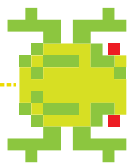


# 6 ROTAS DE LÍDERES CATALISADORES





## UM GRUPO DE 25 GESTORES QUE GARANTEM O CRESCIMENTO ORGÂNICO DE SUAS EMPRESAS MOSTRA COMO É POSSÍVEL FUGIR DO CONGESTIONAMENTO QUE NÃO DEIXA AVANÇAR, NESTE ARTIGO DE JEANNE LIEDTKA, ESPECIALISTA DA DARDEN SCHOOL

**C**omo a maioria dos gestores, você provavelmente tem algumas ideias a respeito de como fazer crescer sua organização. Você pode, inclusive, suspeitar que algumas delas se tornariam um grande feito. Infelizmente, você não dispõe dos dados para provar que quaisquer de suas ideias sejam extraordinárias, e os números que são exigidos como provas, antes que se obtenha qualquer apoio na empresa, podem ser um empecilho. Crente cercado de uma série de descrentes, você investe tempo tentando convencê-los, enquanto a janela da oportunidade se fecha.

Se isso lhe parece familiar, você já

deles, você em breve estará lutando contra a burocracia que eles construíram em torno de você.

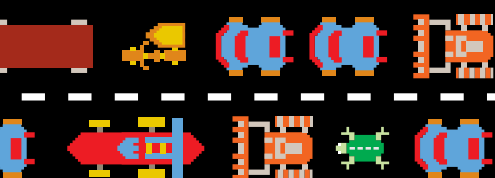
Mas há quem faça crescer assim mesmo. Como consegue? Pedimos a alunos da University of Virginia, recrutadores e participantes de programas de educação executiva que indicassem um líder de crescimento que eles conhecessem pessoalmente e reunimos 225 candidatos de empresas tão diferentes quanto Best Buy, Dell, Dow Chemical, NBC, UBS e Pfizer.

Nesse grupo, identificamos inicialmente 25 indivíduos que haviam conquistado crescimento orgânico de primeira linha. Entrevistamos esses gestores em profundidade e descobrimos que o crescimento não

frequência, o crescimento sustentável é propiciado por dirigentes operacionais cuja liderança dê início a algo como uma reação química que leve a resultados significativos.

### açúcar, fósforo e... CINZA DE CIGARRO

Tente colocar um fósforo aceso sobre um monte de açúcar. Nada acontecerá, porque, para colocar fogo no açúcar, é preciso mais calor do que um único fósforo pode fornecer. Então, o monte permanece de açúcar, não importando quantos fósforos você jogue sobre ele. Mas coloque apenas um pouquinho de cinza de cigarro no topo do açúcar e veja o que acontece quando você risca o fósforo: um



ficou preso no “congestionamento do crescimento” – espaço de frustrações, onde o otimismo empreendedor e a necessidade de acelerar colidem com o ceticismo organizacional e a necessidade de controle. Os executivos da matriz, acionistas ou superiores hierárquicos de qualquer ordem demandam crescimento, mas não lhe dão as ferramentas que o viabilizem. Se conseguir crescer, apesar

é necessariamente o resultado de estratégias que enxerguem longe ou de produtos e tecnologias radicalmente inovadores. Obviamente, esses fatores podem ajudar, mas, com

inferno surge sobre a mesa, só por causa de um pouquinho de cinza.

A cinza é um catalisador. Na química, o termo se refere especificamente a um agente requerido para que uma

**Jeanne Liedtka** é diretora-executiva do Batten Institute e professora de administração de empresas da Darden School of Business, da University of Virginia. É autora de *The Catalyst: How You Can Become an Extraordinary Growth Leader* (Crown Business, 2009). Este artigo é um *excerpt* do capítulo 1 de seu livro.

## O GESTOR PRECISA ESCAPAR DA POSTURA “MÃE, EU POSSO?”, ISTO É, SUPERAR A CRENÇA DE QUE CADA MOVIMENTO SEU TENHA DE ESPERAR POR UM SINAL DE APROVAÇÃO DA CÚPULA DA EMPRESA

reação química seja ativada. Em outras palavras, catalisadores não apenas fazem as coisas acontecer – eles fazem coisas que não aconteceriam sem que eles estivessem presentes. Eles conseguem isso ao reduzir as barreiras que, em circunstâncias normais, impediriam a reação. Minha equipe e eu consideramos o termo mais do que apropriado para descrever tais líderes de crescimento que fazem a empresa ir do congestionamento ao tráfego em via expressa e livre. Eles levam à ação contra tudo e contra todos se preciso.

O açúcar já está sobre sua mesa, talvez com uma tonelada de fósforos desperdiçados. Sua liderança pode catalisar essa reação. E aqui está a parte curiosa: nada mais tem de mudar para torná-la possível, apenas você mesmo. Os consumidores podem ter as mesmas necessidades que sempre tiveram; os concorrentes podem continuar a fazer o que sempre fizeram. Nada de extrínseco é necessário para criar crescimento. Você pode acendê-lo pelo lado de dentro, quando adotar maneiras novas de ver e de se comportar sobre as quais falarei aqui. Parece mágica, mas não é.

Os gestores catalisadores costumam partir do mesmo patamar de todas as demais pessoas: sem informação, capacidade ou contato com clientes privilegiados. No entanto, eles conseguem feitos extraordinários. O que eles fazem não é ciência espacial, mas é o oposto daquilo em que muitos gestores acreditam. Os catalisadores têm sucesso, porque se libertam dos grilhões do modo tradicional de fazer as coisas em suas empresas. Eles se destacam tanto pelo que não fazem como pelo que fazem. Eles, por exemplo, não “pen-

sam grande” nem “deixam os números falar” ou segmentam o mercado de acordo com um conjunto de variáveis demográficas sem sentido. Eles nem mesmo confiam em *focus groups*. Você pode imaginar isso?

### ROTAS ALTERNATIVAS

Há obstáculos. Certo. E também há pecados como os relatados no quadro da página 105. Se quiser agir como um catalisador, você pode descobrir outros caminhos para fugir do congestionamento. Nas pesquisas, os líderes catalisadores mostraram sempre seguir rota alternativa para gerar crescimento – não o caminho tradicional da empresa, mas uma terceira via, construída em seis lições que, no conjunto, permitem fugir do congestionamento.

#### Rota nº 1:

##### **Não olhe para cima, e sim para dentro**

O crescimento começa com você. Não com a corporação. Não com o mercado. Nem mesmo com os clientes. A primeira lição dos catalisadores é que quem você é, como você está estruturado, é o que realmente importa. Os catalisadores são inquietos e impacientes com o *status quo* e as análises sem fim. Para eles, ficar parado não é uma opção. Eles odeiam a estagnação. O erro é perdoável, mas não tentar é pecado mortal.

Entretanto, tudo não se resume só em atitude. Seu passado faz diferença. Kurt Swogger foi capaz de atravessar o congestionamento do crescimento da Dow não só porque teve coragem de tentar, mas também porque conhecia cada cantinho de sua organização. Treinado como engenheiro, ele logo assumiu outras

funções e trabalhou na produção, em marketing e em P&D, em produtos que iam de filmes plásticos aos agrotóxicos. À época em que assumiu a divisão de poliolefinas e elastômeros, ele já conhecia quase tudo. O mesmo se deu com Clay Presley. Ele tinha sido auditor em pequenas empresas por muitos anos antes de se dedicar ao negócio de papelaria. Uma combinação única de atitude e experiência parece estar na base da habilidade que os catalisadores têm de ver e buscar oportunidades.

#### Rota nº 2:

##### **Entenda que o peso não está em suas costas, mas em sua cabeça**

Como pensam os líderes de crescimento também importa. O primeiro passo para reduzir o congestionamento é escapar da postura “Mãe, eu posso?”, isto é, superar a crença de que cada movimento seu tenha de esperar por um sinal de aprovação da cúpula. Se você quer quebrar o código, pare de reclamar sobre o peso que está sobre suas costas e preocupe-se com livrar-se do problema que está dentro de sua cabeça. A solução não é fazê-los pensar diferentemente, mas você pensar de outro modo. Os catalisadores não gostam de pedir permissão ou desculpas. Eles, simplesmente, não gostam de pedir nada. Eles não esperam que a alta administração mude as regras, mas escolhem jogar um jogo diferente por sua conta.

Muitos gestores são programados para pensar “do modo corporativo”, buscar as certezas e confiar em dados para predizer e planejar. Essa abordagem funciona bem quando você está gerindo um negócio sobre o qual conheça muito, mas é uma

**ANÚNCIO**

## CATALISADORES ACESSAM AS CAPACIDADES E A REDE DE RELACIONAMENTOS QUE ELES JÁ TÊM E NÃO FAZEM APENAS LIMONADA DOS LIMÕES. FAZEM DAIQUIRIS OU CAIPIRINHAS

abordagem mortal no mundo do crescimento, onde o que você não conhece é muito mais importante do que o que você conhece. O crescimento é todo relacionado à incerteza e à maneira de lidar com ela. Previsões e análises têm seu lugar nesse mundo, mas você terá problemas se elas forem as únicas ferramentas com as quais pode contar.

É claro que catalisadores como Jim Steiner, da Corning, um *ex-controller*, podem lidar com os números brilhantemente quando necessário. Mas eles evitam assumir riscos desnecessários, e confiar em previsões é um deles. Então, Steiner começou com as competências que já dispunha em casa, encontrou um parceiro para antecipar o capital para a produção de seu novo produto (em vez de pedir dinheiro para a empresa), obteve o compromisso de seu maior cliente, a Texas Instruments, logo no começo do processo e administrou as perdas potenciais no nível que pudesse bancar –da maneira como empreendedores de sucesso fazem. Os catalisadores acessam as capacidades e a rede de relacionamentos

que eles já têm e, no processo, não fazem apenas limonada dos limões. Fazem daiquiris [ou caipirinhas, no caso brasileiro].

### Rota nº 3:

#### Saiba que nada é do outro mundo –você apenas tem de reenquadrar a situação

Um grande fator de paralisação é pensar que uma ideia de gênio, uma grande ideia de ruptura, é necessária ao crescimento. Não é. Entretanto, você realmente tem de sair à procura do crescimento; não é como na vida, que crescemos enquanto pensamos em outras coisas. A boa notícia é que, se você pode aprender a ver de maneira diferente, ele já estará lá. Você apenas tem de mudar sua perspectiva para encontrá-lo –um processo a que chamamos “reenquadramento”.

Clay Presley, da Carolina Pad, reenquadrou seu foco sobre o negócio e teve a ideia de lançar *notebooks* estilizados para garotas. Isso não foi exatamente coisa de outro mundo. Jeff Semenchuk, da Pfizer, escalou a mente dos clientes, selecionou alguns produtos que a empresa já tinha,

embalou-os em tamanhos portáteis e deixou que qualquer um, fosse um executivo ou uma dona de casa, personalizasse as embalagens para ter seus armários portáteis de remédios. Ambas as ideias tornaram-se novos negócios muito significativos. Essas inovações e outras como elas não são rupturas drásticas, nem um pequeno ajuste para justificar aumento de preço. Elas são inovações genuínas, mas são normalmente erguidas em torno de aperfeiçoamentos na proposta de valor existente.

### Rota nº 4:

#### Comece pelas bordas

Uma vez que você encontrou uma oportunidade concreta de criar mais valor para seu cliente, você tem de descobrir uma maneira de fazer essa ideia evoluir. A rota tradicional: formar uma comissão, começar a reunir dados, rodar alguns demonstrativos de lucros e perdas *pro forma*, talvez contratar alguma empresa cara que faz pesquisa de mercado para ajudá-lo a avaliar o potencial da ideia. Depois que você tiver concluído a análise, concentrar-se no grande lançamento que surpreenderá seus concorrentes que estarão de guarda baixa.

Temos uma ideia melhor. Tente começar pelas beiradas. Se você é novato nessa coisa de crescimento, terá menos probabilidade de sair queimado. Lance sua ideia modestamente e foque em aprender o que funciona. Faça logo algumas pequenas apostas: encontre um cliente –talvez apenas um– e tente vender algo a ele, ainda que seja só um protótipo. Reúna alguns conselhos de sua cadeia de fornecimento. Internamente, encontre uma equipe de pes-

## LANÇAMENTOS DE APRENDIZADO

Paixão que todos os catalisadores compartilham, lançamentos de aprendizado são processos que se concentram em fazer pequenas apostas em velocidade. Ao mesmo tempo que minimizam riscos, aceleram o aprendizado e permitem gerar *insights* rapidamente a partir da experiência direta com o mercado.

Um lançamento de aprendizado não é um teste puro e simples; trata-se de uma arte que requer desenvolver novas habilidades, pensar de modo profundo sobre alguns aspectos que provavelmente se ignoram e agir –algumas vezes, de maneira antinatural aos padrões corporativos.

## DOIS DESASTRES



### Erro nº 1 Cultuar as análises

Sim, é pecado agir sem dados sólidos e análises que corroborem uma ideia. As organizações são feitas para ser estáveis. Acionistas esperam por ela, funcionários e comunidades gostam dela, clientes dependem dela. Por sua vez, a estabilidade depende de rigorosa coleta, boa análise e uso correto das informações. Nesse ambiente, são os gestores que sabem como lidar com a informação –analisá-la, validá-la e justificar o uso de recursos organizacionais– que têm sucesso.

Há, contudo, limites ao poder da análise. Explorar novas oportunidades sempre envolve tomar decisões sob condições de incerteza –gerando o desafio de ligar inteligentemente dados de um passado conhecido a um futuro desconhecido. Sujeitar as novas iniciativas à validação por meio da análise rigorosa que as organizações já estabelecidas exigem cria, na verdade, um problema fundamental: uma vez que os dados de que precisamos sobre o futuro não existem ainda, temos de criá-los.

### Erro nº 2 Acreditar que apenas o grande é belo

Para os gestores faz sentido manter menos e maiores iniciativas em andamento: aumenta a habilidade da matriz de sustentar um foco claro. Perseguir muitas ideias novas simultaneamente parece um erro; os custos de oportunidade são altos e mudar é difícil.

O fato, contudo, é que realidades inegáveis como a de que as pessoas (especialmente clientes) são péssimas em enxergar o que ainda não existe conspiram contra qualquer megalomania. Esse pecado, quando ampliado, é o que chamamos de “mentalidade de ameaça tripla”, algo comumente encontrado em líderes empresariais, que pregam o seguinte:

- “Queremos grandes retornos apenas; nenhum projeto pequeno precisa ser levado adiante”;
- “Façamo-lo nós mesmos; parceiros são um problema”;
- “Vamos manter em segredo, até mesmo de nossos clientes”.

soas maduras para dedicar atenção real ao projeto. Pense em seu novo negócio como uma hipótese a ser testada. Para conseguir isso, você provavelmente precisará construir uma bolha de proteção que lhe permita escapar do radar corporativo, pelo menos até depois que já tenha atingido um grau de sucesso a partir do qual você queira ser notado. Uma bolha que o deixe concentrar energias em aprender, em tempo real, de clientes reais, em vez de gastar tempo cumprindo exigências do orçamento. Uma bolha que lhe permita chamar o bebê de feio, se ele se mostrar feio de fato. Então, quando estiver confiante de que chegou à receita vencedora, fortaleça-a com um “lançamento de aprendizado”.

### Rota nº 5:

#### Lidere-os, em vez de amá-los

Os catalisadores não são super-heróis. Não tentam se virar sozinhos, nem você deveria. Um fator-chave de seu sucesso é a habilidade de agrupar e motivar equipes de alto desempenho. Eles se negam a ter uma equipe formada por gente que não seja de

primeira linha e são, de algum modo, capazes de combinar duas forças aparentemente opostas: estabelecem altas expectativas e esperam responsabilidades individuais por resultados, mas, ao mesmo tempo, conseguem extrair da equipe a paixão pelo projeto. Os catalisadores assumem riscos com as novas ideias, mas não com as pessoas: eles não hesitarão em dispensar qualquer membro da equipe que não esteja entregando resultados. Ainda assim, as pessoas que trabalham para esses chefes durões os descrevem como compreensivos, motivadores e inspiradores.

### Rota nº 6:

#### A velocidade anima

Quando as cinco lições anteriores são reunidas, produzem a última ferramenta dos catalisadores: a velocidade, que é seu mantra. Os líderes de crescimento criam o crescimento, mas também aceleram todo o processo de crescimento. Eles colocam cinza sobre o monte de açúcar e dão a todos que trabalham para eles um fósforo. Sua obsessão em relação à velocidade leva a uma

série de consequências surpreendentes e poderosas.

Não estamos falando de uma versão de velocidade do tempo de seu pai. Trata-se de velocidade como “velocidade de aprendizado”, o grande cavalo de Troia. À luz do dia, parece à corporação uma fonte de vantagem competitiva. Afinal, quem se colocaria contra a velocidade? No entanto, o que faz, de fato, é liberar uma força decididamente subversiva sob o manto da escuridão noturna. Você não pode se importar com velocidade e tocar os negócios como de costume; e você não chegará lá sem alinhar todas as peças que apresentamos.

### A NOVA É BOA

Acredite: líderes de crescimento potenciais existem em toda empresa; eles ficam apenas esperando ser liberados. Nossas conclusões pode ajudá-lo a encontrar o catalisador em si. **M**