



## O Líder Ágil

por Luiz Otavio Nascimento – “LON”

Nesta passagem de ano, lembrei-me e refleti sobre uma frase tosca, mas real, proferida por um amigo:

- A vida é como papel higiênico. Quando está próxima do fim, passa mais rápido!

Certamente estamos ficando mais velhos, mas indubitavelmente a velocidade dos negócios está sendo exponenciada, fazendo com que tudo ocorra e se transforme rapidamente. O paradoxo atual é que não serão as grandes empresas que aniquilarão as pequenas, mas sim as velozes que comerão o mercado das lentas. E, a cada dia vemos isso acontecer em quase a totalidade dos segmentos de mercado. Para citar exemplos recentes, temos o anúncio do fechamento da rede varejista Virgin de venda de CDs e a última edição impressa da revista Newsweek que passará a existir somente para *downloads* em tablets.

Assim, como tudo o mais que está se alterando, neste cenário da segunda década do Século XXI não parece fazer mais sentido adotarmos as metodologias das escolas estratégicas surgidas nos anos 70, quando nem sequer ouvíamos falar sobre Internet, redes sociais, *big data* e *cloud computing*.

Esta afirmação pode ser respaldada pelo trabalho de MINTZBERG<sup>1</sup> que na virada do século passado pregava o fim das prescrições das escolas de design, planejamento e posicionamento, propondo que os estrategistas aprendam ao longo do tempo. Na escola

---

<sup>1</sup> MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. *Safari da Estratégia - Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Editora Bookman, Porto Alegre, 2000.



por ele preconizada, a do aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas, atuando de modo individual, mas na maioria das vezes coletivamente, aprendem a respeito de uma situação e fazem com que suas organizações saibam lidar com ela.

LAPIERRE<sup>2</sup> já anteriormente afirmava que a administração estratégica deveria deixar de ser a administração de mudanças para tornar-se a administração por mudanças. Dessa maneira, a escola do aprendizado passa a focar como as estratégias de fato se formam nas organizações, não como foram formuladas.

O passado de preocupação com a formulação invariavelmente conduzia a planos que continham um sem número de ações, dispersando os esforços e a atenção da organização. Por sua vez, o planejamento era desassociado da execução e, frente à ocorrência de algum fracasso, a estratégia carregava tal ônus e era alterada, ao invés de gerar aprendizado e a melhoria da execução. Praticamente não existia o conceito de estratégia emergente, nem a abertura das portas para o aprendizado estratégico onde as empresas desenvolvem suas capacidades de experimentação, num ambiente interno e externo de cooperação.

## NOVAS ATITUDES: URGÊNCIA & PROTAGONISMO

A constatação de que tudo mudou é óbvia e em geral é aceita por quase todos. Mas como alterar o *status quo*, ser um líder ágil e estar pronto para implementar uma estratégia também ágil?

---

<sup>2</sup> LAPIERRE, R. *Le Changement Stratégique: un Rêve en Quête de Réel* (Ph.D. Management Policy course paper, McGill University, 1980)



O primeiro requisito é mudar as atitudes (Figura – I). A maior velocidade dos negócios requer urgência na atuação, o que somente será alcançado se a empresa tiver flexibilidade e se os seus líderes se mantiverem em contato próximo ao mercado e à equipe da linha de frente, de modo a terem rápidas e precisas leituras a respeito do cenário empresarial. Além disso, é necessário que todos entendam que são protagonistas, ou seja, condutores e não passageiros do ônibus do destino de sua organização. São executivos pagos para mudar para melhor a realidade de sua empresa e não para justificarem resultados pífios.

## PREPARAÇÃO

O segundo requisito é a preparação da empresa (Figura – I). O líder ágil tem de se colocar na posição de um bandeirante que, para construir o futuro de sua empresa, deverá percorrer caminhos desconhecidos e em constante mutação, onde a cada quilômetro avançado se descortinará um novo cenário, que pode ser hostil ou amigável, em intensidades variáveis. E sem saber com exatidão o que irá enfrentar, ele deve preparar sua empresa para que ela seja flexível.

Figura – I – Atitudes, Preparação & Estratégia Ágil



Usando a metáfora de um veículo para representar a empresa, por não saber que caminho encontrará, é melhor que esse líder dê flexibilidade ao seu meio de transporte, tornando-o, por exemplo, anfíbio, com tração móvel 4 x 4, com motor flex de alta potência, etc. Ao agregar essas “competências” o líder estará aumentando as chances de ser bem sucedido independentemente do terreno com que vier a se deparar.

A preparação da empresa, então, passa pelo mapeamento do seu ecossistema, pelo desenvolvimento da orientação estratégica de sua equipe e pela definição do portfólio de produtos e serviços.

LURIE<sup>3</sup> mencionou que a estratégia ágil compreende vários componentes, dentre os quais a definição da forma do ecossistema da empresa, mas entendo tal definição como uma das escolhas estratégicas que serão feitas mais adiante no mercado. Previamente, como preparação, é importante o mapeamento do seu ecossistema, ou

<sup>3</sup> LURIE, Michael. *Agile Strategy – Designing Successful Companies in an Open World*. Artigo do Blue Mine Group. Novembro, 2010.



seja, de todas as forças que interagem no seu mercado. Para isto, ainda não há nada melhor que o velho, bom e eficaz modelo de Michael Porter que engloba os fornecedores, os clientes, os entrantes, os produtos substitutos e a concorrência.

A este modelo devemos adicionar as análises provenientes das matrizes BCG<sup>4</sup>, SWOT<sup>5</sup> e ANSOFF<sup>6</sup> (produto/mercado), que podem ser apoiadas pelo estudo do VPC<sup>7</sup>. O produto final dessas análises é a identificação das competências necessárias e a síntese que pode ser representada num *canvas* contendo o Modelo de Negócio da empresa, como proposto por OSTERWALDER<sup>8</sup> (Figura – II).

Este novo modelo deve considerar a cadeia de oportunidades gerada pela orientação ao valor, pelos novos produtos e serviços que podem advir pelo engajamento de clientes, antigos e potenciais, no processo de desenvolvimento e marketing.

A segunda etapa da preparação é o desenvolvimento da orientação estratégica da equipe. Além de envolvê-los na elaboração, compreensão e análise das ferramentas citadas anteriormente, um bom exercício é promover uma ou duas reuniões mensais formais e rotineiras com a equipe para discutir todo o cenário empresarial, de modo a identificar as oportunidades e ameaças.

Figura – II – Modelo de Negócio

---

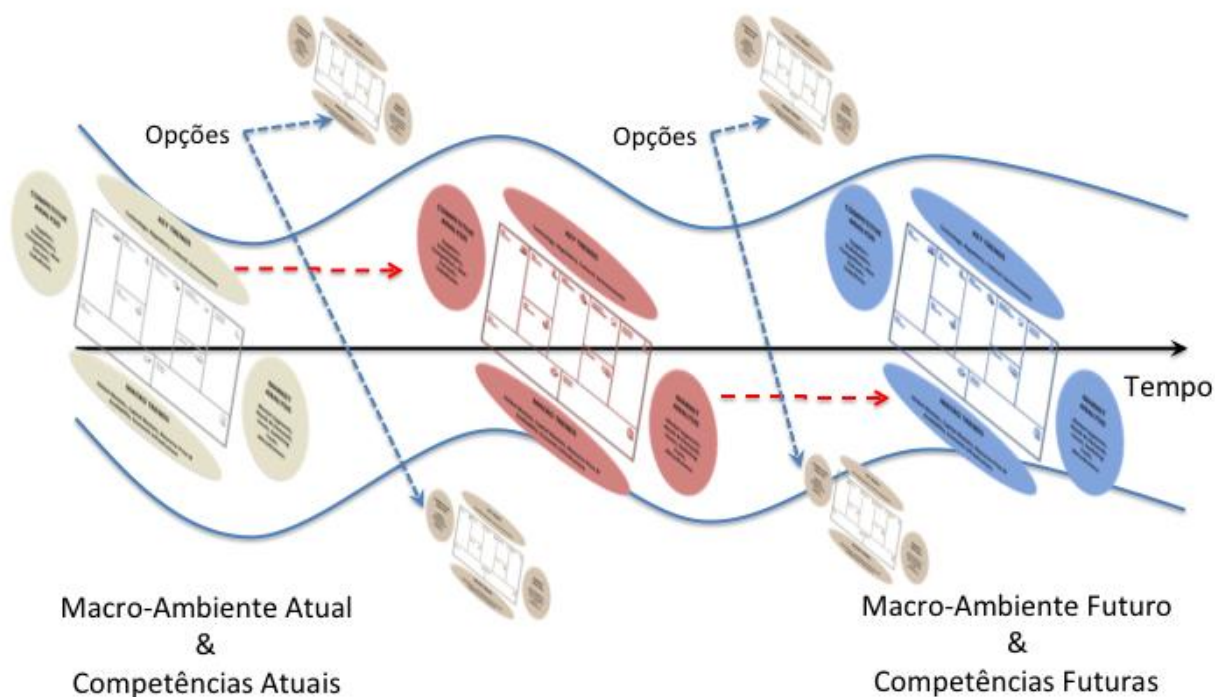
<sup>4</sup> BCG – Boston Consulting Group. HENDERSON, B. D. *Henderson on Corporate Strategy*. Abt Books, Cambridge – USA, 1979.

<sup>5</sup> SWOT – Strengths (forças, pontos fortes), Weakness (fraquezas, pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). HUNGER, J. D. et WHEELLEN, T. L. *Strategic Management*. Reading, Addison-Wesley, 1998.

<sup>6</sup> ANSOFF, Igor. *Corporate Strategy*. Penguin Books, Londres, 1987.

<sup>7</sup> VPC – Valor Percebido pelo Cliente. NASCIMENTO, Luiz Otavio da Silva. *Gestor Eficaz – práticas para se destacar em um ambiente empresarial competitivo*. Editora Novo Conceito, Ribeirão Preto, 2010.

<sup>8</sup> OSTERWALDER, Alexander et PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, USA. 2010.

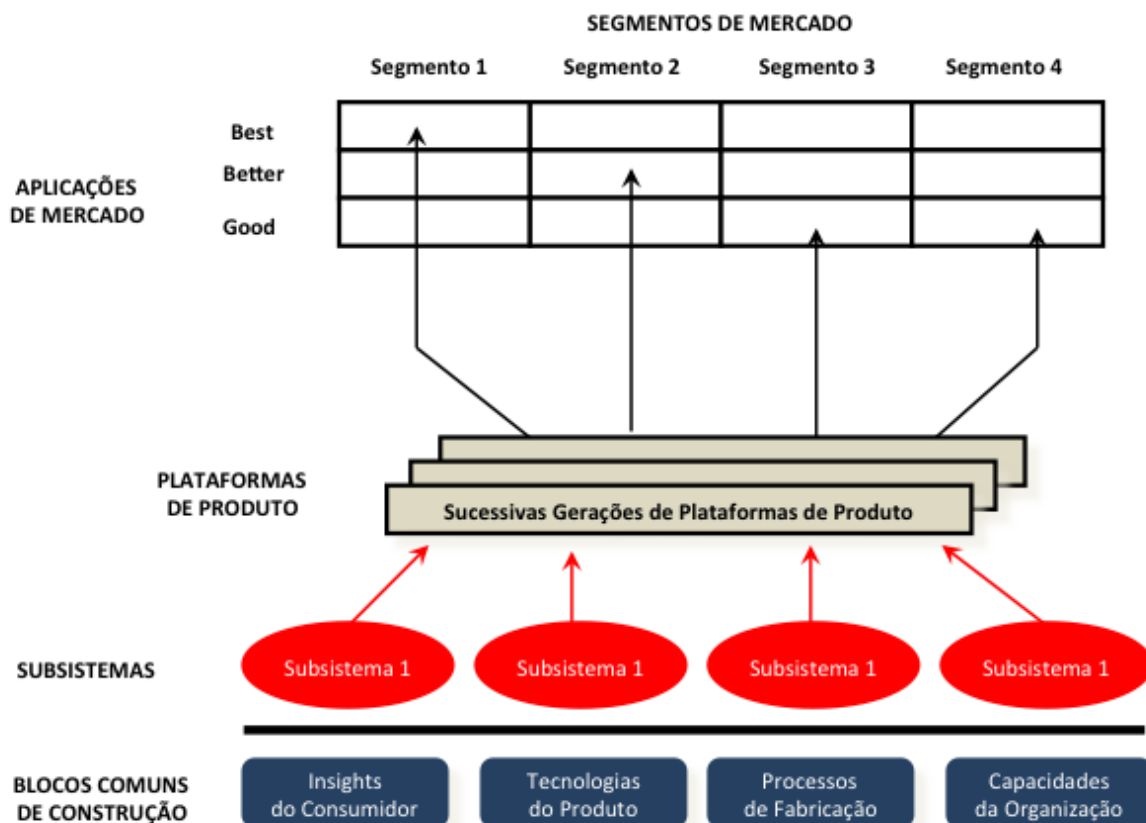


A terceira etapa desse processo é a constituição de portfólios de produtos e serviços, dentro de um conceito de plataformas inicialmente elaborado por MEYER<sup>9</sup> e LEHNERD, que pode oferecer múltiplas opções para múltiplos mercados, contemplando diferentes canais, formas de comercialização e produção, numa visão que pode ser descrita como *Good, Better & Best* (Figura – III).

<sup>9</sup> MEYER, Marc H. et LEHNERD, Alvin P. *The Power of Product Platforms – building value and cost leadership*. The Free Press. New York, USA. 1997.



Figura – III– Good, Better & Best



## ESTRATÉGIA ÁGIL

Alteradas as atitudes e feita a preparação, o líder ágil deverá desempenhar as suas duas funções básicas: obter resultados através de pessoas felizes e construir o futuro de sua empresa sem deixar de fazer o *hoje*, pois não existirá o *amanhã* se a sua empresa não “*almoçar*” todos os dias.

Não existe gestor ou líder sem equipe. Ele sozinho pode muito pouco, mas o seu poder se multiplica com a sua equipe. O que se espera dele é que entregue resultados consistentes e crescentes através de uma equipe composta de pessoas felizes. Por que



felizes? Porque não podemos ficar perdendo colaboradores para os concorrentes. Não temos tempo nem recursos financeiros para ficar recrutando, contratando e treinando pessoas para desempenhar as suas atividades. Pessoas infelizes com o ambiente de trabalho, logo irão procurar outro emprego e uma das maiores causas da saída de profissionais é o mau relacionamento com o seu líder direto.

Por outro lado, existem empresas em que os líderes são complacentes e se transformam em justificadores, explicando os maus resultados através do mercado e/ou pela ação, ou falta dela, do governo. Entretanto, não foi para isso que eles foram contratados. As empresas excelentes são aquelas que têm executivos que usam as suas inteligências e competências para mudar a realidade e entregar resultados cada vez melhores. Esta é a essência do trabalho do líder.

Uma das formas de entregar resultados superiores é se antecipar à concorrência e construir o futuro de sua empresa. Mas, aqui vale repetir que o líder deve fazer isto sem abandonar o presente, pois os resultados de curto prazo sempre têm maior relevância. Sem eles poderá não existir o futuro.

Na implementação da estratégia ágil, o líder ágil em conjunto com a sua equipe, irá selecionar mercados, promover inovação, priorizar produtos e serviços, dar nova formatação ao seu ecossistema, implantar e melhorar processos, enfim, reimaginar sua empresa, na velocidade compatível com o novo ambiente empresarial competitivo. O ambiente de um mundo aberto e conectado.





"LON" – Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia* e *Babson College – Boston, MA*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor das cadeiras de Inteligência Competitiva, Conhecimento do Consumidor e Criação de Valor através de Serviços dos Mestrados da *Business School de São Paulo (Laureate International Universities)*.

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro "Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro". Também é coautor do livro "Varejo: Administração de Empresas Comerciais", ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro "Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo" foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.