

## UNIDADE 3

### Texto: “LIÇÕES DE GUERRA”

Por Mark Fuller – Presidente do Monitor Group, uma das maiores firmas de consultoria empresarial do mundo, que ele ajudou a fundar em 1982. O grupo atua em três diferentes áreas de negócios: administração geral, estratégia de investimento e produtos inteligentes, tais como software. Entre as atribuições de Fuller no comando estão a responsabilidade pela estratégia global de negócios, o desenvolvimento de recursos humanos, a inovação de produtos e conhecimento. Anteriormente, Fuller foi professor de administração da Harvard Business School, onde ministrava cursos sobre formulação e implementação de estratégias, assim como sobre análises setoriais e da concorrência.

Para este consultor, as semelhanças entre os negócios e a guerra são inúmeras. Ambos podem se resumir a fazer escolhas e agir oportunamente. Ambos têm o mesmo fim, o de prevalecer sobre o adversário. Ambos buscam transformar as escolhas estratégicas em ações decisivas. No entanto, muitos executivos ainda estão lutando uma guerra à moda antiga, ignorando o novo tipo de luta que surgiu. Um paralelo entre o mundo dos negócios e o Departamento de Defesa dos EUA ajuda a entender o novo campo de batalha.

Fonte: Coletânea HSM Management - 1999

A competição parcial terminou. Estamos na “era da concorrência total”. Qualquer que seja o setor, a empresa, a nacionalidade, há sempre um competidor pronto para a batalha. As companhias precisam aprender a lutar nesta nova era, adaptando sua estratégia e suas operações a ela.

Presidentes e executivos seniores conhecem seu problema, fruto de uma “estrutura militar” à moda antiga: as informações obtidas não conseguem chegar ao local certo. Quando afinal chegam, não vêm a ser escolhas sensatas. Quando são sensatas, o problema é a lentidão da tomada de decisões – quando o gatilho é puxado, o alvo já mudou de lugar. Ou ainda, apesar de corretas e no tempo oportuno, as escolhas não se transformam em ações decisivas.

As empresas devem ser mais eficientes ao converter escolhas fundamentadas em ações oportunas. A experiência do Pentágono pode ajudar a melhorar o desempenho em três áreas:

- coleta de informações melhores (dinâmicas que atravessem as fronteiras empresariais e sejam obtidas em tempo real).
- Estabelecimento de uma estrutura para a tomada de decisões (versão empresarial da doutrina militar)
- Prática da integração das partes (aprendizado do uso de simulações de guerra).

### Informações melhores

Quase dois séculos após sua fundação, hoje a academia militar de West Point mantém apenas um dos cursos originais no currículo. É o de leitura de mapas. Isso é significativo: as informações estão no coração das mudanças, e mapas são o coração das informações.

A partir de diversos mapas logísticos, os militares geram informações precisas, que refletem as mudanças no campo de batalha o mais próximo possível do tempo real. Esse tipo de informação propicia escolhas fundamentadas.

Na maior parte dos “mapas” das empresas atuais, os executivos seniores recebem informações que apontam duas linhas de ação contraditórias. Confrontados com uma decisão complexa, eles recebem uma enorme quantidade de dados ou um memorando de uma página que apenas faz a recomendação “sim” ou “não”.

E o serviço de inteligência? Os planos estratégicos que levam de dois a três anos para serem desenvolvidos são inúteis antes mesmo de finalizados. A concorrência muda a toda hora, portanto as empresas precisam de uma coleta contínua de informações. Precisam ir além da abordagem convencional, que considera só os ativos financeiros e físicos. É preciso ter mapas de “guerra” de itens críticos como recursos humanos, conhecimentos, software e tecnologia.

A empresa ocidental típica possui o que se poderia chamar de mapas aceitáveis, razoáveis. Ela tem um organograma- o mapa dos executivos da empresa -, um demonstrativo de resultados e um balanço- o mapa dos recursos financeiros. Muitas vezes também conta com um mapa dos ativos físicos – fábricas, escritórios, laboratórios.

O problema são os mapas que a empresa não tem. Companhias sem mapas relevantes em mãos, ou que não os atualizam para que sejam dinâmicos e precisos, estão fadadas a repetir seus erros. A maioria das empresas não possui, por exemplo, mapa dos recursos humanos, ou dos ativos intelectuais. Elas não sabem o que têm do ponto de vista do conhecimento, nem como vir a saber. Isso apesar de ser consenso que vivemos a “Economia do Conhecimento”.

Quantas empresas têm um mapa das atividades anteriores à patente de um produto antes da concorrência? Com o passar dos anos, os mapas de patentes podem fornecer insights sobre o desenvolvimento de novos produtos por empresas rivais. Quase todos os produtos de sucesso surgem de determinado ponto do mapa em que estão concentradas as patentes da empresa. Um mapa de patentes pode servir de sistema de advertência avançado para detectar as intenções com relação a novos produtos.

## **Estrutura para a tomada de decisões**

Para mudar, as empresas precisam de uma estrutura que oriente funcionários de todos os níveis à medida que convertem escolhas fundamentadas em ações oportunas.

Em termos militares, precisam de uma doutrina corporativa, o que é fundamental na guerra. Tal doutrina determina uma percepção específica do conflito e da maneira de lutar, uma filosofia para liderar o combate, um alto grau de profissionalismo e uma linguagem comum.

Nos negócios, a doutrina ainda não foi criada. Todos os executivos admitem a necessidade de estratégias formais para definir como competir. A maioria deles abraçou a missão, a visão e os valores para expressar os objetivos pelos quais a empresa compete. No entanto, algo ainda está faltando. É a doutrina que permita a integração entre fins e meios – o “como” a companhia compete.

A doutrina não é uma coisa minuciosa. No caso dos militares, não fornece instruções detalhadas sobre como conduzir campanhas. Trata-se, em vez disso, das conexões entre uma filosofia e uma prática. Nos negócios, a boa doutrina atende a três necessidades. Estabelece: um propósito comum – a definição do que é vitória; uma linguagem comum – forma compartilhada de expressar a estratégia; e regras comuns para a tomada de decisões – estrutura compartilhada de ação.

A soma desses elementos responde às perguntas como competir; onde competir; como nos comportamos; como saber se estamos ganhando ou perdendo.

Usemos a palavra ou não, as empresas inovadoras já começam a investir em doutrina. A motorola mantém a universidade que leva seu nome em parte para criar uma linguagem e um processo de decisão comuns a toda a empresa. A Koch Industries investiu pesado no Koch Management Center para criar o que chama de “tecnologia de gerenciamento” – um vocabulário comum e uma mesma compreensão.

Na Emerson Electric, o presidente executivo Charles Knight institucionalizou um processo rigoroso de gerenciamento. A doutrina de Knight inclui: definição clara de vitória; vocabulário comum, com termos críticos; e regras de decisão seguidas e compreendidas por todos. Espera-se de gerentes e funcionários que respondam a quatro perguntas básicas: “Quem é o inimigo?”, “Você comprehende o aspecto econômico de seu trabalho?”, “Em que projeto de redução de custo você está hoje envolvido?” e “Você esteve com seus gerentes nos últimos seis meses?”

## **Integração das partes**

Todos os anos o Departamento de Defesa norte-americano publica uma lista de tecnologias essenciais para a segurança nacional. E todos os anos está entre elas a simulação. Porque simulação? Porque o Pentágono entende que uma maneira de melhorar as chances em uma batalha é por meio da prática. O setor de negócios já reconhece que a simulação da competição permite a gerentes de todos os níveis praticar a conversão de escolhas fundamentadas em ações oportunas. Com essa prática surgem decisões mais rápidas, ações mais vigorosas e maior integração. A essência do aprendizado está no fazer; a essência do fazer está no trabalho em grupo.

A estratégia, como a guerra, é um processo interativo e dinâmico. A maioria dos executivos entende que o mundo dos negócios não é um jogo de uma única etapa. O presidente executivo que diz “a concorrência está ganhando mercado, vamos cortar os preços” é um dinossauro, ultrapassado. Os gerentes precisam antever muitas iniciativas e prever ciclos de feedback e atrasos que ocorrem, em uma situação competitiva.

A simulação proporciona a oportunidade de praticar a dinâmica interativa. Os executivos são treinados para prever o inesperado. Ela ajuda ainda a formar um time de gerentes com jogo de cintura diante da adversidade, capaz de lidar com situações inesperadas e pronto para trabalhar em equipe. Na verdade, nos negócios e na guerra, quase nada acontece conforme planejado. A estratégia some quando o primeiro tiro é disparado.

O exemplo de uma empresa de alta tecnologia é esclarecedor. Durante quatro meses, 15 pessoas de três continentes mapearam o campo de batalha. O trabalho preliminar produziu um mapa inicial dos competidores do setor econômico em questão, os pontos fortes da concorrência e os pontos fortes da própria empresa. Foram necessários dois outros meses para fazer com que esse mapa se transformasse em um modelo dinâmico de computador no qual o setor evoluísse de maneira plausível e as escolhas estratégicas produzissem resultados confiáveis. Os parâmetros do jogo e do exercício foram direto ao ponto. A simulação abrangeu um horizonte de sete anos durante o qual duas equipes concorreram contra sete rivais em 15 linhas de produtos.

Ao todo, cada time controlava cerca de 300 informações estratégicas com até 3000 variáveis independentes que representavam suas escolhas para a alocação de recursos da empresa. Essa foi a parte do jogo vista pelos times. Atrás da cena, juízes e controladores convertiam as escolhas em resultados financeiros e fatias de mercado usando software avançado. Para emprestar ainda mais credibilidade à simulação, a cada jogada as equipes recebiam informações completas sobre

desempenho e dados a respeito do que os rivais estavam fazendo. Mas, nesse particular, as informações eram limitadas, com poucos detalhes e com atraso na divulgação dos dados, como ocorre na guerra. A simulação incluía atualizações de novos produtos, oportunidades de redução de custos, possíveis aquisições e um boletim do setor com notícias, fofocas e rumores relativos às principais tendências.

Como acontece nos boletins de verdade, misturavam-se reportagens corretas com informações equivocadas. Como no mundo real dos negócios, as equipes tinham de separar os fatos da ficção, as notícias verdadeiras das falsas. Em uma das primeiras rodadas, uma das equipes, respondendo a uma alteração de regras, decidiu segurar a participação de mercado, cortando custos até onde necessário. A iniciativa desencadeou uma guerra de preços desastrosa.

Na jogada seguinte, à medida que a guerra tomava contornos menos precisos, a simulação se acelerava. Os boletins traziam detalhes de mudanças mais profundas de regulamentação, de desenvolvimentos tecnológicos importantes, oportunidades de aquisição e rumores picantes a respeito da concorrência. As consequências das mudanças estratégicas começavam a ficar mais claras. Agora as equipes tinham apenas quatro horas para tomar decisões detalhadas que poderiam determinar o resultado final do jogo. Logo adiante, as equipes passaram a ter ainda menos tempo para decidir suas jogadas e o jogo ganhou mais velocidade. Talvez em consequência disso, o trabalho em equipe passou a ser um aspecto vital da simulação.

Surgiram então dois estilos diferentes de trabalho em grupo. Uma equipe organizou-se como um grupo só, tomando decisões a respeito dos diversos cenários. Outra se dividiu em grupos menores, cada qual enfocando grupos de escolhas diferentes. Uma equipe era reflexiva e contemplativa em seu estilo de trabalho. A outra era ousada e agressiva. No final, as equipes se juntaram para conhecer os resultados e refletir sobre eles. Na verdade, o resultado da simulação confirmou que o valor da simulação da competição não estava no resultado do computador, mas nas informações dos jogadores. Não havia claramente um vencedor.

Uma equipe desenvolveu uma hábil estratégia para trabalhar com concorrentes que também eram clientes importantes. Outra concentrou-se em investimentos pesados em novas tecnologias e oportunidades de crescimento futuro. Nenhuma das duas estratégias estava, em última análise, mais correta que a outra.

O investimento feito na simulação produziu um processo fluente, dinâmico e verossímil, apoiado por uma tecnologia sofisticada e poderosa. As verdadeiras lições do jogo da guerra foram apenas em parte quantitativas. O valor real foi interpessoal e organizacional, ao expor a política da empresa e assuntos humanos indiscutíveis.

## **As grandes lições**

Os executivos precisam de uma chance de vivenciar a mudança. Precisam praticar, ensaiar. A simulação proporciona tal oportunidade. Os jogadores têm, no jogo da guerra, uma oportunidade de agir de acordo com uma demonstração realista, interativa. E quando a realidade competitiva se estabelece nos resultados do jogo, eles aprendem quais são as consequências das diversas escolhas estratégicas. Trata-se de aprender fazendo. Também importante é o fato de o exercício de simulação trazer à tona uma lista de ações para as quais é preciso voltar a atenção depois da simulação e dos obstáculos que podem impedir a concretização desses itens. Tanto a lista de medidas como a de obstáculos precisam ser mantidas. A lista de medidas pode tornar-se a transição para a ação que se

segue à simulação. A lista de obstáculos, porém, talvez seja a mais importante – são as barreiras à mudança.

A verdadeira lição de guerra, porém, é o trabalho em equipe. Um aspecto negativo mantido em segredo pela maior parte das empresas é que a alta diretoria carece daquilo que os militares chamam de “coesão de uma unidade”. Quando há uma forte coesão entre os diretores, a empresa está preparada para a guerra.

Na maioria delas, as equipes de executivos são espalhadas. Sua vida é fragmentada e dividida em compartimentos. Os membros das equipes nem mesmo vêem uns aos outros com freqüência e não chegam a desenvolver confiança mútua. Na verdade, eles se vêem como concorrentes internos. Quando se reúnem para tomar decisões, mostram mais desinformações e confusão do que sentido de urgência e confiança. A simulação da competição ajuda a formar equipes. Da mesma forma que pratica a integração estratégica, pratica a integração humana. Essa é a conexão final mais importante entre a arte da guerra e a de fazer negócios.

Depois da segunda guerra mundial, as forças armadas norte-americanas encomendaram a SLA. Marshall, historiador de Harvard, um estudo interessante. A questão a ser pesquisada era por que os homens se dispõem a morrer na guerra. Permitiu-se a Marshall propor a testar diversas explicações, como patriotismo e família. A resposta que acabou aflorando foi a integridade do pequeno grupo. Em um grupo de pessoas comprometidas umas com as outras, ninguém sai correndo na frente. Todas permanecem e lutam juntas.

O mesmo princípio se aplica às empresas. No mundo dos negócios de hoje, a coragem empresarial é testada a cada dia. Os líderes empresariais enfrentam desafios de todos os tamanhos e têm de tomar decisões em uma atmosfera de incerteza, mudança e interesses cada vez maiores. A simulação não fornece respostas para os executivos que buscam soluções semiprontas para problemas estratégicos. Seu objetivo é cultivar algo mais importante, o espírito de equipe e a coragem.