

# ÍNDICE

PREFÁCIO: COMO SE FOSSE UM ROMANCE .....	9
AGRADECIMENTOS .....	13
LISTA DE PERSONAGENS .....	17
PRÓLOGO: UM POUCO DE TURBULÊNCIA .....	21
1. Um problema simples.....	27
2. Uma camisa nova.....	45
3. Um alvo em movimento .....	67
4. Um almoço de trabalho .....	91
5. Uma cadeia de valor.....	109
6. Um exercício criterioso .....	119
7. Uma visão abrangente.....	131
8. Um soldado solitário.....	147
9. Um esforço de equipa.....	169
10. Um teste à medida .....	179
11. Um bom telefonema.....	193
12. Uma reunião construtiva .....	203
13. Um argumento perfeito.....	219
14. Uma apresentação personalizada.....	235
EPÍLOGO: UMA QUESTÃO DE PESSOAL .....	249
LEITURA ADICIONAL .....	257



# PREFÁCIO

## Como se fosse um romance

O livro que o leitor tem em mãos é um romance de negócios – uma história sobre um aluno que terminou a sua especialização em Administração de Empresas (MBA), e que é contratado para ajudar uma grande empresa global a tomar uma importante decisão estratégica. À medida que se esforça por contribuir para o processo de desenvolvimento da estratégia, o nosso herói, Justin Campbell, descobre os limites daquilo que aprendeu na escola de gestão, apercebe-se do que mais poderia ter aprendido e não aprendeu, e – o mais importante – desenterra algumas verdades valiosas sobre si mesmo.

Este livro destina-se a:

- Gestores de alto potencial envolvidos no desenvolvimento e implementação de estratégias em circunstâncias desafiadoras;
- Alunos da área de administração de empresas ansiosos por aplicar e integrar lições sobre o que as empresas podem e devem fazer para competir com sucesso;
- Leitores interessados em saber como as decisões estratégicas são – e poderiam ser – feitas dentro de empresas reais.

Mas porquê um romance?

Em primeiro lugar, acreditamos que o desenvolvimento e a execução de estratégias requerem, efetivamente, a aplicação de ferramentas de análise sofisticadas. Algumas destas ferramentas são descritas e aplicadas neste livro. Para serem eficazes, devem ser sensíveis ao contexto organizacional específico da empresa. A melhor maneira de descrever a complexa, e por

vezes confusa, interação entre o analítico e o organizacional no mundo real é, ironicamente, através da ficção.

Em segundo lugar, as decisões estratégicas andam de mãos dadas com a mudança – mudança para a empresa escolher uma nova estratégia, mudança para os responsáveis pela execução dessa estratégia, mudança mesmo para aqueles que facilitam este processo. Por esta razão, a aplicação bem-sucedida de uma análise estratégica e organizacional rigorosa para determinar o caminho da empresa deve antecipar os processos de gestão da mudança que permitem que uma empresa percorra esse caminho. A forma de romance torna possível examinar as implicações da escolha estratégica em mudanças organizacionais, de gestão e até mesmo pessoais em maior escala do que outras abordagens.

Por fim, o trabalho de estratégia – que capacita e permite que as empresas determinem que clientes pretendem servir, em que mercados participarão e como criarão valor – é intelectualmente envolvente e agradável. Este romance é a nossa maneira de dar vida às lições de estratégia, partilhando a diversão e as frustrações que são tantas vezes uma parte da criação de estratégia, mas que não conseguem ser facilmente transmitidas em outros tipos de livros. O nosso romance não é uma crítica ampla ao moderno ensino de gestão. O título é *O que não aprendi no MBA*, e não «O que o curso de gestão de empresas não me ensinou». De facto, Justin – o nosso herói – percebe que é o grande responsável tanto pelo que aprendeu como pelo que não aprendeu no curso de Gestão. A dada altura, apercebe-se de que: «Não é que eles não me tenham ensinado; eu é que simplesmente não aprendi.» Por outro lado, também é da opinião que a «aprendizagem com os golpes da vida real» é uma das melhores escolas que existem.

E agora, porque temos qualificações para escrever um romance de negócios sobre o desenvolvimento e a execução de estratégia?

Jay Barney, doutorado. Jay é professor de gestão e obteve a Chase Chair of Strategic Management no Fisher College of Business, na Ohio State University. Jay é o atual presidente da Strategic Management Society e publicou mais de uma centena de artigos e livros sobre formulação e implementação de estratégias – incluindo alguns dos artigos académicos mais citados na área – e trabalhou como consultor estratégico com várias empresas.

Patricia Gorman Clifford, doutorada. Trish tem vindo a trabalhar para compreender, desenvolver e avaliar estratégias em centenas de empresas há mais de vinte e cinco anos, incluindo incursões na consultoria na LEK Partnership, com a McKinsey & Company, e através da sua própria empresa. Leciona estratégia a alunos de MBA e executivos na Wharton School of Business, na Columbia Business School e em muitos outros locais corporativos e universitários em todo o mundo, e escreve sobre empresas que enfrentam desafios estratégicos complexos, exercendo também atividade de consultoria nessas empresas.

Juntos escrevemos um livro que torna as ferramentas essenciais do sucesso estratégico e organizacional acessíveis e práticas. A nossa abordagem baseia-se num profundo conhecimento dessas ferramentas e numa compreensão pormenorizada de como elas são usadas em empresas reais. À medida que o livro se desenrola, Justin descobre que a elaboração de estratégias é parte ciência, parte arte, parte intuição, parte política, parte análise, parte gestão de mudança e parte trabalho árduo. Também descobre que gosta mesmo disso.

Esperamos que o leitor também goste!



## AGRADECIMENTOS

Há mais de quinze anos que nos conhecemos. Durante grande parte desse tempo, queríamos escrever algo juntos – algo que conciliasse a carreira amplamente acadêmica de Jay com os interesses acadêmicos, práticos e de consultoria de Trish. Ao longo dos anos, concebemos várias propostas e recebemos encorajamento, tanto da parte dos colegas como dos editores, mas nunca nos sentimos totalmente satisfeitos com as nossas ideias e não chegámos a desenvolver nada.

Até Viena.

Numa reunião da Sociedade de Gestão Estratégica, em Viena, começámos a falar sobre as razões pelas quais não nos sentíamos satisfeitos com as ideias para livros que havíamos tido até então. Chegámos à conclusão de que essas ideias não eram más. A maioria provavelmente poderia ter sido transformada em livros razoáveis. Mas não nos sentíamos satisfeitos com elas por, pelo menos, duas razões.

Em primeiro lugar, sentíamo-nos constrangidos pelo padrão da indústria de pegar numa ideia, conceito ou estrutura e explorar as suas implicações em duzentas páginas, sensivelmente. Na nossa experiência sobre estratégia do mundo real, um único enquadramento nunca era poderoso o suficiente para ser usado sozinho. Na verdade, e na nossa opinião, muito do valor proporcionado aos nossos clientes tinha que ver com a nossa capacidade de aplicar habilmente vários enquadramentos interrelacionados a um problema ou oportunidade específicos. Escrever um livro onde abordássemos «um único enquadramento» perpetuaria o mito de que qualquer enquadramento era suficiente para fazer um bom trabalho de estratégia.

Em segundo lugar, a nossa prática de gestão estratégica também nos ensinou que era importante integrar os aspectos analíticos e organizacionais da estratégia. Uma estratégia rigorosa em termos analíticos que não pode ser implementada pela equipa de gestão da empresa é uma estratégia inútil; Uma empresa que implementa com êxito uma estratégia com falhas analíticas está com frequência a vivenciar a sua própria queda. Queríamos escrever algo que abordasse o modo como as escolhas estratégicas são feitas num contexto organizacional cheio de *nuances*, com informações imperfeitas e sob restrições realistas.

A história que queríamos contar – usando múltiplos enquadramentos que integravam o raciocínio analítico e organizacional – não tinha nada a ver com a maioria dos livros de gestão. À medida que falávamos desta ideia, fomos informados, mais do que uma vez, que a chave para escrever um bom livro de gestão era ter uma única mensagem sobre uma única ideia, cuja essência poderia ser comunicada no título do livro. Quando propusemos uma abordagem mais integrada, era-nos perguntado: «Mas qual é a mensagem central do livro? Qual é a lição a tirar dele?»

A nossa mensagem central era que a estratégia era muito complexa e muito importante para ser reduzida a uma palavra de ordem.

Para contar a nossa história, precisávamos – literalmente – de contar uma história. Chegámos então à conclusão de que a melhor maneira de refletir tanto sobre a diversidade quanto sobre a complexidade da estratégia do mundo real era escrever não um livro de gestão, mas um romance de gestão. À medida que as nossas personagens experienciavam o processo de elaboração de estratégias, encontrariam problemas analíticos e comportamentais. Um romance iria permitir-nos apresentar muitas ferramentas de estratégia populares de uma forma acessível, e também permitiria desvendar as dimensões organizacionais e administrativas do desenvolvimento e da avaliação de estratégias.

Várias pessoas ajudaram-nos a apreciar e a articular as mensagens na nossa história.

Os primeiros colegas académicos de Jay na UCLA, incluindo Bill McKelvey, Bill Ouchi e Dick Rumelt, continuam a ter um impacto no seu pensamento, assim como os seus colegas mais recentes – Barry Baysinger, Bert Cannella, Javier Gimeno, Mike Hitt e Bob Hoskisson quando estávamos todos na Texas A&M; e Sharon Alvarez, Jay Anand,



Kate Conner, Jay Dial, David Greenberger, Sharon James, Konstantina Kioussis, Michael Leiblein, Anil Makhija, Mona Makhija, Steve Mangum, Jeff Reuer e Alice Stewart quando estávamos todos em Ohio. Os alunos de MBA e de doutoramento de Jay em todas essas instituições – muitos dos quais passaram a ter carreiras de sucesso por direito próprio – também tiveram um impacto importante no seu pensamento.

As influências de Trish da área de consultoria incluem Bill Barnett, Kevin Coyne, Nathaniel Foote, John Hagel, Stephen Hall, Sallie Honeychurch, Marc Kozin, Jim Lawrence, Toby Lenk, Lenny Mendonca, George Stalk e Patrick Viguerie. Os seus estimados clientes são muito numerosos para os mencionar a todos, mas Cindy Monroe, Prisca Peyer-Ehrbar e Mary Weber têm sido especialmente inspiradoras. Ela gostaria de agradecer a Rich Bettis, a Hugh Courtney, a Jane Farran, a Therese Flaherty, a Jay Galbraith, a Pankaj Ghemawat, a Bob Hansen, a Sue Helper, a Mike Hitt, a Michael Jacobides, a Mike Lubatkin, a Anita McGahan, a Rita McGrath a Peter Ring, a Dan Schendel, a Gabriel Szulanski, e aos outros talentosos académicos que a honraram com a sua colegialidade.

As primeiras discussões sobre este livro com Steve Piersenti foram iluminadoras e desafiadoras. Melinda Merino não se deixou intimidar pela novidade da nossa abordagem e foi uma defensora astuta e eficaz do nosso conceito. Agradecemos à Harvard Business Review Press e especialmente a Kathleen Carr, que nos conduziu com habilidade durante o processo de publicação. Beneficiámos muito das habilidades de edição de Sarah Weaver e Allison Peter, do editor de produção e dos talentos de design de Joel Holland e Stephani Finks – não poderíamos ter desejado uma equipa mais solidária. E embora Jay e Trish gostem de pensar que fizeram a maior parte do trabalho sozinhos, é provável que este livro nunca tivesse sido concluído sem o talento, o compromisso e o bom humor de Kathy Zwanziger.



## LISTA DE PERSONAGENS

*Por ordem de aparecimento...*

**Justin Campbell:** Justin está a iniciar um novo trabalho como associado numa empresa de consultoria de gestão internacional. Nasceu em Willow Springs, Texas, e é formado em matemática pela Universidade do Texas, em Austin; trabalhou como engenheiro de sistemas numa empresa de alta tecnologia e, mais recentemente, terminou um programa de MBA altamente respeitado.

**Vivek Chatterjee:** Vivek é um nativo da Índia. Tem um doutoramento em engenharia química da Universidade da Califórnia, em Berkeley. É igualmente associado na empresa de consultoria e tem dois anos de experiência nesta área.

**Gordon Lee:** Gordon cresceu em Connecticut, estudou matemática e economia em Yale e trabalhou em Wall Street durante dois anos antes de terminar um MBA de Harvard. Trabalha em consultoria há vários anos.

**Ken McCombs:** Ken é diretor sénior na empresa de consultoria que desenvolve e mantém relações com vários clientes. Nativo da Califórnia, tem um MBA de Stanford e uma longa experiência em capital de risco. Ken está na empresa de consultoria há mais de vinte anos.

**Livia Chambers:** Livia formou-se pela Universidade Northwestern, recebeu um diploma de Direito pela Universidade de Chicago e praticou

advocacia por pouco tempo. Livia vai supervisionar Justin no seu dia-a-dia. Tem seis anos na carreira de consultora.

**Carl Switzer:** Carl tem sido o presidente do Conselho de Administração, CEO e presidente da HGS durante os últimos quatro anos. Carl juntou-se à HGS na função de pesquisa e desenvolvimento há mais de trinta anos, depois de receber um doutoramento em engenharia química pela Universidade da Califórnia, em Berkeley

**Scott Beckett:** Scott é vice-presidente e diretor-geral da divisão de produtos de petróleo e gás da HGS. Esta é a maior e mais rentável divisão da empresa. Tem mais de trinta anos de experiência na indústria de petróleo e gás.

**Bob Hutchins:** Bob é vice-presidente e diretor-geral da divisão de embalagens da HGS. A experiência de Bob é na área das vendas. A sua divisão é menor e menos lucrativa do que a divisão de produtos de petróleo e gás.

**Shirley Rickert:** Shirley é a diretora financeira da HGS. Recebeu o seu MBA na Wharton e tinha vinte anos de experiência em finanças corporativas antes de se tornar CFO na HGS, há dois anos.

**Walter Albright:** Walter é vice-presidente da pesquisa e desenvolvimento (P&D) da HGS. Tem um doutoramento em engenharia química da Purdue e vinte anos de experiência em P&D em outras empresas químicas da especialidade; entrou para a HGS, para a sua atual função, há cinco anos.

**Bill Dixon:** A posição formal de Bill é nos recursos humanos corporativos, embora ele atue mais como um assistente especial do CEO. Ex-gerente de fábrica numa das instalações mexicanas da HGS, regressou à sede há três anos.

**Jackie Condon:** Jackie é a namorada de Justin. Conheceram-se enquanto ele estudava para o MBA e ela estudava para um mestrado em psicologia clínica. Atualmente é doutoranda em psicologia clínica na UCLA.