



Mudanças profundas no ambiente competitivo geraram uma explosão cambriana de novas formas organizacionais, relações institucionais e possibilidades de criação de valor. Economia "digital", economia de "conhecimento" ou apenas "nova" economia o nome não interessa; parece óbvio que estamos no ápice de uma revolução industrial tão profunda quanto a que deu origem à idade Moderna. Mas obviamente já sabemos disso. Todos lemos Alvin Toffler, Nicholas Negroponte e *Wired*. A pergunta mais profunda é: quem lucrará com essa transformação? Que empresas velejarão nos novos ventos de mudança e quais serão levadas até as pedras da irrelevância? Acredito que somente as empresas capazes de se reinventar e reinventar seu setor estarão vivas daqui uma década. Hoje a questão não é se podemos efetuar reengenharia de processos; a questão é se podemos reinventar o setor como um todo.

Em todos os setores, são os revolucionários em geral os recém chegados que estão criando a nova riqueza. Obviamente, existem exemplos de empresas como a Coca-Cola e a Procter & Gamble, que são capazes de reinventar-se e reinventar o seu setor continuamente, porém, com muita freqüência, os titulares do setor não conseguem desafiar suas próprias ortodoxias e sucumbem diante de rivais pouco convencionais.

O argumento parece incontestável: *em um mundo descontínuo, a inovação estratégica é o segredo para a criação da riqueza*. Inovação estratégica é a capacidade de reconceber o modelo existente do setor de modo a criar novo valor para clientes, concorrentes que começaram com o pé esquerdo e produzir novas riquezas para todos os *stakeholders*. A inovação estratégica é a única maneira de os novatos alcançarem sucesso diante das enormes desvantagens de recursos, e a única maneira de os "titulares" renovarem seu sucesso. E, se redefinirmos a medição do sucesso

...em um mundo descontínuo, a inovação estratégica é o segredo para a criação da riqueza

corporativo como participação na criação da nova riqueza dentro de um amplo domínio de oportunidades - por exemplo: energia, transporte, comunicação, informática, e assim por diante o imperativo da inovação torna-se inevitável.

Hoje muitas empresas estão preocupadas com o **EVA** (valor econômico agregado), mas o EVA ganhar mais do que seu custo de capital é apenas o ponto de partida. A meta não é ganhar mais do que seu custo de capital; é capturar uma participação desproporcional da criação de riqueza do setor. Existem muitos fabricantes de semicondutores que ganham mais do que o seu custo de capital, porém, foi a Intel que gerou e capturou grande parte do novo valor no setor de microprocessadores durante a última década. Obviamente, a Intel recuperou seu custo de capital, mas ganha muito mais do que isto.

Uma maneira de medir a participação na criação de riqueza é comparar a participação atual de uma empresa na capitalização total de mercado dez anos antes. Por exemplo, em 1988, a participação da IBM na capitalização total do mercado dentro do domínio da informática e de equipamentos para escritório chegou a 45,9%. Em 1997, esse número caiu para 14,2%. No mesmo período, a participação da DEC caiu de 10,3% para 1,1%. A participação da Microsoft subiu de zero a 22,7%. Se a IBM tivesse mantido sua participação, valeria aproximadamente US\$ 140 bilhões a mais do que vale hoje.

Os acionistas adoram a inovação estratégica. Analisemos mais uma vez os indícios. Entre 1985 e 1995, menos de 40 empresas, dentre as mil maiores empresas listadas pela revista *Fortune*, geraram retornos totais para acionistas superiores a 25% ao ano. Trata-se do clube mais exclusivo da indústria dos EUA. Essas empresas tiveram, em média, um crescimento anual composto da receita de 25,3% durante esse período, enquanto as margens operacionais melhoravam em um ritmo de apenas 6,7% ao ano. Com esse ritmo de crescimento, a receita aumentará quase dez vezes ao longo de uma década, enquanto as margens quase dobrarão. Portanto, se a meta for aumentar radicalmente os retornos para os acionistas, de onde virá a **alavancagem**? Certamente virá do crescimento da receita, não da melhoria das margens operacionais. A maior parte das empresas simplesmente não têm como melhorar as suas margens.

Aumento de 25% na receita, crescimento da margem de menos de 7% - é uma proporção de 3,5/1. Mas quantos gerentes, durante os últimos anos, esforçaram-se para aumentar a receita da empresa 3,5% mais do que investiram no aumento da margem? A obsessão da maior parte dos

gerentes seniores era a redução de custos, não o crescimento.

Tendemos a confundir o placar com o jogo em si. O crescimento é o placar, mas definitivamente não é o jogo. O foco no crescimento, e não no jogo da inovação estratégica, provavelmente destruirá a riqueza, em vez de criá-la. O motivo é simples. Existem tantos caminhos para crescer quanto para cortar: aquisições que destroem valor, batalhas pela participação de mercado que reduzem a lucratividade do setor (a preferida das cias. aéreas) e projetos milionários sem valor. Desnecessário dizer que as empresas que buscam o crescimento que destrói o valor não serão incluídas na lista das empresas com melhor desempenho.

Quando nos aprofundamos mais, constatamos que as empresas extraordinariamente bem-sucedidas, que tiveram taxas de crescimento superiores a 25% no retorno para o acionista, cresceram mudando drasticamente a base para competir em seus setores. Inventaram setores totalmente novos ou reinventaram radicalmente os setores existentes.

A ESTRATÉGIA É IRRELEVANTE?

Sendo assim, se a estratégia é o segredo para criar nova riqueza, por que a "estratégia" não é mais uma "grande idéia" na maior parte das empresas? Por que ela parece atrair tão pouco do tempo e da atenção da gerência? E por que os planejadores são uma espécie cada vez mais ameaçada de extinção?

Já se passaram anos desde que a estratégia foi a estrela mais brilhante do firmamento das idéias de administração. Foi o trabalho de Bruce Henderson e do **Boston Consulting Group**, assim como o projeto de pesquisas PIMS¹, que elevou a estrela da estratégia acima do horizonte gerencial em meados da década de 70 isso, e o uso pioneiro pela General Electric, do planejamento dentro de suas "unidades estratégicas de negócio". Com a publicação do livro de Michael Porter, **Estratégia Competitiva**, em 1980, a estrela da estratégia subiu ainda mais.

Porém, em meados da década de 80, à medida que os gerentes voltaram sua atenção para Qualidade, redução de tempo de ciclos e outros desafios de melhoria operacional que lhes foram impingidos por competidores globais e acionistas impacientes, a estrela da estratégia começou a apagar. A estrela da estratégia foi finalmente ofuscada em 1993, com a publicação de **Reengenharia**, de Michael Hammer e James Champy. Pensar grande saía de moda, os eufemismos para o *downsizing* entravam na moda.

De uma hora para outra, muitas empresas de consultoria, que haviam planejado o futuro de

empresas na década de 80, viram-se dois níveis abaixo nas empresas de seus clientes, triturando a ineficiência operacional ou cortando camadas de flacidez burocrática. Os consultores tornaram-se mestres da *lipoaspiração* corporativa. Suas receitas estavam em alta, mas um número cada vez menor podia alegar estar trabalhando em grandes problemas estratégicos ou ajudando os clientes a inventar o futuro.

De fato, o contexto para a estratégia, em constante mudança, provocou o surgimento de inúmeras novas formas de pensar sobre o conteúdo da estratégia. Entre os novos temas no mundo da estratégia estão : previsão, conhecimento, aptidões, coalizões, redes, competições extramercado, ecossistemas, transformação, renovação. Todos esses assuntos são altamente contemporâneos.

Portanto, os estrategistas certamente não podem ser acusados de não conhecerem as novas realidades competitivas. Porém, por mais bem embasados que estejam, não causam impacto. Por quê? Porque os gerentes simplesmente não sabem o que fazer com todos os maravilhosos conceitos, estruturas e palavras da moda que saltam das páginas da **Harvard Business Review**, comprimem as sessões de negócios das livrarias e brilham nas páginas reluzentes das revistas especializadas.

Os estrategistas devem ter muito que dizer sobre o contexto e o conteúdo da estratégia, mas, recentemente, tiveram muito pouco a dizer sobre a **conduta** da estratégia ou seja, a tarefa da elaboração da estratégia. Ninguém parece saber muito como criar estratégias. Hoje, os gerentes sabem como implantar disciplinas de Qualidade, como fazer a Reengenharia de processos e como reduzir tempos de ciclo, mas não sabem como promover o desenvolvimento de estratégias inovadoras que criam riqueza.

Portanto, embora tenha havido uma enorme inovação em torno do conteúdo da estratégia a gerência tem uma lista sempre crescente de questões "estratégicas" para abordar não houve inovação correspondente em torno da conduta da estratégia. Vamos admitir, o processo de planejamento estratégico anual, na maior parte das empresas, praticamente não mudou durante as duas últimas décadas.

É irônico: nunca uma capacidade de pensamento estratégico profundo foi tão necessária como nos tempos turbulentos que vivemos; entretanto, jamais, nas duas últimas décadas, a participação da estratégia foi tão baixa nos corredores do poder corporativo. Há quem argumente que a maré está mudando. Porém, a maré não mudou; existem apenas algumas almas esperançosas nadando contra a corrente. Para que a maré mude, é preciso reinventar a prática da

O foco no crescimento, e não no jogo da inovação estratégica, provavelmente destruirá a riqueza, em vez de criá-la

estratégia. Certamente não vamos começar com o processo de planejamento tradicional na tentativa de aumentar o valor agregado da estratégia! Não, é preciso partir do zero. O desafio é inventar novamente a conduta da estratégia de forma a torná-la essencial para empresas que lutam para manter sua vitalidade no ambiente da nova economia, onde as alternativas são inovar ou morrer.

QUAIS SÃO OS SEGREDOS DA CRIAÇÃO DA ESTRATÉGIA?

O setor da estratégia com seus consultores, professores de faculdades de administração, escritores e planejadores têm um segredinho sujo. Todos sabem o que é uma estratégia quando a vêem. Todos nós reconhecemos uma grande estratégia após o fato. No método de estudos de caso, professores mostram a estratégia para ser admirada ou ridicularizada por estudantes de MBA excepcionalmente sábios. Suas explicações *post hoc* para o sucesso e o fracasso competitivo são formidavelmente belas. Mas o processo de planejamento não produz estratégias, produz planos, um argumento que Mintzberg^{2,3} apresentou em mais de uma ocasião.

Qualquer um que se autoproclame estrategista ficaria extremamente constrangido com a inexistência de uma teoria da criação da estratégia no setor de estratégia! Não se sabe de onde vêm as novas estratégias audaciosas e criadoras de valor. Há uma lacuna no meio da disciplina da estratégia.

Precisamos de uma profunda teoria de criação de estratégia. Pense nos avanços realizados durante os últimos quinze anos sobre o **conteúdo** da estratégia: rivalidade competitiva, visão da empresa baseada em recursos, hipercompetição, coalizões, gestão do conhecimento etc. Agora pergunte: o quanto se avançou com relação à prática da estratégia? Ou compare o ritmo de inovação durante os últimos vinte anos no desenvolvimento de produtos, gestão da cadeia de suprimentos ou incorporação da qualidade em produtos com ritmo de inovação na forma como fazem a estratégia. Caso encerrado.

As perguntas que devemos abordar são: Como criar uma explosão cambriana de estratégias inovadoras dentro da empresa? O que é necessário para inventar novas "curvas em forma de S" em estratégia? Para responder a essas perguntas, precisamos de uma teoria de inovação estratégica. Desenvolver uma teoria como essa é um projeto grandioso. Tudo o que posso fazer aqui é oferecer algumas proposições iniciais.

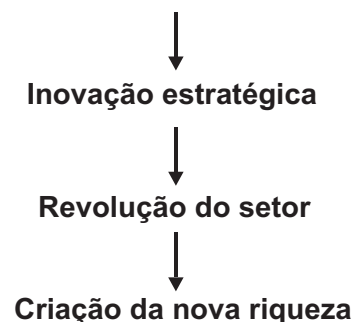
Concordo com **Mintzberg** quando ele diz que a estratégia "emerge". Mas não acredito que a natureza emergente da criação nos impeça de ajudar e favorecer o processo da inovação estratégica. Não somos impotentes. O motivo pelo qual não acredito em nossa impotência é que a estratégia simplesmente não emerge ao contrário, é **emergente**, no mesmo sentido de que a própria vida também o é. Uma das coisas que aprendemos com os teóricos da complexidade é que, gerando o conjunto certo de condições, pode-se provocar a emergência. Stuart Kauffman, pioneiro na teoria da complexidade, sugeriu que a vida começou com um sistema autocatalítico um conjunto de reações químicas que se auto-reforça. Quer você concorde ou não, a analogia pode ser útil. Devemos então perguntar: O que catalisaria o surgimento de estratégias novas e viáveis em uma organização bem sucedida, embora complacente? Meu palpite é que a resposta, embora possa ser útil, será mais fácil de ser obtida do que a resposta para o mistério da vida.

... o processo de planejamento não produz estratégias, produz planos.

Quando começamos a imaginar a estratégia como um fenômeno emergente, percebemos que muitas vezes atacamos o lado errado do problema. Com frequência, estrategistas e executivos seniores trabalharam "a estratégia", e não as condições que originariam a inovação estratégica. Estavam, em essência, tentando planejar organismos complexos e multicelulares, e não tentando compreender e criar as condições que deram origem a tais organismos.

Portanto, devemos começar buscando as regras profundas da emergência. Acredito que o desafio fundamental seja descobrir e explicar os elos entre:

As regras da emergência da estratégia



Duas grandes forças da natureza parecem se contrapor. Por um lado, há a tendência natural em favor da entropia. Quando convertemos combustível fóssil em calor para fornecer energia aos carros ou aquecer nossas casas, estamos transformando uma energia altamente ordenada - moléculas complexas de carbono - em uma energia **desordenada** - calor, assim como diversos

poluentes. Essas coisas jamais podem ser **reunidas novamente**. A segunda lei da termodinâmica sugere que estamos escorregando inevitavelmente rumo ao caos. A lei não caracteriza apenas sistemas físicos; muitas vezes, parece caracterizar sistemas humanos. Muitas organizações parecem ser afetadas por um tipo de "entropia institucional", na qual a energia, entusiasmo e eficácia dissipam-se lentamente com o passar do tempo.

Por outro lado observamos **ordem** em toda parte: a Bolsa de Valores de **NY**, a rede de fornecedores da *Toyota*, uma excelente universidade ou, o maior milagre de todos: nós mesmos. Um ser humano é algo quase infinitamente mais ordenado e um sistema muito mais complexo do que um organismo unicelular. A ordem parece a segunda maior força na natureza. E, embora a entropia possa ser inevitável em sistemas físicos, não há nada que sugira que seja inevitável em sistemas biológicos ou humanos. Obviamente a ordem perfeita nunca é alcançada; a mudança transgressora sempre intervém. Contudo, o impulso para a ordem está visível em todos os lugares do mundo ao nosso redor com a notável exceção do quarto de um adolescente!

A Bolsa de Valores de **NY** não poderia ser projetada de cima para

baixo. Nem a vida na Internet, nem um ser humano, nem uma estratégia complexa, porém internamente consistente. O que acontece em todos os casos é o que Kauffman chama de "ordem sem execução cuidadosa". "Ordem sem execução cuidadosa" - gostaria de sugerir que esse é o objetivo da elaboração da estratégia.

A ordem se origina em regras simples e profundas. Portanto, não é que não haja execução e projeto, e sim apenas que funcionam no nível de precondições e amplos parâmetros não no nível de um projeto detalhado. Portanto, embora houvesse uma arquitetura simples subjacente à Internet, ninguém poderia prever todas as permutações ricas da vida na rede que emergiriam na nova biosfera *on line*. Da mesma forma, embora houvesse um propósito simples e abrangente no programa espacial dos EUA na década de 1960, as estratégias para levar um ser humano à lua eram profundamente emergentes.

Como todas as formas de complexidade, a estratégia está na fronteira entre a ordem perfeita e o caos total, entre a eficiência absoluta e a experimentação cega, entre a autocracia e a completa *ad hoc*racia. Ora, se acreditarmos, mesmo que parcialmente nesse conceito, ele terá profundas implicações em nossa forma de pensar a estratégia - e onde devemos focalizar nossa atenção se o objetivo for desenvolver uma capacidade de inovação estratégica bem dentro

das organizações. Deixe-me ilustrar o fato com uma antiga história de como os seres humanos adquiriram o gosto pela carne cozida. Certo dia, um porco selvagem entrou em uma cabana; um raio atingiu a cabana; a cabana queimou; um ser humano remexeu nos restos carbonizados, tocou no porco, chupou o dedo e, pronto! Que delícia!

Pesquisadores de faculdades de administração, seguidores da escola do "processo" da estratégia, além de jornalistas da área de negócios, esforçaram-se para estudar os "acidentes" da elaboração da estratégia. Pesquisadores do processo reviram as cinzas.

Por outro lado, pesquisadores da "escola do conteúdo" (Michael Porter em primeiro lugar) deram todos os prováveis consumidores da "carne de porco" um conjunto de critérios sofisticados para determinar se há ou não um "porco". Neste caso a pergunta é: "Será que essa estratégia específica vai gerar dinheiro?" Professores e consultores de estratégia produziram guias elaborados para reconhecimento de "porcos", mas, em geral, pouco sabem sobre *suinocultura* e muito menos sobre as artes culinárias necessárias para transformar esse porco em *patê*.

Deixe-me fazer uma pergunta àqueles que já participaram do estudo de um caso de uma escola de negócios: você já esteve a meio caminho de uma exposição brilhante sobre estratégia de uma empresa e pensou: "Será que eles realmente imaginavam isso antes? Isso não é simplesmente sorte? Não é uma percepção tardia? E todos os fracassos?" Com certeza já pensou. Essas perguntas impertinentes encontram-se no núcleo de nossa busca de uma teoria da criação da estratégia. É uma grande sorte estratégica ou é uma previsão? Obviamente a resposta é que são ambas as coisas. As circunstâncias, percepções, dados e desejos convergem, e nasce o *insight* sobre a estratégia. O fato de a estratégia possuir um elemento sorte significativo não deveria nos desesperar. As alternativas não são a escola da estratégia do projeto do "grande cérebro", nem a escola do processo do "progresso atrapalhado". A pergunta é: como aumentar as chances de emergência de estratégias que criem nova riqueza? Como fazer a sorte acontecer? Como estimular a emergência?

COMO EMERGE A ESTRATÉGIA

Quais são as raízes simples da criação da estratégia? Minha experiência, ao ajudar empresas a melhorarem sua capacidade de elaborar estratégias, sugere que existem cinco pré-condições para a emergência da estratégia:

Como todas as formas de complexidade, a estratégia está na fronteira entre a ordem perfeita e o caos total...

1 **Novas vozes.** Levar novo "material genético" para o processo da estratégia sempre serve para esclarecer estratégias pouco convencionais. A alta gerência deve abrir mão de seu monopólio sobre a criação da estratégia e os grupos antes mal representados devem ter uma voz mais forte no processo de criação da estratégia.

2 **Novos diálogos.** Criar um diálogo sobre estratégia que ultrapasse todas as fronteiras usuais da empresa e do setor aumenta substancialmente as chances de emergirem novos *insights* sobre estratégia. Muitas vezes nas grandes organizações, com o tempo o diálogo torna-se difícil, pois são as mesmas pessoas falando com as mesmas pessoas sobre os mesmos assuntos, anos a fio. Depois de certo tempo, os indivíduos têm muito pouco a aprender uns com os outros.

3 **Novas paixões.** Liberar o profundo sentido de descoberta que reside em quase todo ser humano e focalizar esse sentido de descoberta na busca de estratégias criadoras de novas riquezas é outro pré-requisito. As pessoas são contra mudança quando não oferecem a perspectiva de novas oportunidades. Indivíduos só investem emocionalmente em uma empresa e em seu sucesso se acreditarem que terão retorno sobre esse investimento. Minha experiência sugere que os indivíduos adotarão avidamente a mudança quando tiverem chance de participar da invenção do futuro de sua empresa. Investirão quando tiverem chance de criar um futuro único e emocionante do qual podem compartilhar.

4 **Novas perspectivas.** Novas lentes conceituais que permitam aos indivíduos reconceber seu setor, as capacidades de sua empresa, as necessidades dos clientes etc., ajudam muito o processo de inovação estratégica. Para aumentar a probabilidade de inovação estratégica, os gerentes devem se tornar os "mercadores" da nova perspectiva.

5 **Novos experimentos.** Lançar no mercado uma série de experimentos pequenos e que evitem riscos serve para maximizar o índice de aprendizado de uma empresa sobre as novas estratégias que funcionam e as que não funcionam. Os *insights* que se originam do diálogo sobre estratégia nunca serão perfeitos. Embora se possa realizar análises tradicionais para transformar os *insights* em estratégias viáveis, **há muito que se aprender apenas no mercado.**

Sendo assim, que conclusões podemos tirar? Executivos, consultores e professores de universidades devem encontrar um novo equilíbrio entre contexto, conteúdo e conduta, em favor da conduta.

Ao focalizar a conduta da estratégia não estamos apenas tentando *descobrir* algo as propriedades ocultas da emergência da estratégia também estamos tentando *inventar* algo. Como homens de Neandertal tentando imaginar os princípios do cozimento de alimentos ("por que não

podemos comer carne de "porco" todo dia, e não só depois de tempestades elétricas?"), precisamos inventar um forno *o forno da estratégia*.

Em nossa busca do forno da estratégia, nossos *insights* mais valiosos provavelmente virão de algo muito além das disciplinas tradicionais de estratégia. Eu, pessoalmente, acredito que descobriremos o forno da estratégia quando reunirmos conceitos como emergência, auto-organização, percepção e aprendizado organizacional. A ciência está se aproximando dos segredos profundos da vida. E nós, como estrategistas, estamos finalmente começando a nos aproximar dos segredos profundos da vitalidade empresarial.

AOS SÁBIOS

Para aqueles que, como eu, atuam no setor da estratégia, tenho um comentário final.

Para Professores. Se você for professor de estratégia (ou se julgar um) e quiser ter uma função na invenção do forno da estratégia, é melhor arregaçar as mangas e colocar a mão na massa. Você não pode ser mais **mero observador**. Deve criar laboratórios, **dentro de instituições reais**, onde possa estudar o fenômeno da emergência. Como físicos de partículas, pesquisadores da estratégia devem desenvolver suas hipóteses, construir seus aceleradores de partículas, e depois ver se suas considerações sobre as estruturas profundas da criação da estratégia realmente são válidas. Devemos fazer mais do que simplesmente estudar a emergência da estratégia; devemos nos tornar experimentadores ativos do domínio da criação da estratégia. **Não estou sugerindo que professores de estratégia se tornem consultores.** Estou sugerindo que deixem de ser diletantes.

Para Consultores. Se você é um consultor de estratégia tradicional, tenha cuidado. Se sou um executivo sênior, **por que devo pagar alguém de 29 anos de idade para ensinar-me alguma coisa sobre o meu setor?** Não seria melhor pegar meus funcionários de 29 anos, e todos os outros da minha empresa, para ajudar a me ensinar sobre o futuro? Portanto, **pare de tentar criar dependência** e comece a tentar implantar uma profunda capacidade para inovação estratégica. Esforce-se para reinventar seu próprio negócio.

Para Planejadores. A não ser que se envolva na busca dos segredos mais profundos da emergência da estratégia, o máximo que pode esperar é uma menção honrosa em um quadrinho do Dilbert.

Notas da Tecsystem

1 - Profit Impact of Market Strategic- Banco de dados americano que contém informações de desempenho de um conjunto de empresas e ele filiações.

2 - Mintzberg é autor do livro "Safári das Estratégias" - Bookman, 2000.

3 - Ansoff ("Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica" - 1976) diz "... a resultante de um planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções." - pag.58

4 - Gary Hamel é professor da London Business School. Ajudou equipes gerenciais a criar estratégias inovadoras entre elas Shell, Nokia e Ford.