

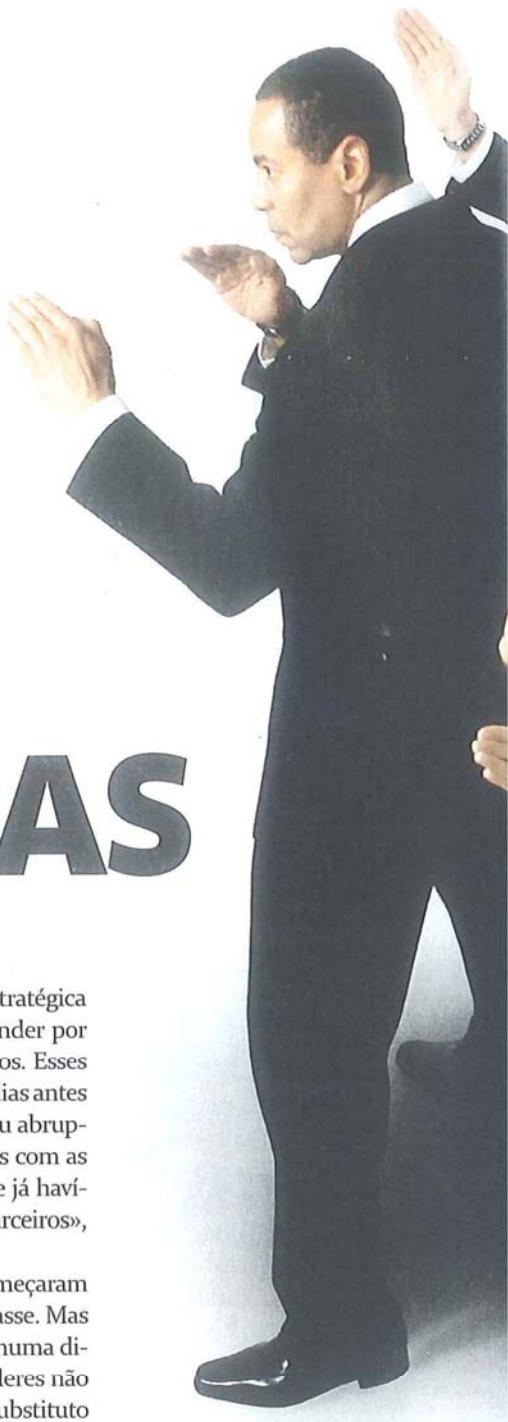
Mais cedo ou mais tarde, a maioria dos líderes empresariais globais terão de colocar a sua empresa em risco. Eis como fazê-lo com sucesso.

APOSTAS ESTRATÉGICAS

Como Andrew Liveris descobriu, um CEO que embarque numa aposta estratégica espera ter de enfrentar uma série de testes difíceis que se podem estender por vários anos, limitando a resolução e a criatividade de todos os envolvidos. Esses testes começaram na Dow Chemical em 31 de Dezembro de 2008, dois dias antes da assinatura do acordo com a PIC, quando o governo do Kuwait recuou abruptamente, pondo em jogo todos os planos de Liveris. «Ficámos chocados com as notícias e foi totalmente inesperado tendo em conta as aprovações que já havíamos recebido e o comportamento, acções e promessas dos nossos parceiros»,

disse Liveris na altura.

Assim que a base financeira do acordo ficou destruído e outros factores importantes começaram a tremer, a maioria dos analistas esperava que a Dow Chemical desistisse do acordo e recuasse. Mas Liveris estava encurrulado. Recuar na altura seria uma derrota pessoal e colocaria a Dow numa difícil situação legal. O contrato com a Rohm & Haas estava mais que definido e os seus líderes não iriam desistir. Também era um acordo de capital e não era fácil encontrar em 2009 um substituto para o investimento prometido pela PIC. Mesmo em tempos normais, os investidores muitas vezes temiam comprometer dinheiro numa aposta estratégica, mas na altura (quando os mercados de capitais lidavam com a pior crise financeira em 65 anos e o sistema financeiro entrava em colapso) o seu medo era ainda maior. Tanto os mercados de dívidas como as empresas estavam paralisados e os mercados de acções estavam em queda livre, descendo 60%. Entretanto, as próprias acções da Dow, que estavam a 22 euros cada acção quando foi anunciado o acordo com a Rohm & Haas no Verão de





LÍDER E LIDERADOS têm de se unir numa estratégia



2008, caíram para 5 euros cada acção em Março de 2009 e Andrew Liveris enfrentava a perspectiva de uma descida nas classificações da Standard & Poor's e da Moody's.

Liveris tinha de fazer com que a administração se comprometesse para com o acordo, descobrindo novas fontes de financiamento e convencendo os mercados de capitais de que a estratégia da Dow havia atingido uma

lomba de estrada e não um muro.

Lidar com estas questões testou a capacidade de liderança de Liveris.

Ele precisava de reunir a sua própria força e perseverança mental e projectar convicção sobre os méritos da mudança que havia apoiado. Teve de persuadir administradores, investidores institucionais, analistas do Wall Street e analistas das agências de rating de que a via que havia escolhido ainda era correcta e viável. Também teve de ter recursos e imaginação para descobrir soluções, incluindo fontes alternativas de financiamento.

No final, Liveris teve sucesso. Manteve os directores actualizados, convenceu as agências de rating a manter a classificação da empresa no investimento e obteve financiamento alternativo de Warren Buffet e de dois membros da família Rohm & Haas. E o acordo foi efectivamente transformador; a combinação Dow-Rohm & Hass fez com ambas melhorassem o seu desempenho, mais do que era esperado individualmente. Actualmente, os químicos especiais perfazem cerca de dois terços das receitas da Dow (era 50% antes da fusão) e Liveris afirma que quer chegar aos 80%. Os mercados de capitais agiram de forma positiva. O acordo foi assinado em Julho de 2009 e em Janeiro de 2010 as acções da Dow estavam acima dos 21 euros. Matthew Norris, um gestor de portefólios e director de pesquisas na empresa de gestão de investimentos Waddell & Reed, revelou numa entrevista que a transição da Dow «significa uma empresa com um crescimento mais rápido e que merece um múltiplo mais alto». Liveris afirmou numa conferência de investidores em Nova Iorque em Dezembro de 2009 que a Dow podia voltar aos níveis históricos de 3,3 euros por acção em 2012.

Como exemplo de pensamento estratégico, o acordo da Dow é de grande importância. Representa o tipo de desafio que cada vez mais empresas enfrentarão no futuro. Liveris e a sua administração colocaram a empresa em risco porque compreenderam que o ambiente global que afectava o sector dos químicos estava em rápida mudança que seriam forçados, mais cedo ou mais tarde, a mudar também. Ficariam numa melhor posição se encontrassem uma forma de estar na vanguarda desta mudança inexorável, mesmo que isso significasse colocar a empresa em risco. Talvez não

fosse preciso um génio para perceber que os químicos se iriam tornar menos rentáveis, tendo em conta as concorrentes novas de países emergentes e ricos em recursos no sector; o verdadeiro génio estava numa passagem rápida para um novo modelo de negócios e a aquisição e utilização das capacidades necessárias antes que as concorrentes aceitassem ou acordassem para esta realidade.

O exemplo da Dow Chemical é instrutivo por outra razão; mostra a incerteza inerente que os líderes enfrentam mesmo depois de fazerem uma aposta estratégica. Livedris teve de executar o acordo com a Rohm & Haas sob condições que nem ele, nem ninguém, teria imaginado – um sistema financeiro global virado de pernas para o ar.

PRONTO PARA A SUBLEVAÇÃO

As apostas estratégicas antigamente eram uma questão de escolha e não de necessidade. Nos anos 80 e 90 e no início do século XXI, apesar de o ambiente de negócios se ter tornado definitivamente mais turbulento, as grandes empresas conseguiam sobreviver com alterações graduais, refinando as suas capacidades principais e expandindo-se criativamente para mercados novos. Mas a procura de melhorias incrementais já não é um caminho certo para o sucesso. Independentemente do modelo de negócios, a certa altura no futuro, esse modelo tornar-se-á irrelevante ou obsoleto ou perderá valor em comparação com concorrentes novas e oportunidades novas. Esse ponto pode chegar abruptamente, sem sinais prévios.

Existem várias razões para tal. A primeira é a revolução digital. Tem estado em jogo há 20 anos, mas só agora começou a causar problemas em vários sectores. Como a Amazon e a Apple mostraram claramente, uma empresa com uma nova proposta de valor que tire partido dos meios digitais podem mudar rapidamente as regras do jogo. Adicionalmente, muitas inovações podem tornar-se habituais a uma velocidade sem precedentes, porque os meios de comunicação digitais

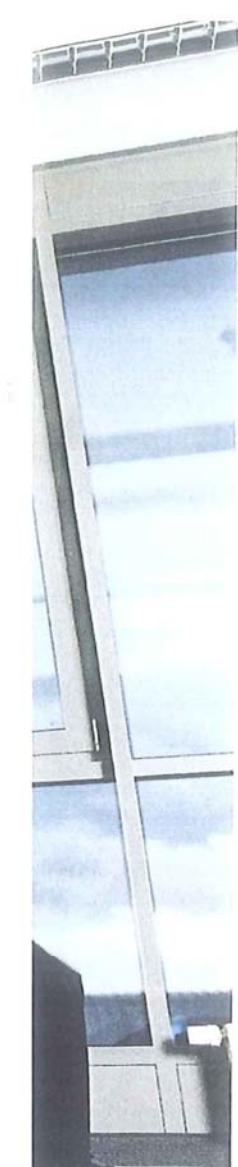
O PODER DOS MERCADOS e do capital não podem ser exagerados



fazem com que seja mais fácil outras empresas terem conhecimentos e copiá-los.

Entretanto, o extraordinário crescimento económico da China, Índia e Brasil está a elevar mil milhões de pessoas ou mais para níveis de prosperidade mais altos. Juntamente com uma maior procura de recursos escassos no Médio Oriente e outros mercados emergentes, este fenómeno levará a mudanças económicas políticas sísmicas (e ainda imprevisíveis). Talvez a forma mais importante e menos reconhecida seja a mudança nos mercados de capitais globais. Estes tornaram-se mais voláteis e menos transparentes e o comércio tornou-se demasiado concentrado na visão a curto prazo – mesmo que os reguladores tentem impor novas exigências de capital a longo prazo e outras restrições no rescaldo da Grande Recessão. Os movimentos imprevisíveis no comércio de divisas, muitas vezes envolvendo mudanças súbitas no valor da divisa





em 30 a 50%, aumentam a volatilidade deste ambiente. O valor comparativo de países, sectores e empresas pode agora mudar rapidamente em qualquer altura.

Neste contexto empresarial, o poder dos mercados de capital não pode ser exagerado. O capital é actualmente mais fluido, mais instável e mais abundante que nunca; estas características exercem uma pressão constante sobre empresa que atraem capital ou se arriscam a vê-lo passar para as suas concorrentes – ou, pior ainda, para predadoras que tradicionalmente não seriam consideradas rivais. Os mercados de capitais já não são apenas uma ferramenta para executar uma estratégia empresarial; são vitais para a forma como uma empresa forma a sua estratégia empresarial.

Juntamente com a velocidade de Internet e com mudanças implacáveis, isto significa que o valor de mercado de um bem em particular – de uma operação empresarial num poço de petróleo ao nome de uma marca – pode declinar rapidamente em qualquer altura em relação ao valor intrínseco desse bem. Tendo em conta a volatilidade dos mercados, a liderança deve

avaliar de forma pragmática e resoluta a depreciação fundamental dos seus bens a longo prazo e reagir ao fazer apostas estratégicas sobre o que manter, o que não manter, o que comprar e qual a melhor altura para uma aposta. Por exemplo, vejamos o que ocorreu no sector dos materiais no início do século XXI. O crescimento estável do PIB chinês atingiu o seu ponto mais alto; a económica dessa nação começou a sorver recursos naturais a uma velocidade espantosa e isto teve efeito no resto do mundo. Em resposta, a BHP Billiton Ltd., uma empresa de exploração mineira australiana formada por uma fusão em 2001, fez uma aposta estratégica de forma a tornar-se a maior interveniente na China. Comprou a Anglo Potash, a Intercor e a WMC Recourses e cimentou os seus laços com a China – ganhando inclusive a honra de produzir as medalhas para os Jogos Olímpicos de Pequim de 2008.

O CEO da BHP, Marius Kloppers, revelou que acre-

Três razões básicas para se fazer uma aposta estratégica

1. Adquirir controlo, ou até domínio, sobre recursos ou competências vitais. Por exemplo, no final de 2010, foram desenvolvidas várias apostas estratégicas no sector da extração de minério e nos metais. Estas foram estimuladas pela concorrência entre empresas chinesas e indianas pelo tipo de elementos raros necessários para novas tecnologias – como o lítio, um metal que deverá ser muito procurado para a próxima geração de baterias automóveis.

2. Escapar a um sector em declínio antes que outros vejam a sua extinção. Em 1996, Lawrence A. Bossidy, CEO da Allied Signal fez exactamente esse tipo de análise clara em relação ao negócio de peças automóveis da empresa, a qual era responsável por quase 15% das suas vendas totais. A empresa vendeu grande parte desse negócio por 1,5 mil milhões de euros, passando a concentrar-se nos produtos aeroespaciais e químicos. Dois anos mais tarde, Bossidy liderou a compra da Honeywell, que na altura tinha cerca de metade do tamanho da Allied Signal, por uma troca de acções no valor aproximado de 10 mil milhões de euros, criando um Golias nos mercados do sector aeroespacial e químico.

3. Praticar um tipo de empreendedorismo em grande escala. Isto normalmente significa adquirir empresas, tecnologias ou competências necessárias para se ter sucesso numa empresa emergente. Temos como exemplo a Bharti Airtel Ltd. É a maior fornecedora de serviços móveis na Índia, com mais de 120 milhões de subscritores. A sua estratégia de expansão global baseou-se na escala e na eficiência: ou seja, atrair clientes com uma intensidade de bens baixa (que exigem pouco capital de receitas). Este tipo de expansão pode ser arriscado, porque muitas vezes exige um enorme investimento para se moverem mais depressa de forma a ganharem a vantagem da inovação.

Em 2009, a gestão da Bharti Airtel negociou durante meses a compra do MTN Group Ltd., uma empresa multinacional de comunicações móveis de África do Sul com operações em muitos países do Médio Oriente e África. O acordo Bharti Airtel-MTN era uma enorme aposta estratégica; foi dirigida por Sunil Mittal, o presidente, mas os investidores e analistas opuseram-se a ela, em parte por causa do enorme financiamento envolvido. Mittal acabou por cancelar as negociações, no Outono de 2009, mas apenas quando o governo sul-africano retirou o seu apoio ao acordo.

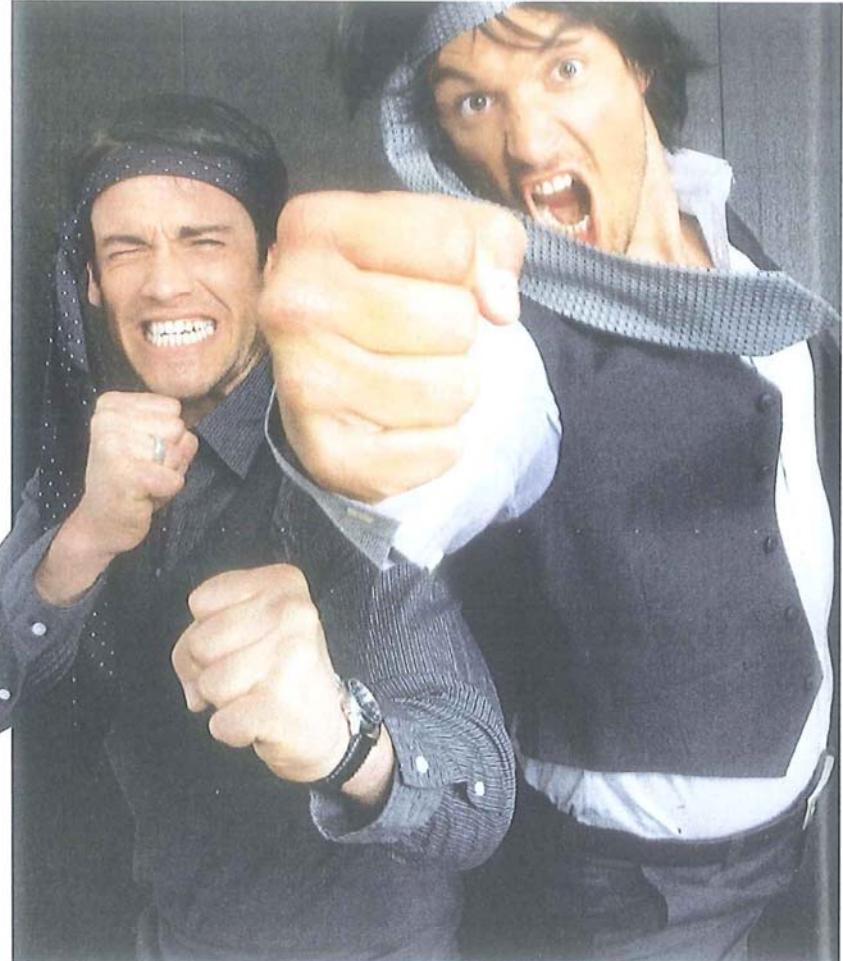
Ainda assim, Mittal não se deixou intimidar pelas críticas. Em Junho de 2010, a Bharti Airtel adquiriu a Zain África por 8 mil milhões de euros. Este ramo da empresa de telecomunicações do Kuwait tinha operações em 15 países; Mittal ganhou assim uma entrada para o continente, algo que não tinha conseguido com a MTN. Por volta da mesma altura, a Bharti Airtel anunciou um acordo para comprar 70% da Warid Telecom International Ltd. do Bangladesh. Os analistas reagiram mal aos planos, fazendo pressão sobre a administração e a gestão para abandonarem a estratégia.

dita que o sector se consolidará ainda mais. No final de 2009, a BHP pôs de parte 7,5 mil milhões de euros para se preparar para aproveitar novas oportunidades e fazer aquisições. Os mercados de capitais recompensaram Kloppers aumentando o preço das acções da BHP. No início de 2010, as acções haviam crescido 250% ao longo de cinco anos, muito à frente de concorrentes como a Rio Tinto e a Alcoa. A Vale e a ArcelorMittal fizeram apostas estratégicas semelhantes antes da crise financeira e os mercados também as recompensaram com rácios mais altos nas acções. As três empresas controlam agora recursos e têm uma grande influência sobre os preços, principalmente sobre o preço do minério de ferro – do qual a China depende para o seu crescimento. Num exemplo de previsão, o preço do minério de ferro subiu 95% entre 2008 e 2009.

Para ficar na vanguarda de tendências como esta, os líderes empresariais devem abraçar a ideia de aposta estratégica e prepararem-se para o momento em que será necessário fazer uma aposta dessas. Isto significa ter noção de alterações no ambiente externo e antecipar novas realidades antes de outros o fazerem. Significa estar disponível, quando necessário, para seguir novas direcções com mudanças drásticas nas capacidades, mesmo que a organização tenha pouca experiência. Os líderes empresariais também terão de preparar os intervenientes mais importantes para o tipo de apostas estratégicas que serão necessárias.

A ANATOMIA DE UMA APOSTA ESTRATÉGICA

Uma aposta estratégica é uma jogada grande e arrojada feita para transformar uma empresa e criar uma nova trajectória de crescimento ou para criar uma empresa totalmente nova. Quase todas as apostas estratégicas envolvem grandes mudanças para a empresa, para o seu sector e por vezes para os sectores adjacentes; na verdade, as apostas estratégicas são tão abrangentes que tendem a alterar a maioria dos colaboradores, processos e práticas da empresa. Essas apostas exigem um compromisso sério por parte dos líderes e das administrações. Em quase todos os casos, principalmente se a aposta estratégica envolve uma ação altamente visível (como uma grande aquisição), haverá alguma apreensão sobre a forma como os mercados, os analistas e as agências de rating reagirão. Mesmo assim, as apostas estratégicas só funcionam se a gestão e a administração tiverem confiança e energia suficiente para se manterem até o mundo ex-



terior ver o mérito da sua decisão – um período que pode durar cinco a dez anos.

ENFRENTAR A INCERTEZA

Tal como mostram as negociações da Bharti Airtel com a MTN, o resultado de uma aposta estratégica não é certo; na verdade, é uma das coisas que faz com que seja uma aposta. A Bharti Airtel teve sorte porque estavam disponíveis outras aquisições nas áreas que desejavam. O falhanço na aquisição da MTN foi apenas um pequeno contratempo. Por vezes, contudo, uma má altura ou forças externas podem criar consequências graves para uma aposta estratégica – e ameaçar a vida da empresa. Quando a Federal-Mogul Corporation, uma fornecedora de peças automóveis dos EUA, comprou a fabricante britânica Turner & Newall em 1998, assumiu inadvertidamente um enorme processo judicial envolvendo amianto que a forçou a declarar falência em 2001; a empresa só conseguiu emergir em 2007. Similarmente, em 2008, o Royal Bank of Scotland (RBS) adquiriu o banco holandês ABN Amro (com o Fortis e o Banco Santander), uma aposta estratégica para criar uma posição no continente europeu. Mas a guerra com o Barclays PLC pelo acordo deixou o RBS demasiado fraco para enfrentar a crise financeira que chegou pouco depois.

UMA APOSTA ESTRATÉGICA É UMA JOGADA GRANDE E ARROJADA FEITA PARA TRANSFORMAR UMA EMPRESA



Manter a perspectiva é essencial nas apostas estratégicas. Estas são tão drásticas e empolgantes que há sempre a hipótese de cometer um erro. Vejamos o caso de Ken Lewis, CEO do Bank of America. A sua decisão de adquirir o Merrill Lynch durante os dias de pânico após a queda do Lehman Brothers foi uma aposta estratégica arrojada para adquirir rapidamente uma nova capacidade. Provavelmente acabará por compensar os seus investidores, mas será preciso mais tempo e persuasão para perceber o potencial que Lewis viu na altura. Lewis acabou por falhar graças a um pormenor do acordo – não pela decisão geral, mas por causa do pagamento de prémios. Lewis acabou por ser forçado a despedir-se, o que mostra tudo o que está em jogo quando se gerem apostas tão altas.

Alguns executivos podem empalidecer perante o destino da Federal-Mogul, do RBS e de Ken Lewis – e decidir que fazer uma aposta estratégica é demasiado arriscado. Perante a incerteza, as pessoas possuem uma relutância psicológica em fazerem grandes apostas estratégicas. Isto impede muitos gestores e administradores. É reconfortante, e muitas vezes defensável, continuar com os negócios habituais, principalmente se uma aposta estratégica significa pressionar a administração e a organização e ter de os convencer para uma grande visão de mudanças empresariais. Efectivamente, por vezes mais vale recuar do que fazer uma má aposta estratégica. Em 2005, a Johnson & Johnson abandonou a sua oferta de 18 mil milhões de euros pela Guidant Corporation, uma fabricante de pacemakers, desfibrilhadores e endopróteses, após terem surgido alguns problemas relacionados com a segurança. A Boston Scientific Corporation esforçou-se por comprar a empresa e acabou a braços com um enorme problema legal. Pouco depois da aquisição, a revista Fortune referiu-se a ela como a segunda pior aquisição de todos os tempos, logo atrás da fusão AOL Time Warner. O preço das acções caiu a pique e os fundadores querem agora vender a sua parte. Mas não fazer uma aposta estratégica muitas vezes é uma jogada ainda pior – e, em alguns casos, é fatal. A falta de acção pode não parecer uma jogada, mas é uma aposta na mesma – uma aposta de omissão. As consequências podem ser

desastrosas. A hesitação e a incapacidade de aproveitar uma oportunidade podem rapidamente transformar uma empresa num alvo de aquisição. Os executivos que fazem a aposta da omissão estão na realidade a colocar o destino da empresa nas mãos de terceiros: um regulador do governo, concorrentes ou investidores privados e hedge funds.

Vejamos, por exemplo, a decisão da AOL em desenvolver um motor de busca. Nos anos 90, a AOL era a principal interveniente na Internet, à frente da Yahoo e de outros portais e motores de busca que agora estão extintos. A decisão da AOL acabou por a colocar nas mãos de uma dupla de miúdos inteligentes de Stanford cuja criação, o Google, acabou por relegar o portal da Time Warner para segundo plano. Actualmente, Tim Armstrong, CEO da AOL e antigo colaborador da Google, está a fazer uma aposta estratégica: está a realinhar a empresa e a transformá-la numa fornecedora de conteúdos através de uma série de aquisições, parcerias e iniciativas de crescimento.

LIDERANÇA HERÓICA

Ao fazer uma aposta estratégica, a convicção do líder deve apoiar-se, antes de mais, numa ideia clara do possível futuro da empresa. Esta ideia deve ser ajudada com diligências e análises, juntamente com uma abordagem qualitativa cuidadosa que examine a aposta através de vários pontos de vista e cenários possíveis. Este tipo de juízo empresarial em grande escala é um hábito da mente que deve ser apoiado; não pode ser desenvolvido rapidamente. Numa era de apostas estratégicas, identificar e reforçar esse juízo será a tarefa central do desenvolvimento da liderança.

A necessidade de fazer apostas estratégicas, e de estar preparado para elas, acabará por mudar a forma como muitos líderes empresariais vêem a estratégia. Além das preocupações já existentes (os pontos fortes e funcionais da empresa, a organização dos departamentos e o portefólio), agora haverá também o pressuposto de um ambiente empresarial mais dinâmico, ambíguo e difícil. A única forma de gerir este ambiente, de forma serena e capaz, é pensar em termos de estratégia externa, cultivando continuamente uma visão do exterior para o interior da empresa na qual as apostas estratégicas não encontram resistência imediatamente, mas em vez disso são avaliadas imparcialmente.

O nível de risco de uma aposta estratégica será desconfortável para muitas pessoas. De facto, se for demasiado confortável, provavelmente não é uma grande aposta. Mas os negócios, por definição, envolvem desconforto. Nunca terá o controlo que quer; terá apenas oportunidades. Terá de estar disposto a ir em frente e arriscar a sua empresa, arrojada e cautelosamente, pelo seu futuro. Andrew Liveris pode não obter um retorno tão rápido como deseja Wall Street, e a sua aposta estratégica será criticada durante algum tempo, mas fez com que a Dow crescesse mundialmente. O mercado está agora a começar a ver o que ele viu há anos. Ele estará pronto daqui a uns anos para a sua próxima jogada. Isso é liderança. □

PERFIL

RAM CHARAN
é consultor
e autor de
16 livros.

MICHAEL SISK
é um escritor
que vive em
Nova Iorque e
contribuiu para
vários best-sellers
de gestão.