

A Busca da SCA

Procurando entender de que forma as empresas alcançam sucesso, as pessoas de minha geração passaram grande parte de seu tempo em busca de um ente ilusório denominado SCA (*Sustainable Competitive Advantage* ou Vantagem Competitiva Sustentável). Foram atrás da SCA, acreditando que ela era a personificação do sucesso — uma garantia, se não da imortalidade corporativa, pelo menos de uma vida longa, saudável e próspera para a empresa.

No entanto, este ser nunca foi realmente encontrado. Se, porventura, foi localizado, não conseguiram capturá-lo. (Parece que, uma vez encontrada a SCA, esta se transforma em areia e escapa por entre nossos dedos.)

Há algumas provas da existência anterior desta criatura no “Grande Museu da Lucratividade Corporativa”. Neste museu, o estande da IBM indica que a empresa não se daria mal durante um longo período. Os estandes da AT&T, DuPont e Siemens indicam que todas conseguiram domar a SCA durante um certo período. Talvez a grande SCA seja como o Grande Ogro. Pode ter existido no passado, mas hoje consideram-no um ser extinto há tanto tempo que ninguém sabe ao certo sua verdadeira história.

Pare por um momento e pense na série de antepassados que estou questionando com minhas dúvidas metafísicas. Algumas vezes sonho com uma ala inteira da biblioteca do Congresso dedicada à SCA. Estátuas equestres dos grandes estrategistas se postam à entrada. Enquanto Bruce Henderson, o Cavaleiro Dourado, faz uma careta, Michael Porter, do alto de um cavalo branco, aponta um dedo para mim em sinal de recriminação.

A maior parte das estratégias corporativas se baseia no conceito de que a ordem estratégica é permanente. A mesma história se aplica aos nossos investimentos. Demonstramos alguma confiança, nem sempre muito clara ou justificada, de que a situação vai permanecer suficientemente estável até o vencimento do

investimento, na expectativa de que se concretize o que esperamos em termos de remuneração.

Quantos reatores químicos, aciarias, indústrias têxteis e estaleiros foram construídos em nome da vantagem competitiva sustentável? O que aconteceu com aquelas premissas heróicas estabelecidas com relação ao preço da libra do etileno ou da tonelada do aço?

E o que dizer do número significativo de CEOs (*Chief Executive Officer*) em fóruns públicos de debate, admitindo, à semelhança dos alcoólicos anônimos, que estava viciado em Tecnologia de Informação, sem nunca conseguir um bom retorno sobre o investimento?

Cheguei à idade em que as certezas são substituídas por dúvidas. Parece-me que a vantagem competitiva sustentável não passa de fruto da imaginação, sendo, na melhor das hipóteses, um raio na tempestade competitiva. Fomos testemunhas do dismantelamento de muitas vantagens competitivas nos últimos 20 anos. GM, IBM, Wang, Data General, Philips e Siemens não eram os “papas” em distribuição, economia de escala, tecnologia e inovação?

Não tenho muita certeza, mas estou começando a acreditar que a agilidade estratégica é mais importante do que a própria estratégia, que a habilidade das empresas em fazer dinheiro está mais relacionada com a capacidade de transformação permanente do que com o domínio da estratégia correta.

Correndo o risco de ser excomungado, afirmo que, se implicar sustentabilidade, a estratégia em si é um conceito sem sentido. Talvez existam apenas processos estratégicos.

Vou explicar como me tornei agnóstico na “religião” da estratégia.

Meu Tempo em uma Banda de Rock da Estratégia

Faço parte da geração das butiques estratégicas. Quando era consultor na França, achava que poderia viver muito bem assessorando as 100 maiores empresas francesas a

A agilidade estratégica é mais importante do que a própria estratégia... a habilidade das empresas em fazer dinheiro está mais relacionada com a capacidade de transformação permanente do que com o domínio da estratégia correta.

cada dez anos. Acreditava que, entre uma consultoria e outra, meus clientes seriam auto-sustentáveis. Retornaria a cada dez anos só para ajustar seus ponteiros estratégicos.

Metade de minha fórmula incluía a curva da experiência, *a la* Boston Consulting Group, e a outra metade dependia de fatores críticos de sucesso, *a la* General Electric e McKinsey. Afixei gráficos de participação de mercado nas paredes do escritório, entre os pôsteres dos The Doors e dos Rolling Stones. Para mim, Bruce Henderson estava lado a lado com Herman Hesse, o grande guru de minha vida.

Já comentaram que sou um *mix* da terceira e da quarta geração de estrategistas. Dizem que a estratégia surgiu no início da década de 60 (ver quadro 1). É difícil crer – mas é possível — que tenha existido pensamento estratégico antes dos modelos de curva de experiência e dos fatores críticos de sucesso. O método desta primeira geração baseava-se na “análise de pontos fortes e fracos”. É certo que nossos antecessores acreditavam em alguma coisa. Mas, em algo deste tipo?

Avaliei artefatos daquele período — antologias de estudos de casos —, pesando os prós e os contras das estratégias, mas logo percebi que não tinham rigor analítico. Foram ensinados e estudados na Harvard Business School, onde se acreditava que da discussão nasce a luz. Isto é verdade, quando a confusão não obscurece a luz.

A pedra fundamental de minha aprendizagem estratégica foi colocada em meados dos anos 60, quando percebi o poder do Modelo Analítico. Onde havia possibilidade, os modelos estratégicos geravam ordem. Naquela época, havia discussões acaloradas entre a escola qualitativa (segunda geração) e a escola quantitativa (terceira geração). Resolvi me posicionar firmemente “em cima do muro”.

Os “qualitativos”, liderados por McKinsey e General Electric, sustentavam que as empresas poderiam se diferenciar por meio de fatores críticos de sucesso, sendo que a atratividade dos mercados poderia ser descrita em uma lista

de atributos. A confrontação destes atributos em uma “matriz de atratividade-competitividade” indicava onde as empresas deveriam investir. Esta era a primeira de uma longa lista de “matrizes dois-por-dois”. Os “qualitativos” eram poetas. Eu era um deles. Ou, pelo menos, metade de mim.

Os “quantitativos”, liderados pelo Boston Consulting Group, eram engenheiros. Identificavam a atratividade do mercado por meio do crescimento, e a competitividade, pela participação de mercado. Metade de mim era engenheiro, e engenheiros não davam a mínima para poetas. E poetas também não estavam interessados em engenheiros. Meu “eu” estratégico tornou-se andrógino. Queria me vestir como Lou Reed e David Bowie e pintar um Z em meu rosto.

A humildade nunca foi nosso forte. Um colega comentou que a lei da curva da experiência era como a lei da gravidade: implacável. Marchamos na batida do volume do som e procuramos a postura mais aerodinâmica para descer pela curva da experiência. Alguns de nós caíram mais rápido que outros. Poucos encontraram árvores e muros.

Como entendíamos bastante de empresas, os CEOs se impressionavam com nossas idéias. Em caso de dúvida, voltávamos para o Modelo Analítico. Eu respondia a qualquer pergunta. Aprendi, mais tarde, que, quando somos jovens, barulhentos e incisivos, as pessoas geralmente nos consideram profundos.

Se os dados do cliente indicavam efeitos da experiência, eu os colocava no “Grande Livro da Verdade”. Caso contrário, mencionava com desprezo sua incapacidade de explorar as economias de escala inerentes a seu ramo de atividade. Deveria haver economia de escala, isto estava escrito no “Grande Livro”.

Se meus clientes não percebiam a correlação entre participação de mercado e lucratividade, estavam no segmento errado. Em última análise, imaginava que a melhor forma de explicar por que pequenos concorrentes se saíam bem era por causa da segmentação de mercado. Se uma empresa estava

obtendo grande lucros montando bicicletas na Baixa Saxônia, esta atividade tornava-se um segmento estratégico, dominado pela empresa.

Observando este comportamento, um cliente sugeriu que, se eu medisse a participação de mercado no universo da clientela de uma empresa, sua participação seria bem grande. Ignorei seu comentário. Não há lugar para sarcasmos em questões estratégicas.

Durante este período, aprendi que existem empresas orientadas para volume. São em número muito pequeno, mas existem. A análise competitiva e a de custos realmente ajudam a explicar como as empresas lucram. Além disso, uma visão integrada do processo de alocação de recursos até a alocação do fluxo de caixa em todas as atividades da empresa pode ser útil.

Por estes motivos, permaneço ligado a tais modelos, apesar de eles estarem envelhecendo inexoravelmente. Os modelos marcam um importante período do desenvolvimento conceitual. São como o Grateful Dead, uma banda que não faz mais boa música, mas que serviu de fonte de inspiração para minha geração.

Posteriormente, descobri o conceito de “valor do acionista” (quarta geração). Na Europa, não nos importávamos muito com o valor do acionista. Geralmente, a empresa acabava sendo passada para as mãos de um grupo de investimentos quase público, de um banco estatal ou diretamente do governo. Exceto em Londres, as bolsas de valores nada mais eram do que cassinos para investidores institucionais.

No entanto, tornou-se claro que os *raiders* corporativos nos Estados Unidos e no Reino Unido não estavam brincando. Estavam tornando o valor do acionista muito importante para o dia-a-dia. Alguns chegaram a perder o emprego e fundos de aposentadoria em apostas sobre este assunto.

Vimos os problemas sérios enfrentados pela Union Carbide, TWA, Ashland Oil e muitas outras. Observei Carl Icahn, Sir James Goldsmith e os irmãos Belzberg “esquartejarem” suas empresas. Fizera-me

lembrar a dissecação de sapos na escola.

Assistimos ao surgimento de um novo tipo de consultoria, com empresas como Strategic Planning Associates, Marakon e Stern Stewart. Eletrifiquei meu órgão e aprendi o repertório de Emerson Lake and Palmer. Lemos Alfred Rappaport e Bill Fruhan, e fizemos cursos sobre “betas” de computação e relações entre valor patrimonial/de mercado.

Tudo isto era necessário. Os evangelistas inflamados da quarta geração nos descreviam como dinossauros da estratégia. Estes arrivistas ainda estariam analisando preços de ações em Wharton e Chicago se não tivéssemos ensinado como fazer consultoria estratégica. “*Você é para a estratégia o que Glenn Miller é para a música*”, disse-me um deles, em sua camiseta fosforescente do Led Zeppelin.

Acrescentamos alguns *megawatts* ao nosso amplificador e fomos em frente.

Abandonamos o silêncio da sala de diretoria e fomos para os pontos de encontro enfumaçados das corretoras de valores (*deal makers*). Trabalhávamos em mangas de camisa, elaborando propostas até o amanhecer, com cláusulas do tipo “*é pegar ou largar em 24 horas*”. Eram montanhas de dinheiro na mesa. Sentia-me como Robert Redford em *O golpe de mestre...* E coloquei um pouco de Scott Joplin em meu *hard rock*.

Era bem divertido. O valor de uma empresa era calculado em uma curva de valores. O preço das ações constituía uma função de retorno sobre o patrimônio líquido, ajustado pelo risco. Havia equações, com segundos e terceiros derivativos. Como detetives *a la Baker Street*, ficávamos discutindo a noite toda sobre como alocar a dívida em todas as atividades da empresa.

Por outro lado, era também jogo duro. As empresas passaram a ser *commodities* negociáveis e não era agradável estar “em jogo” (quase fiz meu cunhado perder o emprego em uma das negociações).

As corretoras tinham uma estrutura característica. Havia alguns gerentes de alto escalão lidando com os clientes e uma série

**A empresa é
como o corpo
humano: precisa
de remédios de
amplo espectro
(holísticos) e
não de
tratamentos
específicos para
cada órgão.**

de jovens analistas mal-remunerados trabalhando horas a fio em um cubículo, em um endereço de prestígio. Chamávamos estes escritórios de "The Cavern", em homenagem aos rapazes de Liverpool. A pena normal para esses analistas era a detenção de dois anos, mas se fossem especialmente talentosos com os números, a pena se estendia a três anos. De qualquer forma, jamais viam a luz do dia.

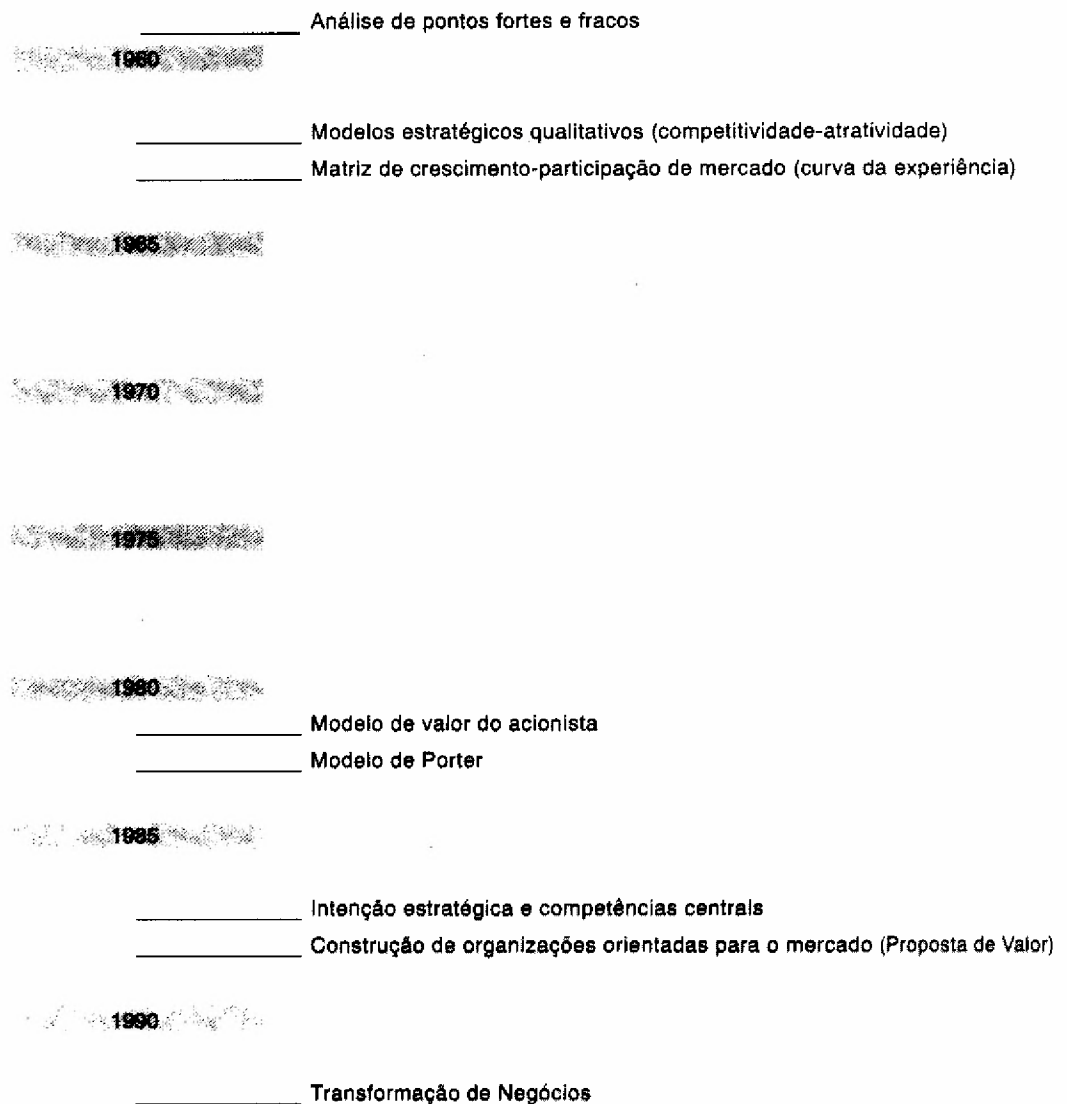
O valor do acionista era o poder tecnológico, em sua forma mais crua. Racionalizávamos este valor, através de nossa crença na superioridade do sistema capitalista e de

nossa fé cega na eficiência dos mercados.

Não tínhamos paciência com a idéia da sinergia. As despesas indiretas eram um barril de pólvora esperando por um fósforo aceso. Considerações pessoais eram para os tolos. Tínhamos um viés contra as cisões, pois sabíamos que a maior parte das empresas não tinha força moral para maximizar o preço das ações. Como corretores, tínhamos condições de reduzir as despesas indiretas pela metade, levar a dívida a 80% de capitalização e pulverizar as jóias da coroa em LOBs (*leverage buy out*).

Quadro 1

Cronologia das principais metodologias estratégicas



Na Europa Continental ainda não, mas nos Estados Unidos os ventos já deixaram de soprar nas velas do valor do acionista. Acabou a fonte de dinheiro dos *junk bonds* (títulos de alto risco). Nossas negociações tiveram que dar saltos como o John Travolta. Trocamos nossas roupas brancas das discotecas por *jeans* Calvin Klein. Icahn e Perelman tornaram-se sóbrios empresários.

O valor do acionista foi absorvido por uma abordagem mais ampla. Mas permanece como melhor representação do ponto de vista do titular das ações. Este valor está se tornando novamente uma qualidade preciosa, num momento em que as diretorias estão pretendendo se tornar participantes do jogo e não apenas desempenhar um papel decorativo. E encontrou um nicho na remuneração. Se o papel dos executivos é criar valor, por que não vincular sua remuneração ao valor que criam para os acionistas?

Após a primeira onda de valor do acionista (já houve algumas e ainda haverá outras) veio o “som” de Michael Porter (quinta geração). Este fato marcou o retorno da Harvard Business School como o grande estúdio da estratégia e da mudança da perspectiva do acionista para a perspectiva setorial. A letra tornou-se mais densa, e a música, mais sinfônica. O The Police substituiu o The Who. Meu teclado logo ficou parecendo um painel de controle de helicóptero.

Porter havia sido uma autoridade da Comissão Federal de Comércio, mas passou para o outro lado, e, em lugar de policiar oligopólios e monopólios, começou a ajudar as empresas — e, posteriormente, alguns países — a reformular a estrutura setorial para seu próprio benefício (sem dúvida, dentro dos limites reguladores).

“Por que a indústria farmacêutica está lucrando, mas o setor de pneus de OEM (fabricantes originais), não?”, indagou Porter. “Porque há cinco forças que determinam a lucratividade dos setores industriais”, explicou.

Os executivos começaram a comprar suas publicações. Alguns compraram o vídeo para as

filhas. Porter concluiu também que nem sempre as estratégias de baixo custo eram apropriadas. Desta forma, acabou com o dogma de 20 anos do Boston Consulting Group.

Porter sugeriu a diferenciação e a ênfase como estratégias e, ainda, reformulou a abordagem de estrutura de custos, então acanhada, transformando-a na “cadeia de valor”. A aparência tornou-se mais formal. Mais para Sting do que para Alice Cooper.

Minha geração gostou de Porter. Pensamos que poderíamos ter escrito seu livro *Estratégia competitiva*. Sua abordagem era reconfortante, depois dos “betas” alavancados e dos segundos e terceiros derivativos. Gostamos do retorno da perspectiva da empresa, nos tradicionais modelos baseados em matrizes. Estávamos de volta à civilização. Era uma música que sabíamos tocar.

Era também um paraíso analítico. O modelo das cinco forças nos proporcionou a amplitude para estudar tudo — concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologias e aquela magnífica desculpa para o excesso analítico, “os potenciais candidatos ao mercado” (que poderiam incluir da minha avó ao Boston Red Sox). Os orçamentos de consultoria realmente tornaram-se bem grandes.

As cinco forças de Porter ainda são úteis para coletar dados setoriais, a cadeia de valor continua sendo um ferramenta útil para a análise estratégica, mas as estratégias genéricas e a curva em U ainda não amadureceram bem. Foram rotuladas de “*a posteriori*”, pois explicam o que aconteceu mas não têm poder de previsão. Nas palavras pouco caridosas de Gary Hamel, o modelo de Porter é para o sucesso das empresas o que a exegese bíblica é para a santidade. Podemos estudar o quanto quisermos, mas nunca chegaremos lá.

DO ROCK ‘N’ ROLL ESTRATÉGICO À POLIFONIA TRANSFORMACIONAL

Depois de Porter, eu sabia que a Administração nunca mais seria a mesma e, assim,

As empresas aderiram à busca de novas propostas de valor. Inventamos a “estratégia on-line”: produzir, bem à frente dos clientes e dos clientes destes. Descobrimos o poder da improvisação ... o gerenciamento da mudança e a mobilização estavam de volta, reencarnados.

decidi procurar o meu “eu” verdadeiro. Saí do meu grupo de *rock* e me mudei para os Estados Unidos.

Em meados de 1989, fui a um concerto em Ann Arbor, Michigan, de uma grupo chamado de “Intenção Estratégica e Competências Centrais”, na qual se apresentavam C. K. Prahalad, da Universidade de Michigan, e Gary Hamel, seu ex-aluno na London Business School. As revistas especializadas classificaram a banda de sexta geração.

Nunca tinha ouvido nada parecido. O enfoque era uma estranha mistura de rigor analítico com misticismo: uma mescla de ritmo antiquado e influências orientais. Embora a mensagem multifuncional fosse confusa para mim, captei a brilhante receita estratégica. Soube de imediato que eles iriam mudar a minha vida.

Nas palavras de Prahalad e Hamel, “*todas as receitas de modelos estratégicos tradicionais são, basicamente, imperfeitas porque se baseiam em algum tipo de segmentação. Em consequência, cada entidade luta como uma divisão independente em vez de fazê-lo como parte de um exército. Foi por este motivo que os japoneses venceram seus rivais ocidentais nos últimos 20 anos: Cannon versus Xerox, Komatsu versus Caterpillar e Toyota e Honda versus Ford e GM*”.

O modelo utiliza uma metáfora botânica: cada competência básica é a raiz de uma árvore, e cada negócio, o fruto nos galhos mais altos. Os frutos tornam-se abundantes e suculentos através do alimento fornecido pelas raízes. A seiva sobe, permitindo que os galhos se desenvolvam e produzam a colheita lucrativa da qual se nutre o sucesso.

As metodologias tradicionais são imperfeitas porque bombeiam água diretamente nos frutos e não nas raízes. A árvore é a “arquitetura estratégica” e a ambição da empresa é sua “intenção estratégica”.

Tornei-me um discípulo. Busquei a intenção estratégica com meus clientes. Descobri que a metáfora da árvore não passava disto, uma simples metáfora. O que realmente

importa é a busca. Na procura da intenção estratégica, as empresas aprendem a mobilizar suas energias. Começam a crescer novamente depois de décadas de contração. Irão atingir planos mais altos, terão uma visão mais abrangente. À maneira da cura pela fé, seu desempenho começa a melhorar.

Senti o poder emanado de termos estranhos como, por exemplo, “gerenciamento da mudança” e “mobilização”.

Mas eu ainda não estava plenamente convencido. “*Não pode ser. Tem que haver um segredo por trás da metáfora*”, argumentei. No entanto, quanto mais eu procurava, mais certo ficava de que não havia nenhum segredo. Mesmo assim, havia algo a mais neste misticismo. O inescrutável Oriente me enfeitava. O lado direito do meu cérebro estava se apoderando do esquerdo.

Cerca de um ano mais tarde, o mundo do “foco no mercado” entrou na minha vida (sétima geração). Minha primeira reação foi de que já tinha visto este filme. “*O velho papo da supremacia do consumidor. Um prato de marketing requentado*”, pensei comigo. Parecia o Rolling Stones tentando uma volta com Mick Jagger aos 50 anos (o que, na verdade, aconteceu...).

Porém, ao ouvir Lynn Phillips e Mike Lanning — os apóstolos das “organizações voltadas para o mercado” — comecei a ficar intrigado. Já havia trabalhado muito com empresas de *commodities* químicas (este interesse poderia estar relacionado com minha tendência de consumo de substâncias estranhas nos tempos do *rock 'n' roll*...), mas nunca tinha conseguido “vender-lhes o peixe” da diferenciação. “*Quando você produz óxido de etileno, não tem muito para inovar, meu amigo*”, comentou um gerente da Union Carbide.

Phillips e Lanning não pensavam assim. E estavam certos. Inventamos um verbo estratégico: “descomoditizar”. Descobrimos que, saltando vários degraus da cadeia de valor, poderíamos reinventar os negócios e suas margens.

Nossos *workshops* voltados para o mercado ganharam admiradores. As empresas

aderiram, conosco, à busca de novas propostas de valor. Inventamos a “estratégia *online*”: produzir, bem à frente dos clientes e dos clientes destes. Descobrimos o poder da improvisação — construir o sucesso da empresa em concorridas *jam sessions*. E como os clientes viram isto acontecer diante de seus próprios olhos, tornou difícil rejeitar ou ignorar. O gerenciamento da mudança e a mobilização estavam de volta, reencarnados.

Então, chegou a minha vez de ter uma crise de meia-idade. Já tinha sobrevivido, mais ou menos intacto, a sete gerações estratégicas. Tinha passado do piano para orquestras eletrônicas; de solos cuidadosamente ensaiados para improvisações desenfreadas. Muitas vezes, fui atingido no âmago de minhas fundações analíticas e me confundi com as batalhas entre o *hard* e o *soft*. Os dois lados do meu cérebro tinham se fundido.

Tornei-me ecumênico. “*De agora em diante, farei transformação*”, pensei. Nenhum modelo jamais substituirá outro (oitava geração). Cada geração se apoiará sobre os alicerces de seus progenitores. Ajudarei a escrever a sinfonia do sucesso empresarial; a compor uma partitura integrada, acomodando todas as abordagens. Ela será um manicômio para as idéias oprimidas, um porto seguro para todos os modelos que contribuem para a mudança e o progresso, independentemente de sua origem: uma arca de Noé do conhecimento e da sabedoria empresariais.

Tornei-me um humilde aprendiz. Aprendi com Jack Welch como transformar uma empresa de grande porte como a GE. Vi Don Petersen ressuscitar a Ford. Li Pascal e Tichy. Estudei a reengenharia de processos e assisti a aulas de tecnologia de informação para combater minha fobia. Convenci-me de que desenvolvimento de liderança e mobilização em larga escala são tão importantes quanto mudar a cadeia de valor.

Descobri a polifonia — o contraponto transformacional. Tocamos com orquestras tão grandes que ninguém acredita que possam existir. Compusemos sinfonias globais, fugas

para 400.000 pessoas. Por fim, provamos que Crosby, Stills, Nash e Young estavam certos. Podemos mudar o mundo. Ou, pelo menos, uma pequena parte do mundo corporativo.

Frases desconexas rodam na minha cabeça. O progresso se origina da mistura de muitas disciplinas, não do aperfeiçoamento delas; modéstia e humildade são nossos trunfos; as artes são tão importantes quanto a matemática; precisamos pensar como humanistas, não como evangélicos; não confie em especialistas elegantes e rígidos — vão levá-lo a um beco sem saída; busque a integração e a assimilação; a empresa é como o corpo humano — precisa de remédios de amplo espectro (holísticos) e não de tratamentos específicos para cada órgão...

No entanto, de toda esta confusão emergiu uma nova certeza — as empresas podem crescer e prosperar, mesmo quando estão imersas em mudanças e no caos, se tiverem a coragem de abandonar a busca da Vantagem Competitiva Sustentável e se voltarem para um estilo de mudança que combina agilidade com visão e clareza com humanidade. ♦

Francis J. Guillard

é Vice-presidente Sênior da Gemini Consulting. Dirige a Divisão de Aprendizagem Organizacional da Gemini — GOLD (Gemini Organizational Learning Division). É, também, um dos autores do livro *Transformando a organização*, em conjunto com James Kelly (São Paulo: Makron Books, 1995 (traduzido do original inglês *Transforming the organization*: McGraw-Hill, 1995).

Artigo originalmente publicado na revista *Transformation, Autumn 1993 Issue 1* — publicação da Gemini Consulting —, sob o título *Strategy and rock 'n' roll*. Traduzido por Attuy & Fanucchi Consultoria Ltda., e revisto por Sonia Amaral Gama, da Gemini Consulting South America.