

COMPETINDO PELO FUTURO

**GARY HAMEL
C.K. PRAHALAD**

“SÍNTESE DAS IDÉIAS CENTRAIS”

INTRODUÇÃO

Muitas vezes as empresas conseguiram criar formas inteiramente novas de vantagem competitiva e reescreveram drasticamente as regras de engajamento. as vantagens da flexibilidade foram desenvolvidas sobre as vantagens da qualidade.

Observação: Nota-se que o enfoque dado à qualidade é estreito, pressupondo apenas conformidade e confiabilidade.

A meta do livro é compilar o conceito de estratégia, de modo a permitir que ele inclua, de forma mais abrangente, a realidade competitiva emergente - uma realidade na qual a meta é transformar setores, não apenas organizações; uma meta na qual ser cada vez melhor não basta; uma realidade na qual uma empresa incapaz de imaginar o futuro não estará lá para desfrutar dele.

CAP 1 - PARA SAIR DA ESTAFANTE ROTINA

O primeiro e principal aspecto a ser colocado é o exercício de olhar o futuro e avaliar a capacidade da empresa de moldar este futuro e gerar seguidamente o sucesso nos anos e décadas que virão.

Em geral, a gerência senior dedica menos de 3% de sua energia à criação de uma perspectiva para a empresa no futuro.

É preciso energia intelectual substancial e constante para desenvolver respostas sólidas e de alta qualidade para perguntas como: Que novas competências específicas da organização teremos que criar? que novas alianças precisamos formar? Que novos programas de desenvolvimento devemos proteger? Que iniciativas de regulamentação a longo prazo devemos buscar?

Essas perguntas ficam sem resposta porque são, em certo sentido, em desafio direto à premissa de que a alta gerência é que realmente exerce o controle e que tem uma visão clara e definida do rumo da corporação. assim, o urgente se sobrepõe ao importante; o futuro fica amplamente inexplorado e a capacidade de ação, e não de reflexão e imaginação, transforma-se na única medida de liderança. com isto, o que vem atraindo a alta gerência é apenas a reestruturação (downsizing) e reengenharia.

Contudo, uma empresa bem sucedida em reestruturação e reengenharia, mas incapaz de criar os mercados do futuro, entrará na estafante rotina de tentar se manter um passo à frente das margens e lucros em constante declínio, advindos dos negócios do passado.

1.1 ALÉM DA REESTRUTURAÇÃO

Poucas empresa que começaram a década de 80 como líderes do setor terminaram a década com sua posição de liderança intacta e inalterada. viram a erosão ou destruição de seu sucesso pelas marés de mudanças tecnológicas, demográficas e pela magnitude da produtividade e ganhos em qualidade obtidos por seus concorrentes não tradicionais.

Qualquer empresa que se comporte mais como passageiro do que como motorista na estrada do futuro descobrirá que seus valores e habilidades se tornarão progressivamente menos sintonizados com a realidade em constante mudança no setor.

A agenda de transformação de uma empresa inclui downsizing, redução de despesas administrativas, empowerment, redesenho de processos e racionalização do portfólio. embora sejam extremamente importantes, essas iniciativas não conseguem recuperar a posição de liderança de uma empresa no setor, nem garantir que ela intercepte o futuro.

Freqüentemente, os problemas resultantes de crescimento reduzido de uma empresa combinavam-se com a negligência, números estratosféricos de funcionários, diversificação em empresas não correlatas e paralisia imposta por um staff conservador, o que tem levado às inevitáveis soluções de cortes das gorduras da empresa.

Na verdade, o que deveriam buscar é a obtenção de formas de aumentar seu fluxo de receitas. Para isto, a empresa precisa não só chegar primeiro ao futuro, mas chegar lá gastando menos.

O downsizing tenta corrigir tardiamente os erros do passado; não se trata de criar mercados do futuro. O ponto simples é que não basta reduzir o porte da empresa. O downsizing pode criar uma empresa mais magra, mas não necessariamente mais saudável.

1.2 ALÉM DA REENGENHARIA

A reengenharia visa erradicar o trabalho desnecessário e fazer com que todos os processos da empresa apontem na direção da satisfação do cliente, redução do tempo do ciclo e qualidade total.

Embora a meta declarada da reengenharia seja focar todos os processos envolvidos na satisfação do cliente, é quase sempre a promessa de menores custos que convence a alta gerência a aprovar um grande projeto de reengenharia.

O ônus de uma grande reestruturação e reengenharia é simplesmente a multa que uma empresa tem que pagar por não ter previsto o futuro. Além disso, em muitas empresas, a reengenharia de processos e os esforços para criação de vantagens estão mais relacionados a alcançar os concorrentes do que superá-los.

No tocante à qualidade, a grande maioria dos gerentes japoneses acredita que ela é atualmente uma vantagem importante, mas que no ano 2000 será simplesmente o preço para entrar no mercado.

Observação: Mais uma vez, a questão qualidade parece empregada apenas como conformidade e confiabilidade.

1.3. REGENERANDO A ESTRATÉGIA

Segundo os autores, não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importante, que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de regenerar suas estratégias e reinventar seu setor.

Uma empresa perde seus atuais negócios quando diminui mais rápido do que melhora sua eficiência. Uma empresa perde os futuros negócios quando melhora sua eficiência sem mudar. Ou seja, a defesa da posição atual de liderança não substitui a criação da futura liderança.

Em resumo, a busca da competitividade envolve o ataque em 3 frentes:

- reestruturação do portfólio
- reengenharia de processos e melhoria contínua (melhor)
- reinvenção dos setores e regeneração das estratégias (diferente)

Os aspectos básicos de enfoque para hoje e para o futuro (5/10 anos) são:

- clientes
- canais de acesso aos clientes
- concorrentes
- base de vantagem competitiva
- fontes de lucros
- habilidades e capacidades da empresa
- mercados de participação

Observação: Creio que faltou o enfoque das necessidades dos clientes hoje e no futuro.

1.4 DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL À TRANSFORMAÇÃO DO SETOR

Nas empresas retardatárias os problemas de transformação organizacional são proporcionais às crises (reestruturação violenta e total) , pois perderam a liderança na tarefa de transformação do setor. Ou seja, a agenda de transformação organizacional é reativa e não pró-ativa.

Para criar o futuro, a empresa precisa:

1. mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um setor antigo;
2. redefinir a fronteiras entre os setores e/ou
3. criar setores inteiramente novos.

A agenda da transformação organizacional precisa ser direcionada por uma visão de transformação do setor: Como deseja moldar o setor nos próximos 5 ou 10 anos? O que precisamos fazer para garantir que o setor evolua de forma mais favorável para a empresa? que habilidades e recursos precisa começar a desenvolver agora para ocupar uma posição de liderança no setor no futuro?

A premissa é de que uma empresa só pode controlar seu destino se compreender como controlar o destino de seu setor.

1.5 RUMO A UMA NOVA VISÃO ESTRATÉGICA

As premissas iniciais são simples:

A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes - pela posse do novo espaço competitivo.

A meta não é simplesmente fazer o benchmarking com os concorrentes e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las.

Em nível abrangente, são necessários quatro elementos para chegar primeiro ao futuro:

- Compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente.
- Um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras.
- Habilidades de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro.
- Capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Esta visão estratégica reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parapeiros dos mercados de amanhã.

CAP 2- AS DIFERENÇAS NA COMPETIÇÃO PELO FUTURO

2.1. RUMO AO FUTURO

Estamos no limite de uma revolução. Será a revolução ambiental, a revolução genética, a revolução de materiais, a revolução digital e, acima de tudo, a revolução da informação.

Embora muitas mega-oportunidades de amanhã ainda estejam na infância, neste exato momento, empresas do mundo inteiro estão competindo pelo privilégio de sua paternidade, sabendo que aqueles que conduzem a revolução dos setores serão extremamente recompensados.

O futuro não é uma compilação do passado. Novas estruturas industriais sucederão as antigas. A incapacidade de prever e participar das oportunidades do futuro empobrece empresas e nações.

2.2. COMPETIÇÃO PELO PRESENTE VERSUS COMPETIÇÃO PELO FUTURO

As ferramentas de análise de segmentação, análise da estrutura do setor e análise da cadeia de valor são eminentemente úteis no contexto de um mercado claramente definido. Contudo, em arenas de oportunidades emergentes, as regras ainda precisam ser escritas (nos setores existentes, as regras precisam ser reescritas).

PARTICIPAÇÃO NO MERCADO VERSUS PARTICIPAÇÃO NAS OPORTUNIDADES

A competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades e não pela participação no mercado. Os mercados ainda não existem, mas se conhece bem as preferências dos clientes.

A chave é a participação nas oportunidades potencialmente disponíveis que lhe permitam criar esse novo mercado.

Para obter uma fatia desproporcional nos lucros futuros, é necessário possuir uma fatia desproporcional das competências necessárias.

UNIDADES DE NEGÓCIO VERSUS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

A competição pelo futuro tem que ser uma responsabilidade dos chefes da corporação e não apenas uma responsabilidade dos chefes de cada unidade de negócio.

As competências necessárias para ter acesso à arena das novas oportunidades podem perfeitamente estar espalhadas por inúmeras unidades de negócios e cabe à corporação reunir essas competências no momento apropriado dentro da organização.

FOCO: Dado ao portfólio específico de competências da empresa, o ponto central é identificar oportunidades para as quais ela está singularmente posicionada para explorar e para as quais as outras empresas talvez tenham dificuldade de ter acesso.

Um exemplo disto é a Eastman Kodak, que criou o Photo-CD graças às suas competências em filmes químicos e imagens eletrônicas. A Cannon compreende imagens eletrônicas e a Fuji domina filmes, mas só a Kodak possuía competências em ambos.

Criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, as quais normalmente transcendem a perspectiva de uma única Unidade de Negócios - tanto em investimento necessário, quanto em variedade de aplicações potenciais.

SISTEMAS ISOLADOS VERSUS SISTEMAS INTEGRADOS

A maioria dos livros sobre gestão e desenvolvimento de novos produtos pressupõe que a empresa controle a maioria dos recursos necessários para comercialização dessas inovações, o que nem sempre é correto.

Muitas das novas oportunidades exigem a integração de sistemas complexos, e não a inovação em torno de um produto isolado.

Poucas empresas podem criar o futuro exclusivamente com suas próprias mãos. Há necessidade de harmonizar tecnologias altamente díspares entre si.

Por exemplo, a AT & T criou parcerias com fabricantes de jogos para computadores, na esperança de tirar proveito da convergência entre o setor de videogames e o setor de comunicação.

VELOCIDADE VERSUS PERSEVERANÇA

Uma outra diferença entre a competição pelo futuro e a competição pelo presente é o tempo. Hoje, a velocidade é essencial. Para exploração e conquista de uma nova arena de oportunidades, o tempo relevante pode ser dez, vinte anos ou até mais. (A MATSUSHITA - JVC começou a desenvolver competências em videotape no final da década de 50, só lançando o videocassete 20 anos depois.)

O comprometimento e a perseverança da organização são impulsionados pelo desejo de modificar a vida das pessoas - quanto maior a mudança, maior o comprometimento. Isto sugere outra diferença entre as competições pelo futuro e pelo presente, qual seja, a perspectiva de causar impacto, e não a certeza de obter retornos financeiros imediatos.

Existem meios para julgar o impacto potencial de uma inovação criadora de mercado que pode demorar anos para se tornar realidade. Basicamente, isto envolve três questões:

- Quantas pessoas serão afetadas por essa inovação?
- Que valor essas pessoas darão a essa inovação?

- Qual é o estopo potencial de utilização dessa inovação?

Uma empresa incapaz de assumir um compromisso emocional e intelectual com a criação do futuro, mesmo na falta de uma razão comercial economicamente irrefutável, certamente será apenas uma seguidora. O importante é que o compromisso de ser pioneiro precede o cálculo exato do ganho financeiro.

ARENAS ESTRUTURADAS VERSUS ARENAS NÃO ESTRUTURADAS

Duas diferenças são as mais importantes entre as competições pelo futuro e pelo presente:

1. Frequentemente, a competição pelo futuro ocorre em arenas não estruturadas, onde as regras de competição ainda precisam ser escritas.
2. Se parece mais com um triatlon do que com uma corrida de 100 metros.

Alguns setores são mais estruturados do que outros, no sentido de que as regras de competição são mais diretas, os conceitos de produtos mais bem definidos, as fronteiras do setor mais estáveis, as mudanças tecnológicas mais previsíveis e as necessidades dos clientes mais precisamente mensuráveis.

A desregulamentação, a globalização, as revoluções fundamentais da ciência e a importância estratégica da tecnologia da informação estão tornando indistintas fronteiras de uma grande variedade de setores. Acrescente-se a esta mistura uma tendência de formação de confederações corporativas, afastando-se da generalizada integração vertical e horizontal, como é o caso da TOYOTA e seus fornecedores.

A análise tradicional da estrutura do setor, preocupada em posicionar produtos e empresas, não é muito útil para os executivos que competem em setores não estruturados e, portanto, para a ótica de criar o futuro.

Em suma, a estratégia tem tanto a ver com a competição pela futura estrutura do setor quanto com a competição dentro da atual estrutura do setor.

NOTA: Moral da história: Competir hoje e buscar o futuro devem ser ações paralelas.

COMPETIÇÃO EM UM ESTÁGIO VERSUS COMPETIÇÃO EM VÁRIOS ESTÁGIOS

O desenvolvimento de produtos é uma corrida de 100 metros, enquanto o desenvolvimento de um setor é um triatlon, onde cada modalidade, cada estágio, representa um desafio diferente.

A competição pelo futuro ocorre em três estágios distintos e sobrepostos:

- competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual
- competição pelo encurtamento dos caminhos de migração
- competição pela posição e participação no mercado

A competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual é a disputa pela compreensão mais aprofundada que a dos concorrentes das tendências e descontinuidades - tecnológicas, demográficas, de regulamentação ou de estilo de vida - que poderiam ser usadas para transformar as fronteiras do setor e criar um novo espaço competitivo.

É uma concepção de tipos de benefícios fundamentalmente novos para o consumidor ou pela concepção de formas novas de proporcionar ao consumidor os benefícios existentes.

OBSERVAÇÃO: Mantém-se o conceito de qualidade de Deming.

A competição pelo encurtamento dos caminhos de migração é a batalha pela influência no direcionamento do setor.

O tempo entre a concepção de um futuro radicalmente diferente do setor e o surgimento de um mercado real e substancial pode ser enorme.

No segundo estágio da competição, há uma corrida pelo acúmulo de competências necessárias, testes e comprovação de conceitos alternativos, conquista de parceiros para coalizões que tenham recursos complementares críticos, criação de uma possível infra-estrutura de produtos e serviços necessária e acordos com relação ao padrão utilizado, se necessário. Em resumo, este segundo estágio visa moldar ativamente o surgimento dessa futura estrutura do setor em benefício próprio.

A competição pela posição e participação no mercado, terceiro e último dos estágios, ocorre dentro de parâmetros bem definidos de valor, custo, preço e serviço. A inovação concentra-se na ampliação das linhas de produto, aumento da eficiência e nos ganhos marginais da diferenciação de produtos ou serviços.

OBSERVAÇÃO: Aqui é claramente focada uma das estratégias genéricas de PORTER.

A competição pelo futuro pode ser comparada a uma gravidez: concepção, gestação e parto.

A terceira fase da competição é o principal foco de atuação da maioria dos livros sobre estratégia e dos exercícios de planejamento estratégico.

Sem uma compreensão detalhada da competição antes de chegar ao mercado, o enfoque do último estágio da competição, que tem como base o mercado, é como uma tentativa de atribuir um significado ao nascimento de uma criança sem ter a menor idéia do que representam a concepção e a gestação.

CAP 3 - APRENDENDO A ESQUECER

Todas as empresas têm na cabeça um conjunto de tendências, premissas e pressuposições sobre a estrutura do setor relevante, sobre como ganhar dinheiro nesse setor, sobre quem são ou não são seus concorrentes, sobre o que os clientes querem ou não querem, sobre as tecnologias viáveis e inviáveis, etc. A esse conjunto de idéias e pensamentos os autores chamam de “genética da corporação”.

3.1. ESTRUTURAS GERENCIAIS

As estruturas gerenciais, equivalente ao código genético da corporação, limitam a percepção do gerente a uma parte específica da realidade, ou seja não sabem o que ocorre fora do mundo em que vivem.

As estruturas gerenciais tornam-se parte da essência da corporação à medida que são sancionadas em toda a estrutura e em todos os processos gerenciais da empresa.

Raramente os gerentes perguntam como adquirimos essa determinada visão da organização, estratégia, competição ou do nosso próprio setor.

O primeiro perigo desta situação é que, freqüentemente, precedentes sancionados em manuais de políticas, processos corporativos e programas de treinamento acabam vivendo mais que o contexto específico que os criou.

O segundo, e talvez o maior perigo, é que os indivíduos “não sabem o que não sabem e, pior ainda, não sabem que não sabem”.

OBSERVAÇÃO: Este é o risco da visão estreita - ignorar até que existem conhecimentos que não dominamos.

É necessário identificar e transcender as fronteiras do nosso próprio conhecimento.

3.2. A NECESSIDADE DA DIVERSIDADE GENÉTICA

A saúde prolongada de qualquer população de organismos depende de um nível mínimo de variedade genética. O mesmo ocorre com as empresas.

A não ser que a empresa faça algo para aumentar drasticamente a variedade genética, teria dificuldade para competir com concorrentes novos e não tradicionais.

Por exemplo, no início da década de 90 as empresas aéreas AMERICAN, UNITED e NORTHWEST tinham todas um conjunto impressionante de convenções: sistemas radiais, serviço de bordo minimalista, programas de lealdade baseados na milhagem, etc. Em resumo, um padrão de serviço uniformemente baixo, que ressaltava apenas o tamanho da rede de transporte e a pontualidade. (OBSERVAÇÃO: Não são vantagens, são obrigações.)

O resultado foi uma espiral descendente de expectativas do cliente, onde um serviço cada vez pior gera expectativas cada vez mais baixas e aumenta cada vez mais a sensibilidade ao preço (OBSERVAÇÃO: Esta é quase uma análise da não- qualidade e reforça a questão de seu aspecto estratégico.)

Paralelamente, a BRITISH AIRWAYS e a SINGAPORE, continuamente posicionadas entre as empresas mais lucrativas do mundo, buscam constantemente áreas que possam acrescentar novos níveis de serviço ao cliente que tragam mais em termos de lealdade e realização de preços do que o custo de gerá-los.

OBSERVAÇÃO: Compatível com PORTER e com a TESE. Qualidade de serviço como diferenciação estratégica e competitiva.

O código genético de uma organização limita sua percepção de novas oportunidades e concorrentes não tradicionais. Frequentemente, as barreiras perceptivas resultantes da falta de diversidade genética são mais altas e impenetráveis. A não ser que essas barreiras de percepção, baluartes contra o não convencional, sejam rompidas, a empresa será incapaz de inventar seu futuro.

3.3 AMPLIAÇÃO DA ESTRUTURA GERENCIAL

À medida que o ambiente competitivo fica mais complexo e variado, a necessidade de maior variedade genética - uma gama mais ampla de crenças gerenciais e um repertório maior de ações gerenciais - cresce rapidamente.

Para mudar seu código genético. Em primeiro lugar, deve tomar cuidado para não apertar demais os parafusos que sustentam que sustentam a estrutura gerencial. Na prática, isto pode significar um pouco mais de liberdade para os procedimentos administrativos. O problema da burocracia não é apenas o montante de despesas gerais desnecessárias resultantes, mas o fato de estimular, através dois rituais administrativos que controla, uma estrutura gerencial única e dominante.

Este é certamente o caso da IBM, (que quase foi destruída por não prover o futuro dos PCs que ela mesma ajudou a criar). O lema da IBM poderia ter sido: “Pensem!”, mas certamente precisava de um adendo: “Pelo amor de Deus, não pensem todos da mesma forma”.

A ampliação das estruturas gerenciais depende, mais do que qualquer coisa, da curiosidade e da humildade.

É a humildade que motiva uma equipe de gerência sênior a sondar a cabeça dos concorrentes, a fim de testar os limites de sua própria estrutura gerencial. Só é possível ampliar e enriquecer suas próprias estruturas considerando humildemente os méritos de outras estruturas gerenciais.

3.4 PARA DESAPRENDER O PASSADO

Se o ambiente já está mudando rapidamente e se a empresa já está cheia de “clones” desatualizados, a simples variedade genética talvez não seja suficiente para evitar a extinção, sendo necessária uma “terapia de substituição de genes”. Os genes defeituosos, no novo contexto do setor, precisam ser substituídos por genes saudáveis. em termos empresariais a palavra que melhor descreve esse processo é “desaprendizado”.

Aprender é mais fácil que desaprender.

Para criar o futuro, uma empresa precisa desaprender pelo menos uma parte do passado.

A continuidade do sucesso dos desafiantes não é mais garantida que a dos líderes que eles desbancaram (estes também foram desafiantes um dia).

A empresa precisa reinventar seu setor uma segunda vez, um desafiante precisa regenerar suas estratégias centrais, reconceber sua definição de mercado, redesenhar as fronteiras da empresa, redefinir suas proposições de valor e repensar suas premissas fundamentais sobre como competir.

RON SUMMER, da SONY européia:

“À medida que as fronteiras do setor forem eliminadas, a certidão de nascimento da corporação não valerá grande coisa.”

O que impede as empresas de criar o futuro é uma base instalada de idéias.

Uma pergunta crítica para todas as empresas é: que parte do nosso passado podemos usar como “pivô” para chegar ao futuro e que parte do nosso passado representa excesso de bagagem?

3.5. A NECESSIDADE DE RECONSTRUIR

O motor dos lucros abrange crenças profundamente arraigadas em relação ao tipo de negócio no qual a empresa atua, ao que a empresa fornece aos clientes, como ganha dinheiro nesse negócio, quais os ativos e habilidades críticas e quem são os concorrentes da empresa.

Toda empresa precisa ficar alerta a qualquer coisa que possa minar a eficiência geradora de lucros de seu motor.

Precisa se perguntar constantemente se sua definição de “mercado servido” é excessivamente limitada, se sua estrutura de margens de lucros pode ser sustentada e se há uma outra forma mais eficiente de fornecer um determinado produto ou serviço.

OBSERVAÇÃO: Esta abordagem é semelhante à de PORTER. O que se destaca, eventualmente, no contexto do livro até aqui, é o maior enfoque sobre os produtos substitutos de uma forma ampla.

A melhor forma de garantir que não se corre o risco de ser suplantado por um concorrente mais criativo é ser o primeiro a conceber mecanismos alternativos de entrega de valor, canibalizar seus próprios produtos e serviços e chegar ao futuro, mesmo quando este futuro mina os sucessos do passado.

OBSERVAÇÃO: Em outras palavras, esta é uma exortação contra a “acomodação” da empresa.

Poucas empresas são capazes de regenerar a tempo a noção detalhada de si mesmas, do setor onde atuam, de seus clientes e suas necessidades.

Nenhuma empresa se desvencilhará de parte de seu passado, a não ser que sinta que a repetição do passado não garantirá o sucesso no futuro.

Os gerentes e funcionários têm que ser colocados face a face com a inevitabilidade do declínio da corporação; os sinais fracos que anunciaram um desastre iminente precisam ser amplificados.

A sensação de possibilidade é tão importante quanto a sensação de presságio para induzir uma empresa a escapar de seu passado. Por mais desanimadora que seja a situação atual de uma empresa, é improvável que ela abandone o passado em favor do futuro, a não ser que crie um panorama sedutor das oportunidades futuras - um “horizonte de oportunidades”.

CAP. 4 - COMPETINDO PELA PREVISÃO DO FUTURO DO SETOR

OBSERVAÇÃO: conforme definido anteriormente, esta é a primeira etapa do caminho para o futuro, juntamente com a liderança intelectual.

A meta da competição pela previsão do setor é, de certa forma, simples: criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro e, assim, desenvolver a consciência necessária para moldar a evolução do setor.

4.1 A NECESSIDADE DE PREVISÃO

A previsão do futuro do setor ajuda os gerentes a responder três perguntas críticas: **(importante!!!)**

- Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos?
- Que novas competências precisamos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes?
- como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos?

A previsão não é suficiente para garantir uma jornada lucrativa em direção ao futuro. Contudo, sem a previsão a jornada não pode nem começar.

Se toda a capacidade de previsão do mundo não estiver acompanhada pela capacidade de execução, não terá muita realidade.

Por outro lado, uma incrível capacidade de execução, diante da falta de uma previsão de futuro do setor, não basta para garantir o sucesso futuro. A previsão do futuro do setor baseia-se em percepções profundas das tendências da tecnologia, demografia, regulamentação e estilo de vida que podem ser utilizados para reescrever as regras do setor e criar um novo espaço competitivo.

Os executivos seniores não são os únicos capazes de prever o futuro do setor. Na verdade, como veremos, sua principal função é explorar a previsão existente na organização como um todo.

4.4 DESENVOLVIMENTO DA PREVISÃO

Embora as equipes de projeto de ponta, os intraempreendimentos e a prosperidade no caos freqüentemente resultem em bons e inesperados produtos, não substituem satisfatoriamente a previsão de futuro do setor.

Embora uma equipe de projetos de ponta possa ajudar um pequeno grupo de pessoas a romper a estrutura gerencial dominante, o preço que freqüentemente pagam por sua liberdade é a incapacidade de alavancar totalmente as capacidades residentes em todas as outras partes da organização, e são controladas por gerentes menos ávidos a “trilhar audaciosamente caminhos que ninguém jamais percorreu”.

Para criar o futuro, a empresa como um todo, e não apenas alguns obscuros e acadêmicos pesquisadores, precisa ter uma previsão do futuro do setor.

A alta gerência não pode abdicar de sua responsabilidade de desenvolver, articular e compartilhar uma perspectiva sobre o futuro.

4.3 OS ALICERCES DA PREVISÃO

O desenvolvimento da previsão do setor exige mais que um bom planejamento de cenários ou projeção da tecnologia.

Normalmente, a criação e projeção de cenários começa com o cenário atual e, em seguida, projeta no futuro o que pode acontecer. A luta pela previsão do futuro do setor freqüentemente começa com um possível cenário futuro e, em seguida, retorna para definir o que precisa acontecer para que esse futuro se transforme em realidade.

A previsão de futuro do setor precisa se fundamentar numa percepção detalhada das tendências nos estilos de vida, tecnologia, demografia e geopolítica, mas se baseia igualmente na imaginação e no prognóstico. Para criar o futuro, uma empresa precisa primeiro desenvolver uma representação visual e verbal poderosa das possibilidades desse futuro.

A previsão é produto do ecletismo, do uso liberal da analogia e da metáfora, de uma disposição inerente de ser do contra, de ser mais do que simplesmente guiado pelo cliente e de uma genuína empatia com as necessidades humanas.

Para competir com sucesso pelo futuro, uma empresa precisa ser capaz de ampliar seu horizonte de oportunidades.

Uma empresa que se define em termos de um conjunto específico de mercados e produtos finais amarra seu destino ao destino desses mercados específicos.

As fronteiras e definições das unidades de negócios de uma empresa representam um decreto administrativo da visão atual do setor sustentada pela empresa. Mas as oportunidades futuras provavelmente não corresponderão perfeitamente às definições dos negócios atuais.

4.4 ESCAPANDO À MIOPIA DA ATUAL CONCEPÇÃO DO PRODUTO

Para vislumbrar o futuro, a empresa precisa ser capaz de escapar da visão limitada e ortodoxa de “EM QUE RAMO ESTAMOS?” e “QUAL NOSSO PRODUTO OU SERVIÇO?”. Da mesma forma que é preciso mover-se para além das unidades de negócios, no sentido das competências essenciais subjacentes da organização, é preciso mover-se para além das definições tradicionais de produtos e serviços e concentrar-se nas funcionalidades subjacentes.

OBSERVAÇÃO: Foco semelhante à Análise de Valor.

É o casamento das competências essenciais com o raciocínio da funcionalidade que direciona uma empresa no caminho do espaço competitivo inexplorado.

4.5 O DESAFIO AOS PRESSUPOSTOS PREÇO-DESEMPENHO

Outra forma de escapar à ortodoxia é desafiar os pressupostos do setor sobre a relação preço-desempenho. Uma redução drástica no preço pode criar um mercado de massa onde não havia mercado algum.

A alta gerência deveria se questionar: “O que aconteceria com a forma e tamanho dos nossos mercados se pudéssemos oferecer basicamente a mesma funcionalidade a 50 ou até 90% dos atuais níveis de preço”?

4.6 SEJAM COMO AS CRIANCINHAS

Uma pessoa que realmente acredite “que é assim que as coisas são”, uma pessoa demasiadamente preguiçosa para perguntar “Por que isso não pode ser diferente?”, jamais verá o futuro.

4.7. O DESENVOLVIMENTO DE UMA PROFUNDA E INFINITA CURIOSIDADE

O que dificulta a previsão do futuro não é o fato de o futuro ser inerentemente insondável, mas sim o fato de que as forças que conspiram para produzir o futuro muitas vezes estão fora da esfera de ação da gerência.

Os “insights” que a empresa pode receber observando as alterações de comportamento, das crianças por exemplo, podem estimular um esforço concentrado para obter uma maior compreensão das expectativas emergentes da próxima geração de clientes da empresa.

Ver o futuro primeiro pode ser mais uma questão de ter uma lente grande-angular do que ter uma bola de cristal.

Para compreender realmente o futuro, para ter a coragem de se comprometer, a alta gerência precisa ter mais que um vislumbre do futuro. O esforço necessário é medido em meses, não em dias.

Para ver o futuro primeiro, a alta gerência precisa ter uma curiosidade tão profunda quanto ampla.

4.8 HUMILDADE SUFICIENTE PARA ESPECULAR

A alta gerência precisa estar disposta a ir além das questões sobre as quais ela poderia pretender ser especialista. precisa admitir que o que mais conhece é seu passado. Precisa estar disposta a participar de debates sobre o futuro de igual para igual, não como juiz onipotente.

4.9 A VALORIZAÇÃO DO ECLETISMO

Qualquer grupo encarregado de descobrir o futuro precisa englobar um mix eclético de perspectivas individuais. Nenhum grupo funcional, nenhuma entidade geográfica específica e nenhuma unidade de negócios pode encontrar sozinha o futuro. Cada uma delas é parcialmente cega.

O objetivo não é apenas formar equipes multifuncionais, mas criar em cada funcionário um conjunto eclético de perspectivas, um conjunto de lentes intercambiáveis.

4.10 SER DO CONTRA

As empresas que criam o futuro são rebeldes. São subversivas. Desrespeitam as normas. Estão repletas de pessoas que assumem o outro lado do argumento apenas para iniciar o debate.

Para descobrir o futuro, não é necessário ser um profeta, mas é absolutamente vital não ser ortodoxo.

4.11 MAIS DO QUE VOLTADO PARA O CLIENTE

Se o objetivo é chegar ao futuro primeiro, em vez de simplesmente preservar a fatia de mercado nos negócios existentes, uma empresa precisa ser mais do que voltada para o cliente. Os clientes notoriamente sofrem de falta de visão.

Nas palavras de AKIO MORITA, da SONY:

“Nosso plano é influenciar o público com os novos produtos, em vez de perguntar que produtos eles querem. O público não sabe o que é possível, mas nós sim.”

Existem três tipos de empresas. As que tentam levar os clientes para onde eles não querem ir; as empresas que escutam seus clientes e respondem às suas necessidades articuladas; e as empresas que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda nem sabem disso. As empresas que criam o futuro fazem mais do que satisfazer o cliente; elas o surpreendem constantemente.

Os “insights” sobre possibilidades de novos produtos podem ser colhidos de diversas formas, todas as quais vão além dos modos tradicionais de pesquisa de mercado.

Neste aspecto, uma pergunta é crucial:- que faixa de benefícios os clientes valorizarão nos produtos de amanhã e como nós poderíamos, através da inovação, chegar à frente dos concorrentes ao oferecer esses benefícios ao mercado?

Ser voltado para o cliente levanta a questão de quem são os clientes da empresa. Embora seja importante perguntar se o cliente está satisfeito, é, igualmente importante perguntar quem são os clientes que sequer estão sendo servidos.

Por melhor que uma empresa atenda às necessidades articuladas de seus clientes atuais, corre um grande risco se não tiver visão das necessidades que os clientes não conseguem articular, mas que adorariam ver satisfeitas.

OBSERVAÇÃO: A definição da ISO 9000 sobre qualidade enfatiza essa colocação quanto às necessidades não expressas pelo cliente.

4.12 EMPATIA COM AS NECESSIDADES HUMANAS

Muitas vezes, a melhor previsão provém do profundo insight sobre os clientes - um insight que vem da exposição direta aos clientes, não da pesquisa de mercado de segunda mão.

Assim como ocorre com a maioria das coisas, a previsão surge do desejo genuíno de estabelecer diferença na vida das pessoas.

CAP. 5 - A CRIAÇÃO DA ARQUITETURA ESTRATÉGICA

O futuro precisa ser imaginado, precisa ser construído; daí o termo “arquitetura estratégica”.

Para construir uma arquitetura estratégica, a alta gerência precisa saber que novos benefícios, ou funcionalidades, serão oferecidos ao cliente na próxima década, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz.

A arquitetura não é um plano detalhado. Identifica as principais capacidades a serem construídas. Mostra a posição relativa das estruturas que apoiarão as maiores cargas, mas não a localização de cada tomada ou maçaneta e porta.

É impossível criar um plano detalhado para uma busca competitiva de dez ou quinze anos. O planejamento pressupõe um grau de exatidão impossível de alcançar em um horizonte superior a dois ou três anos.

Em muitas empresa, parece haver um pressuposto implícito de que o curto prazo e o longo prazo são excludentes, e não complementares. Mas o longo prazo não começa no ano cinco do plano estratégico atual. Começa agora!

Uma arquitetura estratégica define “o que precisamos fazer certo agora” para interceptar o futuro.

A arquitetura estratégica tem pouco valor se não for amplamente debatida e compreendida por todos os funcionários.

5.1 A CRIAÇÃO DE UMA ARQUITETURA ESTRATÉGICA

Uma arquitetura estratégica não é eterna. Mais cedo ou mais tarde, o “amanhã” torna-se “hoje” e o que ontem era uma previsão, transforma-se hoje em sabedoria convencional.

O primeiro passo para pensar o futuro é obter as ferramentas intelectuais necessárias - quais são as competências essenciais, qual a base para alavancagem de recursos, como se pode descobrir as necessidades não articuladas dos clientes, etc.

Capacidade de previsão, fôlego, singularidade, consenso e capacidade de ação - esses são os critérios pelos quais julgamos se uma empresa realmente possui uma arquitetura estratégica - se realmente controla seu destino.

5.2 O COMPROMETIMENTO COM O FUTURO

Um ponto importante sobre a competição pelo futuro: quanto mais amplo o horizonte, mais cuidado se deve ter na hora de se comprometer com investimentos de porte e irreversíveis. Por mais previsível que possa ser a ampla direção da evolução futura do setor, as rotas precisas ao longo das quais ela irá evoluir em termos de tecnologia, padrões, produtos específicos e serviços não podem ser totalmente previstas.

Chegar ao futuro é um processo de aproximação sucessiva. Da mesma forma que especificar insuficientemente o futuro envolve grande risco, há também, um grande risco de ser específico demais (poderá tomar a direção errada) . Abandonar prematuramente uma possível rota para o futuro pode ser tão fatal quanto comprometer-se prematuramente com uma rota específica.

A forma de medir a velocidade da jornada para o futuro não é a partir da rapidez com que a empresa compromete recursos financeiros, e sim com que rapidez está ganhando insight adicional sobre a rota precisa que a levará ao futuro primeiro.

Para encontrar o caminho exato para o futuro (que conceitos de produto, que tecnologias específicas, que canais, etc) uma empresa precisa aprender à medida que avança.

Embora o “quando” e o “como” possam ser substancialmente indetermináveis, o “o que “ deve ser nitidamente especificado.

Embora uma análise criativa e imediata das tendências do setor possa ajudar a apontar a uma empresa as novas oportunidades e a sugerir rotas prováveis para chegar ao futuro, provavelmente ainda restará um grau significativo de incerteza residual.

Depois de examinar o que pode ser analiticamente deduzido sobre o futuro, a empresa precisa aprender com a experiência.

CAP.6 - ESTRATÉGIA COMO CAPACIDADE DE EXPANSÃO

Não é o dinheiro o combustível da viagem para o futuro, e sim a energia emocional e intelectual de cada funcionário.

Uma empresa pode estar sentada no alto de montanhas de dinheiro e comandar pessoas talentosas e , ainda assim, perder sua posição de primazia.

Muito freqüentemente, os concorrentes são julgados em termos dos recursos de que dispõem e não da capacidade que têm de dinamizar esses mesmos recursos.

A capacidade de dinamização dos recursos deriva-se não de um arquitetura estratégica elegante, mas de uma noção profunda de propósito, um sonho amplamente compartilhado, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece.

6.1 INTENÇÃO ESTRATÉGICA

O sonho que energiza uma empresa normalmente, é algo mais sofisticado e mais positivo que um simples grito de guerra.

“Intenção estratégica” é o termo utilizado pelos autores para esse sonho animador.

Uma arquitetura estratégia pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada.

A intenção estratégica transmite uma noção de direção, uma noção de descoberta e uma noção de destino.

6.2 UMA NOÇÃO DE DIREÇÃO

Sem uma noção de direção que os impulse, poucos funcionários têm uma noção de responsabilidade com a competitividade.

OBSERVAÇÃO: As abordagens sobre intenção estratégica são extremamente importantes para a implementação da GESTÃO DA QUALIDADE. Por isto, este capítulo tem potencial para aproveitamento na tese quanto à experiência de implantação nas Oficinas.

A falta de direção praticamente garante que as unidades de negócio da empresa trabalharão para objetivos distintos, que as prioridades serão definidas caprichosamente e que a concorrência será sacrificada no altar da conveniência.

A intenção estratégica garante a coerência na direção e precisa ser suficientemente ampla para deixar espaço considerável para a experimentação em como alcançar o destino. a intenção estratégica restringe amplamente o “onde”, mas não o “como”.

6.3 UMA NOÇÃO DE DESCOBERTA

Pulsa em cada um de nós o coração de um explorador. A intenção estratégica deve oferecer aos funcionários o espetáculo sedutor de um novo destino, ou pelo menos novas rotas para caminhos já conhecidos.

6.4 UMA NOÇÃO DE DESTINO

A intenção estratégica deve ser o objetivo que comanda o respeito e o compromisso de cada funcionário. O destino não precisa ser só diferente, precisa valer a pena.

Qualquer intenção estratégica precisa ter paixão. Neste sentido, a intenção estratégica refere-se tanto à criação do significado para os funcionários quanto à definição da direção.

6.5 DESAFIOS EMPRESARIAIS

Não só todos na organização precisam achar o objetivo emocionalmente propulsor, como também todos os funcionários precisam entender a ligação entre seu próprio trabalho e a concretização da meta.

O trabalho da alta gerência é concentrar a atenção da organização no próximo desafio, e no próximo depois desse.

Os desafios empresariais são os meios operacionais para se organizar a aquisição de novas vantagens competitivas. Identificam o ponto de enfoque de desenvolvimento de recursos a curto e médio prazos. Os desafios são também a forma de alocar a energia emocional e intelectual, energia que flui do entusiasmo para a intenção estratégica da empresa.

O desafio não pode se concretizado fazendo-se mais, melhor e mais rápido. Só pode ser concretizado fazendo-se de maneira diferente - fundamentalmente repensando processos, papéis e responsabilidades.

Sem benchmarks externos é muito fácil para os funcionários acreditarem que é a alta gerência, e não a realidade competitiva, que está aplicando a pressão pela melhoria.

Definir os desafios empresariais exige muita honestidade e humildade da alta gerência: honestidade em relatar a magnitude da tarefa que têm diante de si; humildade para admitir que precisa assumir sua parte de responsabilidade no desempenho insatisfatório.

Diz-se, às vezes, que a busca da qualidade total é a chave para a inovação gerencial. a relação é simples. O alicerce de um programa da qualidade é a busca das causas de todos os problemas da qualidade. O fato é que essas causas normalmente vão além dos contornos usuais do problema. entram em áreas como relacionamento com fornecedores, projeto do processo, sistema de informações, infra-estrutura física, etc. E são os indivíduos mais próximos aos problemas de qualidade os mais bem posicionados para oferecer um insight real sobre como os processos e sistemas da empresa podem ser aperfeiçoados.

todos os funcionário devem ter as ferramentas necessárias para contribuir para os esforços no sentido de construir a vantagem.

A capacidade de concentrar a empresa como um todo nos desafios-chave que determina a taxa de construção do futuro.

OBSERVAÇÃO: O capítulo como um todo deve ser considerado para a tese.

6.6 DA ADEQUAÇÃO À CAPACIDADE DE EXPANSÃO

A arquitetura estratégica de uma empresa e sua intenção estratégica geral precisam estar alicerçadas sobre uma profunda compreensão das possíveis discontinuidades, intenções da concorrência e necessidades dos clientes, em

constante mudança. entretanto, a intenção estratégica da empresa deve representar uma ambição que vá além dos atuais recursos e capacidades da firma.

CAP. 7 - ESTRATÉGIA COM ALAVANCAGEM

Fazer mais com menos - eis a essência da alavancagem dos recursos.

Nasce de uma aspiração que se importa muito pouco com as limitações de recursos. Não é apenas a fabricação que é enxuta, tudo é enxuto!

Da mesma forma que a necessidade gera a invenção, a expansão gera a alavancagem de recursos.

A criatividade tática é fruto da escassez de recursos.

Se não há capacidade para alavancagem de recursos, se a empresa não aprendeu a fazer mais com menos e, em outras palavras, os riscos de se “estratégica” são totalmente proporcionais ou mais do que proporcionais às possíveis recompensas, não há vantagem em ser estratégico.

Imagine-se duas empresas concorrentes - ALFA, com ampla gama de todas as espécies de recursos, e BETA, muito menor e com muito menos recursos tangíveis.

Estrategicamente, BETA deve fugir de uma competição com ALFA de “peito aberto”. Deve procurar pontos fracos da defesa de ALFA, ao invés de confrontar seu concorrente em segmentos de mercado bem definidos. Deve explorar as oportunidades de mudar as regras do jogo, ao invés de obedecê-las.

OBSERVAÇÃO: Esta forma de atuação também é abordada por PORTER, que afirma que não se deve imitar a estratégia do líder.

BETA deve buscar um profundo consenso quanto aos objetivos estratégicos e precisa ver cada funcionário como um colaborador.

A visão da competição como “cerco”, e não como confronto, a propensão a acelerar o ciclo de desenvolvimento, do produto, equipes interfuncionais firmemente consolidadas, um foco nas competências essenciais da organização, ligações estreitas com os fornecedores, etc, são elementos que fazem parte da estratégia como capacidade de expansão.

No entanto, conseguir atingir os grandiosos objetivos da empresa não garante que a empresa não cairá, depois, em estado de letargia. As sementes do fracasso encontram-se dentro dos frutos do sucesso. A única vacina para o sucesso é uma noção renovada de expansão.

Uma empresa que não tenha aspirações nem capacidade de multiplicação de recursos será uma “perdedora” e os “vencedores” serão as empresas que tiverem esses dois fatores.

7.1 A OBTENÇÃO DA ALVANCAGEM DE RECURSOS

A alavancagem dos recursos pode ser feita de cinco formas fundamentais:

- Concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos.
- Acúmulo mais eficaz de recursos.
- Complementação de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor.
- Conservação de recursos.
- Recuperação de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas.

7.1.1 CONCENTRAÇÃO DE RECURSOS

CONVERGÊNCIA:

A busca de uma única intenção estratégica ao longo de um período extenso garante que os esforços dos indivíduos, departamentos funcionais e da empresa inteira convergirão para o mesmo objetivo.

O princípio é bastante simples: não se consegue obter a alavancagem andando em círculos.

FOCO:

Se a convergência protege contra a divergência de objetivos ao longo do tempo, o foco protege contra a diluição dos recursos em um ponto específico no tempo.

Muitas empresas, vendo-se em posição desvantajosa, tentam consertar tudo ao mesmo tempo. Nenhum negócio, equipe funcional ou departamento pode atingir todos os objetivos de melhoria ao mesmo tempo, principalmente se houver uma lacuna razoável a ser preenchida em cada área.

A divisão de recursos minguados em uma ampla gama de metas operacionais de médio prazo é uma receita para a mediocridade em larga escala.

Em termos simples, quanto maior a tarefa de melhoria e menor a base de recursos, mais crítico é o foco operacional.

DIRECIONAMENTO:

A meta não é apenas concentrar-se em algumas coisas de cada vez, mas concentrar-se nas coisas certas, concentrar-se nas atividades que causarão maior impacto em termos de valor percebido pelo cliente. O truque aqui é identificar as áreas onde a razão entre o valor percebido pelo cliente e o custo de criação desse valor é a mais alta possível. Em termos simples, os recursos são alavancados quando são direcionados para as áreas que fazem a maior diferença para os clientes.

7.1.2 ACÚMULO DE RECURSOS

EXTRAÇÃO:

A capacidade de extrair idéias de cada nova experiência para melhoria e inovação é um componente crítico da alavancagem de recursos.

Não existe uma relação fechada entre o volume acumulado e a melhoria de produtividade (OBSERVAÇÃO: Chamada por PORTER de curva de experiência), é a eficiência relativa com a qual a empresa aprende com cada experiência nova que determinará a taxa de melhorias.

O ponto fundamental é que cada nova experiência, cada sucesso ou fracasso tem que ser visto como uma oportunidade de aprendizado.

EMPRÉSTIMO:

O “empréstimo” de recursos de outras empresas é outra forma de alavancar os recursos. Através de alianças, joint ventures, licenciamento interno e o caso de sucontratantes, uma empresa pode tirar proveito de habilidades e recursos residentes fora da empresa.

De modo geral, sempre que existe uma assimetria entre os parceiros no que se refere à sua capacidade de aprender com o outro, o poder de barganha cabe ao parceiro que está digerindo mais rapidamente as habilidades do outro.

7.1.3 COMPLEMENTAÇÃO DE RECURSOS

MISTURA:

O essencial não é apenas possuir as habilidades distintas, mas ter a capacidade de misturar essas tecnologias.

Uma segunda forma de misturar é a capacidade de integrar com sucesso diversas habilidades funcionais - P e D, produção, marketing e vendas.

Em empresas onde a especialização funcional limitada e as chaminés organizacionais impedem essa integração, a excelência funcional raramente consegue ser totalmente traduzida em excelência do produto.

EQUILÍBRIO:

Envolve a propriedade dos recursos que multiplicam o valor das competências únicas de uma empresa.

Para ser equilibrada, uma empresa precisa ter no mínimo três pernas: uma forte capacidade de desenvolvimento de produto, uma capacidade de fabricar seus produtos ou fornecer seus produtos em níveis de custo e qualidade classe mundial e uma infra-estrutura suficientemente ampla de distribuição, marketing e serviços. Em suma, a capacidade de inventar, fabricar e entregar. Se uma das pernas for mais curta do que a outra, a empresa não será capaz de explorar totalmente o investimento feito em suas áreas fortes.

OBSERVAÇÃO: É uma síntese simples, mas muito objetiva dos pontos vitais da empresa. Vale como focos essenciais para os trabalhos de Qualidade.

7.1.4 CONSERVAÇÃO DE RECURSOS (OBS: falta este título no livro)

RECICLAGEM:

Quanto maior a frequência de reutilização de uma habilidade ou competência, maior a alavancagem de recursos (por exemplo, a SHARP explora sua competência em monitores de cristal líquido em calculadoras, agendas de bolso, mini Tvs, Tvs de projeção em telões e laptops).

COOPTAÇÃO:

A cooptação de recursos permite o alistamento de outras empresas na busca de um objetivo comum. Uma empresa que busca a cooptação de outros participantes do setor, precisa primeiro identificar um objetivo comum - esse é o elemento de sedução.

PROTEÇÃO:

A meta é maximizar as perdas impostas ao inimigo e, ao mesmo tempo, minimizar os riscos às suas próprias forças.
Os fatores críticos ao sucesso tornam-se ortodoxos quando em concorrente muda com sucesso as regras de engajamento competitivo - esta é uma forma importante de proteger recursos.
A compreensão da maneira como o concorrente define seu mercado servido é o primeiro passo na busca de um espaço competitivo mal defendido. A meta é reunir forças fora do campo de visão dos concorrentes mais fortes.
OBSERVAÇÃO: Mais uma vez, prevê-se a estratégia do cerco, e não do confronto. para isto, o elemento surpresa é chave.

7.1.5 RECUPERAÇÃO DE RECURSOS

EXPEDIÇÃO DO SUCESSO:

Outro determinante importante da alavancagem dos recursos é o lapso de tempo entre a utilização de recursos e sua recuperação, sob forma de receita, através do mercado. Um processo de recuperação rápido atua como multiplicador de recursos.

CAP.8 - COMPETINDO PARA MOLDAR O FUTURO

8.1 COMO CHEGAR AO FUTURO PRIMEIRO

Neste e nos dois próximos capítulos, será discutido o que é preciso fazer para transformar a previsão em realidade e sair na frente dos concorrentes na estrada para o futuro.

Embora traga recompensas substanciais, chegar primeiro ao futuro pode, evidentemente, trazer riscos significativos. O objetivo é garantir que esses riscos sejam menores do que as possíveis recompensas.

Muitas vezes, as empresas partem do pressuposto de que é melhor ser um seguidor; é mais prudente “deixar o outro cometer os erros”.

Qualquer empresa que entregue conscientemente o papel de pioneira aos seus rivais na esperança de conseguir um segundo lugar decisivo, precisa confiar em seu julgamento das capacidades e compromissos relativos dos concorrentes.

Se demorem a tomar posse do território do mercado futuro, as empresas correm o risco de encontrar as terras mais férteis ocupadas.

Ficar simplesmente sentado e apostar o futuro da empresa na possibilidade do primeiro tropeçar é uma atitude irresponsável.

8.2 A ADMINISTRAÇÃO DOS CAMINHOS DE MIGRAÇÃO

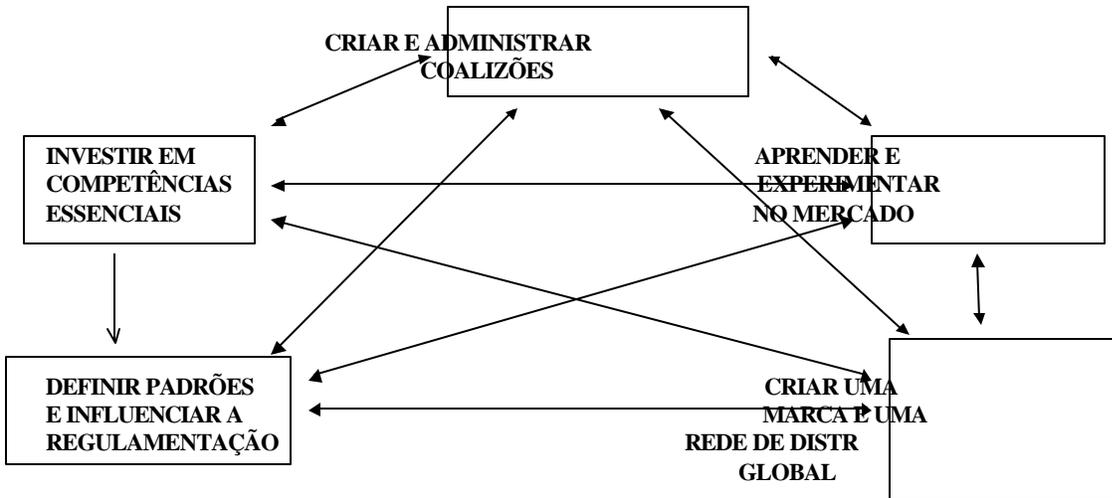
Pensar em termos de moldar e administrar os caminhos da migração faz sentido porque sempre há mais de um caminho para o futuro.

Assim como estão tentando descobrir o caminho mais curto possível entre o hoje e o amanhã, as empresas também estão tentando forçar seus concorrentes a trilhar caminhos mais longos e mais caros ou cooptá-los para ajudá-las a fazer com que sua própria visão de futuro dê frutos.

8.2.1 MAXIMIZAÇÃO DA FATIA DE INFLUÊNCIA

O objetivo de qualquer empresa determinada a captar uma fatia dos futuros lucros de uma nova arena de oportunidades é maximizar sua fatia de influência sobre a trajetória de desenvolvimento do setor.

As ações nesse sentido são resumidas no quadro a seguir:



8.2.2 COALIZÕES - TRANSFORMANDO-SE EM UMA EMPRESA NODAL

Muitas das oportunidades mais intrigantes do amanhã exigirão a integração de habilidades e capacidades residentes em uma ampla variedade de empresas.

As coalizões podem ser necessárias por várias razões. Dentre elas, a mais óbvia é o fato de nenhuma delas possuir todos os recursos necessários para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

Outra razão para a formação de coalizões é conter as preocupações políticas.

Outra razão, ainda, é cooptar possíveis concorrentes e conseqüentemente a rivalidade futura.

Finalmente, as coalizões também podem ajudar os parceiros a partilhar o risco.

8.3.2 DEFINIÇÃO DE PADRÕES

A competição pelo futuro freqüentemente envolve uma competição pela definição de novos padrões para o interfuncionamento de produtos e serviços de inúmeros fornecedores diferentes (exemplo - sistemas operacionais para PC e padrão de gravação para videocassetes VHS).

Na ausência de um ou dois padrões dominantes, os fornecedores de produtos complementares não conseguem conquistar economias de escala, pois precisam projetar produtos diferentes para padrões diferentes.

Padrões concorrentes confundem os clientes e diminuem sua disposição de compra.

Em termos simples, o padrão vencedor freqüentemente determina em grande parte que ganha e quem não ganha dinheiro com o futuro.

Cabe, no entanto, cuidados específicos no desenvolvimento e busca do padrão. Quanto maior a distância percorrida nesse caminho, maiores as conseqüências negativas se sua abordagem não for eleita como padrão (vide SONY com o BETAMAX).

CAP. 9 - ABRINDO AS PORTAS PARA O FUTURO

Um desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais, que contribuirão de forma desproporcional para o valor futuro do cliente.

9.1 AS PORTAS PARA O FUTURO

Evidentemente, as competências mais valiosas são as que abrem as portas para uma ampla variedade de possíveis mercados de produtos. Um líder em uma competência essencial possui uma opção de participação em uma gama de mercados de produtos finais baseados nessa competência (ex. SONY em miniaturização, MOTOROLA na comunicação sem fio).

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.

O compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de uma nova competência essencial é um compromisso com a criação ou o aperfeiçoamento de uma classe de benefícios ao cliente, e não com uma oportunidade específica de produto-mercado.

é difícil embarcar no trem do desenvolvimento de competências depois dele sair da estação. Portanto, a competição pela liderança em competências normalmente antecede a competição pela liderança em produtos.

9.2 COMPETIÇÃO ENTRE CORPORAÇÕES

Normalmente, questões como posicionamento, curvas de experiência, ordem de entrada, definição de preços, custo e diferenciação, sinalização competitiva e barreiras à entrada são discutidas no contexto de um único produto ou linha de produtos intimamente relacionados, como por exemplo DIET COKE versus DIET PEPSI; serviços em viagens internacionais AMERICAN AIRLINES versus BRITISH AIRWAYS, etc.

OBSERVAÇÃO: Esta é, em síntese, a arena em que PORTER expõe suas idéias e onde a batalha final é travada.

A competição pela competência não é uma competição produto x produto, ou mesmo negócio x negócio. É empresa x empresa. E isto por várias razões:

1. As competências essenciais não são específicas de produtos. Contribuem para a competitividade de uma gama de produtos ou serviços.
2. Como a competência essencial contribui para a competitividade de uma gama de produtos ou serviços, vencer ou perder a batalha pela liderança de competência pode ter um impacto profundo sobre o potencial de crescimento e diferenciação competitiva de uma empresa, muito maior do que o sucesso ou fracasso de um produto isolado.
OBSERVAÇÃO: Explícita, aqui, uma das estratégias competitivas de PORTER.
3. Só através do desenvolvimento e estímulo de competências essenciais é que a alta gerência pode garantir a continuidade do empreendimento.

9.3 O QUE É UMA COMPETÊNCIA ESSENCIAL

9.3.1 UMA INTEGRAÇÃO DE HABILIDADES

Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade ou tecnologia isolada.

A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades; tanto em nível pessoal, quanto de uma unidade organizacional.

9.3.2 ESSENCIAL VERSUS NÃO ESSENCIAL

A premissa inicial é de que a competição entre empresas é, ao mesmo tempo, uma corrida pelo domínio da competência e pela posição e poder no mercado.

Portanto, o objetivo é concentrar a atenção da gerência nas competências localizadas no centro, e não na periferia, do sucesso competitivo de longo prazo.

Para ser considerada essencial da organização, uma habilidade precisa passar por três testes: (***importante**)

1. Valor percebido pelo cliente - uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, oferecer um benefício fundamental para o cliente. Os clientes são os juízes finais do que é ou não é uma competência essencial. É esse julgamento que o dispõe a pagar mais ou menos por um produto ou serviço do que pelo outro. Há uma importante exceção à regra de que uma competência essencial dá uma contribuição substancial para o valor percebido pelo cliente. As competências relacionadas a processos e produção que geram benefícios substanciais em termos de custos para o fabricante, também podem ser consideradas competências essenciais, embora poucos ou nenhum dos benefícios em termos de custos sejam repassados para o cliente.

OBSERVAÇÃO 1: Esta última afirmação é discutível

OBSERVAÇÃO 2: Caiu-se „afinal, nas estratégias competitivas genéricas de PORTER - custo e diferenciação.

2. Diferenciação entre concorrentes - para ser qualificada como uma competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única. Em todos os setores, haverá inúmeras habilidades e capacidades que constituem um pré-requisito para participação das empresas em determinado setor, mas não fornecem um diferencial em relação ao concorrente.
3. Capacidade de expansão - ao definir as competências essenciais, os gerentes precisam empenhar-se arduamente para abstrair a configuração de um produto específico, ao qual a competência está associada no momento e imaginar como a competência poderia ser aplicada em novas áreas de produtos.

9.3.3 O QUE NÃO É UMA COMPETÊNCIA ESSENCIAL

Embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais.

Faz-se uma distinção entre heranças do passado (marcas, ativos, infra-estrutura de distribuição, etc.), e as competências necessárias para lucrar com o futuro. O que mantém a competitividade não é a herança da empresa, mas suas competências.

As competências essenciais não são apenas mais uma forma de descrever a integração vertical. O que a empresa precisa buscar é o controle das competências específicas que mais contribuem para o valor percebido pelo cliente.

9.3.4 A MUDANÇA DO VALOR DAS COMPETÊNCIAS

Nas décadas de 70 e 80, a qualidade, medida pelo número de defeitos, era indubitavelmente uma competência essencial para os fabricantes de automóveis japoneses. A confiabilidade superior era um elemento de valor importante para os clientes e um verdadeiro diferencial para os fabricantes de automóveis japoneses.

Em muitos setores, qualidade, velocidade de chegada ao mercado e respostas rápidas no atendimento ao cliente - antes verdadeiros diferenciais - estão se tornando vantagens rotineiras.

OBSERVAÇÃO: Está claro, mais uma vez, que a visão dos autores para qualidade, limita-se a conformidade e confiabilidade.

A competição pela competência ocorre em quatro níveis:

NÍVEL 1: Desenvolvimento e acesso às habilidades e tecnologias -

A meta do NÍVEL 1 é adquirir ou desenvolver as habilidades e tecnologias que constituem uma determinada competência essencial.

NÍVEL 2: Competição pela síntese de competência -

Embora as empresas possam competir diretamente pela contratação das pessoas-chave, manter uma liderança de exclusividade ou amarrar um parceiro, a competição para transformar habilidades distintas em competências é muito menos direta, embora não menos importante.

Um portfólio de habilidades distintas não faz uma competência. Uma competência essencial é uma trama, tecida com fios de habilidades e tecnologias distintas.

O essencial é a habilidade de harmonizar uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes.

NÍVEL 3: Competição pela fatia do produto essencial da organização -

Um produto ou plataforma essencial da organização é tipicamente um produto intermediário entre a competência essencial e o produto final.

Muitas empresas buscam vender produtos essenciais da organização para outras empresas, e até para concorrentes, como forma de captar uma fatia virtual do mercado. (Ex. Canon vende motores de impressoras para HP e Apple)

Essa fatia virtual de mercado, e as receitas e experiência resultante, permitem que a empresa acelere seus esforços de desenvolvimento da competência essencial.

Na verdade, a meta pode ser construir um monopólio, ou alguma coisa próxima disto, em uma área de competência essencial.

CAP.10 - INCORPORANDO A PERSPECTIVA DA COMPETÊNCIA ESSENCIAL

Embora seja totalmente apropriado concentrar fortemente uma organização no produto final, esse foco precisa ser suplementado por um foco igualmente claro nas competências essenciais.

Uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências.

OBSERVAÇÃO: O restante do capítulo não interessa para a tese.

CAP.11 - GARANTINDO O FUTURO

Quando várias empresas estão trilhando a mesma oportunidade abrangente e lutando para desenvolver competências semelhantes, a questão é como maximizar sua participação nas receitas mundiais quando o mercado finalmente decolar. Para isso, a empresa precisa ter conquistado antes uma “mind-share” (marca conceituada), dos clientes mundiais, uma forte presença em termos de distribuição e uma capacidade de lançar rapidamente o novo produto ou serviço.

11.1 MARKETING EXPEDICIONÁRIO

Pesquisa de mercado executada em torno de um novo produto ou serviço é notoriamente imprecisa.

Chegar primeiro ao futuro exige que uma empresa aprenda mais rápido que seus rivais as dimensões precisas da demanda do cliente e do desempenho necessário do produto.

Se a meta é acumular compreensão do mercado o mais rápido possível, uma série de incursões de baixo custo e ritmo acelerado ao mercado, o que é chamado de marketing expedicionário, torna-se imperativa.

O que é mais importante no marketing expedicionário não é acertar na mosca da primeira vez, mas corrigir a direção rapidamente e lançar outra flecha na direção do alvo.

Portanto, o problema prático do marketing expedicionário é como reduzir o tempo e o custo de iteração do produto.

O marketing expedicionário honra a qualidade máxima, “a conformidade com as exigências do cliente”, mas reconhece que, em mercados emergentes, as exigências do cliente só podem ser parcialmente compreendidas. Cada iteração do produto deve incorporar todo conhecimento possível sobre as necessidades e desejos do cliente.

O marketing expedicionário lida com experimentos firmemente controlados, não com previsões empensadas de triunfo e campanhas publicitárias de milhões de dólares.

Por exemplo, a FUJITSU entrou no mercado e começou a aprender, junto aos clientes, o que funciona ou não, enquanto os concorrentes ainda estavam especulando nos laboratórios.

O marketing expedicionário não é uma licença para o fracasso; ao contrário, é um mandato para aprender com inevitáveis limitações.

No terreno do marketing expedicionário, as regras são muito simples: aprenda mais rápido, aprenda mais barato.

11.2 A LÓGICA DA PREEMPÇÃO GLOBAL

A não ser que venha acompanhado de uma forte capacidade de distribuição mundial, um ciclo de desenvolvimento do produto 50% menor do que o de um concorrente proporciona poucos benefícios. Embora seja importante chegar primeiro ao mercado, o verdadeiro retorno vai para as mãos das empresas que forem as primeiras a chegar aos mercados globais.

O imperativo da preempção global não é desculpa para um lançamento global precipitado de um produto mal concebido e insuficientemente testado. As primeiras expedições ao mercado serão em pequena escala e podem também ser geograficamente limitadas. Porém, uma vez que o mercado parece estar preparado para decolar, o inovador precisa ser capaz, isoladamente ou em parceria, de fazer o novo produto ou serviço “explodir” no mundo inteiro o mais rápido possível.

11.2.1 PREDISPOSIÇÃO

Se o objetivo é chegar antes da concorrência, conquistar uma “mind-share” preexistente junto aos clientes do mercado inteiro ajuda muito.

Uma “mind-share”- poderosa marca, alimentada pela estima e afeição do cliente - forte e preexistente, pode lubrificar as engrenagens de aceitação do novo produto.

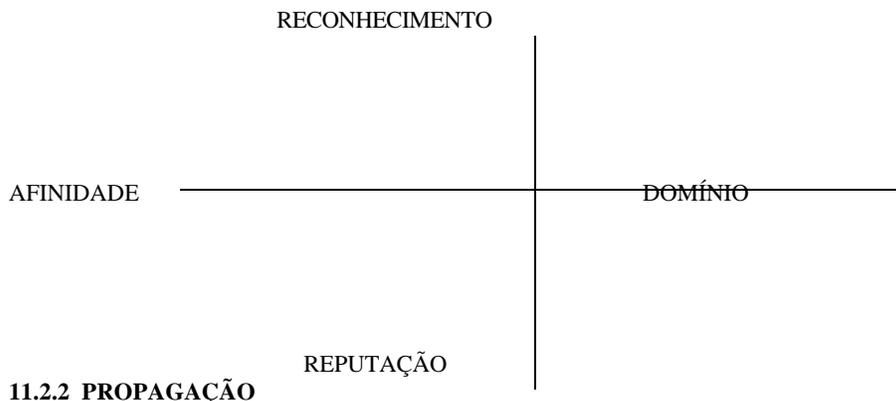
Qualquer empresa que tenha uma marca com composição tão invejável já sai na frente na corrida para o futuro.

Para os clientes, uma marca confiável é uma garantia de que o novo produto ou serviço terá um alto padrão de desempenho. Essa garantia pode ser particularmente importante quando o objetivo é estabelecer um novo espaço competitivo criando uma categoria de produto inteiramente nova. (Ex. SONY, COCA-COLA, APPLE, HONDA, IBM, etc).

O objetivo é simples: ajudar os clientes a transferir a confiança construída através da experiência positiva com um dos produtos da empresa para outros produtos que a empresa ofereça ou tencione oferecer.

OBSERVAÇÃO: Esta parte é importante para a tese. A associação marca-qualidade proporciona não só diferenciação hoje, que cativa a fidelidade do cliente, com também é alavanca para o futuro.

Determinantes da mind-share:



11.2.2 PROPAGAÇÃO

A capacidade de preempção está não só na habilidade física de mover rapidamente o produto pelos canais do mundo inteiro, mas também em uma habilidade organizacional de comunicar rapidamente as vantagens do novo produto aos gerentes dos países do mundo inteiro, garantir que sejam dedicados recursos de venda e marketing adequados ao novo produto em cada país e identificar rapidamente os locais onde a inovação não está criando raízes, e tomando as atitudes corretivas necessárias.

Assim, a corrida pelo futuro finalmente chega à sua fase final. As empresas que construíram marcas que predispossem o cliente a experimentar novos produtos, que asseguram acesso aos canais críticos no mundo inteiro e

desenvolveram uma capacidade interna de propagar rapidamente as inovações dos novos produtos, certamente vão conquistar a melhor posição competitiva.

CAP. 12 PENSANDO DIFERENTE

Para ter lugar no futuro, a empresa precisa aprender a pensar diferente sobre três coisas: o significado de competitividade, o significado da estratégia e o significado das organizações.

1.2.1 PENSANDO DIFERENTE SOBRE A COMPETITIVIDADE

A competitividade é decorrente de uma posição “defensável” no mercado e de vantagens competitivas “sustentáveis”.

Dentro das amplas restrições de lucratividade de um setor ou segmento, a lucratividade real de uma empresa é determinada pelas suas vantagens em termos de custos relativos e diferenciação.

OBSERVAÇÃO: Texto na pag. 318. Embora critiquem a visão de competição País x País. que PORTER aborda em um de seus livros, a questão fundamental das estratégias competitivas genéricas é a mesma.

Em qualquer caso, o fato de a empresa poder ou não prosperar a partir de sua criatividade dependerá não só de sua capacidade de construção de vantagens competitivas únicas e inimitáveis. Existe uma necessidade não só de acompanhar as vantagens existentes - quais são e que as detém - mas também descobrir o “motor” que impulsiona o processo de criação de vantagens.

Enquanto o diagnóstico focar o “que, e não o “por que”, as empresas que ficaram atrás na corrida pela construção de vantagens, terão poucas chances.

NOTA: As demais abordagens deste capítulo são pouco relevantes.

Vide, ao final, para a tese: ARQUITETURA ESTRATÉGICA e INTENÇÃO ESTRATÉGICA.