



ENTREVISTA

Kathleen M. Eisenhardt

K

athleen M. Eisenhardt é professora de estratégia e organização na Stanford University, EUA. A professora Eisenhardt é mundialmente conhecida por seu trabalho sobre tomada de decisão estratégica e inovação em mercados hipercompetitivos. Formada em engenharia mecânica pela Brown University, obteve seu Ph.D. pela Stanford's Graduate School of Business. Nesta entrevista exclusiva, ela fala sobre estratégias emergentes, tomada de decisão estratégica em ambientes turbulentos, gestão internacional e gestão de equipes multiculturais.

por Charles Kirschbaum FGV-EAESP

Devido a particularidades macroeconômicas de nosso país, o Brasil está quase sempre às voltas com um ambiente turbulento e instável. Em decorrência disso, vários gestores

brasileiros chegaram à conclusão comum de que o planejamento de longo prazo é uma quimera por aqui. A senhora acha que o planejamento é possível em ambientes turbulentos?

Caso sim, qual tipo de planejamento seria o mais indicado?

K. Acredito que o planejamento é, sim, possível em épocas turbulentas, embora um tipo muito particular de planejamento.

Em vez de construir planos estratégicos complexos, as empresas que enfrentam ambientes turbulentos devem aplicar regras simples. Tais regras são procedimentos heurísticos que permitem aos executivos tomar decisões de modo rápido e em um quadro de escassez de informações.

O caso da Yahoo é um bom exemplo nesse sentido. Durante o *boom* provocado pela Internet, havia pouco tempo para analisar o cenário estratégico global e para desenvolver previsões confiáveis. Ao mesmo tempo, as empresas tinham dificuldade para analisar, minuciosamente, quais alianças potenciais seriam estrategicamente atraentes. Tomadas de decisão ruins no que diz respeito a alianças estratégicas poderiam deixar a empresa na companhia de parceiros indesejados. A fim de lidar com esse ambiente, a Yahoo criou duas regras simples: primeiro, nunca estabelecer uma parceria que implicasse exclusividade e, segundo, sempre buscar serviços básicos gratuitos.

Penso que as empresas brasileiras tenham desenvolvido estratégias semelhantes durante o período de elevada inflação, do tipo “compre agora, pague depois”. Estou certa?

As idéias de estratégia emergente e improvisação organizacional estiveram sempre presentes em sua pesquisa e agora se tornaram conceitos muito

Em vez de construir planos estratégicos complexos, as empresas que enfrentam ambientes turbulentos devem aplicar regras simples. Tais regras são procedimentos heurísticos que permitem aos executivos tomar decisões de modo rápido e em um quadro de escassez de informações.

populares. O que as empresas poderiam fazer com o intuito de aumentar as possibilidades de sucesso a partir de estratégias emergentes?

K. Estratégias emergentes são aquelas que se originam de novas práticas que surgem na empresa, em contraposição àquelas estratégias criadas por iniciativas de cima para baixo. Eventualmente, essas práticas emergentes são reconhecidas e legitimadas pela equipe de altos executivos. A fim de aumentar as chances de estratégias emergentes, as empresas deveriam ficar muito próximas de seus negócios, clientes e fornecedores. Ao ficarem bem próximas de seus parceiros, elas têm a oportunidade de obter um grande volume de dados em tempo real.

De certo modo, isso se assemelha muito à improvisação no jazz. Quando os músicos improvisam no jazz, eles têm de manter seu foco naquilo que está acontecendo em cada momento e compreender o que os outros músicos estão fazendo em tempo real. Quando voltamos nos-

sa atenção para as organizações, é importante que os gestores tornem-se capazes de obter dados não somente do ambiente externo, mas também de focar nos campos de produção e métricas de sua própria organização.

Gostaria de acrescentar ao ponto anterior a importância da equipe de executivos em promover estratégias emergentes, especialmente durante tempos turbulentos. Um grupo de executivos é aquele que está à frente de cada unidade de negócio, composto por cinco ou seis pessoas. Nem é preciso mencionar que sua habilidade de trabalhar em conjunto é crucial para a empresa. Contudo, ser capaz de trabalhar em conjunto não é o bastante.

Cada membro desses grupos de executivos deve desempenhar um papel único. De volta à comparação com o jazz, os músicos devem ser muito bons em seus instrumentos. De modo contrário, os músicos não devem ser “medianos” em todos os instrumentos. Isso nunca faria surgir uma equipe de alta *performance*. Ainda de acordo com o jazz, assim como no basquete, esses membros



devem interagir em tempo real e ser capazes de prever as ações uns dos outros.

A senhora poderia destacar alguma empresa ou casos mais bem-sucedidos nessa estratégia de elaborar uma estrutura que melhor acolhe as estratégias emergentes?

K. Acredito que as unidades modulares de negócio são as mais apropriadas para realçar as chances de aparecimento de estratégias emergentes. A Johnson & Johnson e a 3M são exemplos tradicionais de empresas que foram capazes de implementar estruturas modulares. A Dell é outro bom exemplo. Ela foi capaz de organizar unidades de negócio em módulos distintos e efetivamente autônomos. A partir da perspectiva do formulador do *design* organizacional, tais estruturas permitem a combinação, divisão e fusão de negócios, sem a necessidade de desmontar toda a estrutura. Na medida em que os negócios evoluem e mudam suas características, novos módulos podem ser criados, ao mesmo tempo em que os velhos podem ser fundidos. Por sua vez, da perspectiva do formulador de estratégias, a abordagem modular das unidades de negócio leva os tomadores de decisão a aumentar o foco em seus mercados-alvo. Como resultado, você chega a um quadro com duas a sete

pessoas altamente focadas em cada mercado.

Em ambientes turbulentos, a necessidade de unidades de negócio modulares é ainda mais forte. À medida que as coisas mudam cada vez mais rapidamente, você precisa de equipes de gestores altamente focados em seus próprios mercados. Do mesmo modo, à medida que o ambiente muda a empresa muda seus módulos a fim de lidar com a nova realidade competitiva. A Dell é novamente um bom exemplo de empresa que foi capaz de adaptar seu desenho organizacional diante de um ambiente instável.

Ainda dentro desse tema, quais deveriam ser os limites para as estratégias emergentes e para a improvisação? O caos não poderia ser uma ameaça concreta?

K. A minha visão sobre as regras simples é a de que elas oferecem algum tipo de estrutura. É claro que a questão aqui é “quanto de estrutura é necessária?”. Se temos muita estrutura, acabamos nas disfunções burocráticas. No entanto, se temos pouca estrutura, vamos parar no caos. Como consequência, o trabalho do gestor consiste em encontrar um equilíbrio nessa equação. De nada adianta, contudo, dizer que a criação de estrutura interna não é suficiente. Os gestores devem constantemente monitorar o ambiente fora da empresa e obter

dados externos.

Estratégia, desse modo, se torna um jogo em que você tenta compreender a dinâmica do poder que ocorre entre seus concorrentes. Em diversas situações, fusões e aquisições não são explicadas pelo discurso da eficiência econômica tradicional, mas pelos jogos de poder que os concorrentes põem em funcionamento. As empresas consideram ativamente as oportunidades de fusões e aquisições e alianças estratégicas não apenas para obter mais recursos, mas também para eliminar ou neutralizar concorrentes. Tais movimentações podem ter o efeito de bloquear novos entrantes. Como resultado, o aspecto político das alianças estratégicas deve ser levado em consideração pelos formuladores de decisões. Além disso, os sinais que a estrutura de mercado envia devem ser incorporados pela atividade de improvisação conduzida pelo formulador de estratégia.

Afirma-se que a estratégia é uma produção social. Como produção social, é repleta de conflitos entre gestores, que possuem diferentes perspectivas sobre o presente e o futuro da organização. Como os gestores poderiam lidar com os conflitos nos processos de tomada de decisão?

K. Minha visão sobre esse conflito é a seguinte. Em am-

bientes estáveis, há pouco espaço para o conflito, na medida em que é relativamente fácil apreender os cenários futuros e desenvolver planos estratégicos sofisticados. Em ambientes estáveis, as pessoas entram facilmente em acordo. Em contraposição, em ambientes turbulentos, é esperado que pessoas inteligentes entrem em desacordo.

É claro que a questão se torna em uma do tipo “Como é possível manter a ordem? Como é possível manter a coesão?”. Naturalmente, é claramente difícil dizer o que acontecerá dentro de um grupo que enfrenta turbulências e passa por conflitos em seus diversos níveis. A partir da minha experiência e conhecimento de empresas bem-sucedidas, a chave é ter conflitos, mas, ainda assim, ser capaz de seguir adiante.

O que a senhora sugere para que isso efetivamente aconteça?

K. Há algumas sugestões que podem ser dadas para que as empresas sejam capazes de lidar com esses conflitos em benefício delas próprias. Primeiro, é importante desenhar processos de tomada de decisão que reflitam as competências implicadas nos seus vários processos. Em outras palavras: a contribuição de cada indivíduo deve refletir seu domínio de *expertise*. Segundo, cada indivíduo deve chegar à equipe com um poder igual comparativamente a seus colegas. Se você inclui nessas equipes relações

Com a globalização, a possibilidade de inovação pode provir hoje de qualquer lugar. Nenhuma região em particular terá apenas uma planta de fabricação ou de montagem. É um ambiente muito mais complexo, mas também abre diversas oportunidades.

hierárquicas, isso torna muito mais difícil obter benefícios a partir dos desacordos.

Terceiro, os conflitos devem ser baseados em dados. É muito difícil avançar uma discussão quando as partes não compartilham dados em relação aos ambientes interno e externo. Quando partilham os mesmos dados, elas desenvolvem uma linguagem comum para falar sobre as questões que desafiam a organização, e, como consequência, os conflitos tornam-se uma oportunidade de aprendizagem para todos. Quarto, os gestores devem gerar múltiplas alternativas para a discussão. Estas múltiplas alternativas ajudam a atenuar o conflito e a evitar um ponto focal em que as partes se encontram em um impasse. Em outras palavras, elas devem dar espaço ao meio-termo. Finalmente, os membros devem tentar se divertir juntos – no que, aliás, os brasileiros são muito bons! Quando as pessoas se divertem juntas, elas tendem a ser mais cooperativas e a ouvir melhor umas às outras.

Por fim, o conflito é natural dentro de equipes que enfrentam ambien-

tes turbulentos. Você precisa encarar o conflito como natural, pois, na sua ausência, decresce a probabilidade de os membros de uma equipe serem capazes de discutir perspectivas alternativas e planos de ação. Contudo, você ainda precisa sentir-se fazendo parte da equipe. Acima de tudo, você precisa resolver o conflito rapidamente. Quando a equipe percebe que não está chegando a um acordo, seus membros devem permitir que um entre eles tome a decisão; de outro modo, tornar-se-á difícil tomar decisões no tempo certo.

Gostaria de introduzir outra dimensão que torna o problema ainda mais complexo: as equipes multiculturais. Como é possível lidar com o conflito em equipes cada vez mais diversas? A senhora poderia dividir conosco alguns exemplos positivos e negativos que conhece sobre equipes multiculturais?



ENTREVISTA: KATHLEEN M. EISENHARDT

K. A abordagem do conflito é muito diferente quando atravessamos fronteiras culturais. Algumas culturas são mais receptivas aos conflitos, ao passo que outras não. A despeito disso, ou em paralelo com a emergência de uma cultura corporativa global, os gestores têm de lidar eficientemente com os conflitos em diferentes culturas.

Há alguns exemplos de experiências interculturais que se tornaram negativos para todos! E você nem precisa olhar para diferentes países. Pude observar a interação entre executivos da região de Nova York e executivos de estados do Sul dos EUA. Enquanto os primeiros são muito mais propensos a situações conflitivas, os últimos acabam sofrendo muito mais, pois tomam as opiniões como críticas pessoais. Entretanto, também observo organizações que são capazes de superar tais abismos culturais. Essas empresas são capazes de construir pontes sobre hiatos culturais encontrando um meio-termo. Por exemplo, os gestores de uma empresa aprenderam como expressar conflitos de um modo menos confrontador e de maneira mais amigável. Da mesma forma, as organizações vêm oferecendo os instrumentos que permitem abordagens menos agressivas para expressar choques de opiniões.

Para finalizar, e mesmo correndo o risco de isso ser um truísmo, parece que “globalização” elevou a

complexidade nos processos de formulação estratégica. No entanto, o que aprendemos? É possível ter um processo de tomada de decisão “distribuído” ao longo das estruturas globais? A senhora consegue ver subsidiárias periféricas de corporações multinacionais que contribuem com insumos significativos para os processos de tomada de decisão corporativa?

K. É claro que a globalização aumenta a complexidade do processo de tomada de decisão. No entanto, ela elevou igualmente as oportunidades disponíveis. A possibilidade de inovação pode provir hoje de qualquer lugar. Ao contrário, nenhuma região em particular terá apenas uma planta de fabricação ou de montagem. É um ambiente muito mais complexo, mas também abre diversas oportunidades.

Com estruturas modulares, é mais fácil capturar a criação de valor dessas unidades. Torna-se mais claro identificar de onde as inovações provêm. No entanto, a interação entre os executivos de diversas regiões é imprescindível. Gestores que são mais capazes de encontrar ocasiões frequentes para pensar coletivamente sobre as oportunidades de negócios disponíveis são também capazes de reunir pessoas altamente competentes de diferentes unida-

des e ampliar suas perspectivas. Em contraste, quando os gestores de diferentes unidades não se conhecem, eles acabam não se relacionando uns aos outros. Quando eles finalmente se encontram e compreendem o modo de pensar um do outro, é então possível elaborar estratégias conjuntamente.

Outro modo de aumentar a cooperação interunidades é identificando um concorrente comum global. Ao forjar uma competição internacional ao nível da corporação, torna-se então mais fácil unir as diversas unidades em torno de objetivos comuns. Elas se vêem como parte de uma equipe global que compete contra as companhias externas.

Enfim, e para encerrar, a globalização complica ainda mais os já turbulentos ambientes enfrentados pelas organizações. Mesmo assim, ela também traz oportunidades que as empresa globais podem muito bem ser capazes de capturar.

Charles Kirschbaum
Doutorando em Estratégia Empresarial e Estudos Organizacionais na FGV-EAESP
E-mail: kircharles@gvmail.br

Tradução: Pedro F. Bendassolli