

INOVAÇÃO

# LIDERANÇA EM 2030 E AS TRÊS CAIXAS



Ilustração: SXC/Suma 3

## NESTES HIGHLIGHTS DE SUA APRESENTAÇÃO NO WORLD INNOVATION FORUM DA HSM EM NOVA YORK, O ESPECIALISTA EM ESTRATÉGIA VIJAY GOVINDARAJAN ABORDA O DESAFIO ESTRATÉGICO DE CRIAR O FUTURO ENQUANTO GERENCIAMOS O PRESENTE

**E**xiste um exercício interessante que pode ser feito com os projetos em via de implementação que figuram no plano estratégico das empresas. Trata-se de colocá-los em alguma das seguintes caixas:

- Caixa 1, para gerenciar o presente e melhorar o rendimento dos negócios em curso.
- Caixa 2, para descartar, seletivamente, o passado.
- Caixa 3, para criar o futuro.

As organizações focam a caixa 1 e acreditam que estão traçando uma estratégia. Embora ela seja crucial, a estratégia não está aí, e sim nas caixas 2 e 3. O desafio, na caixa 3, é como criar um futuro para o ano 2030. Para que isso aconteça, no entanto, também é preciso selecionar e mandar para a caixa 2 o que será deixado de lado.

Não importa qual seja a empresa; sua estratégia é sempre vinculada à liderança de mercado em 2030 – não com o que terá de ser feito nesse ano,

A estratégia trata justamente de como criar o futuro enquanto gerenciamos o presente. São dois processos mentais bem diferentes. Sempre deve haver projetos na caixa 1, porém o desafio estratégico atual para a liderança consiste em ter, ao mesmo tempo, projetos nas caixas 2 e 3 orientados para 2030.

Entre a criação do futuro e a gestão do presente existem conflitos, paradoxos e incertezas. A competitividade no presente –caixa 1– implica reagir a mudanças lineares no setor



**Vijay Govindarajan é professor de negócios internacionais e diretor fundador do centro de liderança global da Tuck School, escola de administração do Dartmouth College, além de consultor-chefe de inovação da General Electric. Este artigo contém os highlights de sua apresentação no World Innovation Forum 2009, organizado pela HSM em Nova York, Estados Unidos.**

mas com os projetos que serão implementados como resultado do trabalho nas três caixas.

Em outras palavras, a estratégia pouco tem a ver com a caixa 1, que é a competitividade no presente, e muito com as caixas 2 e 3, que determinam a competitividade no futuro. A competitividade no presente é extremamente importante, ainda mais em uma crise mundial como a de hoje, porém a competitividade no futuro assume importância idêntica.

de atividade da empresa, com melhorias graduais no modelo de negócio, usando ferramentas de gestão como 6-Sigma, e com melhoria contínua, buscando a excelência operacional. A competitividade no futuro –caixas 2 e 3– se desenvolve em um contexto de mudanças não lineares, irregulares no setor de atividade, às quais a organização responde com mudanças estratégicas não lineares, que a obrigam a se transformar. Esse tipo de mudança gera novos modelos de negócio.

A internet é um exemplo do poder transformador tecnológico, mas tecnologia não é a única fonte de mudanças não lineares. Existem também grandes variações relacionadas com os clientes. Os clientes do futuro serão muito diferentes dos atuais e demandarão novos modelos de negócio. E surgirão concorrentes não tradicionais, que entrarão em nosso espaço e nos obrigarão à reformulação. Há diversidade de clientes em países como Índia e China, que experimentarão nos próximos 20 anos crescimento extraordinário.

**A ARMADILHA DAS MUDANÇAS NÃO LINEARES**

Como participar desse crescimento? A estratégia para corporações como General Electric (GE), Procter & Gamble (P&G) e outras passa necessariamente por essa pergunta, que é também ardilosa. Por quê? Porque uma empresa não pode tomar como exemplo um modelo de negócio criado na caixa 1 –para clientes do mercado interno norte-americano, digamos– e simplesmente enviá-lo para mercados emergentes como Índia ou China e adaptá-lo a eles, pois os clientes ali são essencialmente diferentes. No entanto, é isso que as empresas costumam fazer.

No começo dos anos 1990, por exemplo, a Ford decidiu entrar na Índia, quando a economia desse país se abria para a concorrência estrangeira. Elegeu para isso um de seus modelos de negócio da caixa 1, um veículo destinado ao público norte-americano de classe média, com preço próximo a US\$ 20 mil. Antes de levá-lo para lá, a Ford procurou adaptá-lo às condições locais, eliminando custos desnecessários. A equipe de *design* reunida

**OS MERCADOS EMERGENTES SÃO MEGAMERCADOS COMPOSTOS POR MICROCLIENTES. PORTANTO, O MODELO DE NEGÓCIO DE UM PAÍS COMO OS ESTADOS UNIDOS NUNCA FUNCIONARÁ NA ÍNDIA. PARA MUDAR, O MELHOR É PENSAR NOS EMERGENTES**



em Detroit resolveu suprimir os vidros elétricos traseiros e manter somente os dianteiros, o que permitiu baixar o preço em US\$ 5 mil. Entretanto, quem compra um automóvel de US\$ 15 mil na Índia tem de ser muito rico, que viaja no banco traseiro, motivo pelo qual o motorista seria o único que desfrutaria os confortáveis vidros elétricos.

Resultado: a Ford atraiu apenas 1% do mercado indiano. Se outra companhia se interessasse pelos 99% restantes, seria melhor pensar nas caixas 2 e 3. A companhia indiana Tata Motors desenvolveu um automóvel de US\$ 2 mil, o modelo Nano. Por que a Ford não exerceu essa oportunidade? Seu erro

foi o mesmo que cometem todas as multinacionais de origem norte-americana: presumir que os clientes estrangeiros são similares aos locais. Quando existe diversidade de clientes, deve-se considerar as caixas 2 e 3.

Os mercados emergentes contêm o paradoxo de ser megamercados compostos por microclientes. Portanto, nenhum modelo de negócio desenhado para o mercado de massa norte-americano, ou ocidental de maneira geral, pode ser adaptado à Índia. O Tata Nano vai desequilibrar o mercado de automóveis mundial. É importante levar a sério os mercados emergentes e sua diversidade de clientes, pois são eles que transformarão os negócios nos próximos 20 anos. A pergunta não é “O que podemos fazer para ajudar a Índia?”, mas “O que a Índia e outros países emergentes podem fazer para nos ajudar?”.

**APRENDER COM OS SALTADORES**

Por incrível que pareça, um exemplo claro da importância da mudança de modelo de negócio é observado no desenvolvimento do salto em altura. Ao longo da história dessa modalidade olímpica, existiram quatro “modelos de negócio” não lineares, e somente quando esses modelos se transformaram é que os saltadores alcançaram desempenho superior. Acompanhe o paralelo entre o salto e a relação das empresas com as três caixas:

- A técnica das “tesouras” é o gênero por excelência: depois de uma corrida de aproximação curta, o saltador pula a barra com um movimento de tesouras com as pernas, no qual primeiro passa uma das pernas e depois a outra. Dentro de uma empresa, se alguém é um



saltador, tem de se tornar a pessoa que melhor domina o salto tesoura. A isso chamo “desafio da caixa 1”. Aperfeiçoar continuamente as tesouras é observar os clientes, os concorrentes, os custos, a participação de mercado, as margens de lucro e os resultados. Mas não devemos dedicar 100% dos projetos ao aperfeiçoamento de nossas tesouras. Poderíamos fazê-lo se o mundo não mudasse, mas ele muda. Chegam novos clientes, novas tecnologias e novos concorrentes.

Se os saltadores continuassem usando esse estilo –no qual o centro de gravidade é que define a altura que se pode saltar–, não alcançariam as marcas atuais. Do mesmo modo, para deslocar o centro de gravidade, é preciso modificar radicalmente o modelo de negócio.

• A técnica de “*western roll*” [chamada no Brasil de rolo ventral] foi a primeira mudança radical do modelo: o atleta corre até a barra, toma impulso com um pé e cai sobre o mesmo pé, de costas para a barra. Funcionou por 25 anos até alguém inventar o “*eastern roll*” [reversão], em que o atleta toma impulso com um pé e aterrissa sobre o outro, ficando de frente para a barra. Esse estilo se manteve por outro quarto de século. Foi o equivalente da caixa 2 nessa analogia.

• Então, desenvolveu-se a técnica “*Fosbury flop*” [salto de costas], que consiste em correr diagonalmente até a barra, saltar sobre ambos os pés e girar o corpo 180 graus, afastando-se do sarrafo. O movimento de giro sobre o sarrafo foi uma ideia verdadeiramente revolucionária, pois permite deslocar o centro de gravidade. Foi a caixa 3 do salto em altura.

## ASSIM COMO OS ATLETAS DO SALTO EM ALTURA SÓ CONSEGUIRAM MARCAS MELHORES AO MUDAR O ESTILO DE SALTO –DE TESOURA A WESTERN ROLL E A FOSBURY FLOP–, AS EMPRESAS AVANÇARÃO APENAS QUANDO MODIFICAREM RADICALMENTE SEUS MODELOS DE NEGÓCIO



Não é possível ganhar destaque na caixa 3 sem antes fazê-lo na 2. Na caixa 1, devemos nos ocupar em fechar as brechas do desempenho de nossas “tesouras”, e para isso temos de reestruturar e refazer o projeto. Mas quantos projetos de nosso plano estratégico atual entrarão nessa caixa? E nas duas restantes? As caixas 2 e 3 nos levam a identificar as oportunidades.

Se nos colocarmos no lugar da Ford no início dos anos 90, teríamos uma grande oportunidade na Índia, que não poderia ser desperdiçada mediante a mera reestruturação das tesouras. Seria preciso renová-las, reinventá-las, transformá-las.

## CRIAR: DIFERENTE DE ADAPTAR

Não há dúvida de que, no plano estratégico de uma organização, os projetos situados na caixa 1, vinculados com a gestão do desempenho, são importantes. Entretanto, o CEO que pensar que alguns deles o consagrarão como líder em 2030 se transformará em um “imitador” de suas melhores realizações. A estratégia não está na adaptação de ideias e processos, e sim na criação das “próximas realizações”.

Pensem na revolução que foi levada a cabo pelo professor de economia Muhammad Yunus com a invenção do microcrédito, pelo qual recebeu o prêmio Nobel em 2006. Yunus é de Bangladesh, país devastado pela fome. Em 1976, 166 pessoas de sua aldeia estavam à beira da morte e precisavam de apenas US\$ 25 para salvar a vida. O banco local se negou a emprestar-lhes essa soma por considerá-las clientes de alto risco. Foi o próprio Yunus quem lhes emprestou esse dinheiro, que elas devolveriam em sua totalidade, com juros praticamente iguais aos do mercado do país (cerca de 15% ao ano). Assim nasceu o Grameen Bank, cujas normas são o oposto das de um banco comercial convencional: empresta pequenas quantias unicamente a pessoas pobres, na maioria mulheres, e não conta com um departamento legal que analise os riscos. Em 2008, concedeu empréstimos de US\$ 8 bilhões e estendeu o microcrédito aos mendigos.

Ao raciocinarmos com a lógica das caixas 2 e 3, a oportunidade diante de nós será enorme. Para fazermos bom trabalho nas três caixas, nosso plano de estratégia deve levar em consideração as mudanças não lineares no setor de atividade, suas transformações



em termos de clientes, variações tecnológicas, mudanças demográficas, globalização e concorrentes não tradicionais. O passo seguinte é decidir a estratégia.

O automóvel de US\$ 2 mil da indiana Tata Motors serve como um ótimo exemplo de conteúdo estratégico. Imagine que, anos atrás, cabia a nós distribuir os projetos do grupo Tata em processo de implementação por três cestas, cada uma delas representando um horizonte estratégico:

**Horizonte 1.** Aqui entrariam os projetos destinados à obtenção de lucros do negócio central. Aqui nossas tesouras –para cortes de investimentos– são fortes e é preciso investir para continuar fortalecendo-as. A maioria de nossos projetos –60% a 75%– encontra-se aqui.

**Horizonte 2.** O crescimento adjacente dos compromissos vigentes, aproveitamento de oportunidades e sinergias. Eu diria que algo entre 15% e 30% dos projetos poderiam estar hoje nesta cesta.

**Horizonte 3.** Nesta cesta são colocados os projetos desenvolvidos para testar conceitos que, no limite, implicam modelos de negócio totalmente novos, ou até de ruptura. São minoria, talvez 10%. Aqui é que nós, do Tata Group, jogaríamos o projeto do automóvel de US\$ 2 mil.

### INTENÇÃO ESTRATÉGICA E SUAS TRÊS PROVAS

É importante assinalar que toda organização deve ter uma intenção estratégica, mas não do tipo óbvio e impreciso de uma declaração de missão regulamentar. Uma intenção estratégica tem de superar três provas (nas quais fracassam as declarações de missão convencionais):

**POR QUE PRECISAMOS TER UMA GRANDE AMBIÇÃO, POUCO REALISTA? PORQUE O DESEMPENHO É DECORRÊNCIA DA EXPECTATIVA. PARA FAZER UM CARRO DE US\$ 2 MIL, NÃO SE PODE PARTIR DA META REALISTA DE UM CARRO DE US\$ 20 MIL E IR CORTANDO CUSTOS**



**1 Direção.** Significa saber até onde queremos ir e também até onde não queremos ir. É ver a foto completa, além de seus detalhes.

**2 Motivação, paixão.** Quanta paixão pode criar a missão de “maximizar a riqueza dos acionistas”? Devemos criar uma razão convincente e mobilizadora.

**3 Desafio.** Os bons colaboradores não querem fazer sempre o mesmo; preferem os desafios. Um trabalho medíocre não entusiasma ninguém.

A famosa declaração que John F. Kennedy fez no começo da década

de 1960, tantas vezes usada como exemplo de declaração de missão, supera as três provas: “No fim desta década, levaremos um homem à Lua e o traremos de volta”.

A intenção estratégica equivale a pensar e sonhar alto, como fez o economista Muhammad Yunus em 1983, quando imaginou um mundo onde a pobreza pudesse ser encontrada apenas nos museus, como peça de exposição.

Por que precisamos ter uma grande ambição, um objetivo pouco realista, como o automóvel de US\$ 2 mil? Simples. Porque o desempenho é decorrência da expectativa. Com o ser humano, sempre funciona assim. Se nossa ambição é criar um automóvel de US\$ 2 mil, trabalharemos duro e conseguiremos criá-lo. Mas, se, em vez disso, partimos de um objetivo realista, um veículo de US\$ 20 mil e formos cortando custos, querendo ser competitivos em custos, nunca chegaremos a um de US\$ 2 mil. No máximo, com sorte, desenvolveremos um de US\$ 15 mil ou US\$ 12 mil.

Analisando a pirâmide organizacional típica de uma empresa de porte grande e atuação mundial, encontramos um de seus maiores problemas –e ele está na caixa 2. Para os líderes, é muito difícil substituir o modelo de negócio que eles mesmos criaram. No entanto, não existe revolução se não se questiona o foco central.

O desafio está diante de nós: corporações com um leque de talentos, extraordinárias plataformas de negócios e uma enorme brecha de oportunidades para a humanidade nos próximos 50 anos. O que estamos esperando? **M**