

PERDER PARA GANHAR

Que problema eu quero?

ESTRATÉGIA É FAZER ESCOLHAS, É ABRIR MÃO.
É ESCOLHER DELIBERADAMENTE SER DIFERENTE.

— Michael Porter

Imagine que você pudesse voltar a 1972 e investir 1 dólar em cada uma das 500 maiores empresas na classificação da agência Standard & Poor's. Em 2002, que empresa teria gerado o maior lucro para o investimento? A GE? A IBM? A Intel? De acordo com a revista *Money* e a análise iniciada com base na Ned Davis Research, a resposta é: nenhuma das anteriores.¹

A empresa mais lucrativa foi a Southwest Airlines. Isso é surpreendente, porque sabe-se que as linhas aéreas não geram muito lucro. No entanto, ano após ano a Southwest, comandada por Herb Kelleher, produziu constantemente resultados financeiros admiráveis. A abordagem essencialista dos negócios está no centro da explicação.

Certa vez compareci a um evento em que Herb foi entrevistado sobre a sua estratégia de negócios.² Quando ele começou a falar de como agia de forma resoluta na hora de abrir mão de

alguma coisa na Southwest, meus ouvidos se aguçaram. Em vez de disponibilizar trajetos para todos os destinos, ele escolheu deliberadamente só oferecer poucos voos diretos. Para não aumentar o preço da passagem a fim de cobrir o custo das refeições, decidiu não oferecer comida. Em lugar de permitir que os passageiros reservassem os assentos com antecedência, determinou que seriam escolhidos quando entrassem no avião. E não quis vender passagens caras com serviço de primeira classe, oferecendo apenas a classe econômica.

A empresa resolveu abrir mão de tudo isso não por omissão, mas de propósito. A perda de cada um desses itens fez parte de uma estratégia pensada para baixar os custos. Ele correu o risco de perder clientes que queriam uma variedade maior de destinos, a opção de comprar refeições caras, etc.? Sim, mas Kelleher tinha total clareza do que a empresa era — uma companhia aérea de baixo custo — e não era. E suas concessões refletiram isso.

Ele mesmo explicou como funciona seu pensamento essencialista: “É preciso examinar cada oportunidade e dizer: ‘Acho que não. Sinto muito. Não vamos fazer mil coisas diferentes que na verdade não contribuirão muito para o resultado que queremos.’”

A princípio, a Southwest foi criticada por analistas do mercado, adversários e outros não essencialistas que não conseguiam acreditar que essa abordagem pudesse ser bem-sucedida. Quem, em seu perfeito juízo, escolheria uma empresa aérea que só ia a determinados lugares e não servia refeições, por mais baratas que fossem as passagens? Mas dali a alguns anos ficou claro que a Southwest estava no caminho certo.

Os concorrentes do setor notaram a disparada do lucro da Southwest e começaram a imitá-la. Mas, em vez de adotar a abordagem essencialista de Kelleher como um todo, fizeram o que o professor Michael Porter, da Harvard Business School,

chama de "estratégia em cima do muro": mantiveram intacta a estratégia existente e, ao mesmo tempo, adotaram a estratégia do concorrente. Na época, uma das tentativas mais visíveis foi a da Continental Airlines. Eles chamaram seu novo serviço de voos diretos de Continental Lite.

A Continental Lite adotou algumas práticas da Southwest: baixou o preço das passagens, acabou com as refeições, deixou de oferecer primeira classe e aumentou a frequência dos voos. O problema foi que, como ainda se agarrava ao modelo de negócios existente (a Continental Lite respondia apenas por um pequeno percentual dos voos oferecidos pela empresa), não havia eficiência operacional que permitisse que fossem oferecidos preços competitivos. Assim, a empresa foi forçada a economizar de um modo que acabou comprometendo a qualidade do serviço.

Enquanto a Southwest, consciente e deliberadamente, abriu mão de certas coisas em áreas estratégicas importantes, a Continental se viu obrigada a fazer pequenos sacrifícios que não obedeciam a uma estratégia coerente. De acordo com Porter, "Uma posição estratégica só é sustentável caso se abra mão de outras posições".³ Ao tentar manter duas estratégias incompatíveis, a empresa foi reduzindo sua capacidade de ser competitiva.

A estratégia em cima do muro saiu caríssima para a Continental. Ela perdeu centenas de milhões de dólares em voos atrasados, e, de acordo com Porter, "os voos atrasados e os cancelamentos geraram um índice de mil reclamações por dia". O presidente acabou demitido. Moral da história: *ignorar a realidade das concessões deliberadas é uma estratégia terrível para as empresas. Acontece que também é uma estratégia terrível para as pessoas.*

Você já conviveu com alguém que está sempre tentando encaixar só mais uma coisinha nas 24 horas do dia? Pessoas assim sabem que têm 10 minutos para chegar a uma reunião,

mas ainda se sentam para responder alguns e-mails antes de sair. Ou concordam em entregar um relatório na sexta-feira, embora outro prazo importante se encerre no mesmo dia. Ou talvez prometam dar uma passadinha na festa de aniversário do primo sábado à noite, embora já tenham comprado ingresso para um show que começa exatamente na mesma hora. Sua lógica, que ignora a realidade de que para ganhar é preciso perder, é: *dá para fazer as duas coisas*. O problema mais importante é que essa lógica é falsa. Inevitavelmente, eles chegam atrasados à reunião, perdem um ou ambos os prazos (ou entregam dois projetos malfeitos) e ou não vão à festa do primo ou perdem o show. A realidade é que, por definição, dizer sim a uma oportunidade exige dizer não a várias outras.

Até que aceitemos essa realidade de perder algumas coisas para ganhar outras, seja na vida pessoal, seja na profissional, estaremos condenados ao mesmo destino da Continental: ficar presos numa "estratégia em cima do muro" que nos força a fazer por omissão pequenos sacrifícios que talvez não fizéssemos de caso pensado.

Num artigo para o *The New York Times*, Erin Callan, ex-diretora-financeira do banco de investimentos Lehman Brothers, contou o que sacrificou por abrir mão de coisas por omissão. Ela escreveu:

Não comecei com a meta de me dedicar inteiramente ao emprego. Isso foi se insinuando com o tempo. A cada ano que passava, pequenas modificações se tornavam a nova regra. De início, eu gastava meia hora no domingo organizando os e-mails, a lista de afazeres e a agenda para facilitar a manhã de segunda-feira. Então passei a trabalhar algumas horas no domingo, depois o dia inteiro. Meus limites foram se desfazendo até que só restou trabalho.⁴