

JOGAR

PARA

COMO A ESTRATÉGIA
REALMENTE FUNCIONA

VENCER

Cap.

Cap. de Amostra

JOGAR

PARA COMO A ESTRATÉGIA
REALMENTE FUNCIONA

VENCER

A.G. LAFLEY

CEO E PRESIDENTE DO CONSELHO DA PROCTER & GAMBLE

ROGER L. MARTIN

REITOR DA ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

INSPIRADO POR
PETER DRUCKER (1909-2005),
MENTOR E AMIGO

Cap. de amostra

Cap. de Amostra

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	COMO A ESTRATÉGIA REALMENTE FUNCIONA	11
UM	ESTRATÉGIA É ESCOLHA	17
DOIS	O QUE É VENCER	43
TRÊS	ONDE JOGAR	57
QUATRO	COMO VENCER	77
CINCO	JOGUE COM SEUS PONTOS FORTES	103
SEIS	GERENCIE O QUE IMPORTA	125
SETE	PENSE ESTRATEGICAMENTE	151
OITO	REDUZA SUAS CHANCES DE ERRO	171
CONCLUSÃO	A BUSCA INTERMINÁVEL PELA VITÓRIA	195
AGRADECIMENTOS		201
APÊNDICE A:	DESEMPENHO DA P&G	205
APÊNDICE B:	AS BASES MICROECONÔMICAS DA ESTRATÉGIA E AS DUAS MANEIRAS DE VENCER	209
NOTAS		221
ÍNDICE REMISSIVO		227

Cap. de Amostra

INTRODUÇÃO

COMO A, ESTRATÉGIA REALMENTE FUNCIONA

Este é um livro sobre estratégia, escrito por um CEO e pelo reitor de uma faculdade de administração. Quando nos conhecemos, não éramos nada disso. Mais de vinte anos atrás, quando trabalhamos juntos pela primeira vez em um estudo dos canais de distribuição da Procter & Gamble, éramos um gerente de grupos de produtos de limpeza da P&G e um consultor externo de uma pequena empresa de estratégia em crescimento chamada Monitor Company. Trabalhando nessa atribuição, formamos a base de uma amizade muito produtiva e muito longa. Quando nos tornamos, respectivamente, CEO da P&G e reitor da Rotman School of Management, pensávamos em estratégia de maneira semelhante e trabalhamos juntos seriamente na transformação da P&G entre 2000 e 2009. Este livro é a história dessa transformação e da abordagem estratégica que a tornou possível. (Detalhes sobre os resultados da transformação podem ser encontrados no Apêndice A.)

Essa abordagem surgiu da prática de estratégia na Monitor Company e subsequentemente tornou-se o processo-padrão na P&G. Ao

longo de nossas carreiras, trabalhamos para desenvolver uma estrutura robusta em torno de nossa abordagem estratégica, uma forma de ensinar os conceitos para outras pessoas e uma metodologia para dar vida a essa estrutura em uma organização. Na Monitor, Michael Porter, Mark Fuller, Sandi Pocharski e Jonathan Goodman desempenharam papéis importantes no avanço desse pensamento. Na P&G, Tom Laco, Steve Donovan, Clayt Daley, Gil Cloyd e dezenas de outros líderes funcionais e de negócios (incluindo aqueles cujas histórias são contadas neste livro) contribuíram substancialmente para o aperfeiçoamento da estratégia de negócios da empresa. Os acadêmicos Peter Drucker e Chris Argyris, com Michael Porter, foram as primeiras influências que moldaram nosso pensamento e trabalho.

Em última análise, esta é uma história sobre escolhas, incluindo a de criar uma disciplina do pensamento estratégico e da prática estratégica dentro de uma organização. Embora a P&G seja utilizada como nosso principal exemplo, isso não quer dizer que nossa abordagem de estratégia só pode ser eficaz em uma empresa global de bens de consumo. Temos visto a estratégia de negócios ser adotada ativamente em todos os setores e empresas de todos os tamanhos, incluindo startups, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais. No entanto, foi na P&G que conseguimos realmente usar essa abordagem em uma ampla variedade de empresas, regiões, funções e ao longo de uma década (e ver onde ela funcionou e não funcionou) — assim, esta é a história que decidimos contar. Utilizamos as marcas, as categorias, os setores, as funções da P&G e exemplos de empresas para ilustrar os conceitos e as ferramentas estratégicas por todo o livro. É claro que nem todas as companhias se parecem com a P&G. Mas esperamos que, por meio de exemplos que cruzam diferentes negócios, empresas e níveis da P&G, as lições para sua organização se tornem claras.

O QUE É ESTRATÉGIA?

Estratégia é uma disciplina relativamente jovem. Até meados do século passado, boa parte do que as pessoas agora pensam como estratégia era simplesmente categorizada como gerenciamento. Assim, não é de admirar que muitas organizações lutem para definir o que é estratégia e para descobrir uma forma de criar uma estratégia útil; não há uma definição única, clara e predominante de estratégia, tampouco consenso

sobre como construir uma. Quando uma estratégia é bem-sucedida, a princípio ela parece uma pequena mágica misteriosa e inexplicável, mas que se torna óbvia com o tempo.

Mas não é. Na verdade, estratégia refere-se à realização de escolhas específicas para vencer no mercado. De acordo com Michael Porter, autor de *Estratégia competitiva*, talvez o livro mais amplamente respeitado sobre estratégia já escrito, uma empresa cria uma vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes “escolhendo deliberadamente um conjunto diferente de atividades para agregar valor único”.¹ A estratégia, portanto, requer a realização de escolhas explícitas — para fazer algumas coisas e não outras — e construir um negócio em torno delas.² Em suma, estratégia é escolha. Mais especificamente, *estratégia é um conjunto integrado de escolhas que posiciona exclusivamente a empresa em seu setor, de modo a criar vantagem competitiva sustentável e valor superior em relação à concorrência.*

Fazer escolhas é um trabalho árduo, e isso nem sempre se encaixa em todos os outros trabalhos a serem feitos. Em nossa visão, bem poucas empresas têm uma estratégia vencedora, clara, resolvida e convincente em funcionamento. CEOs, em particular, muitas vezes permitirão que aquilo que é urgente sobrepuje o que é realmente importante. Quando uma tendência organizacional para agir direciona o *fazer*, muitas vezes o *pensar* cai no esquecimento. Em vez de trabalhar para desenvolver uma estratégia vencedora, muitos líderes tendem a abordar a estratégia de maneiras ineficazes, como as seguintes:

1. *Definem estratégia como visão.* Declarações de missão e visão são elementos da estratégia, mas não são suficientes. Elas não oferecem um guia para uma ação produtiva nem um roteiro explícito para que o futuro desejado possa ser alcançado. Não incluem escolhas que definam em qual negócio estar e em qual não estar. Não há foco em uma vantagem competitiva sustentável nem nos alicerces da criação de valor.
2. *Definem estratégia como um plano.* Planos e táticas também são elementos da estratégia, mas também não são suficientes. Um plano detalhado que especifica o que a empresa fará (e quando) não significa que as coisas que ela realizará contribuirão para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

3. *Negam que a implementação de uma estratégia de longo prazo (ou mesmo de médio prazo) seja possível.* O mundo está mudando tão rápido, argumentam alguns líderes, que é impossível pensar em estratégia antecipadamente e que, em vez disso, uma empresa deve responder a novas ameaças e oportunidades à medida que elas surgem. Uma estratégia de viés emergente tornou-se o grito de guerra de muitas empresas de tecnologia e startups, que de fato enfrentam um mercado em rápida transformação. Infelizmente, essa abordagem posiciona uma empresa de modo reativo, tornando-a presa fácil para concorrentes mais estratégicos. Não só é possível efetivar uma estratégia de negócios em tempos de mudanças turbulentas, como ela pode propiciar uma vantagem competitiva e ser uma fonte para agregar valor significativo. A Apple é avessa a pensar em estratégia? E o Google? E a Microsoft?
4. *Definem estratégia como a otimização do statu quo.* Muitos líderes tentam otimizar o que já estão fazendo nos negócios. Isso pode criar eficiência e agregar algum valor. No entanto, não é estratégia. A otimização das práticas atuais não aborda a possibilidade muito real de que a empresa poderia estar exaurindo seus ativos e recursos otimizando as atividades erradas, enquanto concorrentes mais estratégicos fazem o certo. Pense em companhias aéreas mais antigas otimizando seus modelos *spoke-and-hub**, enquanto a Southwest Airlines criava um modelo de negócio ponto a ponto transformador. A otimização tem um lugar no mundo dos negócios, mas ela não é estratégia.
5. *Definem estratégia como a perseguição das melhores práticas.* Cada setor tem ferramentas e práticas generalizadas e disseminadas. Para algumas organizações, estratégia é fazer benchmarking e então utilizar o mesmo conjunto de atividades, porém de maneira mais eficaz. Uniformidade não é estratégia. É uma receita para a mediocridade.

* É um sistema em que pessoas ou produtos são transportados de vários locais a um ponto em comum e de lá são levados a grandes distâncias. [N. da T.]

Essas abordagens ineficazes são impulsionadas por um conceito errôneo daquilo que estratégia realmente é e por uma relutância em fazer escolhas verdadeiramente difíceis. É natural querer manter as opções em aberto o maior tempo possível, em vez de fechar as possibilidades fazendo escolhas explícitas. Mas somente por meio do fazer e do agir sobre as escolhas feitas é que você pode vencer. Sim, claro, escolhas difíceis forçam sua mão e o limitam a um caminho. No entanto, elas também o libertam para focalizar o que importa.

O que importa é vencer. Grandes organizações — empresas, instituições sem fins lucrativos, partidos políticos, agências governamentais, seja lá o que for — escolhem vencer em vez de simplesmente jogar. Qual é a diferença entre a Mayo Clinic e um hospital médio de pesquisas em seu bairro? O hospital local, provavelmente, focaliza mais prestar um serviço e fazer o bem. A Mayo Clinic, porém, propõe-se transformar o mundo da medicina, estar na vanguarda das pesquisas médicas e vencer. E ela faz isso.

O MANUAL DA ESTRATÉGIA: CINCO ESCOLHAS, UMA ESTRUTURA, UM PROCESSO

Vencer deve estar no centro de qualquer estratégia. De acordo com nossos termos, *estratégia é um conjunto coordenado e integrado de cinco escolhas: de uma ambição vencedora, de onde jogar, de como vencer, das principais competências e dos sistemas de gestão*. O Capítulo 1 introduz essas cinco escolhas essenciais como perguntas estratégicas. Cada um dos Capítulos 2 a 6 enfatiza de alguma forma uma das perguntas, explicando a natureza da escolha a ser feita, apresentando uma série de exemplos de escolhas realizadas e oferecendo alguns conselhos para fazer a escolha em seu contexto. As cinco escolhas compõem a *cascata de escolhas estratégicas*, a base de nosso trabalho sobre estratégia e a essência deste livro.

Para realmente refletir sobre estratégia, porém, a cascata de escolhas estratégicas não é suficiente. No Capítulo 7, fornecemos outra ferramenta — o *fluxo lógico estratégico*, uma estrutura projetada para direcionar seu pensamento da melhor maneira possível para as análises fundamentais que permeiam suas cinco escolhas estratégicas. Em seguida, no Capítulo 8, apresentamos uma metodologia específica para dar sentido às opções estratégicas conflitantes, um processo — chamado *engenharia reversa* — para fazer escolhas estratégicas. Tomados em conjunto, as

cinco escolhas, uma estrutura e um processo compõem um manual para criar uma estratégia em qualquer organização.

Nossa intenção é fornecer um guia do tipo faça você mesmo para a realização de uma estratégia de negócios. Oferecemos conceitos, processos e ferramentas práticas de que você precisa para criar e desenvolver uma estratégia vencedora para seu negócio, trabalho ou organização — uma estratégia que atenda melhor seus clientes e o capacite a competir com mais sucesso e a vencer.

O mundo precisa de mais líderes que entendam a estratégia e sejam capazes de liderar o processo de estratégia de suas empresas. Precisa de competências estratégicas em todos os níveis organizacionais, em todos os tipos de setores, no governo, no sistema de saúde, na educação e na área social. A estratégia não precisa ser misteriosa. Conceitualmente, é simples e direta. Exige pensamento claro e sério, verdadeira criatividade, coragem e liderança pessoal. Mas pode ser feita.

ESTRATÉGIA É ESCOLHA

No final da década de 1990, tornou-se claro que a P&G realmente precisava vencer no setor de cuidados com a pele. Esse setor (incluindo sabonetes, hidratantes, loções e outros tratamentos) constitui cerca de um quarto do total da indústria de cosméticos e tem o potencial de ser altamente rentável. Quando bem trabalhado, pode gerar grande fidelização do consumidor em comparação com outras categorias de beleza, como cuidados com o cabelo, cosméticos e fragrâncias.¹ Além disso, há significativa transferência de conhecimento e de habilidades entre o setor de cuidados com a pele e as outras categorias citadas em termos de tecnologia e insights do consumidor. Para ser um player confiável no mercado de beleza, a P&G precisava de marcas líderes para os setores de cuidados com o cabelo e de cuidados com a pele. O de cuidados com a pele era o elo mais fraco. A marca Oil of Olay, mais especificamente, batalhava arduamente para vencer nesse mercado. Essa não era a única marca de cuidados com a pele da P&G, mas era de longe a maior e a mais famosa.

Infelizmente, a marca sofria certo preconceito. A Oil of Olay era vista como antiquada e deixara de ser relevante. Ela chegou a ser ironicamente

chamada “Oil of Old Lady”, o que até tinha um pouco de verdade, uma vez que sua base de clientes envelhecia a cada ano. Ao escolher um tratamento de pele, as mulheres vinham ignorando a Oil of Olay em favor de marcas que tinham mais a oferecer. O produto básico da Oil of Olay (um creme cor-de-rosa apresentado em um frasco de plástico comum), vendido sobretudo em drogarias ao preço mínimo de US\$ 3,99, simplesmente não era competitivo diante de um leque cada vez maior de produtos alternativos de cuidados com a pele. No final da década de 1990, as vendas da Oil of Olay estavam caindo abaixo de US\$ 800 milhões por ano, de modo algum perto dos líderes da indústria na categoria de cuidados com a pele, um mercado que movia US\$ 50 bilhões anualmente.

Tudo isso impunha uma escolha estratégica difícil e gerava uma série de possíveis respostas. A P&G poderia manter o *statu quo* da Oil of Olay e lançar uma alternativa mais adequada sob uma marca diferente para competir por uma nova geração de consumidores. Mas a construção de uma marca de cuidados com a pele, a partir do zero, para ganhar liderança de mercado poderia levar anos, até mesmo décadas. Uma possibilidade era a P&G fazer um ajuste imediato: comprar uma marca líder consagrada no setor de cuidados com a pele (pense nas marcas Clinique, da Estée Lauder, ou Nivea, da Beiersdorf) para realmente competir na categoria. No entanto, uma aquisição seria cara e especulativa. Além disso, ao longo da década anterior, a empresa tinha buscado ativamente várias oportunidades para desenvolver marcas líderes sem sucesso. Ela poderia tentar estender uma de suas marcas líderes de beleza, como a Cover Girl, para a categoria de cuidados com a pele. Isso também seria altamente especulativo. Mesmo para uma marca líder de cosméticos, não seria fácil ganhar impulso no setor de cuidados com a pele. Por fim, a P&G poderia tentar reviver a decadente Oil of Olay, ainda valiosa o suficiente para competir em um novo segmento. Isso significava encontrar uma forma de reinventar a marca na mente dos consumidores, um grande investimento sem garantia de sucesso. A P&G, porém, acreditava que a marca Oil of Olay tinha potencial, especialmente com a promoção certa.

A boa notícia era que a marca ainda era muito conhecida pelos consumidores da Oil of Olay e, como todo bom profissional de marketing sabe, o conhecimento precede o julgamento. Michael Kuremsky, gerente de marca da Oil of Olay para a América do Norte na época, resumiu o estado das coisas: “Ainda havia um monte de promessas. [Mas] não ha-

via realmente um plano”.² A equipe queria transformar a promessa em um plano. O plano era recriar a Oil of Olay — sua marca, seu modelo de negócio, suas embalagens e seus produtos, sua proposta de valor e até mesmo seu nome. Surgiu o *Oil of*, e a marca foi rebatizada como Olay.³

REINVENTANDO A OLAY

Unimos forças com Susan Arnold, então presidente do setor global de cosméticos, e focalizamos a estratégia de médio e longo prazos para produtos de beleza, trabalhando para estabelecer a P&G como candidata confiável no setor. À medida que aprendia o jogo dos cosméticos, a P&G poderia vencer em todas as categorias. Assim, investiu nas marcas SK-II (uma linha japonesa de cuidados com a pele superpremium adquirida quando a P&G comprou a Max Factor, em 1991), Cover Girl (marca líder de cosméticos da P&G), Pantene (sua maior marca de xampu e condicionador), Head & Shoulders (sua linha líder de xampu anticasta) e Herbal Essences (sua marca de cuidados com o cabelo destinada a um público mais jovem). A companhia comprou a Wella e a Clairol para criar uma posição no segmento de *hair styling* e tinturas para cabelo. E ela buscou aquisições que poderiam construir liderança no setor de cuidados com a pele. A equipe da Olay, entretanto, trabalhava para reinventar a marca.

Liderada por Gina Drosos (então gerente-geral para o negócio de cuidados com a pele), a equipe começou a trabalhar para entender seus consumidores e a concorrência. Seus membros descobriram, e não foi surpresa, que os clientes da Olay existentes eram sensíveis ao preço e só investiam minimamente em cuidados com a pele. A sabedoria convencional era a de que o segmento de consumidores mais atraente era o de mulheres com mais de 50 anos, preocupadas em combater rugas. Essas mulheres pagariam um valor extra significativo por produtos promissores, e era aí que as marcas líderes tendiam a focalizar. Mas Drosos lembra o seguinte: “Descobrimos, ao analisar as necessidades do consumidor no mercado, que havia um potencial real de crescimento entre consumidoras acima de 35, idade a partir da qual as mulheres percebiam suas primeiras linhas e rugas. Antes disso, muitas ainda usavam no rosto loções para mãos e corpo ou simplesmente nada”.⁴ A idade de 35 anos parecia ser uma grande oportunidade para oferecer produtos destinados aos cuidados com a pele. Nessa idade, as consumidoras tornam-se mais conscientes e empenhadas em tais cuidados — limpeza, tonificação, hidratação, cremes faciais para o

dia, para a noite e semanais, entre outros tratamentos para manter a aparência de uma pele jovem e saudável. Depois dos 30, as mulheres tendem a se empenhar mais em cuidar da pele e estão mais dispostas a pagar por qualidade e inovação. Elas buscam uma marca preferida regularmente e tentam novas ofertas a partir dela. Tornam-se entusiastas leais. Era dessas consumidoras que a Olay precisava, mas, para jogar nesse segmento, ela teria de aumentar as apostas significativamente.

Na indústria da beleza, por tradição, as marcas de lojas de departamentos assumiram a liderança em inovação, desenvolvendo novos e melhores produtos que, ao longo do tempo, escorreram para o mercado de massa. Dada a melhor escala, custos de distribuição mais baixos e competências internas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) consideráveis, havia uma oportunidade de liderar em inovação dentro do mercado. “Poderíamos inverter o paradigma de consumo de que a melhor tecnologia se dissemina por toda a economia, o chamado efeito *trickle down*”, diz Drosos. “Poderíamos fazer com que a melhor tecnologia viesse da Olay.” Assim, os cientistas da P&G começaram a trabalhar na prospecção e no desenvolvimento de compostos mais adequados e mais eficazes — produtos de cuidados com a pele que poderiam superar muito os produtos existentes no mercado. Em vez de focalizar exclusivamente o tratamento de rugas como benefício do produto, a Olay ampliou a proposta de valor.

A pesquisa mostrou que as rugas estavam entre uma das muitas preocupações das consumidoras. Joe Listro, vice-presidente de P&D da Olay, conta que, “além de rugas, havia pele seca, manchas de envelhecimento e problemas de tom irregular da pele. As consumidoras falavam: ‘Temos essas outras necessidades’. Trabalhamos as tecnologias de um ponto de vista da biologia e da aparência perceptível da pele. Identificamos uma combinação de materiais chamada VitaNiacin, que mostrou benefícios visíveis por toda uma variedade dos fatores que realmente poderiam melhorar a aparência da pele”.⁵ A Olay buscou redefinir o que produtos antienvelhecimento poderiam fazer. O resultado foi o desenvolvimento de uma série de novos produtos, começando com o Olay Total Effects, em 1999, que combinava insights das consumidoras com melhores ingredientes ativos para combater os múltiplos sinais de envelhecimento. O desempenho dos produtos de cuidados com a pele teve uma melhoria significativa entre as consumidoras.

Produtos novos e mais eficazes poderiam plausivelmente ser vendidos em lojas de departamentos como a Macy's e a Saks, o *canal de prestígio* que representava mais da metade do mercado. Tradicionalmente, a Olay era vendida apenas nos pontos de venda de massa, como drogarias e lojas populares. Esses varejistas de massa, incluindo Walgreens, Target e Walmart, eram os maiores e melhores clientes da P&G em várias categorias. No entanto, a empresa tinha pouca experiência, e influência, em lojas de departamentos, nas quais vendia apenas algumas categorias. Para dar vazão aos pontos fortes da P&G, fazia sentido permanecer nos canais de massa, mas somente se os consumidores das lojas de departamentos migrassem para a Olay. Para ganhar com a Olay no mercado de massa, a companhia teria de criar uma ponte entre os mercados de massa e de prestígio, criando o que se chamaria categoria *massige*. A Olay tinha de mudar a percepção do tratamento de pele no canal de massa, vendendo produtos mais sofisticados, de maior prestígio em um ambiente tradicionalmente de alto volume. Ela precisava atrair os consumidores tanto do canal de massa como do de prestígio. Para isso, o próprio produto seria apenas uma parte da batalha; a Olay também tinha de mudar a percepção da marca e do canal, pelo consumidor, por meio de posicionamento, embalagem, preços e promoções.

Primeiro, a Olay precisava convencer as mulheres que entendiam de tratamento de pele de que os novos produtos Olay eram tão bons quanto ou melhores que os artigos mais caros dos concorrentes. Tudo começou com a publicidade feita nas mesmas revistas e nos mesmos programas de televisão ocupados por marcas mais caras; a ideia era inserir a Olay na mesma categoria delas, na mente do consumidor. Os anúncios destacavam a Olay como uma forma de combater os sete sinais de envelhecimento, e especialistas foram convocados para reforçar as afirmações relativas aos novos e melhores ingredientes.

Drosos explica: “Desenvolvemos um programa de relações externas e de credenciamento. Determinamos quem seriam os influenciadores-chave para os consumidores. Abrimos nossos laboratórios para alguns dos melhores dermatologistas, para que vissem o trabalho que fazíamos”. Testes independentes mostraram um desempenho dos produtos da Olay igual ou melhor que o de outras marcas vendidas em lojas de departamentos por centenas de dólares a mais e ajudaram a reformular a percepção dos consumidores a respeito do desempenho e do valor do

que era oferecido no mercado. De repente, a Olay era vista como uma marca que apresentava produtos de alta qualidade a um preço acessível.

A Olay também precisava cuidar do visual de seus produtos. A embalagem tinha de representar uma ambição, mas também comunicar efetivamente as qualidades do produto. Recorda Listro que “a maioria dos produtos de massa, e, em certa medida, até mesmo dos de prestígio, era vendida em bisnagas ou em grandes potes genéricos. O que procurávamos era uma tecnologia que pudesse apresentar elegantemente um creme espesso, como uma loção. Descobrimos esse design que pode realmente bombear cremes”. O resultado: uma embalagem que parecia bem diferente e se destacava na prateleira, mas que também funcionava eficazmente quando o produto era usado em casa.

O preço era o próximo elemento. Tradicionalmente, os produtos Olay eram vendidos, como grande parte das marcas encontradas em drogarias, na faixa abaixo de US\$ 8 (enquanto as marcas nas lojas de departamentos poderiam custar de US\$ 25 a US\$ 400 ou mais). Como Drosos explica, nos cuidados com a pele, havia a crença generalizada “de que você recebe aquilo pelo que você paga. As mulheres achavam que os produtos disponíveis no canal de mercado de massa não eram tão bons”. A publicidade e a embalagem da Olay prometiam um produto de alta qualidade, eficaz, que poderia competir com marcas das lojas de departamentos. O preço também precisava estar em perfeita sintonia — não tão alto para que os consumidores de massa se desinteressassem, mas não tão baixo para que os consumidores de prestígio (e mesmo as de massa) duvidassem de sua eficácia (a despeito da avaliação positiva que os especialistas independentes fizessem).

Listro lembra os testes que foram feitos para determinar a estratégia de preços para o Olay Total Effects: “Começamos a testar o novo produto Olay nas faixas de preços premium de US\$ 12,99 a US\$ 18,99 e obtivemos resultados muito diferentes”. A US\$ 12,99, havia uma resposta positiva e uma taxa razoavelmente boa de intenção de compra (a intenção declarada de comprar o produto no futuro). Mas a maioria das pessoas que sinalizaram o desejo de comprar a US\$ 12,99 eram compradores de produtos de massa. Bem poucos compradores nas lojas de departamentos se interessavam pelo produto nessa faixa de preços. “Basicamente”, explica Listro, “estávamos melhorando o padrão dos consumidores dentro do canal.” Isso era bom, mas não o suficiente.

A US\$ 15,99, a intenção de compra caía consideravelmente. Então, a US\$ 18,99, alcançava o topo novamente. “Assim, US\$ 12,99 parecia muito bom; US\$ 15,99, nem tanto; e US\$ 18,99 era excelente. Descobrimos que, a US\$ 18,99, os consumidores começavam a comprar nos dois canais. A US\$ 18,99, havia um grande valor para um comprador de produtos de prestígio que estava acostumado a gastar US\$ 30 ou mais.” O preço de US\$ 18,99 estava logo abaixo da faixa da Clinique e consideravelmente abaixo da faixa da Estée Lauder. Para o comprador de produtos de prestígio, era uma pechincha, mas não tão barato a ponto de não ser confiável. E, para o comprador de produtos de massa, isso significava que o produto deveria ser consideravelmente melhor que qualquer outra coisa na prateleira para justificar esse extra. Listro continua: “Mas US\$ 15,99 era terra de ninguém — muito caro para um comprador de massa e não suficientemente confiável para um comprador de prestígio”. Assim, com um forte impulso da equipe de liderança sênior, a Olay deu um salto para os US\$ 18,99 no lançamento do Olay Total Effects. Esse era o preço de varejo sugerido pelo fabricante, e a equipe trabalhou arduamente para convencer os varejistas a mantê-lo.

A energia começou a se acumular. A Olay seguiu sua estratégia desenvolvendo uma marca especial ainda mais cara, com um ingrediente ativo ainda melhor: Olay Regenerist. Então, foram introduzidos o Olay Definity e o Olay Pro-X, ainda mais especial — este último vendido a US\$ 50, algo inconcebível dez anos antes. A equipe criou e implementou competências em torno da nova estratégia. Ao longo da década de 1990, os negócios de cuidados com a pele da P&G cresceram de 2% a 4% por ano. Após o relançamento, em 2000, a Olay teve crescimento de dois dígitos em vendas e lucros todos os anos durante a década seguinte. O resultado: uma marca de US\$ 2,5 bilhões com margens extremamente altas e uma base de consumidores na parte mais atraente do mercado.

O QUE É (E O QUE NÃO É) ESTRATÉGIA

A Olay tinha um problema estratégico que muitas empresas enfrentam: uma marca estagnada, consumidores envelhecendo, produtos não competitivos, concorrência forte e impulso na direção errada. Sendo assim, por que a Olay foi capaz de ter enorme sucesso onde muitos fracassaram? As pessoas na Olay não são mais dedicadas ou mais ousadas nem têm mais sorte ou trabalham mais que as outras. Mas sua maneira

de pensar a respeito das escolhas que faziam era diferente. Elas tinham uma abordagem clara e definida para a estratégia, um processo de pensamento que permitia que gerentes fizessem escolhas realmente mais claras. Esse processo, e a abordagem de estratégia que o sustenta, foi o que fez a diferença.

A estratégia talvez pareça algo místico e misterioso. No entanto, não é. Ela pode ser definida facilmente. É um conjunto de escolhas feitas para vencer. Mais uma vez, é um conjunto integrado de escolhas que posiciona a empresa em sua indústria para criar vantagem competitiva sustentável e valor superior em relação à concorrência. Especificamente, a estratégia é a resposta a essas cinco perguntas inter-relacionadas:

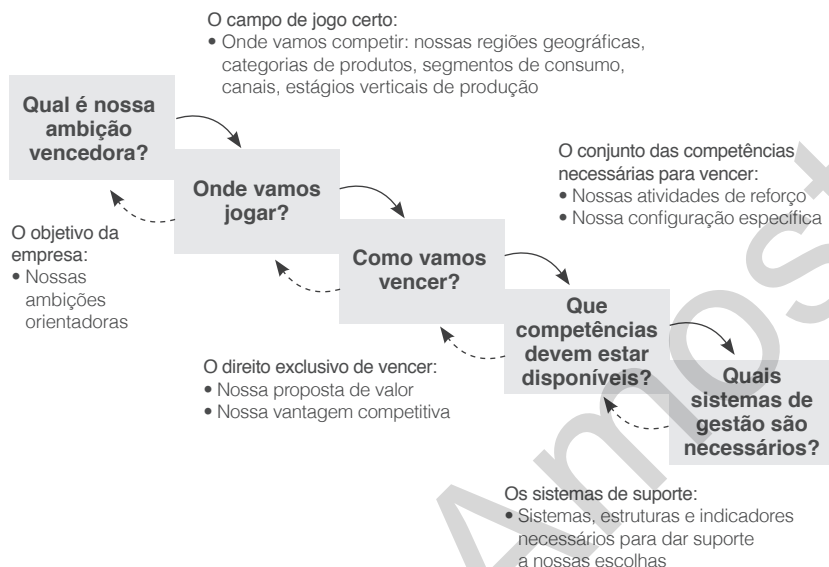
1. *Qual é sua ambição vencedora?* O objetivo de sua empresa, a ambição motivadora.
2. *Onde você vai jogar?* Um campo de jogo no qual você pode alcançar essa ambição.
3. *Como você vai vencer?* A maneira como você vai vencer no campo do jogo escolhido.
4. *Que competências devem estar disponíveis?* O conjunto e a configuração das competências necessárias para vencer no caminho escolhido.
5. *Quais sistemas de gestão são necessários?* Os sistemas e indicadores que disponibilizam as competências e apoiam as escolhas.

Essas escolhas e a relação entre elas podem ser entendidas como uma cascata, com as opções no topo definindo o contexto para as escolhas de baixo, e as da parte inferior refinando e influenciando as de cima (Figura 1-1).

Em uma organização pequena, pode muito bem haver uma única cascata que define o conjunto de escolhas para toda a organização. Mas, em grandes empresas, existem vários níveis de escolhas e cascatas interconectadas. Na P&G, por exemplo, há uma estratégia no nível da marca que articula as cinco escolhas para uma marca como Olay ou Pampers.

UMA CASCATA DE ESCOLHAS INTEGRADAS

Fig. 1-1

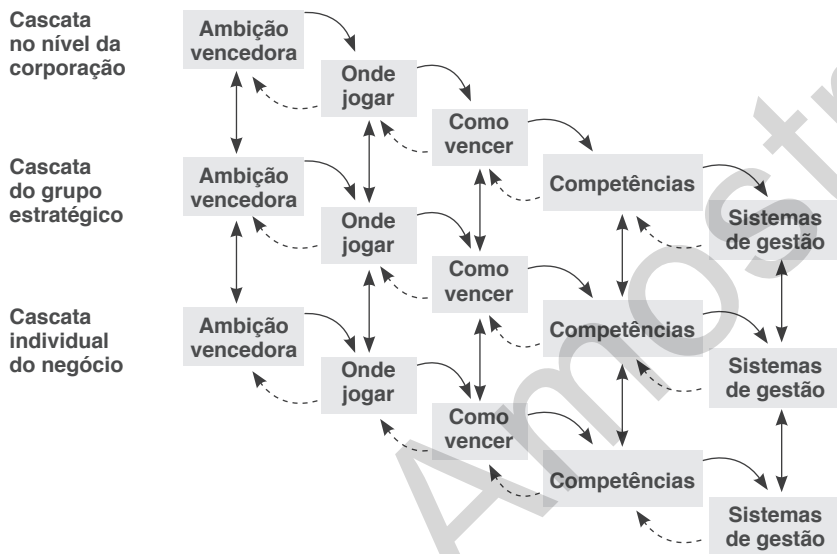


Há uma estratégia para categorias que abrange múltiplas marcas relacionadas, como cuidados com a pele ou fraldas. Há uma estratégia para setores que abrange múltiplas categorias, como produtos de beleza ou cuidados com o bebê. E, por fim, há também uma estratégia no nível da empresa. Cada estratégia influencia e é influenciada pelas escolhas acima e abaixo dela; as escolhas no nível da empresa — onde jogar, por exemplo — orientam as escolhas no nível do setor, que, por sua vez, afetam as escolhas no nível da categoria e no nível da marca. E as escolhas no nível da marca influenciam as escolhas no nível da categoria, que influenciam as escolhas no nível do setor e no nível da empresa. O resultado é um conjunto de cascatas aninhadas que cobrem toda a organização (Figura 1-2). As cascatas aninhadas significam que as escolhas acontecem em todos os níveis da companhia. Considere uma empresa que cria, fabrica e vende roupas de ioga. Ela almeja ter clientes muito fiéis à marca, para fazer a diferença no mundo e ganhar dinheiro fazendo isso.

A empresa escolhe jogar em lojas de varejo próprias, com roupas esportivas para mulheres. Decide vencer com base no desempenho e estilo. Cria roupas de ioga tecnicamente superiores (em termos de ajuste, flexibilidade, durabilidade, absorção de umidade etc.) e absolutamente interessantes. Gira

CASCATA ANINHADA DE ESCOLHAS

F.1-2



o estoque com frequência para criar uma sensação de exclusividade e escassez. Atrai clientes para a loja com funcionários que têm muita experiência. Define algumas competências essenciais para vencer, como design de produtos e da loja, atendimento ao cliente e perícia na cadeia de fornecimento. Cria processos de prospecção de fornecedores (*sourcing*) e design, sistemas de treinamento para o pessoal e sistemas de gerenciamento de logística. Todas essas escolhas são feitas na parte superior da organização.

Mas essas escolhas geram a necessidade de fazer mais opções no restante da organização. A equipe de produtos deve permanecer apenas no departamento de roupas ou se expandir para acessórios? Deve jogar no setor de moda masculina? O grupo de operações de varejo deve optar por uma estratégia de lojas físicas ou se expandir online? Dentro do varejo, deve haver um ou vários modelos de loja para se adaptar a diferentes públicos e segmentos de clientes? No nível da loja, como o funcionário deve atender o cliente, aqui e agora, a fim de vencer? Cada nível na organização tem uma cascata própria de escolhas estratégicas.

Considere a vendedora na loja de Manhattan. Ela define vencer como ser o melhor vendedor na loja e ter clientes que estejam satisfeitos com

seu serviço. Ela sabe que está vencendo com base não apenas em seus números de vendas diárias, mas também em suas interações com os clientes frequentes e no feedback dos colegas. Sua escolha de onde jogar é em grande parte definida pelas pessoas que entram na loja, mas ela pode observar que existem vários tipos de clientes, horários do dia ou partes da loja em que pode ter seu melhor desempenho. Ela, portanto, volta sua atenção para lá. Em termos de como vencer, ela pode ter uma abordagem para os clientes que começam a praticar ioga e sentem-se intimidados por todas as escolhas (dando conselhos não apenas sobre roupas, mas também sobre como começar a praticar, tranquilizando-os de que tudo fará sentido com o tempo), outra para os aficionados (destacando as especificações técnicas das roupas, além de trocar histórias sobre aulas e instrutores) e ainda outra para os fashionistas que procuram calças de ioga tanto para fazer exercícios como para passear (apontando os novos produtos e enfatizando cores e designs exclusivos). Essa vendedora opta por desenvolver as próprias competências para se comunicar claramente, entender as especificações técnicas e praticar diferentes formas de ioga. Constrói os próprios sistemas de gestão, como uma planilha com truques pessoais para produtos e estilos e uma lista de suas academias e instrutores favoritos.

Essas escolhas de linha de frente talvez não pareçam tão complexas quanto as que o CEO tem de fazer, mas são realmente escolhas estratégicas. Como o CEO, uma vendedora deve fazer as melhores escolhas que puder, sob as restrições e incertezas existentes. Suas limitações provêm das escolhas feitas acima dela na organização, das demandas de seus clientes e das estratégias dos concorrentes. Para o CEO, as restrições provêm das expectativas dos mercados de capital, reservas de caixa da empresa e orientações do conselho de administração. A vendedora e o CEO fazem escolhas estratégicas e agem com base nelas — a única diferença é o escopo das escolhas e a natureza precisa das restrições.

A estratégia pode ser criada e aperfeiçoada em todos os níveis da organização usando a estrutura em cascata de escolhas. Cada quadro da cascata de escolhas é o tema de um dos próximos capítulos, mas por enquanto vamos explicar rapidamente cada um, usando as escolhas no nível da marca Olay e as escolhas no nível da empresa P&G como exemplo.

AMBIÇÕES VENCEDORAS

A primeira pergunta — qual é nossa ambição vencedora? — define o quadro para todas as outras escolhas. A empresa deve procurar vencer em

determinada área e de determinada maneira. Se não busca vencer, está desperdiçando o tempo dos funcionários e dos investidores. Mas, para ser útil, o conceito abstrato de vencer deve ser convertido em ambições definidas, ou seja, comunicação sobre o futuro ideal. Em uma fase posterior do processo, uma empresa associa essas ambições com alguns benchmarks específicos para medir como está o desempenho.

Na Olay, as ambições vencedoras eram conquistar a liderança no mercado norte-americano, US\$ 1 bilhão em vendas e uma participação global que colocasse a marca entre as líderes de mercado. Esperava-se que a Olay revitalizada e transformada se estabelecesse no setor de cuidados com a pele como uma base forte para produtos de beleza, bem como no setor de cuidados com o cabelo. Estabelecer e manter a liderança de um novo segmento *masstige*, posicionado entre o de massa e o de prestígio, era uma terceira ambição. Esse conjunto de ambições serviu como ponto de partida para definir onde jogar e como vencer, permitindo que a equipe da Olay visse um propósito maior naquilo que fazia. Clareza sobre as ambições vencedoras significava que as ações no nível da marca, categoria, setor e empresa eram medidas em relação a esse ideal.

No nível geral da empresa, vencer era fornecer as linhas de produtos mais valiosas que agregassem valor em cada categoria e setor em que a P&G escolhesse competir (em outras palavras, liderança de mercado em todas as categorias e setores da P&G). A ambição era criar vantagem competitiva sustentável, valor superior e retornos financeiros superiores. A comunicação dos objetivos da P&G, na época, era interpretada assim: “Vamos oferecer produtos e serviços de qualidade e valor superiores que melhorem a vida dos consumidores no mundo todo. Como resultado, os consumidores nos recompensarão com a liderança de vendas, a geração de lucro e de valor, permitindo que nossos funcionários, nossos acionistas e as comunidades em que vivemos e trabalhamos prosperem”. Melhorar a vida dos consumidores para impulsionar a liderança em vendas, lucros e criação de valor era a mais importante ambição da empresa, que direcionou todas as escolhas posteriores segundo esse objetivo.

As ambições podem ser refinadas e revisadas ao longo do tempo. Não devem, contudo, mudar diariamente; elas existem para alinhar consistentemente as atividades na empresa, portanto têm de ser projetadas para durar algum tempo. Uma definição de vencer fornece um contexto para as demais escolhas estratégicas; em todos os casos, as escolhas devem se encaixar e apoiar as ambições da empresa. A questão sobre o que é uma ambição vencedora será mais explorada no Capítulo 2.

ONDE JOGAR

As próximas duas perguntas são onde jogar e como vencer. Essas duas escolhas, fortemente associadas, formam o núcleo da estratégia e resultam das duas perguntas mais críticas para sua formulação. A ambição vencedora define amplamente o escopo das atividades da empresa; onde jogar e como vencer definem as atividades específicas da organização — o que a empresa fará, e onde e como fará isso, para alcançar suas ambições.

Onde jogar representa o conjunto das escolhas que estreitam o campo competitivo. As perguntas a serem feitas focalizam onde a empresa competirá — em que mercados, com quais clientes e consumidores, em que canais, em quais categorias de produtos e em que estágio ou estágios verticais da indústria em questão. Esse conjunto de perguntas é vital; nenhuma organização pode ser todas as coisas para todas as pessoas e ainda vencer. Portanto, é importante entender que as escolhas sobre onde jogar capacitarão melhor a empresa a vencer. Uma companhia pode ter um foco estreito ou amplo. Ela pode competir em quaisquer segmentos demográficos (homens na faixa etária de 18 a 24 anos, moradores urbanos de meia-idade, mães que trabalham etc.) e regiões (local, nacional, internacional, mundo desenvolvido, países com economias em rápida expansão como o Brasil e a China). Ela pode competir em uma miríade de serviços, linhas de produtos e categorias. Ela pode participar de diferentes canais (diretamente com o consumidor, online, produtos em massa, alimentos, lojas de departamentos). Ela pode se envolver desde a parte inicial da cadeia produtiva (*upstream*) de sua indústria até a parte final da cadeia (*downstream*) ou ser integrada verticalmente. Essas escolhas, quando tomadas em conjunto, estabelecem o campo de jogo estratégico para a empresa.

A Olay fez estrategicamente duas escolhas decisivas sobre onde jogar: criar, com parceiros de varejo, um segmento *masstige* nas grandes redes, drogarias e supermercados, para competir com as marcas de prestígio, e desenvolver um novo e crescente segmento de consumidores para produtos de cuidados com a pele e antienvelhecimento. Muitas outras alternativas sobre onde jogar foram consideradas (como entrar em canais de prestígio e vender por meio de lojas de departamentos e lojas especializadas), mas, para vencer, as escolhas da Olay sobre onde jogar precisavam fazer sentido à luz das competências e escolhas da P&G a respeito de onde atuar no nível da empresa. A P&G tende a ser bem-sucedida quando o consumidor está altamente envolvido com a categoria do produto e se preocupa bastante com o desempenho do pro-

duto. Ela se destaca com marcas que prometem melhoria real quando o consumidor investe esforços regularmente, como parte de um regime bem definido. A P&G também tem bom desempenho com marcas que podem ser vendidas em seus melhores clientes, varejistas com os quais ela mantém relações fortes e pode agregar valor compartilhado significativo. Assim, a equipe da Olay decidiu onde jogar tendo as escolhas e competências da P&G em mente.

Corporativamente, quando chegou o momento de fazer a escolha sobre onde jogar, a companhia precisava definir quais regiões, categorias, canais e consumidores dariam à P&G uma vantagem competitiva sustentável. A ideia era jogar nas áreas onde as competências da P&G seriam decisivas e evitar áreas onde elas não seriam. O conceito que ajudou os líderes da P&G a optar por uma ou outra área e a definir o campo de jogo estratégico foi claramente a ideia de *essencial*.*

Queríamos jogar onde as forças essenciais da P&G permitissem que ela vencesse. Perguntamos quais marcas eram verdadeiramente essenciais, identificando aquelas que fossem claramente líderes na indústria ou na categoria, e dedicamos recursos a elas de maneira desproporcional. Perguntamos quais eram as regiões essenciais da P&G. Com 10 países representando 85% dos lucros, a P&G precisava se concentrar em vencer nesses países. Perguntamos onde consumidores esperavam que as marcas e os produtos da P&G fossem vendidos, isto é, em grandes redes de varejo, supermercados, lojas populares e drogarias. Abordar o que fosse essencial também se tornou um tema em inovação. Os cientistas da P&G determinaram quais eram as tecnologias essenciais em todos os negócios e as definiram como prioritárias. Queríamos mudar uma mentalidade de pura invenção para uma de inovação estratégica; o objetivo era buscar uma inovação que impulsionasse o que fosse essencial. Consumidores essenciais também eram um tema; impulsionamos os negócios para focalizar o consumidor que mais importava, tendo por alvo os segmentos de consumo mais atraentes. A busca pelo que fosse essencial tornou-se a primeira e mais fundamental escolha para definir onde o jogo seria jogado — focalizar marcas, regiões, canais, tecnologias e consumidores essenciais como uma plataforma para crescimento.

A segunda escolha sobre onde jogar foi estender o foco da P&G para as categorias demograficamente favorecidas e estruturalmente mais atraentes.

* Core no original em inglês. [N. da T.]

Por exemplo, o essencial era passar de tecidos para produtos de limpeza, de cuidados com o cabelo para tinturas e penteado e, mais amplamente, para beleza, saúde e cuidados pessoais.

A terceira escolha sobre onde jogar — a fim de se expandir para os mercados emergentes — foi impulsionada por aspectos demográficos e econômicos. Grande parte das famílias será formada, e a maioria dos bebês nascerá, nos mercados emergentes. O crescimento econômico nesses mercados será quatro vezes maior do que nos mercados desenvolvidos da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). A questão dizia respeito a quantos mercados a P&G poderia assumir e em que ordem de prioridade. A companhia começou com China, México e Rússia, construindo competência e alcance ao longo do tempo, para posteriormente incluir Brasil, Índia e outros. Como Chip Bergh, ex-presidente do grupo para produtos de beleza globais e agora CEO da Levi Strauss & Co., observa: “Em 2000, cerca de 20% das vendas totais da P&G estavam nos mercados emergentes; a Unilever e a Colgate já estavam perto de 40%. Éramos uma companhia de produtos com preços premium, sempre correndo atrás da superioridade dos produtos. Nossa tendência era jogar, como empresa, nas camadas premium em quase todas as categorias”.⁶ Para competir no mundo em desenvolvimento, diz Bergh, uma mudança de orientação foi necessária: “Precisávamos começar a ampliar nosso portfólio e desenvolver propostas competitivas, incluindo estruturas de custos que nos permitissem entrar mais fundo nesses mercados emergentes. Há 1 bilhão de consumidores na Índia, e alcançávamos os 10% mais privilegiados”.

Os mercados emergentes seriam uma importante escolha sobre onde jogar, mas não em todos os mercados emergentes de uma vez. China e Rússia representavam oportunidades únicas, na medida em que seus mercados se abriam simultaneamente para todos os interessados. Inicialmente a P&G focalizou esses países e estabeleceu fortes posições estratégicas de liderança nos dois mercados. Em seguida, considerou a difícil decisão sobre quais próximos mercados emergentes visar, e com quais produtos e categorias. Cuidados com o bebê na Ásia, por exemplo, fazia muito sentido — já que, no futuro previsível, a maioria dos bebês do mundo nasceria na Ásia. Produtos de lavanderia e beleza também faziam sentido nos mercados emergentes, por razões de valor da marca, escala e preferência do consumidor. Assim, a P&G decidiu fazer incursões na Ásia, nessas três categorias, e as fez. Em 2011, 35% do total de vendas veio do mundo em desenvolvimento.

Em suma, havia três escolhas críticas sobre onde jogar para a P&G, no nível corporativo:

- Crescer nos negócios essenciais e a partir deles, focalizando segmentos de consumo, canais, clientes, regiões geográficas, marcas, tecnologias e produtos essenciais.
- Expandir a liderança no setor de lavanderia e produtos de limpeza, e construir liderança de mercado nas categorias de beleza e cuidados pessoais mais demograficamente favorecidas e estruturalmente atraentes.
- Expandir a liderança em mercados emergentes demograficamente favorecidos, priorizando-os de acordo com sua importância estratégica para a P&G.

No Capítulo 3, voltaremos à pergunta sobre onde jogar, explorando as diferentes maneiras de definir o campo de jogo e as lições que podem ser aprendidas por meio de marcas como Bounty e Tide.

COMO VENCER

Onde jogar seleciona o campo de jogo; como vencer define as escolhas para vencer nesse campo. É a receita para o sucesso nos segmentos, categorias, canais, geografias etc. escolhidos. A escolha sobre como vencer está intimamente associada à escolha sobre onde jogar. Lembre-se de que não é como vencer em geral, mas como vencer dentro dos domínios escolhidos para jogar.

As escolhas sobre onde jogar e como vencer devem fluir também delas mesmas, reforçando-se mutuamente. Vamos comparar dois impérios em restaurantes — Olive Garden e Mario Batali. Ambos se especializaram em comida italiana e são bem-sucedidos em vários locais. Mas eles representam escolhas muito diferentes sobre onde jogar.

O Olive Garden é uma rede de restaurantes informais com preços médios e escala considerável — mais de 700 restaurantes em todo o mundo. Como resultado, suas escolhas sobre como vencer se relacionam ao atendimento das necessidades dos clientes médios e se concentram em alcançar resultados confiáveis e consistentes ao contratar milhares de funcionários para recriar milhões de refeições que atenderão a uma grande variedade de

sabores. O Mario Batali, de outro lado, compete no segmento de restaurantes requintados e faz isso apenas em alguns lugares — Nova York, Las Vegas, Los Angeles e Cingapura. Esse restaurante vende refeições criando receitas inovadoras e interessantes, prospectando os melhores ingredientes, prestando um serviço excelente e personalizado, e compartilhando seu toque de classe com clientes famosos — o toque de classe gerado pela fama do site Batali's Food Network e por ter caído no gosto de celebridades como a atriz Gwyneth Paltrow.

Em estratégias vencedoras, as escolhas sobre onde jogar e como vencer se encaixam para tornar a empresa mais forte. Dadas as escolhas sobre onde jogar desses dois restaurantes, não faria sentido que o Olive Garden tentasse vencer aumentando o status de celebridade de seu chef de cozinha, nem que o Batali sequer cogitasse fazer com que todos os seus restaurantes tivessem a mesma aparência. Mas, se quisesse se expandir seriamente e transformar-se em uma rede de restaurantes casuais com preços mais baixos, como o Wolfgang Puck fez, o Batali precisaria expandir suas escolhas sobre como vencer para se ajustar à opção mais ampla sobre onde jogar. Se não conseguisse fazer isso, ele provavelmente não envolveria o novo mercado. As escolhas sobre onde jogar e como vencer devem ser consideradas em conjunto, porque nenhuma escolha sobre como vencer é perfeita, ou mesmo apropriada, para todas as escolhas sobre onde jogar.

Para determinar como vencer, uma organização deve decidir o que lhe permitirá agregar valor único e entrega sustentável que tenha valor para os clientes de uma forma que seja distinta da de seus concorrentes. Michael Porter chamou isso de vantagem competitiva — a maneira específica como uma empresa utiliza suas vantagens para criar valor superior para um consumidor ou cliente e, por sua vez, retornos superiores para ela.

Para a Olay, as escolhas sobre como vencer foram: formular produtos de cuidados com a pele realmente melhores, que de fato combatessem os sinais de envelhecimento; criar uma campanha de marketing poderosa que articulasse claramente a promessa da marca (combater os sete sinais de envelhecimento) e que estabelecesse um canal *masstige*; e trabalhar com grandes varejistas para concorrer diretamente com marcas de prestígio. A escolha *masstige*, uma decisão de vencer nos canais que a P&G conhecia melhor, exigia uma mudança significativa na formulação dos produtos, design de embalagens, influência da marca e preços para recompor a proposta de valor para os varejistas e consumidores.

Corporativamente, a P&G optou por: manter o foco no essencial; ampliar as linhas de produtos de limpeza, beleza, saúde e cuidados pessoais; e expandir-se nos mercados emergentes. As escolhas sobre como vencer precisavam estar em perfeita sintonia com as escolhas sobre onde jogar. Para serem bem-sucedidas, as escolhas sobre como vencer devem ser adequadas ao contexto específico da empresa em questão e dificultar a cópia pelos concorrentes. As vantagens competitivas da P&G são sua capacidade de compreender seus consumidores essenciais e criar marcas diferenciadas. Ela vence construindo e reconstruindo incansavelmente suas marcas, por meio da tecnologia inovadora de produtos. Aproveita a escala global e parcerias fortes com fornecedores e clientes nos canais para dispor de uma forte distribuição varejista e fornecer valor para o consumidor nos mercados escolhidos. Se a P&G jogasse de acordo com seus pontos fortes e investisse neles, poderia sustentar uma vantagem competitiva por meio de um modelo único de entrada no mercado.

As escolhas sobre onde jogar e como vencer da P&G não são apropriadas para qualquer contexto. O segredo para fazer as escolhas certas para a empresa é que elas devem ser factíveis e decisivas para você. Se você é uma pequena empresa empreendedora enfrentando concorrentes muito maiores, fazer uma escolha sobre como vencer com base na escala não faria muito sentido. Mas simplesmente porque você é pequeno não quer dizer que vencer por meio de escala é impossível. Não descarte a possibilidade de que você pode mudar o contexto para viabilizar suas escolhas. Bob Young, cofundador da Red Hat, Inc., sabia exatamente onde queria que sua empresa jogasse: ele queria atender clientes corporativos com softwares corporativos de código-fonte aberto. Em sua opinião, a escolha sobre como vencer nesse contexto exigia escala — Young viu que havia maior probabilidade de os clientes corporativos comprarem de um líder de mercado, especialmente de um que fosse dominante. Na época, o mercado do Linux era altamente fragmentado, sem um líder claro. Young teve de mudar o jogo — literalmente distribuindo os softwares via download gratuito — para alcançar uma fatia de mercado dominante e se tornar confiável para os departamentos corporativos de tecnologia da informação (TI). Nesse caso, Young definiu as escolhas sobre onde jogar e como vencer, e então construiu o restante de sua estratégia (ganhar receitas por meio de serviços, em vez de vendas de software) em torno dessas duas escolhas. O resultado foi uma companhia de bilhões de dólares com um negócio corporativo próspero.

As inúmeras formas de ganhar, e possibilidades de pensar com elas, serão exploradas mais detalhadamente no Capítulo 4. Lá, começaremos com a história de um conjunto de tecnologias que representaram uma escolha sobre como vencer particularmente desafiadora para a P&G.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Duas questões surgem do núcleo da estratégia e dão suporte a ele: (1) quais competências devem estar disponíveis para vencer e (2) quais sistemas de gestão são necessários para dar suporte às escolhas estratégicas. A primeira questão, a escolha das competências, relaciona-se à variedade e qualidade das atividades que permitirão a uma empresa vencer onde ela tiver escolhido jogar. As competências são o mapa das atividades e habilidades que sustentam criticamente escolhas sobre onde jogar e como vencer específicas.

A equipe da Olay tinha de investir na construção e criação de suas competências em várias frentes: claramente, a inovação seria vital, e não apenas inovação em produtos, mas também em embalagem, distribuição, marketing e até no modelo de negócio, em que desempenharia papel relevante. A equipe precisaria alavancar os insights dos consumidores para compreender verdadeiramente um segmento diferente. Ela teria de construir a marca e a publicidade com grandes varejistas, de novas maneiras. A Olay e os produtos de cuidados com a pele da P&G não conseguiriam fazer isso sem estabelecer uma parceria. Assim, eles formaram uma parceria com inovadores de ingredientes (Cellderma), designers (Ideo e outras), agências de publicidade e relações públicas (Saatchi & Saatchi) e os principais influenciadores (como editores de revistas de beleza e dermatologistas, para obter endossos confiáveis sobre o desempenho de seus produtos). Essa aliança em rede das competências internas e externas criou um sistema único e poderoso de atividades. Ela exigia aprofundar as competências existentes e construir novas.

Na P&G, uma organização com mais de 125 mil funcionários no mundo todo, a gama de competências é diversificada. No entanto, apenas algumas competências são absolutamente fundamentais para vencer nos lugares e da maneira que ela escolheu:

Entender profundamente o consumidor. Essa é a habilidade de realmente conhecer os clientes e usuários finais. O objetivo é descobrir as necessidades não articuladas dos consumidores, conhecer os con-

sumidores melhor que qualquer concorrente e ver as oportunidades antes que elas se tornem óbvias para os outros.

Inovação. Inovação é a alma da P&G. Ela procura transformar a compreensão profunda das necessidades dos consumidores em novos e continuamente melhores produtos. Esforços de inovação podem ser aplicados ao produto, à embalagem, ao modo como a P&G atende seus consumidores e trabalha com seus parceiros comerciais ou até mesmo a seus modelos de negócio, habilidades essenciais e sistemas de gestão.

Construção da marca. O branding há muito tempo é uma das competências mais fortes da P&G. Definindo melhor e destilando o processo de construção da marca, ela pode treinar e aprimorar nessa disciplina líderes e profissionais de marketing que trabalhem com marcas de maneira eficaz e eficiente.

Competência de entrar no mercado. Diz respeito ao relacionamento com o consumidor. A P&G é bem-sucedida em alcançar seus clientes e consumidores, na hora certa, no lugar certo, no caminho certo. Ao investir em parcerias exclusivas com os varejistas, conseguiu criar estratégias revolucionárias para entrar no mercado, o que lhe permitiu oferecer mais valor aos consumidores na loja e aos varejistas por toda a cadeia de fornecimento.

Escala global. A P&G é uma organização global e multicategoria. Em vez de operar em feudos distintos, suas categorias podem aumentar o poder, contratando em conjunto, aprendendo em conjunto, comprando em conjunto, pesquisando e testando em conjunto e entrando no mercado em conjunto. Na década de 1990, a P&G combinava uma série de serviços internos de suporte, como serviços para funcionários e TI, sob um único guarda-chuva — serviços de negócios globais (*global business services*, GBS) —, para que ela pudesse capturar os benefícios de escala dessas funções de maneira global.

Essas cinco competências essenciais apoiam e reforçam umas às outras e, em conjunto, destacam a P&G. Isoladamente, cada competência é forte, mas insuficiente para gerar uma verdadeira vantagem competitiva no longo prazo. Em vez disso, a maneira como todas elas funcionam em conjunto e se

reforçam mutuamente é o que gera vantagem duradoura. Uma nova grande ideia dos laboratórios da P&G pode ser efetivamente transformada em uma linha de produtos e colocada nas prateleiras em todo o mundo, nas melhores lojas de varejo de cada mercado. É difícil para os concorrentes alcançarem essa combinação. As competências essenciais, e a maneira como elas se relacionam com uma vantagem competitiva, serão discutidas no Capítulo 5.

SISTEMAS DE GESTÃO

A escolha estratégica final na cascata focaliza os sistemas de gestão. São os sistemas que promovem, apoiam e avaliam a estratégia. Para serem realmente eficazes, eles devem ser intencionalmente projetados para dar suporte às escolhas e às competências. Os tipos de sistemas e indicadores variam de uma escolha para outra, de uma competência para outra e de uma empresa para outra. Em geral, porém, os sistemas precisam garantir que as escolhas sejam transmitidas para toda a organização, que os funcionários sejam treinados para atender às escolhas e aprimorar as competências, que planos sejam criados para investir e sustentar as competências ao longo do tempo e que a eficácia das escolhas e o progresso em direção às ambições sejam medidos.

Sob as escolhas e competências da Olay, a equipe construiu sistemas de suporte e indicadores que incluíam uma estratégia de recursos humanos pautada pela máxima “Ame o trabalho que você faz” (para estimular o desenvolvimento individual e aprofundar o grupo de talentos no setor de beleza) e detalhou sistemas de monitoramento para medir as respostas dos consumidores à marca, embalagens, linhas de produtos e todos os outros elementos do mix de marketing. A equipe da Olay se organizou em torno da inovação, criando uma estrutura em que uma das equipes trabalhava na estratégia e lançamento de produtos atuais, enquanto outra criava a próxima geração. A empresa formou profissionais capacitados em marketing e P&D, que poderiam convencer editores de revistas de beleza e dermatologistas. A equipe da Olay estabeleceu parcerias com empresas líderes de marketing e design de lojas, criou displays atraentes e convidativos para impulsionar compras. Além disso, alavancou sistemas da P&G como compras globais, a organização de desenvolvimento de mercado (ODM) e o GBS, para que as pessoas nas equipes de produtos de cuidados com a pele, e na Olay, focalissem aquilo que agregasse mais valor.

No nível corporativo, os sistemas de gestão incluíam diálogos sobre estratégia, avaliações do programa de inovação, opiniões sobre o valor da mar-