Em busca do novo

Em entrevista exclusiva, C.K. Prahalad diz que hoje estratégia é o mesmo que criatividade

C.K. Prahalad já é quase um mito. Autor do best seller *Competindo pelo Futuro* (ed. Campus), escrito junto com Gary Hamel, desenvolveu a famosa ferramenta das competências essenciais, já utilizada por 76% dos executivos e em rápida ascensão, segundo dados da última pesquisa da Bain & Company realizada nos EUA, na Europa e na Ásia com representantes de diversos segmentos econômicos (*veja* HSM MANAGEMENT *número 6, página 56*).
Em entrevista exclusiva concedida a José Salibi Neto, diretor de HSM MANAGEMENT, Prahalad discute a importância do crescimento para as empresas, explica por que é preciso esquecer as lições do passado, mostra como identificar competências essenciais e detalha o caminho para descobrir quais serão elas no futuro.
Esse processo, segundo ele, tem três passos: (1) desenvolver uma arquitetura estratégica para vislumbrar como o futuro poderá ser; (2) perguntar-se "quais devem ser as novas competências de acordo com isso"; e (3) descobrir como adquirir essas competências. Ao citar vários exemplos do mercado brasileiro, Prahalad demonstra que conhece nossa realidade e sugere caminhos para aproveitar o mercado local.

Por que suas idéias sobre estratégia se tornaram tão populares na comunidade empresarial nos últimos anos?

A década de 80 foi marcada pela preocupação de reduzir custos, resolver o problema da capacidade ociosa e melhorar os processos administrativos. Com isso, houve muita reengenharia, muito *downsizing*, corte de níveis hierárquicos, enfim, esforços para ganhar eficiência na velha maneira de fazer as coisas.

O que se provou nos anos 90 é que esses esforços eram necessários, mas não suficientes para a sobrevivência. As mudanças drásticas que o mundo empresarial vem sofrendo, como a globalização, por exemplo, demandam uma nova maneira de fazer as coisas. Estão criando novas estruturas industriais com exigências muito diferentes. Por isso, cada vez mais as pessoas estão se voltando para novos paradigmas e novas ferramentas estratégicas, como essas com as quais trabalho.

Quais são as exigências diferentes da globalização?

Quando as pessoas discutem globalização, estão na realidade falando sobre clientes mundiais e oportunidades mundiais. A China e a Índia, por si sós, poderão representar de 30% a 40% das vendas de muitas companhias multinacionais nos próximos cinco a dez anos. Isso altera fundamentalmente a maneira de elas funcionarem. Significa, por exemplo, que as empresas dos Estados Unidos, da Europa e do Japão terão de retirar recursos significativos dos mercados tradicionais e transferi-los para novos mercados – o que inclui o Brasil.

Agora, veja como é interessante a mudança de exigências para o desenvolvimento de produtos nesse

C.K. Prahalad

Fotos Richard A. Chase

"A estratégia baseia-se em fazer a pergunta: como podemos moldar as expectativas dos clientes e de nosso setor de atividade?"

caso. Tradicionalmente, as companhias multinacionais levavam para os mercados em desenvolvimento os produtos que já possuíam. Mas a italiana Fiat recentemente fez o contrário no Brasil com o carro do modelo Palio. Seu desenvolvimento foi totalmente orientado para mercados em desenvolvimento – e o resultado é um sucesso. As exigências para o desenvolvimento de produtos estão mudando com a globalização.

O que fazer para atender às exigências da globalização?

Nesses novos tipos de ambientes empresariais criados com a nova logística mundial, as vendas pela Internet e o comércio eletrônico, os executivos devem buscar essencialmente duas coisas:

1. Fazer uma empresa crescer e criar novos negócios, de tal modo que a administração dedique tanta atenção às receitas como aos custos. (Pois há um limite para quanto podemos reduzir os custos; ultrapassado esse limite, destrói-se completamente o estado de ânimo na organização. E, se você quiser recuperá-lo, terá de crescer.)

2. Conhecer quais são as implicações de todas essas mudanças descontínuas, tanto para a estrutura administrativa interna como para a maneira de competir.

Na realidade, ambas as coisas podem ser traduzidas como perguntas estratégicas por fazer: como criar novos negócios? Como aproveitar os negócios já existentes em uma escala mundial? Como alocar recursos? Como estabelecer, acomodar e alavancar as novas tecnologias emergentes?

O sr. afirma em seu livro que os executivos devem "aprender a esquecer". Na prática, no entanto, isso se mostra extremamente difícil; é frustrante trabalhar anos e anos de uma maneira e depois jogar tudo no lixo. Como se faz para esquecer?

Esta é uma das questões mais importantes das empresas bem

7

estabelecidas. É necessário, antes de mais nada, entender por que se deve esquecer e convencer-se disso. Com o tempo, toda empresa sólida acaba desenvolvendo um padrão de comportamento e, via de regra, passa a dizer para as pessoas: "É assim que fazemos as coisas por aqui". Essencialmente, no entanto, o que ela está dizendo é: "Nós desenvolvemos essa estratégia há 20 ou talvez 30 anos. Funcionou muito bem e a transformamos em um dogma. Afinal, as pessoas estão acostumadas a trabalhar desse modo".

Tudo estaria bem com esse padrão se a meta da empresa fosse simplesmente aumentar um pouco a eficiência no paradigma existente. Com a necessidade de desenvolver um novo paradigma, entretanto, o velho padrão de comportamento pode se transformar em uma grande fraqueza.

Darei exemplos relativos ao Brasil. Quando uma empresa brasileira se perguntava algum tempo atrás "quais são meus pressupostos sobre a natureza da competição?", a resposta seria "o mercado pode ser protegido por tarifas ou regulamentação governamental". Ora, esse pressuposto deixou de ser válido. E se a pergunta fosse "quais foram as competências que desenvolvi para competir?", uma das respostas anos atrás seria "manter ótimo relacionamento com os governos federal, estadual e municipal a fim de proteger meus negócios". Esse pressuposto também deixou de ser válido, pelo menos na maioria dos setores.

Por tudo isso, digo que é necessário repensar os fundamentos. A empresa deve deixar bem explícitos quais são seus pressupostos competitivos, suas resoluções sobre como dirigir o negócio e suas fontes de vantagem comparativa e, então, perguntar-se: "Quais pressupostos já não são mais válidos hoje? Quais devem ser os novos pressupostos? Como mudar diretrizes, procedimentos, estruturas analíticas? Como alterar o modo de alocar recursos e recompensar o desempenho dos funcionários?"

Algumas vezes será preciso dizer "o que era outrora uma vantagem essencial para nós tornou-se uma grande fraqueza".

E precisa ser esquecido. Mas como?

Sei que não é fácil. Isso constitui uma mudança tremenda, e pouquíssimas empresas estarão aptas a realizá-la se não refletirem muito e explicitamente a respeito da questão e não tiverem um processo instaurado para isso. Agora, o problema é que nem toda a tecnologia do mundo poderá nos salvar se não estivermos dispostos a esquecer a maneira antiga de fazer negócios e aprender uma nova.

O sr. fala muito sobre crescimento. Por que uma empresa precisa obrigatoriamente crescer?

O primeiro motivo é bastante simples: a busca do aperfeiçoamento contínuo. A implicação desse aperfeiçoamento é que, cada vez mais, precisamos de menos e menos pessoas para realizar o mesmo trabalho de antes. De modo que a pergunta passa a ser "o que fazer com os funcionários excedentes?" Se não estivermos crescendo, a consequência natural será despedi-los. Com isso, os funcionários logo aprendem que, se melhorarem seu desempenho, perderão o emprego. É por isso que as empresas que buscam o aperfeiçoamento contínuo sem crescer acabam, após certo tempo, deixando de se aperfeiçoar. Então, aperfeiçoamento contínuo e crescimento contínuo precisam caminhar de mãos dadas.

Mas não basta aperfeiçoar continuamente um grupo de negócios e crescer em negócios totalmente desvinculados. Não é fácil transferir talentos de negócios existentes para novos negócios, a menos que a diversificação seja baseada em determinado grupo de competências essenciais. Por isso, eu parto de um pressuposto ousado: o aperfeiçoamento contínuo é consequência do crescimento contínuo.

Além desse, há muitos outros motivos para crescer. Eu diria, por exemplo, que é dificílimo convencer quem quer que seja de que a empresa possui uma cultura interna vibran-

Saiba mais sobre Prahalad

C.K. Prahalad disputa com o especialista Michael Porter o reinado da estratégia, e os dois têm discordâncias em vários pontos. Professor de Estratégia Corporativa e Negócios Internacionais da University of Michigan, nos EUA, escreveu junto com Gary Hamel o best seller *Competindo pelo Futuro – Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã* (ed. Campus), em que desenvolveu, entre outros, o conceito de competência essencial, utilizado por 76% dos executivos, segundo a última pesquisa da Bain & Company. Escreveu também *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (ed. Free Press).

HSM Management já publicou uma entrevista com Prahalad (*número 1, página 6*) e um artigo de sua autoria (*número 2, página 140*). O especialista estará no Brasil no mês de abril para um seminário organizado pela HSM Cultura & Desenvolvimento.

"No início dos anos 80, a estratégia era um exercício de posicionamento. Hoje, não vejo nenhuma diferença entre estratégia e criatividade"

te e envolvente quando não está crescendo. Soa falso. E o crescimento pode ser um componente crucial para criar uma organização que seja atraente para um grande número de jovens talentosos.

E o sr. vê muitas oportunidades de crescimento hoje?

Existe atualmente no mundo uma quantidade imensa de novas oportunidades de crescimento, pois 3,5 bilhões de pessoas ingressaram discretamente no mercado ao longo dos últimos dez anos. Além disso, as mudanças descontínuas na tecnologia e nos mercados estão criando oportunidades tanto para empresas grandes como para pequenas. Quem não aproveitar essas oportunidades ficará bastante vulnerável nos próximos dez anos.

"A melhor maneira de descobrir as competências essenciais é entrevistando os clientes com uma pergunta simples: 'O que você acha que nós temos de exclusivo e singular?'"

Que empresas já estão aproveitando essas oportunidades?

Se examinarmos o que aconteceu nos Estados Unidos, veremos que algumas das companhias mais comentadas atualmente eram firmas minúsculas há apenas dez anos. Na realidade, várias nem sequer existiam – seja a Netscape, a Yahoo, a Microsoft, seja a Compaq. São empresas muito, muito jovens, que aproveitaram extraordinárias oportunidades de crescimento. Mas isso não ocorre apenas em setores de alta tecnologia. Pode-se citar o Starbucks Coffee aqui nos Estados Unidos, por exemplo. As oportunidades estão em toda a parte: a empresa tem apenas de aprender a aproveitá-las.

Que exercício uma empresa deve fazer para identificar e maximizar suas competências essenciais?

Muitos acham que a melhor maneira de descobrir as competências essenciais é realizando diversas entrevistas internas. Eu discordo. Acho mais importante começar entrevistando os clientes. Pode ser feita apenas uma pergunta simples: "O que você acha que nós temos de exclusivo e singular? O que, a seu ver, nos diferencia dos demais concorrentes?" Minha experiência mostra que os clientes têm uma visão mais clara das competências essenciais do que os funcionários.

Gostaria de avisar que identificar as competências essenciais é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de conversar com os clientes, é preciso dedicar um tempo razoável conversando com os funcionários de todos os níveis e tipos.

E quanto a desenvolver novas competências essenciais, novas competências? Existe um processo para isso?

Sim, existe um processo bastante claro e é muito importante. Caso contrário, teríamos de viver para sempre com as competências que já possuímos.

Pode-se começar por perguntar:

"Espero que, daqui a dez anos, haja um número suficiente de empresas brasileiras que tenham enfrentado as grandes empresas de todo o mundo e se tornado, elas próprias, multinacionais"

"Como será o mundo no ano 2010?" Se não me engano, chamamos isso de criar uma arquitetura estratégica. Veja bem, não é planejamento de modelos possíveis (que significa examinar os negócios existentes). Dados o plano e as forças propulsoras da descontinuidade no mercado – estilos de vida, estilos de trabalho, demografia, distribuição de renda, novas tecnologias –, o que podemos esperar que o mundo seja no ano 2010?

O segundo passo é perguntar: "Se esse é o futuro que queremos construir, quais são as competências que não possuímos e precisamos adquirir para chegar a ele, e como fazer isso?" E, em seguida, é preciso dar o terceiro passo e perguntar: "Como devemos desenvolver uma estratégia para adquirir tais competências a um baixo custo?"

Muitas empresas a que o sr. e Gary Hamel se referem em seus artigos e livro são empresas muito criativas que reinventaram o setor em que atuam. Como o sr. associa criatividade e estratégia?

Ótima questão. Não vejo diferença alguma entre criatividade e estratégia. Farei um recuo no tempo para explicar melhor isso. No início dos anos 80, a estratégia era vista como um exercício de posicionamento. A maioria dos instrumentos analíticos utilizados pelos consultores e criados nas universidades buscava entender a estrutura existente em um setor de atividade. A pergunta predominante era: "Como devo me posicionar dentro da estrutura de meu setor de atividade?" Tratava-se de algo perfeitamente legítimo para a época, pois o mundo não estava mudando tão drasticamente.

Hamel e eu demos nossa contribuição, creio, ao fazer uma pergunta bem diferente: "Em uma era de mudanças e descontinuidade, como podemos criar estratégias que nos tornem capazes de moldar o futuro, ou seja, que não representem apenas um mero exercício de posicionamento?"

A resposta é que o processo da estratégia tem de ser totalmente diferente. Não se trata de compreender o nosso setor de atividade tal como ele é, mas de entender como criar novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios. Se partimos dessa perspectiva, a estratégia torna-se não um exercício de análise posterior ao fato, mas um processo de descoberta. Então, a estratégia passa a ser inovação \e criatividade: a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercados.

Em que perguntas a estratégia deve se basear hoje?

Nas seguintes perguntas: "Como podemos moldar as expectativas dos clientes e de nosso setor de atividade? E como usar essas expectativas para impulsionar a organização interna em termos de alocação de recursos, inovação, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de canais, para que o futuro se possa realizar?"

Gostaria de lhe pedir um exemplo de empresa que moldou as expectativas dos clientes e o futuro de seu setor.

Há quatro anos, as redes de computadores eram uma piada. Ninguém as levava a sério. Hoje são o paradigma. Todos aceitam as redes de computadores como um objetivo legítimo a ser buscado. O que aconteceu? Empresas como a Oracle tomaram para si a responsabilidade de educar os clientes sobre o que o mundo poderia ser, não o que era. E conseguiram convencê-los de que não seria um mau lugar para estar.

Como o sr. descreveria o processo de detectar e antecipar as oportunidades e ameaças do futuro?

Esse processo implica uma compreensão muito mais profunda dos clientes do que apenas reagir e corresponder ao que desejam hoje. É preciso imaginar o que eles vão querer no futuro. Vou explicar com exemplos práticos. Todos nós sabemos que, nas regiões mais desenvolvidas do mundo – ou seja, Estados Unidos, Europa e Japão –, a população está envelhecendo. (Talvez no Brasil ainda haja uma população predominantemente jovem por muito tempo.) Não há, portanto, absolutamente nenhum motivo para não criarmos alimentos

"O primeiro motivo para crescer é a busca do aperfeiçoamento contínuo. Além desse, crescer ajuda a convencer que a cultura interna é vibrante e envolvente e atrai jovens talentosos"

O que é competência essencial por C.K. Prahalad

Competência essencial é um dos conceitos menos compreendidos de todos os tempos. Quero esclarecer o que é e o que não é competência essencial.

Competência essencial não é infra-estrutura. Ter um sistema de distribuição nacional não é nenhuma competência essencial: significa apenas que você tem uma infra-estrutura.

Competência essencial também não é tecnologia. O fato de eu ser muito bom em projetar microprocessadores não implica uma competência essencial. Geralmente as empresas confundem competência essencial com tecnologia ou infra-estrutura.

Outro problema é que as empresas misturam competência essencial com capacidade ou aptidão. Por exemplo, o gerenciamento just-in-time de sistemas de suprimentos foi uma competência essencial da Toyota 10 ou 20 anos atrás, mas, hoje, toda a indústria automobilística pratica a mesma coisa – é uma capacidade básica. Ao longo do tempo, uma competência pode se tornar uma capacidade.

Três testes

Para saber se aquilo que pensa ser competência essencial realmente o é, uma empresa pode fazer três testes. O primeiro é saber se aquilo é um conjunto único de habilidades que inclui um componente tecnológico e um componente de aprendizagem e se esse conjunto está presente nas múltiplas unidades de negócios. Não vale se estiver restrito a uma única unidade.

O segundo teste é verificar se outras empresas têm dificuldade em imitar aquilo. Por exemplo, se uma empresa possui apenas um projeto de microprocessador, alguém pode vir e copiá-lo. Mas se ela tiver toda uma maneira de desenvolver, projetar e implementar programas de alto rendimento em microprocessadores, com vários níveis organizacionais e conhecimentos envolvidos, não será fácil alguém vir e tomar isso dela. Isso é competência essencial.

O terceiro teste, por fim, é descobrir se aquilo cria – e se pode ser utilizado em – novas oportunidades de negócios. Se a resposta for afirmativa, estamos olhando para uma competência essencial.

especiais para a terceira idade, fáceis de digerir e de preparar, com base em nossos conhecimentos geriátricos – do mesmo modo que fizemos com a comida para bebês. Mas a maioria das empresas simplesmente não faz isso.

Assim, parece-me que o processo está em os executivos usarem mais a imaginação quando pensam sobre clientes e ser mais sensíveis à evolução de suas necessidades. A maioria dos dados que precisamos para refletir sobre o futuro está disponível. Basta examiná-los com lentes adequadas.

Agora um exemplo brasileiro. A Avon foi extraordinariamente bem-sucedida no Brasil chegando a territórios difíceis e tornando cosméticos de qualidade disponíveis para pessoas de todas as camadas socioeconômicas. Uma pergunta interessante para fazer é: "A mesma abordagem não poderia ser utilizada nos serviços bancários?" Acho esta uma pergunta interessantíssima. Por que todas as pessoas têm de frequentar essas agências, ambientes desagradáveis para quem não é rico?

"Os dados de que precisamos para refletir sobre o futuro estão disponíveis. Basta examiná-los com lentes adequadas"

Em resumo, o processo diz respeito ao uso da imaginação e da criatividade para descobrir novos canais, novas abordagens, novos modelos de negócios, novos modelos de lucros. Não se trata apenas de trabalhar com um mercado menos abastado, mas de perguntar: "Por que não estamos atendendo outras pessoas? O que precisamos fazer?" Uma empresa brasileira pode dizer: "Não atendo os pobres porque eles não têm dinheiro", ou então: "Sei que eles não têm muito dinheiro. O que devo modificar em minha estrutura de custos para vender a eles?"

Para finalizar, o que suas teorias dizem para as empresas pequenas e médias?

Na verdade, se examinarmos quase todos os exemplos que geralmente uso, veremos que mostram como empresas pequenas quebraram as regras e desafiaram as grandes. Sony *versus* Philips, CNN *versus* NBC, Honda *versus* General Motors, Canon *versus* Xerox. Espero que, daqui a dez anos, quando ainda estivermos falando sobre essas questões, haja um número suficiente de empresas brasileiras que tenham enfrentado as grandes empresas de todo o mundo e se tornado, elas próprias, multinacionais. Estou certo de que todas essas idéias são extremamente aplicáveis às empresas de um país em desenvolvimento, qualquer que seja seu tamanho. ◆