leva ao fracasso. A Enxuta, fenômeno de vendas de lavadoras e secadoras de roupa de baixo preço, faliu, não suportando a dívida de R\$ 22 milhões. Apesar do foco, da liderança e da aposta, não foi capaz de sustentar financeiramente seu crescimento acelerado.

Os negócios familiares muitas vezes falham na sucessão. Não é de admirar a atenção de grandes grupos, como RBS, Votorantim, Gerdau e Pão de Açúcar, a esse tema. Perda da liderança e deterioração da equipe, eventual perda de foco, fixação no status quo e até falta de recursos para a sustentação foram motivo de falência ou venda de diversas potências empresariais familiares, entre elas Mesbla, Mappin, Matarazzo, Supermercados Eldorado e Paes Mendonça, Metal Leve e Cofap.

Nas empresas de pequeno porte, não é diferente, mesmo naquelas excelentes e com potencial de crescimento. Em recente avaliação dos pilares de uma companhia que possuía marca forte e em crescimento e havia assumido uma operação licenciada, verificou-se que, apesar de resolvida a questão da necessidade de recursos financeiros pela entrada de sócios, o novo líder tinha uma equipe executiva reduzida e sem as competências necessárias para o desafio a sua frente. Esse deveria ter sido o foco de sua atenção.



O fato é que a Vale atingiu cerca de 18 países concentrando-se em sua competência de mineração, e não na matéria-prima minério de ferro, e em logística, competência adquirida para fazer face às deficiências e às condições brasileiras.

PILAR N° 3

Assumem-se riscos para ganhar

Uma aposta sempre está ligada ao risco inerente a uma grande mudança ou, principalmente, a uma grande recompensa. Envolve ameaças e fraquezas cuja natureza procura mudar -em vez de tentar se proteger delas ou atenuá-las. Se, na abordagem clássica, as empresas buscam obter vantagens competitivas ao aproveitar suas forças

MAIS CASOS REAIS



Os pilares podem ser encontrados em muitas empresas. O autor selecionou quatro companhias distintas das citadas no artigo para identificar também ali esses elementos.

COMPANHIA	HONDA	SWATCH	SOUTHWEST	MICROSOFT
SITUAÇÃO	Entrada e liderança posterior no mercado de motocicletas norte-americano.	Formação e liderança no mercado de relógios mundial de baixo preço com liderança de empresas japonesas.	Formação e liderança na indústria de aviação em crise e saturada dos EUA.	Aproveitamento de oportunidades e de flexibilidade para manter-se na liderança pela competência de seus recursos humanos.
PERÍODO	Décadas de 1950 a 1970	Décadas de 1980 e 1990	Décadas de 1970 a 1990	Décadas de 1970 a 1990
LÍDER	Soichiro Honda	Nicolas Hayek	Herb Kelleher	Bill Gates
EQUIPE EXECUTIVA	Inclui Takeo Fujisawa, parceiro de Honda e executivo. Tinha três gestores no início e foi crescendo conforme a necessidade	Foi se formando ao longo do tempo, em função das necessidades de recursos e desafios. Assim incluiu, por exemplo, o designer Franco Bossio. Há preocupação com a sucessão.	Inclui James (Jim) Parker, vice-presidente, e Collen Barret, diretora-geral de operações, ex-secretária de Herb e seu braço direito. A equipe vem mudando e progredindo com a necessidade.	Inclui Paul Allen, sócio, e Steve Balmer, braço direito de Bill Gates.
FOCO ESTRATÉGICO	"Sonho grandioso" de perseguição constante por tecnologia, como dito por Fujisawa.	Sobrevivência da indústria de relógios suíça pela barreira de entrada a concorrentes nos mercados de luxo.	Velocidade do avião ao preço de carro.	Um computador em cada mesa e em cada lar, todos rodando software Microsoft.
RISCOS ASSUMIDOS	Entrada no mercado de motocicletas norte-americano com comportamento de consumo distinto e com concorrentes fortes na década de 1950 e, posteriormente, no mercado saturado de automóveis, na década de 1970.	Utilização dos recursos financeiros no foco da estratégia. Desenvolvimento de um relógio barato com mão de obra local, produzido integralmente na Suíça, com tecnologia e mensagem na contramão da indústria. Abandono do apelo funcional para o emocional.	Adoção de cadeia de valor completamente distinta da usual na indústria. Busca de um novo mercado: usuários de automóveis e ônibus.	Tornar-se padrão no mercado, sendo o primeiro ou o mais rápido a conquistá-lo em "oportunidades com externalidades positivas - caso haja vantagens, para a grande maioria dos consumidores, em dividir um padrão comum".
RECURSOS	Competência em motores. Sucesso anterior e imagem de marca construída. Capacidade de inovação. Oportunismo. Eficiência: economia de escala e experiência acumulada. Destaque para a sustentabilidade financeira e de gestão de recursos no início por Fujisawa.	Viabilização de recursos financeiros para o empreendimento. Desenvolvimento de competências. Desenvolvimento e importância dos recursos humanos. Capacidade de inovação tecnológica. Competência em design. Clima organizacional. Imagem de marca.	Capacidade de simplificar as atividades. Valorização das pessoas e do trabalho. Recursos voltados para o foco estratégico [possibilitam que os tempos em terra sejam menores, por exemplo] -seus recursos humanos não são imitáveis, diferentemente dos recursos-aeronaves.	Qualidade do pessoal e estilo da gerência. Valorização dos recursos humanos. Utilização focada dos recursos. Inovação e velocidade.

Obs.: A estrutura dos pilares se altera com o tempo, requer manutenção ou reconstrução -até para as empresas de maior sucesso, pois este não dura para sempre. No quadro, é claro o desafio da substituição do empreendedor.

Fonte: *Emerging determinants of firm performance: a case study research examining the strategy pillars from a resource-based view*, artigo de Fernando Serra e Manuel Ferreira, publicado na *Management Research*, em 2010.

para responder às oportunidades do ambiente competitivo, neutralizando as ameaças e evitando suas fraquezas, no levantamento dos casos de sucesso e de longevidade, verificamos que as apostas não ignoram (não neutralizam nem evitam) os fatores desfavoráveis. Essas organizações buscam, ao contrário, transformar suas fraquezas em novas forças e as ameaças, em oportunidades. Isso não quer dizer que forças e oportunidades não sejam importantes em si, mas há que se considerar que fatores desfavoráveis são mais impactantes para o futuro da organização e acarretam mudanças mais intensas -daí a relevância de se correr risco. Pode-se chamar isso de reinventar o negócio, como sugeriram Gary Hamel e C.R. Prahalad em *Competindo pelo futuro*, ou criar demandas nos setores, como ensinam W. Chan Rim e René Mauborgne em *A estratégia*

"Não existe passagem que o mar não encontre se nisto puser toda a sua força".

PILAR N°4

É preciso dar sustentação aos riscos assumidos

Nenhuma estratégia tem sucesso sem recursos para sustentá-la. Essa sustentação pode ser alcançada de diversas maneiras. Os recursos gerados pela venda de ativos, assim como de programas para redução de custos e aumento de eficácia, formação de colaboradores e parcerias estratégicas, passam a ser destinados ao suporte da nova estratégia, ou seja, alocados para o foco estratégico pretendido.

A maioria das pequenas empresas, dizem as estatísticas, não chega a durar um ano. Nesses casos, os mais diversos problemas acontecem, e a ausência ou o tombamento de um dos pilares faz o negócio ruir. Gran-

de aumentar a eficiência, assim como conseguiu, em sua estratégia financeira, elevar o status da companhia para "grau de investimento", o que lhe possibilita o acesso a recursos financeiros internacionais com juros mais baixos.

ESTRATÉGIA = GENTE

A busca de vantagem competitiva depende principalmente das pessoas. Os stakeholders e, sobretudo, os colaboradores, são fundamentais para o desempenho de uma empresa. Por definição, administrar é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas, com o intuito de atingir objetivos tanto da organização como de seus membros.

Ou seja, para a estratégia empresarial alcançar e manter o sucesso, as pessoas não podem ser esquecidas jamais -mesmo que uma grande reestruturação aconteça, como nas organizações apresentadas- e devem ser prioridade para o líder e sua equipe, pois foi para elas que o foco foi estabelecido, e elas também serão a base para os riscos assumidos, o recurso mais forte de sua sustentação.

Henry Fayol deixou para a administração um grande princípio: "Planeje seus trabalhos; trabalhe seus planos". Desse modo, antes de pensar em qualquer formulação organizacional, a verificação e a análise desses pilares estratégicos são fundamentais.

Grandes estratégias com base em planos, posicionamentos, recursos distintivos e até oportunidades de valor emergentes podem ser formuladas, claro, mas acabarão por falhar ao não levar em conta a necessidade da existência e do reforço de todos os pilares.

O pilar não é apenas uma figura de linguagem feliz. É algo a ser rigorosamente considerado, construído e revisitado no plano da "grande casa".

O PILAR "RECURSOS", NA GE, VEIO DA VENDA DE ATIVOS E DOS PROGRAMAS DE AUMENTO DA EFICIÊNCIA (O QUE INCLUI SUA UNIVERSIDADE)

do oceano azul (ambos os livros, ed. Campus/Elsevier).

No caso da GE, largar ou se afastar das commodities, assim como se desfazer de negócios, implicava abandonar faturamentos garantidos e entrar em caminhos desconhecidos. Por "coincidência" -dada a improbabilidade de os líderes das organizações mencionadas terem conversado entre si sobre isso-, o mesmo aconteceu com a Bunge e com a Vale.

Citando Carlos Alberto Sicupira, um dos empresários mais bem-sucedidos do Brasil e um dos acionistas da Ambev e da AB InBev: "Com um sonho grande, os obstáculos viram parte da rotina". Antoine de Saint-Exupéry nos lega a mesma mensagem em *Piloto de guerra*:

de parte das empresas falha, por exemplo, por falta de sustentabilidade financeira e recursos humanos.

No caso da GE, os recursos advindos da venda de ativos, da constituição do centro de treinamento, assim como de seus programas para redução de custos e aumento de eficiência, passaram a ser destinados ao suporte da nova estratégia, ou seja, alocados para o foco estratégico concebido.

Na Bunge, os recursos também vieram da venda de ativos, porém foram complementados pela abertura de Capital, por uma gestão financeira e de custos rigorosa e pela inovação.

Da mesma forma, a Vale usou o capital da venda de ativos, mas não se esqueceu de reduzir os custos e