

Competindo pelo Futuro¹

Quem gerência a agenda de sua companhia: a vista de seus competidores do futuro o seu próprio?

por Gary Hamel e C.K. Prahalad

Olhe em volta de sua empresa. Analise as grandes iniciativas lançadas recentemente. Analise os problemas que estão preocupando a alta gerência. Analise os critérios e referenciais de excelência (*benchmarks*) utilizados para avaliar o progresso. Analise o registro de criação de novos negócios. Olhe seus colegas nos olhos, e analise seus sonhos e temores. Olhe para o futuro e avalie a capacidade de sua empresa de moldar esse futuro e gerar seguidamente o sucesso nos anos e décadas que virão.

Agora pergunte: A alta gerência tem uma compreensão clara e amplamente compartilhada das possíveis diferenças do setor daqui a dez anos? Seus “faróis” estão iluminando mais adiante do que os das empresas concorrentes? Sua visão de futuro se reflete claramente nas prioridades imediatas da empresa? Sua visão de futuro é única em relação aos concorrentes?

Estas perguntas não são retóricas. Pegue um lápis. Avalie sua empresa.

Como você classificaria a visão que a gerência sênior tem do futuro em relação à visão dos concorrentes?

Convencional e Reativa Distintiva e com os Olhos no futuro

Que problema está absorvendo mais atenção da gerência sênior?

Reengenharia dos Processos Centrais Regeneração das Estratégias Centrais

Dentro do setor, os concorrentes vêem sua empresa como uma empresa que define mais do que segue as regras?

Principalmente Segue as Regras Principalmente Define as Regras

Que tarefa executamos melhor: melhoria da eficiência operacional ou criação de negócios fundamentalmente novos?

Principalmente Eficiência operacional
Principalmente Desenvolvimento de Novos Negócios

Que percentual de novos esforços de desenvolvimento de vantagens concentra-se em alcançar nossos concorrentes *versus* criar vantagens novas no setor?

Principalmente Alcançar os Concorrentes Principalmente Criar Vantagens Novas no Setor

Até que ponto nossa agenda da transformação foi definida com base nas ações de nossos concorrentes *versus* a nossa visão particular do futuro?

Principalmente Direcionada pelos Concorrentes Principalmente Direcionada por Nossa Visão

Até que ponto eu, como gerente sênior, sou um engenheiro de manutenção trabalhando no presente ou um arquiteto projetando o futuro?

Principalmente um Engenheiro Principalmente um Arquiteto

Entre os funcionários, qual é o equilíbrio entre ansiedade e esperança?

Principalmente Ansiedade Principalmente Esperança

Se seus pontos estão no meio da escala ou mais para esquerda, talvez sua empresa esteja dedicando energia demais à preservação do passado e não esteja dedicando energia

¹ Tradução de *Competing for The Future*, por Mauro Maia Laruccia em 25 de março de 1997.

suficiente à criação do futuro.

Quando falamos com gerentes sênior sobre competir para futuro, fazemos três perguntas. Primeira, que percentual de seu tempo você gasta com problemas externos, ao invés de internos — por exemplo, compreensão das implicações de uma determinada nova tecnologia versus discussões sobre alocação de despesas administrativas? Segunda, Do tempo gasto com a análise de problemas externos, que percentual você dedica a considerações sobre possíveis mudanças que ocorrerão nos próximos cinco ou dez anos em lugar do tempo gasto com preocupações como fechar o próximo grande contrato ou como responder a uma mudança de preço adotada por um concorrente? Terceira, do tempo gasto com análise de problemas externos e futuros, que percentual você dedica a consultas aos colegas, visando a criação de uma visão do futuro profundamente compartilhada e testada, no lugar do tempo gasto com a criação de uma visão pessoal e idiossincrática?

Normalmente as respostas a estas perguntas seguem o que chamamos de “regra dos 40/30/20”. Em nossa experiência, o executivo sênior dedica cerca de 40% do seu tempo à análise de problemas externos e, desse tempo, dedica 30% à análise dos próximos três, quatro, cinco, o mais anos. Do tempo gasto com a análise do futuro, no máximo 20% São dedicados à tentativa de desenvolver uma visão coletiva do futuro (os outros 80% São dedicados à análise do futuro da área de negócios do gerente). Portanto, em media, a gerência sênior esta dedicando menos que 3% ($40\% \times 30\% \times 20\% = 2,4\%$) de sua energia à criação de uma perspectiva *para a empresa* no futuro. Em algumas empresas, esse percentual é inferior a 1%. Como benchmark, nossa experiência sugere que, para desenvolver um ponto de vista previdente e distintivo sobre o futuro, uma equipe de gerência sênior deve estar disposta a dedicar de 20 a 50% do seu tempo durante um período de vários meses. Assim, a gerência sênior precisa estar disposta a reavaliar continuamente essa visão, elaborando-a e ajustando à medida que o futuro se aproxima.

É preciso energia substancial e constante para desenvolver respostas sólidas e de alta qualidade para perguntas como: Que nova competências específicas da organização teremos que criar? Que novos conceitos de

produto devemos lançar? Que novas alianças precisaremos formar? Que novos programas de desenvolvimento devemos proteger? Que iniciativas de regulamentação a longo prazo devemos buscar? Acreditamos que essa perguntas não têm recebido muita atenção na maioria das empresas. Essas perguntas recebem pouca atenção não porque os gerentes seniores são preguiçosos — a maioria esta trabalhando como nunca — os gerentes seniores precisam primeiro admitir, para si mesmos e para seus funcionários, que não têm o controle total do futuro de suas empresas. precisam admitir que o que sabem hoje — o conhecimento e a experiência que justificam sua posição na hierarquia da empresa — pode não ser irrelevante ou infundado no futuro. Essas perguntas ficam sem resposta porque são, em certo sentido, um desafio direto à premissa de que a alta gerência é que realmente exerce o controle, está realmente mais alerta do que o resto da corporação e já 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 capacidade de reflexão e imaginação, transforma-se na única medida de liderança.

Além da Restruturação

As dolorosas revoluções que ocorreram em muitas companhias nos últimos anos refletem a incapacidade, por parte dos novos lideres do setor, de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. Por décadas o mudança enfrentadas pela Sears, General Motores, IBM, Westinghouse, Volkswagen, e outras empresas lideres foram, se não exatamente glacial em termos de velocidade, pelo menos extrapolações lineares do passado. A palavra de ordem para a grande gerência dessas empresas era “imutável”. Essas empresas eram administradas por gerentes, não por lideres; por engenheiros de manutenção, e não por arquitetos.

Se o futuro não ocupado pelos gerentes seniores, o que é? Restruturação e reengenharia. Enquanto ambas são tarefas legítimas e importantes, muito mais que apunhalar os negócios de hoje do que a construção futura das industrias. Qualquer companhia é um espectador

no caminho do futuro olhará para sua estrutura, valores, e habilidades chegando a ser progressivamente menos integrada com a realidade da indústria. Tal diferença entre o passo de mudança da indústria e o passo de mudança da companhia que dará lugar a necessidade por uma transformação organizacional.

Evidentemente, a agenda de transformação organizacional inclui *downsizing* redução de despesas administrativas, *empowerment*, redesenho de processos e a racionalização do portfólio. Quando um problema de competitividade (crescimento estagnado, declínio das margens de lucro e redução da fatia de mercado) é finalmente inevitável, a maioria dos executivos lança mão de uma faca e começa um trabalho brutal de reestruturação. A meta é eliminar as camadas de gordura da corporação, eliminar os negócios com desempenho insatisfatório e aumentar a produtividade. Executivos que não tem estômago para enfrentar o centro de emergência de um hospital, como John Akers na IBM ou Robert Stempel na GM, logo descobrem que não são capazes de realizar esta tarefa.

Disfarçada com nomes como novo enfoque, eliminação de níveis, reorganização, e *rightsizing* (sentimo-nos tentados a perguntar por que o tamanho correto "*rightsized*" é sempre menor?), o resultado da reestruturação é sempre o mesmo: redução do número de funcionários. Em 1993, as grandes empresas norte-americanas anunciaram quase 600.000 demissões — 25% superior ao anunciado no mesmo período em 1992 e quase 10% superior aos níveis registrados em 1991— o que correspondeu tecnicamente ao início da recessão nos Estados Unidos. Embora as empresas européias estivessem tentando há muito adiar esse cálculo, no início da década de 90, as folhas de pagamento inchadas e custos de mão-de-obra fora de controle tornaram o *downsizing* tão inevitável na Europa quanto nos Estados Unidos. A pesar das desculpas sobre a competição mundial e do impacto da eliminação de cargos provocada pela tecnologia de melhoria de produtividade, o fato era que, nas grandes empresas norte-americanas, a principal causa da redução do número de empregados não era o surgimento de concorrentes estrangeiros distantes dispostos a "roubar empregos nos

Estados Unidos", mas a negligência dos gerentes seniores norte-americanos.

Com lento ou nenhum crescimento, essas empresas descobriram rapidamente que era impossível manter quadros de funcionários cada vez maiores, orçamentos tradicionais de P&D e programas significativos de investimentos. Frequentemente, os problemas de crescimento reduzido combinavam-se à negligência e números estratosféricos (problema da IBM), diversificação em empresas não correlatas (incursão da Xerox nos serviços financeiros), e paralisia imposta por um *staff* corporativo infalivelmente conservador. Não é surpreendente que os acionistas estejam dando novas ordens-unidas às empresas moribundas: Cortem as gorduras dessa empresa! Voltem aos princípios básicos! O retorno sobre o capital empregado, o valor acionário e o faturamento por funcionário transformaram-se nos principais parâmetros de avaliação do desempenho da alta gerência.

Embora talvez seja inevitável e, em alguns casos, louvável a reestruturação resultante destruiu vidas, lares e comunidades — em nome de quê? Em nome da eficiência e da produtividade. Embora seja impossível argumentar contra esses objetivos, sua busca unilateral — e às vezes fez tanto mal como bem. Deixe-nos explicar.

Imagine um diretor executivo - CEO que, totalmente consciente de que, se não fizer uso eficaz dos recursos da corporação, esta chance será dada a outra pessoa, lança um programa árduo para melhorar retorno do investimento. O retorno do investimento (ROI - Return of Investment, RONA ou ROCE etc.) tem dois componentes: o numerador — faturamento líquido e o denominador — investimento, ativos líquidos ou capital empregado, (no setor de serviço, um denominador mais apropriado seria o número de empregados). Todos os gerentes sabem que aumentar o faturamento líquido é muito mais trabalhoso do que cortar ativos e funcionários. Para aumentar o numerador, a alta gerência precisa saber onde estão as novas oportunidades, ser capaz de prever as necessidades constantes mutáveis dos clientes, ter investido na criação de novas competências, e assim por diante. Portanto, a intensa pressão para melhorar rapidamente o retorno do investimento faz com que os executivos apelem para o que resultará na melhoria mais rápida e certa do ROI — o denominador. Para reduzir o

denominador, a alta gerência não precisa de muito mais do que um lápis vermelho. Daí a obsessão pelos denominadores.

Na verdade, os Estados Unidos e a Grã-Bretanha produziram uma geração inteira de gerentes de denominadores. Eles são capazes de fazer o *downsizing*, desorganizar, eliminar níveis, e desinvestir melhor do que todos os gerentes do mundo. Mesmo antes da atual onda de *downsizing*, as empresas norte-americanas e empresas britânicas tinham, em média, as maiores taxas de produtividade de ativos de todas as empresas do mundo. A gerência de denominadores é um atalho contábil para a produtividade de ativos.

No nos interprete mal. Não temos nada contra a eficiência e a produtividade. Acreditamos e defendemos energicamente, que uma empresa precisa não só chegar primeiro ao futuro, mas precisa chegar lá gastando menos. Contudo, há mais de um caminho para melhorar a produtividade. Assim como as empresas que cortam o denominador e mantêm o faturamento, as empresas bem-sucedidas que conseguem aumentar seu fluxo de receita com base em um crescimento mais lento ou capital constante e em uma base de empregos, também aumentarão os ganhos com produtividade. Embora às vezes a primeira abordagem possa ser necessária, acreditamos que a segunda normalmente é a mais desejável.

Em um mundo onde os concorrentes podem alcançar um crescimento real de 5%, 10%, ou 15% no faturamento, a redução do denominador, combinada do fluxo de receita constante é simplesmente uma forma vender a lucratividade da fatia do mercado. Os estrategistas de marketing chamam isso de “estratégia de colheita” e consideram-na insensata. Entre 1969 e 1991, a produção da Inglaterra (o numerador) cresceu a uma taxa de 10% em termos reais. Contudo, durante o mesmo período, o número de pessoas empregadas no setor de produção britânico (o denominador) caiu 37%. O resultado foi que, durante o início e meados da década de 80 — os anos Thatcher — a produtividade do Reino Unido aumentou mais rápido do que de qualquer outro grande país industrializado, com exceção do Japão. Embora a imprensa especializada da Inglaterra e os ministros conservadores alardeassem este “sucesso”, ele

tinha, evidentemente, um sabor agri-doce. Embora a nova legislação limitasse o poder de sindicatos e a redução do impedimentos estatutários a redução da força de trabalho permitisse que a gerência exercesse prática de trabalho ineficientes e inúteis, não houve um aumento correspondente na habilidade das empresas britânicas de criar novos mercados dentro e fora do país. Na verdade, as empresas britânicas estavam realmente entregando sua fatia do mercado mundial. Muitos esperavam ler o *Financial Times* e descobrir que Inglaterra se tinha finalmente alcançado a produtividade japonesa — e que o último operário de produção empregado no Reino Unido era o mais produtivo do planeta.

Os custos sociais da reestruturação são altos. E, embora uma empresa isolada possa evitar parte desses custos, a sociedade não pode. Na Inglaterra o setor de serviço não podia absorver todos os trabalhadores desempregados e passou pelo seu próprio *downsizing* vicioso durante a recessão iniciada em 1989. Um dos resultados inevitáveis do *downsizing* é o declínio do moral dos funcionários. O discurso mais ouvido pelo funcionários é que as “pessoas são o patrimônio mais importante da empresa”. O que eles percebem é que são o patrimônio mais descartável.

A reestruturação raramente resulta em melhorias fundamental da empresa. Na melhor das hipóteses, consome tempo. Um estudo realizado em dezesseis grandes empresas norte-americanas com pelo menos três anos de experiência em reestruturação revelou que, embora a reestruturação normalmente tenha melhorado o preço da ação da empresa, a melhoria foi quase sempre temporária. Após três anos de reestruturação, o preço da ação das empresas que participaram do levantamento era, em média, bem inferior às taxas de crescimento anteriores, registradas na época em foi iniciada a reestruturação.

Além da Reengenharia

Downsizing tenta corrigir tardiamente os erros do passado; não se trata de criar os mercados do futuro. O ponto simples é que não basta reduzir o porte da empresa. O *downsizing*, equivalente à anorexia corporativa, pode

resultar em uma empresa mais magra; mas não resulta necessariamente em uma empresa mais saudável.

Ao reconhecer que a reestruturação é definitivamente inevitável, as empresas inteligentes empenham-se na reengenharia de seus processos. 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. Mais uma vez, utilizam-se de cronômetros: Como fazer as coisas mais rápido, desperdiçando menos? A diferença entre este taylorismo do século XXI e o original é que hoje as empresas estão pedindo aos funcionários, e não aos “especialistas” que os processos e fluxos de trabalho.

Há uma diferença entre reestruturação e reengenharia. Pelo menos a reengenharia uma esperança de melhorias com a redução, embora nem sempre essa esperança se concretize. As empresas mais bem-sucedidas em reestruturação do que em reengenharia descobrirão que estão diminuindo mais rápido do que melhorando. Várias grandes empresas norte-americanas descobriram recentemente que estão exatamente nesta posição nada invejável. Embora a reestruturação nunca seja mais do que necessária, a reengenharia pode ser benéfica.

Atualmente Detroit está alcançando seus concorrentes japoneses em termos de qualidade e de custos. (Obviamente, Detroit foi ajudada por um iene 20% mais valorizado do que o dólar entre 1991 e 1993 e por um novo presidente dos Estados Unidos que, no início de seu mandato, ameaçou os fabricantes de automóveis japoneses com uma ação *antidumping* em larga escala. Não é surpreendente que as indústrias automobilísticas japonesas tenham aumentado seus preços e perdido participação no mercado.) As redes de fornecedores foram refeitas, os processos de desenvolvimento de produtos redesenhados e a reengenharia dos processos de produção realizada. Contudo, as manchetes otimistas proclamando o retorno triunfal de Detroit não contaram a verdadeira história. Certamente, Detroit está alcançando os custos e a qualidade japoneses, mas o que se perdeu em termos de empregos e participação mundial? Resposta: Centenas de milhares de empregos, aproximadamente 25 pontos percentuais da participação no mercado norte-

americano e a esperança da indústria norte-americana superar a curto prazo os rivais japoneses nos emergentes mercados da Ásia.

A questão é que, em muitas empresas, a reengenharia de processos e os esforços para criação de vantagem estão mais relacionados a alcançar os concorrentes do que superá-los⁵. Embora a indústria automobilística norte-americana pudesse comemorar o fato de estar alcançando seus rivais japoneses no que se refere aos custos e à qualidade, os fabricantes japoneses estavam definindo novos desafios competitivos — desempenho surpreendente do motor, extrema precisão na direção, luxo, nova estética de projeto e desenvolvimento de produto voltada para nichos de estilos de vida específicos. Ainda não se sabia se Detroit ditaria o ritmo na próxima rodada da competição — fabricar veículos tão interessantes quanto eficientes em termos de consumo de combustíveis e confiáveis — ou se, mais uma vez, descansaria sobre os desgastados louros da vitória.

Em um levantamento recente, quase 80% dos gerentes norte-americanos acreditavam que a qualidade seria uma fonte fundamental de vantagem competitiva no ano 2000. Contudo, menos da metade dos gerentes japoneses previram a qualidade como fonte de vantagem no ano 2000, embora 82% acreditassem que ela é atualmente uma vantagem importante. Os gerentes japoneses classificavam como primeira fonte de vantagem competitiva no ano 2000 a capacidade de criar produtos e negócios fundamentalmente novos.⁶ Isso significa que os gerentes japoneses irão virar as contas para a qualidade? É claro que não. Simplesmente indica que, no ano 2000, a qualidade não será mais um diferencial competitivo; será simplesmente o preço para entrar no mercado. Esses gerentes japoneses percebem que as vantagens competitivas de amanhã são necessariamente diferentes de hoje.

Visitamos muitos países onde a agenda de criação de vantagens da alta gerência ainda é dominada pela qualidade, tempo de lançamento do produto no mercado e receptividade aos clientes. Embora ninguém questione que essas vantagens sejam pré-requisitos para a sobrevivência, continuar empenhando-se nas vantagens dos anos 80 na década de 90 dificilmente é um testemunho da

capacidade dos gerentes de antever o futuro. Embora tentem freqüentemente transformar a imitação em virtude e vesti-la com as cores modernas da “capacidade de adaptação”, muitas vezes os gerentes estão se adaptando a estratégias preemptivas de concorrentes mais ativos.

Não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Em suma, uma empresa também precisa ser capaz de ser diferente. (fig. 1-1)

Assim como algumas empresas diminuíram de tamanho mais rápido do que melhoraram sua eficiência, outras melhoraram sua eficiência sem mudar muito. Considere o caso da Xerox. Durante as décadas de 70 e 80, a Xerox perdeu uma parte substancial de sua fatia de mercado para concorrentes japoneses como a Canon e a Sharp. Reconhecendo que a empresa estava em queda livre para o esquecimento, a Xerox adotou o *benchmark* de seus concorrentes e a reengenharia fundamental de seus processos. No início da década de 90, a Xerox tinha se transformado em um exemplo citado nos livros de redução de custos, melhoria da qualidade e satisfação dos clientes. Mas o discurso do novo “Samurai norte-americano” ignorou duas questões. Primeira, embora a Xerox tenha sido bem-sucedida em interromper a erosão de sua fatia de mercado, não conseguiu recapturar grande parte da fatia capturada por seus concorrentes japoneses. A Canon continua produzindo mais copiadoras do que qualquer outra empresa no mundo. Segunda, a despeito de seu papel pioneiro na impressão a laser, redes de computação baseadas em ícones e laptops, a Xerox não conseguiu criar novos negócios substanciais fora do negocio específico da empresa, as copiadoras. Embora seja a inventora do escritório moderno, da forma como conhecemos hoje, a Xerox lucrou muito pouco com sua criatividade. Na verdade, a Xerox perdeu mais oportunidades de ganhar dinheiro, por não ter explorado as inovações, do que qualquer outra empresa na historia. Por que toda essa inovação não foi explorada? Porque para criar novos negócios, a Xerox precisaria ter regenerado sua estratégia principal e reinventado seu conceito de empresa: seus canais, processos

de produção, clientes, critérios de promoção de gerentes, medidas para avaliar o sucesso e assim por diante. 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.

Conversamos com muitos gerentes que descrevem suas empresas como “líderes do mercado.” (Com criatividade suficiente para delimitar as fronteiras do mercado, quase todas as empresas podem alardear que são líderes de mercado.) Mas a diferença de mercado hoje certamente não significa a liderança de mercado amanhã. Pense sobre estas duas séries de perguntas:

| Hoje | Daqui a Cinco/Dez Anos |
|---|--|
| Que clientes você está servindo <i>hoje</i> ? | Que clientes estará servindo no <i>futuro</i> ? |
| Através de que canais você atinge os clientes <i>hoje</i> ? | Através de que canais atingirá os clientes no <i>futuro</i> ? |
| Quem são seus concorrentes <i>hoje</i> ? | Quem são serão seus concorrentes no <i>futuro</i> ? |
| Qual é a base de sua vantagem competitiva <i>hoje</i> ? | Qual será a base de sua vantagem competitiva no <i>futuro</i> ? |
| De onde vêm seus lucros <i>hoje</i> ? | De onde virão seus lucros no <i>futuro</i> ? |
| Que habilidades ou capacidades fazem de sua empresa uma empresa única <i>hoje</i> ? | Que habilidades ou capacidades farão de sua empresa uma empresa única no <i>futuro</i> ? |
| De que mercados de produtos finais você participa <i>hoje</i> ? | De que mercados de produtos finais você participará no <i>futuro</i> ? |

Se os executivos seniores não tiverem respostas racionalmente detalhadas para as perguntas relacionadas ao “futuro”, e se suas respostas não forem substancialmente diferentes das respostas de “hoje”, suas empresas têm poucas chances de continuarem liderando o mercado. Independente do mercado dominado pela empresa hoje, é bem provável que ele mude substancialmente nos próximos dez anos. Não existe algo como “manter a liderança”; a

liderança precisa ser continuamente ser reinventada.

Criando o Futuro

Muitos gerentes encarregados da tarefa de gerenciar a transformação organizacional se esquecem de perguntar: “Transformar-nos em quê?” O ponto é que a agenda da transformação precisa ser direcionada por uma visão da agenda de transformação do setor: Como desejamos moldar o setor nos próximos cinco ou dez anos? Que precisamos fazer para garantir que o setor evolua da forma mais vantajosa para nós? Que habilidades e recursos precisamos começar a desenvolver agora para ocupar uma posição de liderança no futuro? E como devemos nos organizar para as oportunidades que talvez não se adaptem perfeitamente às fronteiras das unidades de negócios e divisões atuais? Uma visão da trajetória desejada para a transformação do setor permite que a empresa crie uma agenda proativa para transformação da organização. Nossa premissa é de que uma empresa só pode controlar o seu próprio destino se compreender como controlar o destino de seu setor. A transformação organizacional é um desafio secundário. O desafio principal é ser autor da transformação do setor. Em um sentido onde oportunidades aparecem, e uma compreensão da mudança organizacional não é para pequenos grupos; pessoas de todos os níveis da organização podem ajudar a definir o futuro.

O desafio da transformação organizacional enfrentado atualmente por tantas empresas é, em muitos casos, resultado direto de sua incapacidade de reinventar seus setores e regenerar as estratégias específicas da empresa há uma década ou mais. Nas empresas retardatárias, os problemas de transformação organizacional são proporcionais às crises (reciclagem de funcionários, venda de empresas no atacado, reestruturação violenta e total), pois perderam liderança na tarefa de transformação do setor.

Ironicamente, as dimensões da tarefa de transformação organizacional enfrentadas pela maioria das empresas foram definidas pela novas empresas que mudaram as regras do jogo, mais do que pela capacidade de previsão dos próprios líderes. A incapacidade de reinventar seus setores há dez ou vinte anos e a ausência, até

hoje, de uma visão única de para onde *elas* desejam levar o setor não deixou às líderes outra alternativa exceto transformar-se em imitações baratas dos intrusos no setor. Em suma, para a maioria das empresas, a agenda de transformação organizacional é reativa, e não proativa.

A administração bem-sucedida da tarefa de transformação organizacional é capaz de enxugar e dinamizar a empresa, mas não é capaz de transformá-la em líder do setor. E, embora ser um seguidor rápido seja melhor do que um seguidor lento, nenhuma dessas opções é uma receita para extraordinário crescimento e lucratividade. Para ser líder, uma empresa precisa assumir o processo de transformação do setor.

Tudo isso nos impede de perguntar até que ponto as empresas estão trabalhando atualmente para solucionar o problema da reengenharia. Embora a reengenharia de processos domine a agenda da alta gerência em muitas empresas, argumentamos que, para criar o futuro, uma empresa também precisa ser capaz de fazer a “reengenharia” de seu setor. A lógica é simples: para ampliar a liderança, a empresa precisa reinventar fundamentalmente o setor e, para reinventar o setor, a empresa precisa realmente regenerar sua estratégia. Para nós, a principal tarefa da alta gerência é a reinvenção do setor e a regeneração da estratégia, e não a reengenharia de processos.

Para criar o futuro, a empresa precisa (1) mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um setor antigo; (2) redefinir as fronteiras entre os setores; (3) criar setores inteiramente novos. A capacidade de reinventar novos setores e reinventar os antigos é um pré-requisito para chegar primeiro no futuro e uma pré-condição para permanecer na frente.

Muitos gerentes encarregados da tarefa de gerenciar a transformação organizacional se esquecem de perguntar: “Transformar-nos em quê?” O ponto é que a agenda da transformação organizacional precisa ser direcionada por uma visão da agenda de transformação do setor: Como desejamos moldar o setor nos próximos cinco ou dez anos? O que precisamos fazer para garantir que o setor evolua da forma mais vantajosa para nós? Que habilidades e recursos precisamos começar a desenvolver agora para ocupar uma posição de liderança no setor no

futuro? E como devemos nos organizar para as oportunidades que talvez não se adaptem perfeitamente às fronteiras das unidades de negócios e divisões atuais? Uma visão da trajetória desejada para a transformação do setor permite que a empresa crie uma agenda proativa para transformação da organização.

Nossa premissa é de que uma empresa só pode controlar seu próprio destino se compreender como controlar o destino de seu setor. A transformação organizacional é um desafio secundário. O desafio principal é ser autor da transformação do setor.

Nenhuma empresa pode escapar à necessidade de reabilitar seu pessoal, reformular seu portfólio de produtos, redesenhar seus processos e redirecionar recursos. A transformação organizacional é imperativa em todos os empreendimentos. A verdadeira questão é se a transformação acontece tardiamente — em um clima de crise — ou antecipadamente — em um clima de tranquilidade e reflexão; se a agenda da transformação é determinada por concorrentes de maior visão do futuro ou resulta de uma visão do futuro; se a transformação é espasmódica e brutal ou contínua e tranquila. Golpes palacianos e derramamentos de sangue refletem na mídia, mas o verdadeiro objetivo é uma revolução sem derramamento de sangue. Freqüentemente, paga-se um preço muito alto pela transformação brutal e tardia. As pessoas mais talentosas prevêm o massacre e a fuga por segurança (os primeiros ratos a saltar do navio são os que nadam melhor), o número de baixas é alto (nem sempre os maiores responsáveis pelo conflito sofrem as maiores perdas), tesouros arquitetônicos são saqueados (quando empresas saudáveis são forçadas a eliminar funcionários e investimentos para compensar decisões estratégicas descuidadas) e populações são desmoralizadas (a sobrevivência pessoal transforma-se em uma tarefa que consome todas as energias). A meta é um processo de transformação revolucionário no que se refere ao resultado, mas evolucionário no que tange à execução.

A maioria das empresas só considera a necessidade de regenerar sua estratégia e reinventar seu setor quando a reestruturação e a reengenharia não são capazes de deter o declínio da corporação. Quando o desempenho cai, a

primeira premissa é que a empresa acumulou gorduras; portanto, os investimentos e os funcionários são atacados. Se essa medida não for capaz de gerar uma melhoria duradoura do desempenho, o que normalmente ocorre, os gerentes seniores provavelmente concluirão que a empresa também ficou preguiçosa e tem um número excessivo de processos centrais, com burocracia e trabalho desnecessários. Um programa de reengenharia é adotado com o objetivo de remoldar os processos lentos. Mas, conforme argumentos, a reestruturação e a reengenharia talvez sejam fundamentalmente insuficientes e demasiadamente tardias quando o setor de uma empresa está mudando profundamente e a empresa está muito atrás dessa curva de mudança. Com muita freqüência, a reflexão profunda sobre o futuro e como reformulá-lo só ocorre quando o sucesso atual está em franca erosão. Para ficar à frente da curva de mudança do setor e ter a chance de conduzir uma revolução sem derramamento de sangue, a alta gerência precisa reconhecer que a empresa pode ser cega, gorda e preguiçosa. Precisa atacar a agenda de regeneração da estratégia e reinvenção do setor ao mesmo tempo ou, melhor ainda, antes da agenda de reestruturação e reengenharia.

Rumo a Uma Nova Visão de Estratégia

A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes — pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa. A meta não é simplesmente fazer o *benchmarking* dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais oportunidades de amanhã e como explorá-las. Abrir caminho é muito mais recompensador do seguir os outros. Não se pode chegar primeiro ao futuro deixando uma outra empresa abrir o caminho.

Portanto, o que compete algumas empresas e não compele outras a assumir o difícil desafio de inventar o futuro? O que permite que algumas empresas criem futuro a despeito da enorme deficiência de recursos, enquanto outras gastam milhões inutilmente? Por que algumas empresas parecem ter um radar

para além do horizonte enquanto outras parecem estar chegando de costas ao futuro? Em suma, o que é preciso para chegar primeiro ao futuro? Em nível abrangente, são necessários quatro elementos: (1) compreensão de que a competição para o futuro é uma competição diferente; (2) um processo para a descoberta e percepção das oportunidades futuras; (3) habilidade de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro e (4) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos demasiados.

Está implícita aqui uma visão de estratégia diferente da que prevalece em muitas empresas. Esta visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa *desaprender* grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro. Esta visão de estratégia 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 paradeiros dos mercados de amanhã. Esta visão de estratégia reconhece a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista; é preciso uma *arquitetura estratégica* que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Esta visão de estratégia está menos preocupada com garantir uma adequação total de metas e recursos e mais preocupada em criar metas *que superem os limites* e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível. Esta visão de estratégia vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si; estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor *alavancagem de recursos*.

Esta visão de estratégia reconhece que as

empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para *criar a estrutura* dos setores futuros. Esta visão de estratégia reconhece que a competição pela liderança das *competências essenciais (core competences)* precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas. Esta visão de estratégia reconhece que a competição frequentemente ocorre dentro e entre *coalizões* de empresas, e não entre empresas isoladas.

Esta visão de estratégia reconhece que as falhas de produto muitas vezes são inevitáveis, mas proporcionam a oportunidade de aprender mais sobre onde pode estar exatamente a origem das futuras demandas. Esta visão de estratégia reconhece que, para capitalizar na previsão e na liderança das competências essenciais, uma empresa precisa fundamentalmente aproximar-se dos concorrentes em mercados mundiais críticos e que a questão não é tanto o tempo de lançamento do produto no mercado, mas o tempo de *preempção global*.

Embora as vozes que clamam por um novo paradigma organizacional (mais enxuto, mais nivelado, virtual, modular etc.) sejam numerosas e sonoras, não há um clamor concomitante por um novo paradigma da estratégia. Entretanto, acreditamos que a forma como muitas empresas elaboram sua estratégia está tão desatualizada e é tão tóxica quanto sua organização. Entretanto, para enxugar e adequar uma organização, ainda é preciso cérebro. Mas o cérebro do principal executivo ou do responsável pelo planejamento estratégico. Ao contrário, é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa ser "estratégico".

Harvard Business School Press in September 1994. - Reprint 94403

Gary Hamel is a professor of strategic and international management at the London Business School in London, England. C.K. Prahalad is the Harvey C. Fruehauf Professor of Business Administration at the University of Michigan in Ann Arbor, Michigan. Two of the authors' six previous HBR articles have won McKinsey Awards for excellence. This article is adapted from their book Competing for the Future, which will be published by the Harvard Business School Press in September 1994.