

JEFFREY SAMPLER  
Foreword by VIJAY GOVINDARAJAN

BRINGING  
**STRATEGY**  
BACK

How Strategic Shock Absorbers  
Make Planning Relevant in a World  
of Constant Change

**JOSSEY-BASS™**  
A Wiley Brand

## TRAZENDO DE VOLTA A ESTRATÉGIA

Como os Amortecedores Estratégicos Tornam Relevante o Planejamento  
Em Um Mundo em Mudança Constante



---

**PODSUMÁRIO 040**



Jeffrey Sampler é professor adjunto de estratégia e tecnologia na Escola de Negócios Internacional China-Europa. Seus interesses de pesquisa incluem as implicações estratégicas de novas tecnologias e a gestão das informações como recurso estratégico. Foi

---

destaque na Newsweek, BBC, CNBC, Economic Times e Financial Mail.

Em ***Trazendo de Volta a Estratégia***, Sampler revela por que as ferramentas comuns para definição de estratégias estão terrivelmente fora de sincronia com nossas necessidades: as janelas de oportunidade fecham muito mais rápido hoje em dia, muitas oportunidades estão menores do que eram, as taxas de crescimento estão desiguais entre os mercados e a competição está mais assimétrica do que nunca. A consequência é que as lideranças precisam reorientar sua abordagem para amortecer os choques e as surpresas que nos atingem a qualquer momento. Só então o planejamento estratégico pode desempenhar sua função de forma confiável.

***Trazendo de Volta a Estratégia*** propõe um novo modelo prescritivo. O livro apresenta quatro “amortecedores estratégicos” que permitem que os líderes construam organizações resilientes que podem suportar até mesmo a turbulência global mais inesperada. Baseado na pesquisa aprofundada do autor sobre os mercados mais tempestuosos do mundo, o modelo oferece várias qualidades essenciais que interagem e trabalham juntas em um processo contínuo: Precisão, Agilidade, Impulso e Previsão.

***Meu pitaco. Cheguei a esse livro em função das pesquisas para o módulo PLANEJAMENTO ANTIFRÁGIL de meu curso CAMP. Nele, apresento o conceito da antifragilidade de Nassim Taleb como um norte para o desenvolvimento de planos em***

***ambientes com informações fragmentadas e futuros incertos. Ambientes onde o desconhecido é realmente desconhecido, e não simplesmente a repetição de coisas que um dia desconhecemos. Precisamos compreender que o mundo ficou frágil e caótico, e planejar num ambiente assim exige novas habilidades e atributos. Vamos ver se o livro cumpre a proposta que me atraiu, de mostrar como estar preparado e proativo, ao invés de reativo, quando o futuro for incerto.***



## INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, costumamos igualar a grande estratégia a um ótimo desempenho. Nossos heróis são os ousados motivadores e agitadores que podem manobrar precisa e instantaneamente nos momentos críticos, e carregando toda a organização junto com eles.

Mas esse tipo de comportamento é exceção, e não regra. Quase sempre, a mudança estratégica ocorre exclusivamente na forma como as pessoas reagem aos problemas. As



---

vendas estão despencando? A participação de mercado está caindo? A lucratividade está piorando? Concorrentes disruptivos entram na briga e destronam os titulares.

Nesses momentos descobrimos que somos capazes de quebrar as amarras da estratégia e fazer rapidamente movimentos ousados. Mas essas são muitas vezes tentativas fracassadas, que nascem do desespero, e frequentemente falham ou chegam tarde demais para virar a maré.

A causa raiz para que o planejamento estratégico não funcione, são ferramentas seriamente desatualizadas. O horizonte de planejamento estratégico de cinco anos, por exemplo, é uma relíquia sobrevivente da era anterior. Poucos hoje podem planejar com cinco

meses de antecedência (para não mencionar cinco anos), e então as estratégias morrem no ninho. Como resultado, os executivos das indústrias em segmentos em rápida mudança estão abandonando totalmente a estratégia, em uma época em que mais precisam dela.

***Meu pitaco. Sim, as coisas estão cada vez mais dinâmicas. Em minha palestra PLANEJAMENTO ANTIFRÁGIL comento que planos sevem para que tenhamos a falsa tranquilidade de que temos algum controle da situação. E para piorar, quanto mais detalhado for o plano, mais tranquilidade falsa teremos. No final das contas, na ânsia de nos protegermos dos acontecimentos aleatórios, acabamos desenvolvendo***



***estratégias que se transformam em amarras. Comando e controle num ambiente em mudança e inovação permanente, não funcionam.***

Foram sepultados os modelos que servem para todos os casos, de planejamento e previsão de longo prazo. Onde isso nos leva? Como trazemos de volta a estratégia e a tornamos um processo contínuo? O desafio é tornar o planejamento estratégico proativo e preventivo, como uma coisa natural. Esse tipo de abordagem rápida e fluida requer uma mudança mental, certamente, mas também requer um novo conjunto de ferramentas.

***Meu pitaco. Essa introdução é música para meus ouvidos. Há muito notei que diversas empresas adotam o planejamento estratégico não como uma bússola que indica a direção, mas como um mapa acabado, com trilhas traçadas que não permitem desvios. Nesses casos, o Planejamento deixa de ser um meio para se tornar um fim. É uma amarra, que tira a flexibilidade de quem precisa ser ágil para aproveitar as oportunidades. E muita gente não percebe isso, se agarra à essa amarra como se fosse um salva-vidas, não percebendo que é ela que as impede de nadar.***

Nas últimas décadas, a Índia e Dubai experimentaram um enorme crescimento e uma

enorme transformação. Como o planejamento estratégico na Índia e em Dubai precisava ser modificado sob condições de crescimento extremamente rápido e transformação dramática, eles representam estudos de caso altamente relevantes para as organizações ocidentais que precisam aprender as lições de mudança estratégica. A turbulência que a Índia, Dubai e outras regiões de alto crescimento enfrentaram e continuam enfrentando, contagiou o mundo. Turbulência e tumulto, expansão e contração, crescimento e declínio: tudo isso em rápida sucessão é a norma em todos os lugares.

Por isso precisamos do planejamento estratégico mais que nunca. Com os executivos totalmente ocupados respondendo às mudanças, surpresas e solavancos sísmicos no

caminho, é essencial ter ferramentas para simplificar a tarefa. O desafio para as organizações é desenvolver de alguma forma a capacidade de amortecer os solavancos e choques diários, a fim de manter a velocidade operacional e ajustar a estratégia à medida que o ambiente global continua a mudar.

***Meu pitaco. Gostei demais da forma como o autor usou essa analogia com amortecedores. Talvez porque uma das grandes ações que fiz em meus tempos de Dana foi a integração da Nakata no grupo, logo após sua aquisição. Amortecedores eram o carro chefe da empresa, e lá aprendi que esses componentes são responsáveis por amortecer os impactos entre o veículo e***

***o piso, além de serem fundamentais na segurança, frenagem e estabilidade, principalmente em curvas. As crises malucas que vivemos, especialmente a Pandemia, nos atingiram sem que tivéssemos amortecedores para aliviar seu impacto. Deu no que deu. Então a grande sacada da analogia é: a gente sabe que existem buracos e pedras no caminho. Não há como evitá-los, vamos ter de passar por eles. Ponto. Sacou? Não vamos tentar mudar a realidade, fazer com que os buracos ou pedras desapareçam. Não vão desaparecer. E muitas vezes não vamos conseguir desviar deles. Então temos de encontrar formas de amortecer seus efeitos. Muito boa analogia.***

---

Como muitas das inovações em gestão do nosso tempo, o caminho a seguir começa com soluções em campos diferentes. Trazer de volta a estratégia não é pouca coisa, mas não é só possível, é necessário.

Resumindo: quando o mundo está em caos, a estratégia tem de ser adaptativa, para ser efetiva.





## **AMORTECEDORES ESTRATÉGICOS**

Os carros têm freios para que possamos dirigi-los mais rápido. De maneira semelhante, os carros têm amortecedores para que possamos desenvolver velocidade. Diante dos choques, o chassi de um carro dobraria ou quebraria se passasse por uma lombada em alta velocidade. Os amortecedores possibilitam que os carros corram mais rápido e mantenham a velocidade.

Para os executivos, operar em um ambiente de negócios extremo e desconhecido se parece muito com dirigir por uma estrada sinuosa do

---

interior em meio a uma neblina muito forte. Não dá para ver muito adiante. Talvez haja um buraco fundo na estrada ou até mesmo uma vaca andando sem destino. Dirigindo nessas condições, a resposta reflexiva é avançar devagar e quase que tatear pelo caminho. Porém essa não é uma opção no mundo dos negócios, onde a competição é muito intensa. As empresas precisam amortecer o impacto dos eventos inesperados, sem desacelerar, nem desestabilizar a organização inteira.

Como a norma é a mudança constante, é essencial ter tempo rápido de reação. E há uma justificativa clara e convincente para isso. Primeiro, mesmo pequenos choques têm um efeito cumulativo. As empresas são feitas de uma rede complexa de associações. São globais e multinacionais, conectadas de

---

inúmeras maneiras a clientes e funcionários, e operam em um ecossistema onde parceiros e concorrentes podem ser os mesmos. Com essa interconexão, as surpresas que atingem uma parte de um negócio ou de um ecossistema podem afetar as outras partes de maneiras difíceis de prever. Quanto maior o choque, maior o potencial de lançar um efeito desestabilizador em várias partes do negócio.

Além disso, sempre há muitos novos solavancos ao longo da estrada. Quando você passar por um buraco e continuar sem recuperar o controle, torna-se mais difícil desviar para evitar as ovelhas paradas na estrada ou contornar qualquer obstáculo que surgir à frente. Em outras palavras, a estabilidade é a exceção e

não a regra. As empresas precisam de meios para se adaptarem às mudanças ambientais, sem pisar no freio todas as vezes. Quando o mundo está um caos, a estratégia precisa ser adaptativa para que seja eficaz. A solução são os Amortecedores Estratégicos.

***Meu pitaco. Gostei demais da analogia com os amortecedores segurando as pancadas. Especialmente quando o autor fala dos pequenos choques que têm efeito cumulativo. Recentemente eu estava assistindo um canal que comenta as lutas do UFC e eles explicavam porque Maurício Shogun, um dos maiores nomes das lutas marciais no mundo, precisa encerrar a carreira.***



***Com quase 20 anos de carreira, Mauricio já apanhou tanto que sua capacidade de absorção de golpes está muito reduzida. Junte-se a isso a natural perda de reflexos, agilidade e massa muscular que chega com a idade, e você tem um campeão que perde para adversários muito menos qualificados. As habilidades de Maurício estão***

***preservadas, seu pensamento estratégico também, mas o corpo já não responde pelo acúmulo de impactos recebidos ao longo do tempo. Empresas podem reagir da mesma forma, mas diferente do Shogun, que não tem como fazer a idade voltar atrás, podem se remodelar, rejuvenescer e retomar a briga, competitivas.***

## **Por Que Amortecedores Estratégicos?**

Porque os recursos que fazem parte dessa estrutura integrada permitem que as empresas se movam com rapidez e fluidez, mesmo em meio a enormes turbulências. Além disso, como no sistema de suspensão dos carros, os Amortecedores Estratégicos oscilam. Eles



---

permitem que as empresas se movam acompanhando o ambiente, contraindo-se e expandindo-se, à medida que as condições no terreno evoluem. Conforme as empresas passam por solavancos, os Amortecedores Estratégicos demandam operações enxutas que possibilitem velocidade e precisão. Quando o ambiente se estabiliza, eles se expandem, dando capacidades às pessoas e preparando-as para estarem equipadas para o crescimento e novas opções.

Os Amortecedores Estratégicos colocam as pessoas no centro do processo, e não nas margens. Mesmo assim, em tempos de mudanças extremas, com a mesma frequência as organizações precisam limitar o envolvimento

das pessoas. É aí que entra a oscilação. Os recursos e as opções se contraem quando as surpresas nos atingem. A compressão cria clareza. Mais tarde, os recursos e as opções se expandem novamente, quando temos clareza sobre o plano estratégico. Saber quando comprimir e quando expandir faz parte da arte da gestão. É algo discricionário, não mecânico, e os Amortecedores Estratégicos atuam como um guia especialista.

***Meu pitaco. Em minhas palestras, quando trato do tema “crise”, sempre digo que o problema é, no momento do aperto, ser incapaz de diferenciar o corte de gordura do corte dos músculos necessários para o crescimento. Na recuperação da crise, o***

*custo para retomar o ritmo anterior é gigantesco por conta da perda de conhecimento, experiência e cultura. Eu vivi isso na pele 20, 30 anos atrás e continuo encontrando o mesmo tipo de pensamento hoje em dia.*

Existem quatro Amortecedores Estratégicos que trabalham juntos de forma integrada para atender às necessidades de quase qualquer organização, independente do porte: **Precisão, Agilidade, Impulso e Previsão.**

- O amortecedor de **Precisão** possibilita fazer previsões bem no alvo, específicas;
- O amortecedor de **Agilidade** oferece velocidade e flexibilidade em termos de opções estratégicas;

- 
- O amortecedor de **Impulso** oferece continuidade e minimiza a ruptura da organização;
  - O amortecedor de **Previsão** oferece a capacidade de fazer sentido a partir do contexto e examinar o ambiente externo.



## **PRECISÃO**

### **CRIANDO ORDEM E TRANSPARÊNCIA**

O autor usa ao longo do livro exemplos de empresas asiáticas, sempre focado em mercados em expansão acelerada.

Embora a Pizza Hut e outras marcas do conglomerado YUM! (incluindo KFC e Taco Bell) continuem sua marcha no exterior, é notável como a Pizza Hut conseguiu crescer nos Estados Unidos mesmo após a recessão de 2008-2009, quando muitas de suas

---

concorrentes permaneceram estagnadas. Seu segredo foi a precisão em torno do conhecimento sobre si, de suas prioridades e do ambiente competitivo em mudança.

O conglomerado elaborou uma estratégia para alcançar cidades secundárias em mercados rurais – cidades das quais suas concorrentes saíam ou passavam direto. A gestão da YUM! fez suas escolhas de localização de novas lojas não com base no número de habitantes, como as outras empresas fizeram, mas na relação restaurante-por-pessoa. Além de visar pequenas cidades dramaticamente mal atendidas, a Pizza Hut pesquisou esses mercados e fez ajustes em seu modelo de negócios e proposição de valor. Reduziu o preço nos itens do menu em todos os níveis. Também simplificou seu portal online. Em seguida, se



concentrou no que os proprietários de franquias precisavam para terem sucesso. Resumindo, a Pizza Hut ajustou a equação preço-valor para os proprietários, bem como para os clientes. Isso é que é precisão estratégica: encontrar oportunidades de crescimento e nelas focar.

A YUM! usou essa mesma estratégia para dominar os mercados rurais da China.



---

Internamente, o amortecedor de Precisão permite uma compreensão clara das capacidades e lacunas de desempenho da organização. Externamente, leva a uma consciência precisa do ambiente competitivo.

Para chegar lá, o autor dá uma olhada nas várias ferramentas de implementação:

Os **Gatilhos de Decisão** permitem que as empresas marquem uma posição e foquem em seus objetivos fundamentais.

O **Gerenciamento por Majlis** foi desenvolvido a partir de um costume islâmico secular de juntar as pessoas para compartilhar ideias e informações.

Já a criação de um **Encaixe Estratégico** é uma ferramenta de expansão do amortecedor, que possibilita às empresas conhecer melhor seu

ambiente externo e buscar oportunidades antes que elas se tornem evidentes para os concorrentes.

***Meu pitaco. Na verdade o termo que o autor usou foi “cunha” estratégica, uma peça que você enfia em um espaço escolhido, normalmente forçando a entrada. Mas eu optei por deixar “encaixe”, que me pareceu mais apropriado, pois permite uma visão mais ampla da proposta do autor.***

Usando a linguagem dos amortecedores, essas ferramentas combinam a compressão e a expansão para criar precisão estratégica em meio ao caos.

Os amortecedores de Precisão:



***Meu pitaco. Tá entendido? A analogia com os amortecedores tem a ver com a capacidade da organização se comprimir, olhando para dentro, para suas fortalezas e fraquezas. E a se expandir, olhando para fora, para as oportunidades. E isso acontece de forma dinâmica, acompanhando os solavancos de ambientes altamente instáveis e voláteis. Isso está muito distante***

---

***daquele imobilismo paquidérmico que caracterizou o planejamento das grandes empresas, especialmente as ocidentais, ao longo do último meio século.***

## **Gatilhos de Decisão**

Imagine que você está parando em um cruzamento movimentado e caótico em Mumbai, esperando por uma brecha para avançar no meio da agitação do tráfego.

***Meu pitaco. Se você não sabe como é um cruzamento caótico em Mumbai, olhe isto aqui:***



*Em minhas palestras utilizo um vídeo parecido com essa imagem, mostrando como aquilo que aparenta ser caótico pode ter alguma ordem.*

Nesse ambiente, você precisa de um **Gatilho de Decisão** – uma regra que dita as ações e as decisões. Com isso os indivíduos agem mais

---

rápido, porque as informações são focadas e condensadas.

No caso do cruzamento de Mumbai, o Gatilho de Decisão pode ser:

***Quando você detectar uma pequena brecha no tráfego intenso, enfie-se rapidamente nela, para aproveitá-la antes que seja tarde demais.***

Você não faz uma pausa para perguntar aos passageiros se concordam com sua decisão. Na hora que a pergunta puder ser feita, a janela de oportunidade estará fechada.

Esse simples Gatilho de Decisão permite que você prossiga quando detectar uma rara brecha, uma oportunidade para avançar no tráfego de Mumbai.

---

A mesma ideia se aplica às empresas. Os gatilhos de decisão limitam as opções e criam transparência e clareza sobre quando e como agir rapidamente. São particularmente úteis em ambientes complexos e caóticos, quando as decisões devem ser tomadas rapidamente, sem muita discussão.

Condensar recursos e atividades em torno de ações-chave equivale a ter velocidade.

O autor usa exemplos de empresas indianas, como a Air Deccan, para explicar como os gatilhos de decisão as levaram para outro patamar. A Air Deccan viu uma oportunidade de crescimento sem ter de competir com as empresas aéreas tradicionais, ao servir com seus aviões as cidades onde existiam muitas pessoas de classe média e alta que compravam



---

passagens de trens na classe superior. Essas pessoas representavam menos de 1% do tráfego de passageiros, mas 20% do faturamento das ferrovias. Daí veio o gatilho: focar nas cidades com substancial quantidade de passageiros de classe superior nas ferrovias e que eram mal servidas pelas companhias aéreas tradicionais. Bingo!

O segundo gatilho foi: *faça de tudo para ser uma companhia aérea de baixo custo*. Se não fossem capazes disso, deveriam sair fora do mercado. Esse gatilho foi o motivador da venda do controle da empresa para outra companhia.

Os Gatilhos de Decisão definem uma posição bem visível, ao criar uma estratégia que seja simples e poderosa, de forma que as pessoas em toda a organização possam tomar decisões

alinhadas com objetivos mais amplos. O benefício mais evidente de ter Gatilhos de Decisão claros é a eficiência que se cria ao possibilitar às pessoas que entendam o que é o mais importante para a organização. Esse tipo de transparência interna produz não apenas engajamento, mas também decisões precisas e rápidas.

***Meu pitaco. Não tive como não fazer um paralelo com os jogos de basquete onde a gente vê o técnico pedir tempo, reunir os jogadores, fazer um rabisco numa prancheta e devolver a equipe para a quadra. É mais ou menos como dizer assim: provoquem o***

***movimento A, se o adversário reagir com o B, vocês fazem a jogada C. Cesta.***



***Ou, pra não perder a pegada, os lutadores do UFC que condicionam seus gatilhos de decisão: sempre que o adversário fizer um movimento específico, não precisa olhar para o técnico, reaja imediatamente com uma combinação bastante treinada. É quase como um reflexo, que é acionado conforme as condições se apresentam. Sacou? Se o***

***adversário vem agressivo, fazemos assim. Se vem defensivo, fazemos assado. Se tentar um direto com a cabeça abaixada, dê uma joelhada de encontro. Se for para o chão, adotamos outra sequência.***

Para funcionar, os gatilhos de decisão precisam:

- ***Sustentar-se por si próprios.*** Sem modismos, sem jargões, sem ambiguidades, de forma que todos possam facilmente entender como interpretá-los.
- ***Serem distintivos.*** Assim colocam a empresa fora da mesmice, servindo como uma vantagem competitiva.
- ***Serem acionáveis.*** Factíveis. Colocando a empresa à serviço da estratégia.

**- Adotados após uma análise cuidadosa do ambiente externo. Precisam ter a capacidade de mudar conforme os fatores externos mudam.**

## **O Sistema dos Majlis**

Outra forma de obter precisão por meio da transparência interna é ilustrada pelo sistema de “Gestão por Majlis” de Dubai. “Majlis” é um tipo de processo de tomada de decisão não muito diferente de uma reunião informal na organização. O termo, em árabe ou persa, quer dizer algo como “conselho”.

O xeique em Dubai, por exemplo, tem um Majlis semanal, quando qualquer pessoa pode participar, desde vendedores ambulantes a



empresários bilionários. Por meio da inteligência em cascata que ocorre com esse processo, as informações se movem livre e informalmente em todo o país, de um círculo para o outro. É um sistema muito orgânico e eficiente.



Na cultura árabe, gerentes de nível médio e mesmo cidadãos comuns têm em suas residências uma sala dedicada ao Majlis. Lá as pessoas se reúnem e começam a falar de

---

assuntos familiares, esportes e outros temas antes de tratar de negócios.

***Meu pitaco. Me lembro desse conceito ocidentalizado chegar ao Brasil nos anos 1990, quando em nossas fábricas criamos o Vai Quem Quer, reuniões para café da manhã ou de final de tarde, onde qualquer pessoa podia comparecer e conversar com o gerente geral sobre assuntos do dia a dia. Grandes sugestões surgiam naqueles momentos, assim como a revelação de grandes talentos. Funcionava muito bem quando o gerente não era uma cavalgada.***

A Gestão por Majlis cria transparência e se torna uma maneira de estruturar o planejamento

---

estratégico não-estruturado – tornando explícitas as prioridades implícitas.

Por padrão, os Gatilhos de Decisão são ferramentas formais de planejamento, enquanto o Majlis é a ferramenta informal, que se utiliza do conhecimento compartilhado das pessoas. Ao unir os elementos formais e informais de gestão, os Amortecedores Estratégicos proporcionam... Precisão.

## **O Encaixe Estratégico**

O autor comenta que existem duas estratégias bem sucedidas para utilizar naquele cruzamento de Mumbai. Uma é olhar só para a frente e se enfiar entre aquele caos de automóveis, motos



---

e pedestres. Se enfia e seja o que Shrivra quiser. É uma estratégia de alto risco que funciona muito bem para grandes caminhões, que sabem que os automóveis vão parar para eles.

A outra estratégia, mais comum é esperar pacientemente uma oportunidade entre os automóveis e motos e se enfiar ali com algum cuidado. Os veículos que vêm vindo, ou param para você entrar ou se arriscam a uma colisão.

Organizações em segmentos em rápida expansão usam uma estratégia similar: encaixam-se nos espaços disponíveis e começam com uma pequena atividade ou mercado, enquanto buscam oportunidades para expandir seu negócio. Aos poucos, esse encaixe vai abrindo oportunidades adicionais. No ocidente, nos acostumamos a invadir o

---

cruzamento e acelerar para a frente. Anunciamos nossas intenções em propagandas massivas e avançamos para o mercado agressivamente, lançando marcas e até construindo fábricas.

Oportunidades de Encaixe Estratégico são estratégias de baixo custo e risco que permitem que as empresas entrem no mercado rapidamente e permaneçam fora do radar por um tempo. São pequenas o suficiente para permitir flexibilidade e possibilitar precisão em termos de ajuste, mas são sólidas o suficiente para as empresas aprenderem e se desenvolverem a partir dali. Com esse modelo, se as suas projeções iniciais se mostrarem

---

erradas, você pode mudar de rumo, porque não está preso a um investimento considerável.

Começar com pequenas apostas permite que as organizações avaliem cuidadosamente as oportunidades em termos de adaptação e “timing”. Além disso, nos dá amplitude para fazer os ajustes conforme as condições mudam.

A pequena amplitude de um primeiro movimento possibilita uma certa opcionalidade, mas construir a partir disso requer que os gestores sejam oportunistas, no bom sentido, sempre examinando o ambiente.

As organizações precisam estar prontas para usar sua posição para se adaptarem, ao invés de terem um plano firme e ficarem presas a ele.

O autor dá o exemplo do Walmart, que nos anos 1970 adotou a estratégia de se fixar em regiões

que outras grandes redes achavam não atraentes. A ideia era tomar posse da área antes dos concorrentes. Ao se instalar, o Walmart praticamente dizimou os competidores locais, ampliando sua rede e aumentando seu poder de negociação sobre os fornecedores. A partir dali, ganharam tração para chegar aos grandes mercados metropolitanos, enfrentando pau a pau redes estabelecidas como Target e K-Mart.

Outro exemplo dado é o da SuperMax, fabricante de lâminas de barbear que estava bem estabelecida na Índia, quando a Gillette chegou para dominar o mercado. Usando seu poder financeiro e de propaganda, estratégia que funcionou no Oeste, a Gillette foi conquistar os distribuidores principais nos grandes mercados. Enquanto isso, a SuperMarx, conhecendo muito bem o mercado indiano,

sabia que por tradição os indianos faziam a barba em pequenas barbearias. Foi ali que a SuperMax se posicionou como opção conveniente e familiar aos pequenos barbeiros, o que lhes deu uma imensa economia de escala e preços que eram metade dos praticados pela Gillette.

Conhecer o mercado e customizar seus produtos para ele foi a opção de encaixe da SuperMax.

***Meu pitaco. Isso me lembrou imediatamente da estratégia da DKT para a venda de preservativos na Índia. O objetivo ali era mais uma ação humanitária do que propriamente um negócio. A DKT percebeu que distribuir preservativos gratuitamente,***

***não era eficiente. Se aproximou então das centenas de milhares de minúsculas lojas de conveniência, e bote minúsculas nisso, oferecendo quase a preço de custo os preservativos. Assim os donos das lojinhas tinham uma nova opção de renda, e se transformaram numa gigantesca rede de distribuição que garantiu a chegada dos preservativos à população. Mais que isso: agregaram valor ao produto que, quando gratuito, era simplesmente desprezado.***

Oportunidades de encaixe estratégico são estratégias de baixo custo e baixo risco, que permitem que as companhias entrem em mercados rapidamente e fiquem abaixo do radar por um bom tempo.



## AGILIDADE

### APROVEITANDO E REPETINDO AS OPORTUNIDADES

Diante da incerteza em todo o mundo, as empresas precisam estar em posição de reagir rapidamente a condições imprevisíveis. Precisam de **Agilidade**.

O autor começa dando o exemplo da cadeia de lojas de roupas e acessórios Zara, que construiu seu modelo de negócios em torno da agilidade.

Seus gerentes de loja são estimulados a reportar semanalmente as preferências dos

consumidores, para a empresa rapidamente desenhar, produzir e distribuir pequenas quantidades de novas mercadorias. Os sistemas de produção e a logística são ágeis, consomem poucas semanas em contraste com os meses das tradicionais organizações do segmento da moda. O item que tem baixa venda é banido das prateleiras em poucos dias. Monitoram o mercado, e quando percebem alguma tendência, imediatamente lançam produtos similares.

Por isso a Zara foi considerada pelo diretor de moda da Luis Vuitton “possivelmente o mais inovador e devastador varejo do mundo”.

## **Adaptação Constante**



---

Um ingrediente primário da Agilidade é a habilidade de responder rapidamente aos desafios do ambiente. A **Adaptação Constante** é uma maneira de fazer isso acontecer.

Na Zara, a adaptação constante acontece através do design e distribuição rápidos de novos produtos. O tempo é comprimido, o planejamento acontece mais rapidamente e com maior frequência, garantindo crescimento numa indústria que está, em sua maior parte, estagnada.

O mundo está se movendo mais rápido e a adaptação constante é a forma com que as organizações se mantêm em dia com o progresso tecnológico, com a demanda dos consumidores e a competição global.

Para alcançar uma Adaptação Constante, existem dois pontos a considerar: os **Ciclos de Planejamento Frequentes** e o **Concierge Corporativo**.

### **Ciclos de Planejamento Frequentes:**

Muitas organizações tradicionais seguem ciclos de planejamento de três a cinco anos, e realizam revisões anuais de planejamento financeiro. Os orçamentos crescem ou diminuem a cada ano, dependendo da performance do ano anterior. Mas oportunidades e desafios não são cíclicos e não podem ser planejados pelo calendário.

O planejamento financeiro consome tempo, é caro e é em grande parte obsoleto neste mundo em rápida mudança, onde a janela disponível

---

para tomar decisões essenciais é comprimida. Focar nas metas de desempenho que estão meses ou anos à frente, cria uma visão de túnel, tornando impossível responder a sinais importantes do mercado. A Agilidade envolve uma resposta rápida e flexível ao ambiente externo.

A montadora indiana Mahindra & Mahindra é uma organização que leva o Planejamento Frequente a novos patamares. A empresa aprimorou sua capacidade de mudar rapidamente porque comprimiu seus ciclos de planejamento para um exercício mensal. Não é a maneira que a GM, a Ford ou mesmo a Toyota, por exemplo, estão configuradas para operar. Mas na Mahindra & Mahindra, a

---

Adaptação Constante (e não apenas um reajuste de um plano de cinco anos) é uma maneira de responder a um mundo em mudança. A empresa comprime o tempo que leva da ideia até a ação.

**O Concierge Corporativo:** concierge é o profissional que faz o primeiro atendimento aos hóspedes nos hotéis. É ele quem presta informações sobre o local, sobre os horários, sobre programações e estabelecimentos nas proximidades, além de controlar a entrada/saída dos clientes.

A Mahindra & Mahindra captura ideias diretamente dos clientes e as utiliza para os surpreender mantendo-se em dia com as

---

necessidades constantemente em mudança deles.

Sem uma forma de capturar ideias e tendências, as organizações que são grandes e dispersas podem sofrer quando as informações escapam sem deixar sinais, porque não há um processo implantado para capturá-las.

O Concierge Corporativo é uma ferramenta de compressão que otimiza o relacionamento com os parceiros externos (clientes, fornecedores e vendedores), colocando mais poder em cada interação, ao centralizar o conhecimento e canalizá-lo cadeia de comando acima.

A analogia que o autor usa é a do Canal do Panamá. Antes dele ser construído, um navio que saía de Nova York para São Francisco,

---

tinha de contornar toda a América do Sul, passando pelo temido Cabo Horn. A viagem levava mais de dois meses. O Canal diminuiu a viagem em 13 mil quilômetros e oito semanas.

O Concierge Corporativo é isso: uma linha direta, um único ponto de interação para lidar com empresas externas e analisar os acontecimentos e contextos, melhorando a competitividade ao canalizar informações importantes para os lugares certos.

Se um parceiro ou cliente precisa de algo rapidamente, por que não facilitar? Se um gerente precisa de acesso a informações de mercado, por que não criar uma linha direta?

Quão fácil é para alguém de fora trabalhar com sua empresa? Você tem um sistema para

---

capturar ideias e valor criados por seus parceiros e clientes?

Nos governos e grandes empresas, com empregados separados em silos, a inteligência se perde ou é distorcida.

O Concierge Corporativo é também um poderoso catalisador para a polinização cruzada, ajudando a criar sinergias entre as unidades de negócios e construindo pontes entre os silos.

***Meu pitaco. A polinização cruzada vem do termo crosspolinization. Em meus tempos de corporação, tentei implementar, sem sucesso, uma figura dentro da área de gestão da qualidade, cuja responsabilidade seria levar para os departamentos da***

**empresa, soluções já existentes em outros departamentos. Como uma abelha, carregando o pólen de flor em flor, e assim proporcionando a reprodução e o crescimento das plantas.**

**Não tive sucesso, pois a ideia esbarrou num momento de transição da empresa, que foi transformada em silos, que mais tarde a levariam quase à falência. Mas a ideia vale e é parecida com o conceito do Concierge Corporativo.**

**Outro conceito, que o autor menciona no livro, era implementado em nossa empresa. E isso nos anos 90... Funcionários muito experientes, próximos da aposentadoria, eram designados como uma espécie de embaixadores junto a clientes e**



---

***forneedores. Assim mantinham-se os laços de amizade, familiaridade e confiança, além do conhecimento que aqueles indivíduos detinham.***

## **Tornando a Estratégia um Processo de Baixo Para Cima**

A estratégia tem sido tradicionalmente um processo conduzido de cima para baixo. Alguns poucos executivos no departamento de estratégia são encarregados de fazer previsões e desenvolver um plano. Todos os outros veem o plano depois de pronto, quando mudanças são complicadas de serem implementadas.

---

Mas são as pessoas que testemunham as mudanças e as experimentam em primeira mão, que estão mais bem equipadas para planejar uma resposta.

Essas pessoas geralmente estão nos níveis inferiores da organização – mais próximas da linha de frente.

Quando foi a última vez que você ouviu um Diretor Geral apresentar uma nova estratégia e terminar assim: *“Agora me digam tudo que vocês acham que está errado com isso. Ajudem-me a encontrar as falhas.”* Isso raramente ocorre no Ocidente, porque projetar estratégias é algo considerado como um reflexo do intelecto de um Diretor Geral e se torna uma medida de seu sucesso. Então, qualquer desafio à direção

---

estratégica é entendido como uma afronta pessoal.

Porém, em muitos ambientes que mudam rapidamente, ocorre exatamente o oposto. Em Dubai, por exemplo, é comum este tipo de sentimento: *“Sabemos que essa estratégia é cerca de 90% correta, agora vamos compartilhá-la dentro da empresa e obter algum retorno”*. Eles sabem por experiência própria que acertar uma estratégia por conta própria levará o dobro do tempo – e o mercado terá avançado. Obter sugestões dos funcionários da linha de frente, mais próximos dos clientes, é algo que está integrado ao processo deles.

A estratégia de baixo para cima é uma ferramenta de expansão. Requer dar poder a

---

muito mais pessoas, para que se envolvam na criação da estratégia, e isso abre novas opções.

***Meu pitaco. Bem, sem contar os impactos no senso de pertencimento, de ter as sugestões ouvidas, de compreender a visão da empresa, de sentir-se útil para o processo, que as pessoas têm quando sentem que estão envolvidas ainda na fase de planejamento, não é? E mais: ao se envolverem, elas também assumem um pouco da responsabilidade pelo sucesso. E pelo fracasso.***

O autor dá dicas para ajudar a fazer a estratégia de baixo para cima:

---

**1. Combine o formal com o informal:** uma das razões pelas quais o sistema de Majlis funciona é porque têm um grau de informalidade. A pessoa que tem uma boa ideia, sabe que pode apresentá-la. Pessoas diferentes se fazem presentes.

***Meu pitaco. Informalidade não é zona, falta de regras ou esculacho. Informalidade é quebrar barreiras que deixam as pessoas constrangidas ou com medo de se expressar.***

**2. Não puna o mensageiro:** deve-se criar um ambiente onde as pessoas possam falar a verdade para os poderosos, sem medo de punição. Nos Majlis, desde que munidas de

---

boas intenções e baseadas em fatos, as pessoas podem se dirigir ao xeique em pessoa.

***Meu pitaco: quando você pune o mensageiro, mostra para todos os demais que as más notícias não são admitidas. E ninguém mais se atreverá a levá-las até você. Quanto tomar conhecimento do problema, será tarde demais para solucioná-lo.***

**3. Seja um bom ouvinte:** líderes precisam prestar atenção nas ideias e na inteligência do grupo, e agir a respeito. O autor dá exemplo de uma empresa indiana, quando um dos diretores diz: *“Quando tomamos decisões, damos mais espaço para a equipe das operações. Não nos baseamos exclusivamente em estatísticas*

---

*preparadas por jovens MBAs sem experiência prática.”*

**4. Leve em consideração a cultura:** é fundamental que todos estejam na mesma página.



## **IMPULSO**

### **ACELERANDO DEPOIS DOS CHOQUES E SURPRESAS**

A gigante das comunicações finlandesa Nokia dominava o mercado de celulares em 2006. Eles praticamente inventaram essa categoria em 1999 e, obcecados por conectar-se com os consumidores, jamais fizeram um movimento sem antes testar as inovações com seus clientes.

E então, a Apple lança o iPhone, pegando a todos de surpresa. E na sequência chega a



Samsung, para colocar a Nokia num aperto do qual jamais conseguiu sair.



A Netflix, por outro lado, encurralou a Blockbuster, levando-a à falência. Apoiada em novas tecnologias e big data, a Netflix abriu um novo mercado, reinando absoluta até 2012, quando, de surpresa, sua estratégia de preços provou-se errada, derrubou os lucros por mais

---

de um ano e a fez perder milhares de assinantes.

Tanto a Nokia como a Netflix, com sólida posição no mercado e apoiadas em inteligência, foram surpreendidas por contextos para os quais não estavam preparadas. E perderam posições no mercado. Irregularidades no terreno são inevitáveis. Mesmo o motorista mais cuidadoso encontra buracos pelo caminho. Por isso é vital desenvolver a capacidade de absorver os choques e manter o impulso sem desestabilizar a organização.

As empresas amortecem os choques e mantêm seu impulso quando possuem dois elementos em operação. Em primeiro lugar, concentram-se nos **Fins versus Meios** e, em segundo lugar, criam **Amortecedores Intelectuais**.

## **Dominando os Fins *versus* Meios**

Imagine-se tentando cruzar uma rua a pé. Dependendo do lugar onde você estiver, essa tarefa se dá de forma diferente. Numa grande cidade do Ocidente, há marcações no piso, com sinais organizando o trânsito. Pedestres têm preferência de passagem (às vezes) e os motoristas têm de buzinar.

Nos países asiáticos, na Índia, por exemplo, raramente existem passagens para pedestres. E não adiantaria nada se existissem. Ninguém buzina para os pedestres. Na China é ainda mais perigoso, pois existem as mesmas marcações no piso e os sinais, como no Ocidente, mas os chineses dirigem como se estivessem na Índia.

---

No ocidente é fácil explicar para alguém como atravessar a rua. O procedimento é padrão, previsível e simples. Na Índia, cruzar a rua exige reação imediata às condições do momento. Num instante você avança, no outro recua, depois salta uma vaca ou passa por baixo de um camelo. Não dá para prever como será.

Usando essa analogia para o contexto dos negócios: num mundo ordenado por sistemas de qualidade como o Six Sigma, repleto de ferramentas e processos disciplinados, a maioria das organizações adota um caminho que considera o ótimo para performar suas atividades. É em torno desse caminho que as decisões são tomadas. Padrões definem contratos, preços, produção e logística. Pessoas são contratadas e treinadas baseadas nesse padrão. Nesse ambiente, onde existe um

---

único e previsível meio de fazer as coisas, é lógico avaliar o desempenho pela capacidade de atingir os objetivos intermediários.

Mas operar os negócios hoje em dia, é como cruzar uma rua na Índia. A velocidade de reação e mudança necessita de visão ampla e agilidade. Quando o mercado e os concorrentes mudam frequentemente, não existe uma única maneira certa de fazer as coisas. Não há uma abordagem padrão. Quando se adota esse tipo de padronização, tiramos os olhos do resultado final para focar nos objetivos intermediários, o que nos torna lentos para perceber as mudanças no ambiente. E falhamos em reconhecer que nosso objetivo estratégico mudou.

---

Como o pedestre na Índia, as organizações precisam estar prontas para mudar de direção e velocidade instantaneamente. É preciso focar no objetivo final, e verificar se ele mudou ao longo da jornada, em vez de instituir o caminho ou modo certo para chegar lá.

Focar nos fins, não nos meios, é uma capacidade de compressão comum no espaço da tecnologia. Trata-se de se concentrar no resultado ou objetivo que é mais crítico para o sucesso e seguir essa linha, porque tudo o mais pode mudar à medida que o ambiente muda. Quando tudo o mais está mudando, é esse objetivo final abrangente, juntamente com os valores fundamentais da organização, o farol guia em meio à turbulência.

***Meu pitaco. Música para meus ouvidos... Recentemente uma grande empresa entrou em contato comigo para patrocinar um episódio do LíderCast. Depois de passar as informações, eles toparam a parada. Mas então ofereci a eles uma oportunidade: eu acabara de gravar o LíderCast com Amyr Klink, que só seria publicados dois meses depois. Ofereci adiantar o programa, desde que eles pagassem um valor maior, evidentemente. Assim teriam muito mais alcance, pois esse episódio atrairia muito mais ouvintes. A resposta foi: obrigado, não temos budget. Os caras estavam completamente amarrados por um planejamento que não os permitia aproveitar oportunidades. E estão tão condicionados a agir assim, que nem mesmo propuseram***

---

***pagar mais tarde, negociar valores, nada. A única resposta possível foi: não. Eles não tinham nenhum tipo de amortecedor para aproveitar as ondulações do terreno.***

O autor traz o exemplo do Google, cujo objetivo final é coletar dados sobre o usuário final. Eles jamais perderam esse objetivo de vista e todos seus produtos, seja Gmail, Google Maps ou Google Earth, foram desenvolvidos com essa tarefa em mente. Afinal, o Google atua num ambiente competitivo e em constante mudança, com as bases do negócio alterando-se a cada momento. Eles podem estar num tipo de negócio em Janeiro e em outro completamente diferente em Junho. O modelo de negócio do Google é desenhado para mudar, mantendo seu



---

objetivo final constante: recolher dados dos usuários.

Quando tudo muda, aquele objetivo final é o farol que ilumina o caminho.

Dá até medo.

## **Amortecedores Intelectuais, e Não Amortecedores Físicos**

É impossível amortecer os solavancos e as surpresas que se materializam sem perder o impulso quando até o último homem, mulher e computador já estão operando em plena capacidade. Como podem as empresas ser enxutas e ainda assim dar respostas rápidas e ágeis aos solavancos no terreno? O melhor

---

modo de lidar com esse dilema é substituindo os amortecedores físicos tradicionais – estoque e disponibilidade de recursos – por Amortecedores Intelectuais.

Os Amortecedores Intelectuais são os modos pelos quais uma organização pode construir vantagens intangíveis que levam a uma melhor tomada de decisão: Inovação em Gestão, Criatividade, Comunicação mais eficaz e Pensamento Estratégico mais inteligente. Isso é alcançado quando as empresas conseguem efetivamente aproveitar as pessoas, ao mesmo tempo em que trazem melhores tecnologias e comunicações para darem suporte.

---

**Círculos de Reflexão Ativos:** um tipo comum de amortecedor intelectual, os Círculos de Reflexão (ou Gabinetes Estratégicos, “*Think Tanks*”) Ativos são um grupo de especialistas de níveis sênior e júnior, que realizam um planejamento de cenários. Eles se reúnem regularmente, muitas vezes informalmente, para discutir que medidas tomar se vários eventos futuros acontecerem. Mais especificamente, consideram as implicações e sugerem respostas à ruptura antes que ela ocorra. Eles avaliam os recursos a serem desenvolvidos, os mercados a serem visados e monitoram o ambiente mais amplo da indústria.

Os Círculos de Reflexão Ativos se sobrepõem e trabalham em conjunto com a equipe de gestão

---

regular de uma organização, a qual, em geral, pode estar muito ocupada conduzindo a estratégia atual para especular sobre eventos futuros e respostas apropriadas. Como resultado desse tipo de amortecedor intelectual, quando eventos de “surpresa” se materializam, a empresa torna-se muito mais rápida para responder, porque já tem à disposição propostas e cenários já previstos e discutidos.

Gerenciar visando o resultado final (compressão) e construir amortecedores intelectuais (expansão) são dois modos pelos quais as organizações podem amortecer os solavancos na estrada sem sacrificar o impulso. Como acontece com os outros amortecedores, este também depende do julgamento das lideranças sobre quando comprimir e quando expandir. É ele que faz toda a diferença.



# PREVISÃO

## FICANDO À FRENTE DA MUDANÇA E DO CAOS

**Previsão**, o quarto e último Amortecedor Estratégico, trata de ver os solavancos e as oportunidades com antecedência e já ter à disposição planos de contingência. A Previsão também trata de ver o presente como realmente é e estarmos preparados para responder ao ambiente externo em mudança. À medida que o terreno competitivo invariavelmente muda em

---

um setor, os planos estratégicos necessitam fazer o mesmo, em um ritmo proporcional.

As **Premissas Estratégicas**, que são ferramentas de compressão, orientam as empresas a se concentrarem nas informações que já reuniram e que indicam se um plano poderá ou não ter sucesso. As **Estratégias Alternativas** são ferramentas de expansão que concentram a atenção no que há de novo e o que vem depois, em vez de medir o progresso intermediário rumo a uma meta, a qual muito provavelmente mudará antes que possamos alcançá-la.

## **Premissas Estratégicas**

As **Premissas Estratégicas** são elementos específicos e fundamentais que precisam existir

---

para que uma estratégia funcione. Podem incluir a capacidade interna, como conhecimento técnico e liderança; fatores competitivos como tecnologia proprietária; dinâmicas de indústrias emergentes, como fusões e aquisições; tendências de mercado, como aumento do custo da energia; questões legislativas, como aumento e tarifas, etc.

Os indivíduos que fazem planejamento estratégico na maioria das organizações são pessoas inteligentes, com seus olhos fixos no futuro, mas frequentemente deixam de identificar e rastrear como era o ambiente (ou como era esperado que seria o ambiente futuro) quando a ideia foi concebida. Eles capturam as ideias mas perdem o contexto original que levou a organização a crer que aquelas ideias eram válidas.

---

Preservar as premissas originais essenciais permite que os executivos determinem se uma estratégia permanece aplicável ou não, meses ou anos depois. Fornece clareza sobre se o plano ainda tem uma chance de ter sucesso ou se deve ser totalmente descartado.

***Meu pitaco. Não teve como não me lembrar de um LíderCast onde conversei com o Deputado Alexis Fontaine, que contava sobre o esforço para desburocratizar o sistema, acabando com leis anacrônicas que permaneciam existindo muito depois que os contextos mudaram. Ele deu como exemplo uma lei existente em São Paulo, que diz que um policial ao ser admitido deve receber farda, arma e um cavalo. Um cavalo. Quantas***



***normas e regras não permanecem porque sempre foi assim?***

O autor aponta algumas dicas para motivar mudanças:

### **1. Capture as suposições originais**

**associadas à estratégia:** monitore aquilo que pode mudar, particularmente as condições de mercado e outros elementos que precisam se manter intactos para que a estratégia seja bem sucedida. Fique de olho no contexto em vez de nas minúcias estáticas.

### **2. Faça com que a mudança seja segura:**

rápidas adaptações são mais difíceis quando os planos são comprometidos com o longo prazo. Toda estratégia deve ser encarada como temporária.

---

**3. Crie um gatilho para a mudança:** não há como criar uma cultura imune a falhas, porque erros são parte integral dos negócios. É com eles que aprendemos. Mas você pode incentivar a cultura do não erro, ao focar nas coisas que realmente importam. Quando alguma delas é alterada, o gatilho para mudança é acionado.

## **Estratégias Alternativas: Examinando a Periferia**

Um meio simples e pouco utilizado de identificar a próxima melhor estratégia é examinar a periferia. A ideia é varrer sistematicamente as oportunidades adjacentes às suas. Essas adjacências vêm em muitas formas.

---

Adjacências de conceito, por exemplo, são ideias cada vez mais novas projetadas para se adequar ao seu mercado existente.

***Meu pitaco. Tenho praticado isso a todo momento: que ideias novas eu posso implementar sem ter de inventar a roda? A partir de minha capacidade e conhecimento, criar novos produtos ou sistemas que gerem novos produtos para o mercado? Foi assim que nasceu o Café Brasil Premium.***

Mas existem inúmeras outras adjacências a serem consideradas. As adjacências físicas são oportunidades para adaptar uma ideia existente a um local diferente. As adjacências de modelo de negócios reenquadram uma ideia existente

---

numa nova maneira (por exemplo, indo do varejo real ao varejo virtual do comércio eletrônico). As adjacências de domínio pegam uma ideia de um domínio e a transferem para outro (por exemplo, usando uma solução criada na manufatura para fornecer assistência médica).

O amortecedor Previsão move-se do mesmo modo fluido que os outros – comprimindo, expandindo e voltando novamente. Neste caso, o amortecedor ilustra a natureza cíclica da oscilação e a necessidade de adaptação constante. Projetamos uma estratégia e rastreamos as premissas estratégicas que estão associadas à mesma. Então, quando o contexto muda, é hora de implantar um plano alternativo (com base em novas premissas estratégicas).

---

Estratégias não são jogos de soma zero. Tendemos a permanecer nelas porque investimos tempo e recursos; carreiras e bônus estão atrelados a seu sucesso. Mas em muitos casos, a cada dia que teimamos em permanecer numa estratégia definida, podemos piorar a situação. É preciso uma estratégia de saída.

Mas há um componente psicológico que dificulta essa saída: parece falta de confiança no plano original, não é? Ou incompetência das lideranças. Mas num mundo em mudança, ter uma estratégia de saída é parte fundamental da eficiência da gestão.

Tenha o próximo plano em mãos antes que o atual se esgote.

Jamais assuma que o hoje é uma boa indicação do amanhã. A maioria dos planejamentos

estratégicos começa assim: extrapolando os resultados do período anterior para o futuro. Depois disso, gasta-se um tempo imenso criando objetivos quantitativos e alocando recursos. E então surge um acontecimento que faz o amanhã ser radicalmente diferente do hoje. O que será do plano original?

***Meu pitaco. Muito fácil lembrar aqui da grande mudança estratégica quando a IBM decidiu deixar de ser um fabricante de computadores para se tornar uma empresa de serviços. Ou quando Jô Soares deixou de ser um humorista de sucesso para se transformar num apresentador de Talk Show com ainda mais sucesso. Ou no esforço que estou fazendo neste momento para deixar de***

---

***ser um palestrante presencial e me transformar num outro tipo de entregador de conhecimento, mais conectado ao mundo digital que ao presencial.***

***Todos esses movimentos têm como base projetar o futuro não a partir do hoje, para ser algo melhor, mas para ser algo diferente. É claro que todo o histórico, as habilidades e o conhecimento da IBM, do Jô e meus, são fundamentais para a fundação do que pretendemos ser no futuro. Mas, de novo, não se trata de ser um palestrante melhor, mas de ser algo diferente.***



## **EXECUÇÃO**

### **AMORTECEDORES EM AÇÃO**

Controlar as propriedades dos Amortecedores Estratégicos cria novas opções importantes para executivos que gerenciam em cenários de mudança caótica. E o poder de realmente transformar uma organização não vem apenas da contração e expansão, mas dos dois modos trabalhando juntos.

As forças unidas de compressão e expansão, podem ser comparadas ao sal, que é composto de quantidades iguais de dois elementos. Separados, o sódio e o cloreto são elementos



---

fundamentais, cada um com sua utilidade. Combinados, formam uma grade geométrica de moléculas e um componente iônico fundamental para a vida.

Quando a contração e a expansão dos amortecedores estratégicos acontecem, ao mesmo tempo ou alternadamente, o efeito de sua oscilação cria uma energia que possibilita mudança e flexibilidade.

A compressão é ação rápida, controle firme e impacto imediato. Compressão de tempo, informação ou controle (ou suas combinações), cria a alavanca necessária para as mudanças. Envia um sinal para os colaboradores e para o mercado.

Em ambientes turbulentos e altamente competitivos, decisões devem ser tomadas

---

rapidamente com extrema precisão. As lideranças assumem os riscos para conseguir velocidade e controle.

O autor usa o exemplo do envenenamento de frascos de Tylenol, que matou algumas pessoas na área de Chicago em 1982. O Diretor da Johnson & Johnson imediatamente ordenou que dezenas de milhões de frascos fossem recolhidos em todo país. Gastou cerca de 100 milhões de dólares num ato que salvou vidas e preservou a marca Tylenol. Ele foi rápido.

A expansão também é poderosa, possibilitando movimentos inteligentes para crescer em resposta às demandas do mercado. Os exemplos que o autor cita ao longo do livro ilustram muito bem como isso acontece.

---

Compressão de tempo e informação e expansão de pessoas e opções podem ser ambos poderosos, cada um a seu tempo e na medida apropriada. Usados em conjunto, em oscilação, possibilitam velocidade e controle.

A visão pode ser de cima para baixo, mas a execução do plano é de baixo para cima. É com essa mentalidade que é possível equilibrar controle e flexibilidade através da organização.

Por meio da oscilação e da arte da gestão, os Amortecedores Estratégicos possibilitam a velocidade – mas a velocidade não é o suficiente. Os dois últimos elementos que examinaremos são o controle e a inovação.



## **MOVIDAS POR VALORES**

O autor abre o capítulo comparando duas redes muito parecidas: a gigante norte americana Walmart e a gigante indiana Future Group. Ambas estão no mesmo segmento, mas enquanto o Walmart aposta em espremer os fornecedores até as últimas consequências para repassar o preço mais baixo aos consumidores, o Future Group paga mais caro para garantir velocidade de entrega e compromisso dos fornecedores.

Para o Walmart, o preço é a vantagem competitiva primária. Para o Future Group, é velocidade e agilidade. Essas características

---

formam os valores fundamentais de ambas as empresas.

***Meu pitaco. Já ouvi histórias cabulosas de como o Walmart pressiona os fornecedores, estabelecendo uma relação tensa e, sob certos aspectos, até desrespeitosa. Não tenho medo de dizer que o Walmart é odiado pelos fornecedores, por usar sua força de distribuição para reduzir as margens ao limite. Milhares de fornecedores simplesmente não aceitam o jogo e se recusam a fornecer para eles. Uma relação assim é complicada, fica difícil obter compromisso nos momentos difíceis. Imagine como é com a Future Group. Se o exemplo estiver correto, ela deve ser amada***

---

***pelos fornecedores, e obterá deles o que for preciso para vencer momentos de aperto.***

***Um se impõe pela força, o outro conquista o respeito. São duas opções estratégicas.***

O papel dos amortecedores é fornecer opções para manter a velocidade quando em terreno irregular. Porém, essa vantagem requer bom senso, algo que não se ensina facilmente. Mas podemos usar parâmetros para guiar nossas escolhas. Como? Usando nossos valores como um GPS.

A Future Group é guiada por seus valores fundamentais quando paga seus fornecedores acima do mercado em troca de um serviço mais rápido. O Walmart faz o mesmo quando pressiona as margens de seus fornecedores.

Voltando àquele cruzamento de Mumbai, quando você finalmente consegue se encaixar no fluxo do tráfego, parece que saltou da frigideira para o fogo. É o caos de veículos, buzinas, fumaça, motores. E sair desse caos é quase tão difícil quanto entrar nele. Encontrar o caminho correto é um desafio que os GPS tradicionais raramente tornam mais fácil. Assim, as pessoas tendem a se orientar por referências, não pelos pontos cardeais. Prédios, praças, avenidas... se você não estiver familiarizado com essas referências, estará em maus lençóis. Para piorar, na Índia essas referências mudam muito rápido. O que era um beco na semana passada, pode ser um Shopping hoje.

---

Ao dirigir, assim como nos negócios, devemos navegar usando referências que se mantenham consistentes. Valores.

Em ambientes fluídos, é muito fácil perder todo o investimento feito no desenvolvimento de habilidades que se aplicam a situações específicas. Mudou a situação, a habilidade não serve mais. Por isso as organizações precisam desenvolver capacidades que transcendem qualquer situação específica e orientem o comportamento em qualquer circunstância.

É isso que os valores fazem.

Um exemplo muito bom que o autor dá é sobre como as Forças Armadas dos Estados Unidos tiveram de lidar com conflitos militares desde a segunda guerra mundial. Primeiro, a ameaça era a União Soviética. Depois que a União



---

Soviética acabou, a ameaça passou a vir de múltiplos pequenos inimigos em diversos países. Para enfrentá-los, os EUA tiveram de desenvolver capacidades completamente diferentes. Mais aviões e navios, mais tropas, mais inteligência. Sem contar as habilidades dos soldados para enfrentar todo tipo de terreno e inimigo. O treinamento não é mais sobre disciplina e adesão a um conjunto de padrões de operação e seguir cegamente as ordens. Agora o treinamento é sobre desenvolver um conjunto de valores. É a única forma de ser bem sucedido em terrenos que não são mais homogêneos e previsíveis.

Empresas acostumadas a operar em mercados em rápida evolução são as mais aptas a confiar em seus valores para orientar a estratégia. Uma cultura que dá aos valores a importância que

eles merecem, é a ferramenta mais importante para tornar a estratégia ágil e criar uma base para os Amortecedores Estratégicos. Como os valores permanecem sendo um pano de fundo constante, possibilitam que as empresas decodifiquem um ambiente em mudança.

***Meu pitaco. Fica impossível não fazer uma reflexão sobre como essa questão dos valores ganhou importância. Estou escrevendo este Podsumário em janeiro de 2020, exatamente na semana em que as grandes redes sociais baniram o Presidente dos Estados Unidos de suas plataformas. Ao mesmo tempo, as redes de TV cortavam suas falas. Todos imbuídos de uma só intenção: calar a voz de Donald Trump. Essa não foi***

***uma decisão de negócios, pois todos correm o risco de perder uma fatia grande de suas audiências, afinal, 75 milhões de norte-americanos votaram em Trump e devem estar insatisfeitos com essa perseguição. Essa foi uma decisão de valores. É algo inédito no alcance e na proporção, que vem para mudar completamente o cenário político e social da humanidade. Essa é a força que os valores têm.***

## **O Valor dos Valores**

No mundo dos negócios, valores são tratados como coisas intangíveis, até românticas, cujos resultados são difíceis de medir. Especialmente para quem trabalha com as planilhas onde um

mais um dá sempre dois. Mas é exatamente por esse aspecto qualitativo (que os norte-americanos chamam de “soft”), que os valores conseguem promover benefícios fundamentais. Como já dito anteriormente, a combinação de processos estratégicos formais e informais permite a estratégia ser mais flexível, tornando mais fácil para as empresas vencer os obstáculos pelo caminho.

## **Valores Combinam Com Vantagem Competitiva**

A Indústria Têxtil Arvind é uma empresa fundada em 1931 para atender à demanda da Índia por tecidos finos e superfinos. Na época, as indústrias têxteis do Reino Unido e seu domínio

---

indiano estavam interligadas por necessidade, porque a maioria das regiões da Índia foi colonizada pelos britânicos. Como resultado, quase todo o tecido de alta qualidade disponível na Índia foi importado da Grã-Bretanha onde foi fabricado por modernos teares e moinhos elétricos.

Isso começou a mudar durante a recessão de 1929, quando Mahatma Gandhi defendeu o boicote de tecidos importados pelos indianos, naquilo que ficou conhecido como Movimento Swadeshi. Com isso, a família Lalbhais, fundadora da empresa que veio a ser conhecida como Indústria Têxtil Arvind, viu uma oportunidade imensa. A família concluiu que a demanda por tecidos finos e superfinos importados, que agora estavam sendo

---

boicotados, poderia ser satisfeita se fossem fabricados na Índia, por indianos.

Os Lalbhais instalaram a mais moderna fábrica de tecidos integrada da época em Ahmedabad, Índia. Era uma das poucas fábricas que incorporavam todas as funcionalidades, desde a fiação e tecelagem até o tingimento, branqueamento e acabamento. A fibra bruta de algodão pode ser transformada em fio, tecida em tecido, tingida com a cor de sua escolha e, finalmente, acabada de acordo com as necessidades, tudo em um só lugar com a ajuda de equipamentos modernos. Portanto, o valor central de qualidade da Arvind acima de tudo nasceu e se tornou a base de sua vantagem competitiva, até hoje. Cada estratégia que a Arvind adota está, em última análise, a serviço desse valor: qualidade.

---

Com o tempo, a empresa adotou uma nova estratégia, que se tornou sua filosofia empresarial: um novo modo de olhar para as coisas, de ver mais que o óbvio. Isso a levou a focar nos mercados globais, que aceitariam apenas produtos com qualidade e agilidade de entrega. E essa decisão mudou completamente a empresa.

Conforme os mercados mudam, com o surgimento de novos concorrentes, as empresas já estabelecidas reagem de duas maneiras: ou se matam para atualizar sua estratégia, com pouca ou nenhuma atenção a seus valores e capacidades; ou se apegam ao que fazem e conhecem melhor, mesmo que o ambiente mude ao redor delas. O exemplo da Arvind Mills mostra que os valores corretos são suficientemente flexíveis para suportar a

---

inovação e suficientemente fortes para permanecerem constantes conforme os objetivos e capacidades mudam.

Valores podem ser incorporados nas atividades e processos. Qualidade, Confidencialidade, Integridade, Meritocracia, Comunicação aberta... Valores criam consistência durante as turbulências. Valores são uma plataforma para a mudança e transformação. Valores conectam as empresas a seus clientes.

## **Criando Uma Cultura Onde os Valores Importam**

Para tirar o máximo proveito dos valores, eles devem ser comunicados com clareza e



---

amplamente evidentes, interna e externamente. Para isso precisam ser fáceis de entender.

Além disso, os valores precisam ser de cima para baixo, mas também de baixo para cima. Valores criam uma dinâmica positiva de fins versus meios, possibilitando que as pessoas entendam as prioridades dos resultados finais e ajam de acordo.

Todas essas coisas indicam que as pessoas são mais importantes do que nunca. Você pode ensinar regras a alguém e dar-lhe ferramentas, mas os valores estão arraigados. Exigem um tipo diferente de adesão que vem de dentro.

Carros têm freios para que possamos dirigir com velocidade. Se a única forma de parar fosse trombar em alguma coisa, todo mundo dirigiria muito devagar. Da mesma forma, os

---

amortecedores permitem que os carros acelerem em terrenos irregulares. Valores vão além da velocidade, proporcionando precisão e direção.

Como um sistema de GPS interno de uma organização, os valores são o mecanismo de estabilização que possibilita que os amortecedores ofereçam seus benefícios.



## **INOVAÇÃO DA GESTÃO EM MERCADOS ÁGEIS**

A Índia teve que lidar com o caos e a imprevisibilidade por décadas. Como resultado, sua abordagem da estratégia é altamente proativa. O único modo de ter sucesso em meio ao caos é ficar um passo além dele.

Em contraste, as estratégias corporativas ocidentais são tradicionalmente mais reativas. As empresas mudam de rumo quando as vendas, os lucros ou os preços das ações caem; quando há novos concorrentes; ou quando os funcionários começam a ir embora. O problema

---

é que todos esses são indicadores rastreáveis. São história. Mostram o passado.

As empresas indianas se tornaram adeptas em pegar indicadores importantes para que possam mudar as estratégias de maneira positiva e proativa, em vez de defensiva e reativa. As abordagens indianas para moldar e executar a estratégia, compartilham elementos comuns que juntos são uma contribuição única à inovação em gestão.

**Valores Possibilitam Coordenação:** na gestão através de mudanças complexas, incertas e de alta velocidade, é crítico que as organizações tenham uma lente comum para interpretar o ambiente em mudança. Para as empresas indianas, os valores possibilitam essa lente

---

comum. Os valores no contexto indiano não são adornos decorativos, mas sim pedras de toque de tomada de decisão e pontos de referência.

**Absorvendo a Mudança Sem Perder o Impulso:** ser capaz de absorver a mudança sem perder o impulso é uma questão de foco e persistência. As empresas indianas aceitam levar uma pancada e seguir adiante, e isso é cada vez mais necessário para todas as empresas.

**Desenvolvendo a Previsão e Antecipando o Futuro:** nas empresas indianas, mudar o curso não é visto como um fracasso por parte da estratégia, mas como uma parte natural e

---

positiva de um processo contínuo de desenvolvimento e implantação da estratégia.

**Executando com Precisão:** a Índia é uma enxurrada de pessoas e negócios vindos de todas as direções imagináveis. Vimos que fazer um movimento com sucesso nesse tipo de ambiente requer uma precisão incrível. Isso se aplica tanto interna quanto externamente. As empresas indianas estudadas demonstraram que um dos elementos fundamentais da precisão é que uma organização se entenda a si mesma. Para ter uma tomada de decisão rápida e reações imediatas a mudanças, a estratégia deve ser transparente. Isso requer gatilhos de decisão.

---

**Reagindo com Agilidade:** as lições aprendidas com as empresas indianas indicam que a agilidade requer três coisas acontecendo consistente e simultaneamente: uma interação voluntária com o ambiente, processamento preciso de todas as informações disponíveis e a habilidade de tomar decisões e iniciar ações com base nelas.

**Formalizando o Informal:** trazer elementos formais e informais para o processo de planejamento não é nada novo, mas o que é diferente é a maneira como os Amortecedores Estratégicos atuam como um mecanismo de adaptação e integração entre os dois. De muitos modos, os Amortecedores Estratégicos formalizam o informal para esclarecer

---

oportunidades e acelerar a mudança. Comunicação informal, criatividade e feedback são contínuos dentro de uma organização, contudo, sem essas ferramentas, ideias e conhecimentos se perdem ou são muito lentos para alcançarem a alta administração.

Os conselhos dados aqui farão uma diferença positiva apenas se os líderes se empenharem e fizerem um esforço para personalizar a abordagem de acordo com seus próprios negócios. Em nível pessoal, isso requer fazer a pergunta: “Que tipo de líder quero ser?” Abandonar o antigo modo de planejamento estratégico requer coragem para adotar um novo todo organizado, que significa mais do que a soma de suas partes. Pode parecer arriscado,



---

mas o maior risco é não ir contra as normas e escolher permanecer o mesmo.

Muito bem... Termina aqui mais um podsumário. As histórias que o autor conta no livro, e são dezenas, mostram como a agilidade e flexibilidade são os novos atributos para vencer num mundo caótico. Quem tentar se estabelecer por meio do comando, controle e eficiência, vai quebrar a cara.

Eu gostei do livro, especialmente porque estou empenhado em refinar minha palestra Planejamento Antifrágil. Serviu como uma luva.



Por que “podsumário”? Porque este conteúdo é mais que um sumário. Foi criado a partir da experiência dos Podbooks, audiolivros que trazem, além do conteúdo original do livro, comentários do autor. No caso dos podsumários, que os assinantes do Café Brasil Premium recebem nas versões em PDF e em áudio, os comentários são meus, apresentados sempre que eu anunciar o “meu pitaco”.

A intenção deste podsumário é tratar de temas relacionados ao exercício da liderança e do empreendedorismo. Os livros que aqui abordo, quando lançamos este podsumário,

---

normalmente ainda não foram publicados em português. A ideia é antecipar para você conceitos inovadores que uma hora destas chegarão por aqui.

Este sumário não tem nenhuma associação nem é endossado pela editora ou pelo(s) autor(es) do livro original, nem tem a intenção de ocupar o lugar do livro. Este podsumário é apenas um guia com reflexões de Luciano Pires sobre o conteúdo original. Inclui citações e ideias originais do livro em tradução livre, com a intenção de educar e informar sobre temas diversos em discussão na sociedade.

Só lembrando: você pagou para ter acesso a este conteúdo por acreditar que existe valor nele. Este podsumário é seu, faça o que quiser com ele, mas lembre-se: se você o enviar a

---

outras pessoas, não estará remunerando quem trabalhou para que este conteúdo valioso chegue até você.

Como sempre, recomendo a você intensamente que compre o livro, pois mesmo esmiuçando mais profundamente, estou deixando de fora muitas coisas importantes.

Compre o livro em <https://amzn.to/39m9yz4>

Você recebeu este podsumário por fazer parte do Café Brasil Premium. De onde veio este, tem muito mais. Acesse

[www.cafebrasilpremium.com.br](http://www.cafebrasilpremium.com.br)