

# "FAST STRATEGY – how strategic agility will help you stay ahead of the game"

Yves Doz e Mikko Kosonen – Wharton School Publishing, 2008

Nas décadas de 1990 e 2000, as empresas foram entrando na era da hipercompetitividade, com a extrema dificuldade em desenvolver produtos ou serviços que apresentassem uma vantagem competitiva sustentável, como recomendava Michael Porter nos anos 1980. Acadêmicos, pesquisadores e consultores da área de estratégia empresarial desenvolveram novas maneiras de "estrategizar": construir e desenvolver competências centrais diferenciadoras que alimentam os diversos segmentos de produtos e mercados (Hamel e Prahalad); inovar e lançar novas propostas, antecipando ou construindo a demanda, como na abordagem do "Oceano Azul" (Kim e Mauborgne); desenvolver a capacidade dinâmica da organização (Teece & al) e estimular a capacidade humana de execução da estratégia (Charan); e desenvolver dentro da empresa a agilidade estratégica, forma analisada neste livro de Doz e Kosonen, que vai além das propostas e conceitos anteriores.

Hoje, exige-se agilidade estratégica das empresas por alguns motivos convergentes, como a complexidade e a velocidade das mudanças, tecnológicas e sociais, e a contínua mutação das fronteiras entre os setores, sob os efeitos da digitalização, desregulação e globalização. Os estrategistas devem ter uma visão integrada e a capacidade de alavancar, rapidamente, recursos suficientes para deslançar rupturas significativas. Os mercados financeiros exigem das empresas um crescimento constante da performance econômica (ao ponto de levar indiretamente à crise de hoje!) e cada enfraquecimento nos resultados impacta pesadamente no valor da empresa, limitando sua capacidade de investimentos posteriores.

Apoiados em numerosas entrevistas com executivos de empresas de alta tecnologia, os autores apresentam o caso paradigmático da IBM – que se renovou continuamente ao longo dos anos 1990 e 2000, evidenciando três componentes da agilidade estratégica – e mostram como eles podem ser desenvolvidos:

**A sensibilidade estratégica** – capacidade de perceber, analisar corretamente e dar sentido a uma situação complexa e em mutação, muitas vezes limitada inconscientemente pelo peso cognitivo das regras do jogo anterior. Tudo isso acrescido pela maximização dos intercâmbios externos, a multiplicação dos experimentos e o desenvolvimento de um olhar mais holístico, visão mais aberta e intenso diálogo interno.

**O engajamento coletivo** – mobilização geral dos gerentes-chave para uma orientação que sustente a implantação dos investimentos correspondentes, exi-

gindo dos líderes mais competência de arquiteto ou de negociador, do que de capitão ou barão, como costuma acontecer. A renovação freqüente de líderes e a manutenção de um diálogo informal entre os dirigentes, estimulado pelo CEO, são elementos essenciais da integração no topo.

**A fluidez dos recursos** – capacidade de deslocar e realocar recursos rapidamente (e, às vezes, radicalmente), enquanto as empresas tendem a reinvestir em setores maduros, a aprofundar relações com os mesmos clientes e fornecedores, e a "colar" nas competências comprovadas. O design da organização, dos sistemas e da governança interna são elementos-chave.

Cada empresa é um caso, com uma história própria de transformações internas que levam a velocidades e níveis de êxito variáveis na busca da agilidade estratégica. Os autores comparam os diversos caminhos percorridos com sucesso pela SAP, HP, IBM e Nokia, priorizando, em momentos diferentes, o processo de transformação das três alavancas principais descritas acima.

Embora escrito antes da crise, o livro aponta problemas e soluções ainda mais urgentes nos dias de hoje – afinal, cortar custos é a primeira resposta que as empresas estão dando à crise econômica. Mas, os dirigentes precisam se conscientizar de que a crise vai muito além – questiona estruturas e sistemas existentes, trazendo novas exigências,

que impactam as tecnologias industriais, o consumo e a sociedade. Isso gera para as empresas tanto novos riscos, quanto oportunidades consideráveis, e implica a necessidade de mudanças profundas nos objetivos prioritários e nos modelos de negócio, exigindo altíssima agilidade estratégica. Dessa forma, o livro se torna, mais do que nunca, profundamente atual.

*Fast Strategy* apresenta forças e fraquezas. Acadêmicos poderão criticar a falta de sistematização no levantamento e processamento dos dados, mas a obra propõe boas pistas de reflexão e soluções realistas para os dirigentes empresariais. Além disso, podemos confiar na ampla experiência acumulada pelo professor Yves Doz, no campo da pesquisa empírica em estratégia, e na vivência direta e em profundidade das situações empresariais, especificamente na Nokia, de Mikko Kosonen. O conjunto traz grande valor agregado, tornando a leitura deste livro uma obrigação para dirigentes e altos executivos no mundo inteiro.



GEORGES BLANC é professor associado da Fundação Dom Cabral e professor visitante nas Universidades de Berkeley (UCB), de Nova York (NYU), de Otago (Nova Zelândia) e de Oxford (Inglaterra).

**N**a pesquisa que realizamos, em 2006, sobre a Longevidade das Empresas Brasileiras (Brasil e Arruda, DOM 01/2006), observamos que, para sobreviver, as empresas têm de crescer gerando lucro de forma sustentada e realizar a sucessão de seus líderes com um processo profissional e estruturado, ao longo dos anos, de preferência em *overlapping* (superposição). Num ambiente de crescimento econômico, empresarial e populacional contínuo – em que novas tecnologias, clientes e concorrentes surgem e se transformam a cada instante –, o desafio permanente da empresa é de preservar sua capacidade de crescimento. O estudo também revelou que os líderes empresariais não têm à sua disposição o tempo que desejam para decidir. Eles precisam monitorar a elasticidade que a organização dispõe, para que a postergação da decisão não a faça naufragar. Assim como os materiais, as empresas têm um coeficiente específico de elasticidade, isto é, uma maior ou menor capacidade de sofrer tensões sem se romper. Esse coeficiente depende do momento que a empresa vive – sua situação interna, o ambiente concorrencial externo e a relação entre eles.

Depois de analisarmos as 500 maiores empresas brasileiras nos últimos 30 anos, concluímos que essas condições são necessárias, mas insuficientes para garantir a longevidade de uma empresa. É preciso, também, manter-se viva em um ambiente de mudanças – perfil que se esconde num futuro muitas vezes turbulento, que deve ser desvendado ou construído pela própria empresa.

No livro *Fast Strategy*, ainda não traduzido no Brasil, os autores sugerem que em ambientes caracterizados por interdependências e mudanças constantes, a capacidade de uma empresa planejar o seu futuro depende tanto de sua habilidade em se antecipar às mudanças, quanto da capacidade de responder rapidamente a mudanças não previstas. Segundo Doz e Kosonen, a empresa deve desenvolver a capacidade de se antecipar (*strategic foresight*), sentir (*strategic sensitivity*) e responder rapidamente às mudanças (*strategic agility*).

Para os autores, as empresas capazes de se antecipar às circunstâncias desenvolvem a habilidade de perceber, analisar e dar sentido a situações complexas, à medida que elas ocorrem.

Elas aprendem a ler e interpretar o contexto, para perceber indicações das mudanças que virão, revelando tanto as novas oportunidades de negócios, como também as ameaças às atividades atuais.

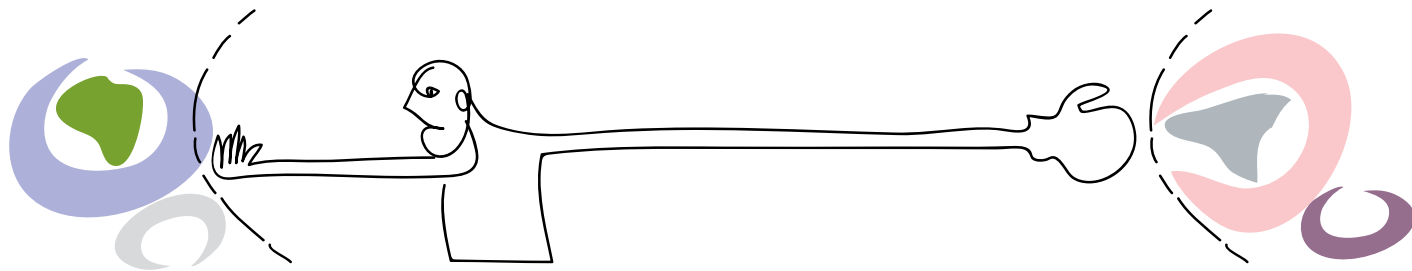
Mas uma *fast strategy* não é feita apenas da capacidade de sentir o contexto. Outro desafio é alinhar as forças internas e redirecionar os recursos, fazendo o barco ou, em muitos casos, o transatlântico mudar de curso, evitando águas turbulentas ou ventos menos favoráveis.

Os autores observam que as empresas têm tendência a se fragmentar em pequenos nichos ou impérios, em que os líderes de departamentos/divisões definem suas prioridades e limites de atuação, muitas vezes mais importantes do que os interesses da empresa. Escondida por trás de orçamentos e metas, essa fragmentação organizacional que em períodos de estabilidade pode não ser disfuncional, em momentos de mudança rápida torna a empresa uma babel de interesses. Baseados na análise de diversas empresas, os autores sugerem algumas ações fundamentais na busca pelo compromisso coletivo: garantir que o foco das reuniões da direção seja sempre estratégico; criar uma cultura da responsabilidade coletiva evitando os silos; garantir tempo para compartilhar informações e ter um sistema justo de repartição diferenciada de recursos.

O melhor do livro está mesmo é na terceira parte – capítulos 7-12. Neles, Doz e Kosonen analisam como algumas empresas fazem para tornar o processo de agilidade uma tarefa do dia-a-dia, evitando os riscos de miopia estratégica, dos silos e da rigidez orçamentária. Nos capítulos finais apresentam estratégias e táticas para a empresa manter-se ágil, sobretudo em tempos de turbulência. E terminam o livro com um apelo, em tradução livre: “Não se intimide pelos resultados de curto prazo da estratégia de agilidade; você só sabe que precisa ser ágil quando menos espera. Mantenha sua capacidade de dar respostas rápidas, mesmo que aparentemente não seja necessário; o retorno virá no longo prazo”.

Recomendo este livro aos executivos que, mais do que o resultado do passado, buscam a construção de suas empresas para o futuro.

CARLOS ARRUDA é professor e coordenador do Núcleo de Inovação e Assessor de Relações Internacionais da Fundação Dom Cabral.



## Desconfiança e protecionismo: faces da mesma crise

POR **VANDERLEI SOELA**

Em todo o mundo, vive-se hoje uma sensação de esfriamento nas relações, especialmente na economia e nos negócios. Ao mesmo tempo em que experimentam crescimento e desenvolvimento sem precedentes, os países são sacudidos por uma onda de desconfiança aterradora, que interfere nas relações comerciais, políticas e humanas. Cresce, igualmente, um movimento de protecionismo. Na verdade, um problema é consequência inevitável do outro.

O que mais se ouve dizer sobre essa profunda e abrangente crise, é que ela está fundamentada na perda da confiança. A lógica é simples: a falta de confiança gera retraimento, que faz surgir condicionantes de sobrevivência. Enquanto a confiança estava presente, o crédito era farto e longo – agora, está curto e quase desaparecendo. Mesmo existindo, o dinheiro não circula e a liquidez diminui. Entra-se, então, num compasso de espera aparentemente interminável.

Tal dinâmica é peculiar do processo de formação e desenvolvimento do ser humano. O “tornar-se humano” começa com a decisiva experiência da confiança ou desconfiança. Nos primeiros meses de vida, a criança depende totalmente de quem cuida dela – especialmente os pais. Sentindo-se acolhida, desejada e cuidada, desenvolve um sentido de segurança, abrigo e proteção. Entra, assim, na esfera da confiança, espécie de plataforma para um estágio mais fecundo, em que será capaz de dar e encontrar sentido para toda sua vida. Por outro lado, quando experimenta o abandono, descuido e desinteresse, a criança desenvolve medo, insegurança e desconfiança. Diante disso, precisa criar mecanismos de defesa e de ajustes para sua sobrevivência.

Na vida adulta, muitas dessas experiências são revividas e reeditadas. No caso da desconfiança, o mundo torna-se ameaçador e as alternativas possíveis são: isolamento, timidez, falta de iniciativa e inércia. O indivíduo desenvolve sérias dificuldades para estabelecer relacionamentos saudáveis e duradouros, pois já não confia em si mesmo ou nos outros. Tem medo do diferente, da novidade e de surpresas. O resultado

tende a ser a involução e o retraimento. Ocorre, assim, uma perda de potencial e de energias vitais, que leva à busca de compensações, por vezes em forma de autodestruição.

Fenômeno semelhante acontece entre os países. Quando já se sentiam confortáveis com o crescimento, o sucesso e extraordinários resultados foram sacudidos pelos acontecimentos – e hoje a humanidade se sente desprotegida, sem rumo ou previsões seguras. A onda de desconfiança invade todos os ambientes, públicos e privados, institucionais e pessoais. E quando a confiança é rompida, leva-se muito tempo para reconstruí-la – em certos casos, nunca mais se recupera. No entanto, é possível reorientar as energias para outro objetivo ou direção.

Em momentos de extrema falta de confiança nas relações comerciais a saída mais comum é o protecionismo. É o que ocorre atualmente entre nações e blocos econômicos. Não confiando em ninguém, cada país tenta mostrar a si mesmo que ali é o melhor lugar para investir, fazer circular o dinheiro e manter a economia aquecida. A opção pela auto-suficiência é tentadora. O senso de interdependência se dilui e a tendência ao fechamento é quase inevitável. Mas essa é uma atitude perigosa, pois o planeta funciona como uma rede e toda tentativa de levantar barreiras e estabelecer fronteiras fere as relações em todos os níveis.

É urgente, portanto, restaurar a confiança. Apesar de ser um grande desafio, não resta outra saída. No mundo corporativo isso se faz adotando posturas novas e coerentes, capazes de tocar a sensibilidade das pessoas e de mobilizar as melhores energias, em busca de resultados sustentáveis. Isso supõe menos burocracia e mais cuidado com os processos, especialmente no controle responsável das operações financeiras. Requer ainda atenção aos propósitos e valores da instituição, bem como maior valorização do conhecimento e da criatividade, próprios do capital humano presente nas organizações.

**VANDERLEI SOELA** é coordenador técnico do Programa PAEX e professor da Fundação Dom Cabral. Psicólogo e Pedagogo, é mestre em Aconselhamento Psicológico.