

“Eu pagaria dez ou cem vezes mais por este livro apenas pelo extraordinário sumário. Na verdade, sugiro que você cole a página na parede de seu escritório em casa ou no trabalho e use-a como uma lista de verificação diária/estímulo para a ação. Por favor, não ‘leia’ *Uma Nova Forma de Pensar*. Devore-o, mergulhe nele — de cabeça e, especialmente, de coração. É certo e, se aplicado com assiduidade, garanto que mudará a sua vida, a vida daqueles com quem você trabalha e a comunidade em que está inserido.”

— **TOM PETERS**, guru da administração; autor do best-seller *In Search of Excellence*



“Roger Martin tem um dom inegável de simplificar cenários complexos e matizados de gestão e estratégia ao seu cerne. E esse cerne nem sempre é o que você supõe. Muitas vezes, criamos empecilhos para resolver problemas com uma nova forma de pensar, pois temos medo de que não produza melhores resultados do que os métodos testados e comprovados. Martin nos fornece uma estrutura para analisar os problemas mais comuns através de uma nova lente, que nos fará chegar à solução mais eficaz e de longo prazo.”

— **JULIA HARTZ**, cofundadora e CEO da Eventbrite



“*Uma Nova Forma de Pensar* é um guia essencial para construir organizações que prosperam — em meio às incertezas de hoje e do futuro. Este livro é como passar um dia na companhia de um grande mentor, que vai além de toda a baboseira da moda sobre gestão para oferecer aos leitores as verdades ocultas e perguntas atemporais que sua organização de fato precisa para alcançar seu potencial.”

— **ZACHARY FIRST**, diretor-executivo do Drucker Institute



“Em *Uma Nova Forma de Pensar*, Roger Martin desvenda por que tantos adorados frameworks de negócios não estão funcionando e nos oferece alternativas mais inteligentes.”

— **DREW HOUSTON**, CEO do Dropbox



“Em vez de substituir os modelos tradicionais por modelos melhores, sou a favor da proposta subjacente de Roger Martin neste livro: substituir as formas tradicionais por novas formas de pensar, que devem mudar de algo centrado na organização para centrado no valor humano.”

— **ZHANG RUIMIN**, fundador, presidente emérito e membro de conselho de administração do Haier Group

“É o Waze da liderança executiva. Por meio de vinhetas sucintas e divertidas, Roger Martin ajuda você a se orientar pelo território, fazer as escolhas certas e evitar ser vítima de erros comuns. *Uma Nova Forma de Pensar* é uma leitura importante para quem lidera uma organização!”

— **STEPHANIE COHEN**, co-head global de gestão de consumidor e patrimônio da Goldman Sachs



“Para se manter ágil e competitivo, você precisa questionar suas suposições mais básicas sobre a melhor maneira de fazer negócios. Ninguém faz isso com mais clareza do que Roger Martin. *Uma Nova Forma de Pensar* vai ajudar você a enfrentar suas decisões mais difíceis e sobreviver e prosperar como líder.”

— **ALEX OSTERWALDER**, cofundador da Strategyzer;
coautor do best-seller *Business Model Generation*

UMA NOVA FORMA DE PENSAR

Guia para a máxima
eficácia em gestão

ROGER L. MARTIN

PROFESSOR EMÉRITO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE DE TORONTO



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

Introdução	1
Pensando de Forma Diferente sobre os Fundamentos da Gestão	

PARTE 1

Contexto

1. Concorrência	13
Acontece na linha de frente, não na sede.	
2. Stakeholders	24
Para realmente criar valor para o acionista, priorize os clientes aos acionistas.	
3. Clientes	34
A solução familiar geralmente supera a solução perfeita.	

PARTE 2

Escolhas

4. Estratégia	49
Na estratégia, o que conta é o que deveria ser verdade — não o que é verdade.	

5. Dados	66
Criar grandes escolhas requer mais imaginação do que dados.	

PARTE 3

Estrutura de Trabalho

6. Cultura	81
Você só pode mudar a cultura alterando a forma como os indivíduos trabalham uns com os outros.	
7. Trabalho do Conhecimento	98
Você deve se organizar em torno dos projetos, não do trabalho.	
8. Funções Corporativas	111
Elas também precisam de estratégia.	

PARTE 4

Atividades-chave

9. Planejamento	127
Reconheça que o planejamento não substitui a estratégia.	
10. Execução	137
Aceite que execução é o mesmo que estratégia.	
11. Talento	150
Sentir-se especial é mais importante do que a remuneração.	
12. Inovação	162
O design de intervenção é tão crítico quanto a própria inovação.	

13. Investimento de Capital	174
Suponha que seu valor é redefinido assim que é incorporado.	
14. Fusões e Aquisições	187
É preciso oferecer valor para obter valor.	
Posfácio	197
Índice	201
Agradecimentos	207
Sobre o Autor	211

AMOSTRA

Introdução

Pensando de Forma Diferente sobre os Fundamentos da Gestão

Costuma-se dizer que insanidade é fazer a mesma coisa repetidas vezes, mas esperar resultados diferentes. Por essa definição, eu vi muito disso nas minhas quatro décadas como consultor de estratégia.

Quando executivos e gerentes descobrem que uma determinada estrutura, prática geral, teoria ou maneira de pensar — que chamarei de “modelo” para resumir — não leva ao resultado desejado, eles quase automaticamente assumem que o modelo em questão não foi aplicado com rigor suficiente. A diretriz, portanto, é reaplicar o modelo, com mais eficácia. E, quando isso produz o mesmo resultado insatisfatório, a receita é tentar com ainda mais afinco. Se o foco na maximização do valor do acionista não gerar o resultado esperado, a resposta é se concentrar mais individualmente no valor do acionista. Se tornar a execução uma prioridade não resultar em uma melhor execução, a resposta é atribuir ainda mais prioridade à execução. Se a sua cultura não mudar na direção que você deseja, a resposta é exigir que a cultura mude com ainda mais agressividade.

Os modelos existentes são extraordinariamente duradouros apesar da ineficácia, e isso se deve ao uso automático de modelos para organizar nosso pensamento e ação. Como aponta John Sterman, professor de dinâmica de sistemas da MIT Sloan, os seres humanos não escolhem conscientemente aplicar ou não um modelo; “a questão recai apenas sobre qual modelo usar”. Nesse cenário de “qual modelo”, preferimos aplicar a maneira conhecida e aceita de pensar sobre o problema em questão, pois sabemos que pensar a partir de

primeiros princípios, como às vezes devemos fazer quando nos deparamos com uma situação sem precedentes para a qual não temos modelo, é árduo, demorado e assustador. E uma vez que tenhamos nos deparado com essa nova situação, da próxima vez certamente aplicaremos alguma forma do modelo que descobrimos. Preferimos usar os modelos existentes porque é mais fácil e rápido. Essa tendência é reforçada repetidamente em nosso treinamento formal. Desde o início, o sistema educacional nos ensina modelos — como multiplicar, como estruturar um parágrafo, como categorizar espécies — e nos leva a usá-los reiteradamente até que cada um se torne uma segunda natureza.

Com a educação empresarial não é diferente. Ela ensina uma vasta gama de modelos — Cinco Forças, CAPM, os 4 Ps, EOQ, Black-Scholes, GAAP, WACC, para citar apenas alguns. Com o tempo, os modelos concorrentes lutam pela dominância e, como acontece na natureza entre as espécies, normalmente há convergência em um design preponderante em cada domínio da gestão. Os modelos vencedores tendem a se tornar a sabedoria empresarial. Esses vencedores são usados repetidas vezes, tornando-se a estrutura padrão nos contextos para os quais foram projetados. Portanto, não deve ser surpresa que, quando um desses modelos não parece funcionar, o gerente em questão não rejeite o modelo, mas assuma a responsabilidade pessoal por não aplicá-lo corretamente. É extremamente difícil — e socialmente arriscado — questionar um modelo estabelecido com muitos adeptos e começar a construir um novo modelo a partir do zero.

Esse processo de questionamento e construção tornou-se meu trabalho, embora eu tenha levado um tempo colaborando com meus clientes para descobrir que esse realmente era meu trabalho. Executivos, principalmente CEOs, me contratam para ajudá-los a melhorar o desempenho de suas empresas. Em geral, isso significa que há algo que os frustra ou preocupa de alguma forma — algo que não está funcionando tão bem quanto desejam, ou eles não teriam me contratado em primeiro lugar. Para ajudá-los, preciso diagnosticar por que os resultados não são os desejados. Tornou-se claro para mim ao longo dos anos que, em quase todos os casos, os maus resultados não eram fruto de não trabalharem com diligência suficiente em busca de seus objetivos, mas, sim, porque o modelo que orientava suas ações não estava à altura da tarefa.

Em um exemplo clássico, um cliente me contratou para descobrir por que seu programa de P&D produzia vitórias cada vez menores, embora a

empresa tivesse investido cada vez mais tempo e energia na triagem de projetos de P&D por meio de um rigoroso processo de *stage-gate* que eliminou os projetos que se mostraram menos promissores. Apesar de todo esse rigor, a empresa não tinha um produto realmente inovador há vários anos. Ficou claro para mim que o modelo que orientava implicitamente suas ações era pautado no fato de que a triagem precoce baseada na análise rigorosa dos dados de mercado disponíveis aumentaria a produtividade de P&D por meio da eliminação de perspectivas improváveis, liberando tempo e recursos para as perspectivas mais promissoras.

Na superfície, esse modelo fazia sentido. Mas quando observei atentamente o processo, percebi que a metodologia de triagem que o cliente usava envolvia projetar vendas futuras com base em dados existentes atualmente. Isso significava que, em inovações com pequenas variações no status quo, dados relativamente convincentes tendiam a estar disponíveis, e esses projetos passavam pelos vários *gates*. No entanto, para inovações mais relevantes não havia bons dados disponíveis (porque as ideias eram novas) e, portanto, as projeções de enormes vendas futuras tendiam a ser descartadas como especulativas. Em outras palavras, o modelo que parecia sensato era logicamente falho: baseava-se na disponibilidade de bons dados de mercado, mas os dados de mercado existentes provavelmente não são relevantes para inovações genuinamente impactantes.

Mas havia um modelo diferente que a empresa poderia usar? Sim, e ele era baseado na observação do filósofo pragmático norte-americano Charles Sanders Peirce de que nenhuma ideia nova na história foi provada analiticamente antes, o que significa que, se você insistir na prova rigorosa dos méritos de uma ideia durante seu desenvolvimento, você a matará se ela for verdadeiramente inovadora, pois não haverá prova antecipada de suas características inovadoras. Portanto, ao examinar projetos de inovação, um modelo melhor é aquele que faz você avaliá-los com base na força de sua lógica — a teoria por trás do motivo de a ideia ser boa —, não na força dos dados existentes. Então, à medida que você se aprofunda em cada projeto que passa no teste de lógica, é preciso procurar maneiras de criar dados que permitam testar e ajustar — ou talvez abortar — a ideia conforme você a desenvolve.

No caso do meu cliente com o problema de P&D — e milhares de outros como ele —, aplicar o modelo com mais diligência não era a resposta. Resolver

o problema exigia *uma nova forma de pensar*. Era necessário um modelo diferente. Isso se tornou o cerne do meu trabalho. Em vez de aceitar o modelo existente de um cliente, eu analisava quais aspectos do modelo não atendiam às necessidades do problema para o qual foi projetado. E, mais importante, havia uma maneira diferente e mais poderosa de pensar sobre o problema?

Olhando em retrospecto para minha carreira, percebo que sempre fui fascinado por modelos em virtude do grau em que eles moldam tudo o que fazemos. Desde a escola fundamental e ao longo da minha educação formal, questionei os modelos que meus professores me ensinaram. Como eles sabiam que o mundo funcionava dessa maneira? Eles tinham certeza disso? Funcionou em todos os casos? Fazer essas perguntas foi o modo que aprendi e cheguei ao que eu achava que era uma resposta melhor. E, embora eu tenha certeza de que muitos de meus professores, chefes e clientes acharam meu constante questionamento irritante, alguns também acharam as perguntas interessantes e agiram de acordo com as respostas que criamos juntos. E isso me levou a este livro.

Os Modelos, a *Harvard Business Review* e um Livro

Sempre que descubro que um dos meus modelos alternativos é útil para resolver uma determinada classe de problemas em vários clientes, escrevo sobre o tema para compartilhar os conselhos mais amplamente. Meu lugar favorito para fazer isso tem sido a *Harvard Business Review* (HBR) com meu parceiro editorial favorito, o editor sênior David Champion, com quem escrevi vinte artigos da HBR desde nosso primeiro juntos em 2010.

Nem todos os artigos com David tratam de um modelo dominante que não está produzindo os resultados desejados e fornecem uma alternativa superior. Mas, em determinado ponto durante nossas colaborações, David observou que um bom número deles fazia isso, e sugeriu escrevermos um livro inteiro sob essa perspectiva. Este livro é o fruto dessa conversa. Cada um dos quatorze capítulos independentes compara um modelo dominante, mas falho, a uma alternativa que defendo como superior.

No entanto, não sou tão arrogante a ponto de afirmar que minha alternativa é o modelo certo ou perfeito. Venho da escola de falsificacionismo de Karl Popper/Imre Lakatos. Tal como eles, não acredito que haja respostas certas ou erradas, apenas melhores e piores. Deve-se sempre usar o melhor modelo disponível, mas observe atentamente para saber se ele produz os resultados prometidos. Em caso positivo, continue usando. Caso contrário, você deve trabalhar na criação de um modelo melhor — um que produza resultados mais de acordo com seus objetivos. Mas tenha certeza de que, no devido tempo, seu novo modelo também deixará a desejar e será substituído por um modelo ainda melhor.

Estou ciente de que muitos gerentes e executivos são treinados como cientistas e, quando somos treinados dessa maneira, podemos muito bem pensar que existe, de fato, uma resposta ou modelo certo para aplicar em qualquer situação. No entanto, se você pensa assim, devo lembrá-lo que os modelos de física de Sir Isaac Newton foram amplamente ensinados como absolutamente certos por mais de um século, até o momento em que o mundo descobriu, graças a Albert Einstein, que eles não estavam totalmente certos, mas em grande parte. Não estou prometendo fornecer quatorze modelos corretos neste livro. Em vez disso, proponho que meus quatorze modelos novos ou diferentes fornecerão uma melhor probabilidade de obter um resultado desejado do que o modelo substituído. E estou pronto para conhecer o próximo pensador que melhorará cada um dos meus modelos.

Finalmente, quero salientar que, ao longo dos quatorze capítulos, você descobrirá que uso reiteradamente a Procter & Gamble (P&G) como exemplo e com frequência menciono seu ex-CEO A. G. Lafley. A razão para isso é que tive um relacionamento excepcionalmente longo e produtivo com a P&G, tendo trabalhado de modo quase contínuo como consultor da empresa desde 1986. Tive o prazer de aconselhar vários CEOs da P&G naquela época, desde o falecido John Smale no final dos anos 1980 até o recém-aposentado David Taylor, mas meu relacionamento mais longo e profundo foi com A.G. Lafley, que atuou como CEO por treze anos em dois períodos. Somos parceiros pensantes, tendo escrito dois dos quatorze capítulos deste livro, baseados em artigos da HBR de que somos coautores, e, claro, o livro *Jogar para Vencer*.

Como consequência desse relacionamento longo e profundo com a P&G, eu tinha um ponto de vista privilegiado de muitas situações em que trabalhei

e que fornecem ótimas ilustrações dos conceitos do livro. Como conheço as circunstâncias e os fatos desses casos, prefiro usá-los como exemplo no lugar de histórias de segunda ou terceira mão. Além disso, a P&G também tem a vantagem de ser uma empresa de produtos de consumo extremamente conhecida, com a qual os leitores talvez se identifiquem mais facilmente do que com uma empresa de serviços industriais da qual nunca tenham ouvido falar. Mas estou ciente de que, assim como a P&G, muitas outras empresas ilustram ações meritórias nos negócios.

Intencionalmente, os quatorze capítulos deste livro não se baseiam um no outro, ou seja, não exigem uma leitura sequencial. Podem ser lidos por ordem de interesse ou deixados para ler até que a situação descrita no capítulo surja. Nesse sentido, você pode tratar este livro como um manual de gestão. Não obstante, sou acadêmico e consultor, e ambas as profissões têm uma forte tendência a categorizar ideias; enquanto organizava os capítulos, agrupei-os mentalmente em quatro categorias gerais, o que me ajudou a descobrir a ordem que eu queria apresentá-los. Então lá vai...

Contexto

Minha primeira categoria lida com o contexto ou, talvez, a estrutura em que a maioria das empresas opera. Três tópicos me pareceram pertencer a este grupo e são discutidos na Parte 1:

1. Concorrência. O modelo clássico sustenta que as corporações competem entre si, e um trabalho central do nível corporativo é organizar e controlar os níveis abaixo dele. Um modelo mais eficaz sustenta que a concorrência acontece na linha de frente, onde os clientes reais são atendidos, e que o trabalho de todos os níveis corporativos acima do nível da linha de frente é ajudar o nível abaixo dele a atender melhor esse cliente.
2. Stakeholders. Mesmo sob pressão agora, o modelo dominante em prática ainda sustenta que a corporação existe para servir os acionistas e, portanto, os acionistas têm prioridade. Um modelo mais eficaz sustenta que colocar os acionistas em primeiro lugar não é uma boa maneira de enriquecê-los. Colocar os clientes em

primeiro lugar é o que levará ao sucesso da corporação — e, por conseguinte, ao enriquecimento dos acionistas.

3. Clientes. O modelo dominante é que a corporação deve se concentrar na lealdade do cliente como o principal impulsionador de seu sucesso. Um modelo mais eficaz sustenta que o hábito inconsciente é um condutor muito mais poderoso do comportamento do cliente pretendido pela empresa do que a lealdade consciente.

Fazer Escolhas

Minha próxima categoria se concentra em como os gerentes de uma corporação tomam decisões. Dois tópicos pareciam pertencer à categoria de lidar com o ato de fazer escolhas dentro da corporação, discutida na Parte 2:

4. Estratégia. O modelo tradicional em estratégia é se concentrar em fazer a pergunta: o que é verdade? Um modelo mais eficaz para enquadrar e fazer escolhas estratégicas é focar a lógica por trás da escolha, perguntando: o que precisaria ser verdade?
5. Dados. O modelo tradicional sustenta que, para ser rigoroso, é preciso insistir em tomar decisões baseadas em dados. Um modelo mais eficaz sustenta que, em um domínio do mundo, isso é correto, mas em outro leva a escolhas perigosamente falhas, e, nesse contexto, a imaginação é crucial.

Estrutura de Trabalho

Tendo feito suas principais escolhas, os gerentes precisam descobrir como cumpri-las, então meu próximo passo é a estrutura de trabalho, discutida na Parte 3. Três tópicos pareciam se enquadrar aqui:

6. Cultura. O modelo dominante é que a cultura tem uma importância tão central que, se não for propícia ao funcionamento da corporação, os responsáveis devem exigir uma alteração e/ou

reorganização para produzir a mudança de cultura desejada. Um modelo mais eficaz é sustentar que a cultura não pode ser mudada ao obrigá-la ou reorganizar formalmente papéis e responsabilidades. Em vez disso, ela só pode ser alterada de forma indireta, modificando-se a maneira como os indivíduos trabalham uns com os outros.

7. Trabalho de conhecimento. O modelo dominante é organizar o trabalho de conhecimento da mesma forma que organizamos o trabalho físico — com base em empregos de tempo integral que são presumidos como permanentemente envolvidos na realização do mesmo conjunto de atividades. Um modelo mais eficaz é organizar o trabalho de conhecimento e os trabalhadores em torno de projetos com prazo definido.
8. Funções corporativas. O modelo dominante é que as funções corporativas existem para executar fielmente as estratégias dos negócios operacionais, que são as únicas unidades da corporação que devem ter estratégias. Um modelo mais eficaz é que as funções corporativas precisam de estratégias para serem eficazes na mesma medida que as operacionais.

Atividades-chave

Depois de estruturar como as pessoas trabalham, me aprofundi em várias atividades-chave nas quais a maioria das unidades de uma determinada empresa se envolve. Esta categoria contém os seis capítulos restantes do livro, na Parte 4:

9. Planejamento. O modelo dominante equipara o planejamento de negócios à elaboração de estratégias. O problema é que o planejamento envolve mais gerenciar riscos e se sentir confortável com eles do que assumi-los. Um modelo mais eficaz distingue o desenvolvimento de estratégias como um processo de escolha de metas e riscos, em vez de um processo no qual você procura controlar os riscos para atingir um objetivo não examinado.

10. Execução. O modelo dominante sustenta que primeiro você formula ou escolhe sua estratégia e depois a executa ou implementa. Um modelo mais eficaz não vê linha divisória entre “estratégia” e “execução”. Em vez disso, ambas abarcam escolhas de forma idêntica sob incerteza, restrições e competição.
11. Talento. O modelo dominante sustenta que a remuneração, especialmente a remuneração de incentivo baseada no desempenho, é o elemento mais crítico na atração e retenção de talentos de ponta. Um modelo mais eficaz acredita que o segredo para a atração e retenção é o tratamento de cada funcionário talentoso como um indivíduo com necessidades e desejos únicos.
12. Inovação. O modelo dominante sustenta que o foco da atenção e do investimento deve estar na criação do artefato inovador, seja produto, serviço, modelo de negócios e assim por diante. Um modelo mais eficaz considera que o design da intervenção, que possibilita a aprovação e o lançamento bem-sucedido de uma inovação, é tão importante quanto o design do próprio artefato.
13. Investimento de capital. O modelo dominante de contabilização de investimentos de capital é lançá-los no Balanço pelo valor de custo (menos a depreciação acumulada), calcular a lucratividade com base nesse denominador e tomar decisões com base na lucratividade calculada dessa forma. Um modelo mais eficaz trata esse ativo pelo seu valor logo após ser convertido de capital irrestrito para capital incorporado e calcula os retornos com base nesse valor incorporado no balanço patrimonial como Investimentos.
14. M&A. O modelo dominante de M&A é que uma corporação faz uma aquisição principalmente para obter um ativo ou capacidade atraente da entidade adquirida. Um modelo mais eficaz sustenta que um objetivo fundamental em qualquer aquisição deve ser o de fornecer mais valor à entidade adquirida do que a corporação recebe da entidade.

Os quatorze modelos dominantes em vigor não são ilógicos. Todos eles fazem muito sentido. Então, não acredito que essas descrições resumidas a

uma única expressão dos modelos alternativos irão convencê-lo a descartar o modelo dominante e adotar minha sugestão alternativa. Mas minha esperança é que você fique curioso o suficiente para ler todo o capítulo de cada um e seja convencido a pelo menos experimentar o modelo alternativo. Se fizer isso, estou confiante de que você se tornará um executivo ainda mais eficaz e, tal como meu herói Peter Drucker, meu principal objetivo de escrita é apenas este: ajudar os executivos a aumentar sua eficácia.

AMOSTRA



AMOSTRA

PARTE 1

Contexto

Concorrência

Acontece na linha de frente,
não na sede.

Na narrativa popular, a concorrência nos negócios ocorre entre empresas: Boeing versus Airbus; General Motors versus Toyota versus Volkswagen; Microsoft versus Amazon versus Google; Procter & Gamble versus L'Oréal versus Unilever versus Johnson & Johnson; Coca-Cola versus PepsiCo. É tentador pensar nessas grandes empresas como nações colonizadoras envolvidas em uma guerra mundial, lutando por território e posição em vários teatros de guerra, e é bem provável que muitos CEOs concordem, a julgar pela ênfase na imprensa sobre a participação de mercado de uma empresa.

Mas não são as corporações que concorrem — são os produtos e serviços que elas fornecem. Os clientes de jatos comerciais de fuselagem estreita acham que o B737 compete com o A320. Os compradores de sedãs de médio porte acham que o Chevrolet Cruze concorre com o Toyota Corolla, que compete com o Volkswagen Jetta. Os clientes de serviços em nuvem acham que o Azure compete com a AWS, que compete com o Google Cloud. Os consumidores de shampoo acham que a Pantene concorre com a Fructis, que concorre com a Dove, que concorre com a Neutrogena. E bebidas? Bem, se é refrigerante dietético, é Coca Zero versus Pepsi Black. Se é suco de laranja, é Minute Maid versus Tropicana. Se são bebidas esportivas, Powerade versus Gatorade. E, se é água engarrafada, Dasani versus Aquafina.

E isso nos leva a uma maneira melhor de pensar sobre a concorrência: *ela acontece mais na linha de frente do que na sede*. Os clientes individuais

escolhem entre produtos e serviços que possuem o potencial de atender a suas necessidades. E esses clientes têm apenas uma quantidade limitada de visibilidade ou preocupação com quem realmente oferece o produto ou serviço em sua linha de frente, que dirá com as diversas camadas entre o produto na prateleira e onde e por quem é feito e entregue. Um produto ou serviço ruim na linha de frente não será poupado aos olhos dos clientes por fazer parte de uma determinada corporação, mesmo que essa corporação tenha outros produtos relacionados que sejam bem-sucedidos. Considere o caso do Microsoft Windows. Mesmo que muitos usuários de Mac gostem do pacote Office, da Microsoft, isso não os leva a se converter ao Windows.

Entender a concorrência como algo que acontece em torno de clientes individuais na linha de frente, e não como uma guerra entre organizações, derruba muitas das presunções, conscientes ou não, dos gestores sobre missão, estratégia, cultura, organização e tomada de decisão. Como argumentarei nas páginas seguintes, as empresas líderes precisam ser vistas menos como um desafio de gerenciamento da complexidade organizacional e mais como algo que garanta que o valor seja maximizado nas linhas de frente. Isso exige uma abordagem menos inspirada pela hierarquia e mais pelo respeito aos insights das pessoas em contato direto com os clientes, estruturada e motivada não para otimizar o uso de seus recursos e capacidades existentes, mas para identificar o que é necessário para agregar valor direto para o cliente. Nesse ambiente, a liderança deve se concentrar diretamente em descobrir como a organização pode mobilizar seus ativos e recursos para entregar o maior impacto na linha de frente.

Da Hierarquia Ideal...

Embora um produto concorra na linha de frente, o que o torna competitivo obviamente não acontece lá; as empresas devem reunir muitos recursos e capacidades para criar novos produtos. Conseqüentemente, as empresas se tornam organizações complexas.

A resposta tradicional aos desafios organizacionais complexos é criar hierarquia, um modelo organizacional no qual líderes experientes e sábios se informam dos fatos em jogo, refletem e consultam, e depois emitem ordens às pessoas abaixo da hierarquia, que informam as ordens às pessoas abaixo delas

e assim por diante. É por isso que, em todas as corporações, vemos vários níveis acima da linha de frente. Se a linha de frente é o shampoo Pantene, acima dela está a divisão de cuidados para cabelo, e acima dela está a de cuidados de beleza, e acima dela está a Procter & Gamble.

É claro que há uma variação considerável em torno de como a hierarquia funciona em diferentes culturas, mas de uma forma ou de outra, na maioria dos países, a suposição é que o sucesso em organizações hierárquicas tem sido tradicionalmente determinado em grande parte pela qualidade dos julgamentos que ecoam do topo para a base, pois, seguindo a lógica, as pessoas no topo têm a melhor visão geral de como a batalha está acontecendo e para onde devem enviar suas tropas e com quais armas.

Mas nos negócios, quando a concorrência é entre produtos, e não entre empresas, a linha de visão entre as decisões de um CEO e a probabilidade de um cliente comprar um produto é muito menos clara. Os resultados individuais das decisões dos clientes estão longe de ser fáceis para os executivos, distantes da linha de frente, preverem e controlarem. Isso muda a dinâmica de poder dentro da empresa — quem determina o que é e o que não é valioso e como o resto da organização se relaciona com as divisões diretamente envolvidas com os produtos e serviços.

...para Organizar pelo Valor

Se o juiz do valor de qualquer produto ou serviço é o cliente que escolhe comprar, e não o fornecedor, então são as pessoas na linha de frente, diante do cliente, que estão melhor posicionadas para determinar o que o cliente valoriza. Cabe ao resto da empresa ajudar a linha de frente, na qual a receita é gerada, a satisfazer as necessidades dos clientes. Na verdade, o nível inferior é o cliente do nível hierárquico acima. E, como um cliente, ele deve esperar obter mais valor desses serviços do que paga para obtê-los. A divisão de cuidados para cabelo precisa agregar valor competitivo líquido à Pantene, seja fazendo P&D eficaz e em escala das seis principais marcas de produtos capilares do mundo ou de alguma outra forma.

A mesma regra se aplica a cada nível subsequente de agregação. Assim como o nível de cuidados capilares precisa agregar mais valor na linha de

frente do que custo à Pantene, a divisão de cuidados de beleza precisa ajudar a de cuidados para cabelo no objetivo de criar mais valor do que seu custo à Pantene. Talvez possa agregar valor desenvolvendo uma compreensão própria dos clientes em seu negócio de cuidados de beleza de US\$13 bilhões que seria difícil para a divisão de cuidados capilares desenvolver por conta própria. E a P&G tem que ajudar a divisão de cuidados de beleza a ajudar a de cuidados para cabelo a ajudar a Pantene. A P&G pode fazer isso tornando mais barato que a divisão de beleza adquira publicidade para a divisão de cuidados capilares, em geral, e para a Pantene, especificamente, graças à enorme escala de publicidade da P&G.

Em todos os casos, se uma camada não está gerando valor líquido que, em última análise, ajuda o produto a vencer na linha de frente, então essa camada é, na melhor das hipóteses, supérflua e, na pior, torna o produto menos competitivo. Se a divisão de cuidados de beleza da P&G não puder ajudar a de cuidados para cabelo a ajudar a Pantene agregando valor superior a seu custo para apoiá-la, então a P&G precisa considerar se deve eliminar a divisão de cuidados de beleza como uma camada (o que dependeria de estar agregando valor a outros setores no nível mais baixo), mover cuidados de cabelo para outra divisão ou mesmo vendê-la. E, se a divisão de cuidados de beleza não gera mais valor por pertencer à P&G do que custa para pertencer, então a P&G não deve possuir e controlar a divisão de cuidados de beleza. Nenhuma empresa consegue competir na linha de frente com uma mão amarrada nas costas em virtude de uma camada acima que não esteja criando valor suficiente para contrabalançar seu custo.

Alto Parâmetro

O valor que as camadas mais altas precisam fornecer é considerável, porque estar em um nível acima da linha de frente automática e inevitavelmente adicionará dois custos à linha de frente. Primeiro, haverá custos de coordenação: aqueles na linha de frente não estarão em posição de tomar decisões importantes por conta própria sem verificar com o nível seguinte. E isso significará potenciais atrasos e talvez não ser autorizado a tomar a decisão ideal para o negócio, mas não para o resto da corporação diversificada. Em segundo lugar, o nível extra adicionará os custos diretos dos gerentes ou executivos nesse

nível, sua equipe de apoio, as despesas, o espaço extra de escritório e de TI de que precisarão e uma série de custos auxiliares, todos suportados pelos lucros operacionais líquidos das vendas na linha de frente.

Então, o que as camadas acima podem fazer para conquistar seu lugar na cadeia? Existem muitos serviços fornecidos por níveis mais altos em grandes empresas, a maioria dos quais gira em torno da exploração da escala operacional e do escopo dessas empresas, bem como do investimento acumulado em know-how de credibilidade.

- ◎ **Escala operacional.** Aparece mais obviamente na fabricação e distribuição. Na distribuição, por exemplo, a Frito-Lay pode entregar pipoca Smartfood e Grandma's Cookies diretamente nas lojas, porque já está entregando as batatas fritas Lay's e os salgadinhos de milho Doritos para uma infinidade de lojas. (Vale a pena notar que a Lay's possui quatro das cinco maiores marcas de salgadinhos dos EUA, e a única outra a integrar os cinco primeiros é a Pringles, graças ao seu design empilhável, que é robusto o suficiente para utilizar uma distribuição de armazém mais barata que os salgadinhos regulares que são frágeis demais para usar.) Em P&D, a Boeing pode fornecer novos serviços de desenvolvimento de aeronaves econômicas para seus negócios de aeronaves comerciais, pois também possui um grande negócio de aeronaves militares com o qual pode compartilhar os custos de desenvolvimento (há uma variante militar da maioria das aeronaves comerciais da Boeing na qual esses custos podem ser compartilhados).
- ◎ **Investimento cumulativo.** Em gestão de marca, quando quis lançar a linha Age Perfect Cosmetics, a L'Oréal foi capaz de fornecer uma marca de beleza confiável, a L'Oréal Paris, e até mesmo uma submarca confiável de mais de cinquenta anos — a Age Perfect, de sua linha Age Perfect Skincare, lançada vinte anos antes — a um custo muito menor do que teria sido o caso para o novo negócio sozinho. A L'Oréal agrega valor à Age Perfect Cosmetics não apenas por sua escala, mas também por seu investimento acumulado em estabelecer a credibilidade das marcas L'Oréal Paris e Age Perfect na mente dos clientes. Além disso, a empresa pode aproveitar seu investimento acumulado em expertise nesses e em