

Respeite as leis, mas desafie as regras

Insight to Action™

Issue 59

As Regras

Quando as regras mudam, elas trazem simultaneamente oportunidades e perigos. Oportunidades para aqueles que podem aproveitar-se rapidamente das mudanças, e perigo para aqueles que deixam o tempo passar e demoram a reagir. Oportunidades para pessoas que se reorganizam rapidamente diante das mudanças e perigo para aquelas pessoas que insistem, resistem e as ignoram.

É claro, isso assume em primeiro lugar, que há regras e também que essas regras se modificam.

Há uma controvérsia a respeito das trocas de regras de mercado. Por exemplo, em algumas recentes discussões na Revista Fortune, Carol Loomis, uma renomada autoridade em gerenciamento, insistiu que as regras mudam-se rapidamente, por outro lado, Jack Welch, ex-CEO da GE, defendeu que as regras não trocam, não se modificam e são sempre as mesmas.

Na opinião da Carol Loomis a questão básica não é se mudam ou não, mas inicialmente é necessário saber:

- Quais são as regras?
- Quem decide que são essas as regras?
- O faz com que as interpretações das regras mudem?
- Como você pode saber quando as regras estão prestes a mudar?

As respostas podem fazer uma grande diferença para pessoas que se deixam surpreender quando alguém altera as regras de mercado e para aquelas que antecipam ou provocam mudanças a seu favor. A questão importante é como você pode trocar as regras de mercado a seu favor.

Quais são as regras?

Frequentemente os executivos se comportam como se as regras estivessem escritas numa pedra bíblica. Num certo sentido, isso é eficiente porque não se perde tempo questionando coisas que são tidas como constantes. Entretanto as regras não são constantes, pelo menos não no senso de que alguma força as detém (veja ilustração abaixo). Antes disso, as regras são muito mais como hábitos e acordos mútuos. É assim que as pessoas vêem o mundo, e para simplicidade e velocidade de ação preferimos entender que o mundo é como é. Quanto mais pessoas concordarem com as regras, mais fortes elas serão. Nós entendemos que há regras mutáveis e as regras imutáveis, como explicado no quadro abaixo:

◀ Imutáveis		Mutáveis ▶
Leis da física	Regras	Opiniões
Legislação	Benchmarks	

No mundo dos negócios também existem algumas regras simples. Por exemplo, faça o que você faz melhor e passe a terceiros o resto. Pergunte aos clientes o que querem, dê a eles e cobre por isso. Recompense a boa performance dos colaboradores. Mantenha os colaboradores que realmente contam para o resultado. Preços menores estimulam a demanda. Se esses comentários produzem em você um “*eu também concordo*” essa é a comprovação de que essas são as regras estabelecidas.

Deveríamos cuidadosamente distinguir “regras” de “princípios”. Princípios são leis da física e da matemática. Por exemplo: há exatamente 100% de market share em qualquer mercado, o que nos dá o princípio (não a regra) que o business não pode ter mais do que 100% do mercado e ao mesmo tempo, de que se você não tem 100% do mercado, alguém tem a outra parte. Esse é um princípio básico.

IN THIS ISSUE: The Rules/1 Sharing/3 Publications/4 Contact ACS/4



Quem decide quais são as regras?

Simples. Nós fazemos as regras; quer dizer, cada um de nós faz as regras. No momento em que você faz ou diz algo, ainda não é uma regra geral, mas pode ser para você.

Uma coisa é criar suas regras e outra é aceitar a dos outros. Enquanto alguém diferente da nossa equipe disser que algo é uma regra para ele, mudá-la significa desestabilizá-lo. Isso quer dizer que se alguém criou suas regras, elas devem lhe estar favorecendo. Então nos compete avaliar e ver se essas regras são boas também para nós, se não forem, devemos contrariá-las.

O que faz as regras mudarem?

As regras mudam de duas formas. Uma é quando muda nossa opinião sobre elas e a outra é quando nossa análise sobre as regras muda.

■ Nossa opinião muda quando alguém tem uma idéia inteligente. Por exemplo, a regra de recompensas em trabalhos pode ter sido pagamento por hora, então alguém disse “*por que não pagamento por resultados?*”. Hoje o conceito do incentivo-compensação é natural em muitas empresas, mas não é universal e, portanto não é um princípio. Se fosse um princípio, as empresas não mais poderiam sobreviver sem o *incentive compensation*.

■ Nossa análise muda quando algo no mundo muda e nós observamos isso. Por exemplo, a regra sobre terceirização de call centers em outros países mudou quando as ligações interurbanas se tornaram fáceis e baratas. Quando os computadores fizeram o acesso à informação suficientemente rápido e detalhado. O formulário da análise - comparando custos de opções diferentes - não mudou. Os números que alimentavam a análise mudaram, e assim o resultado da análise também mudou.

Isto é crucial. Vimos que em ambos os casos de mudança de regra, os princípios implícitos não mudaram. Nos exemplos acima, os princípios são “*as pessoas respondem a incentivos*” e “*pagar menos pelo mesmo trabalho alavanca lucros.*” As pessoas não começaram de repente a responder aos incentivos e o crescimento da produtividade não se transformou de repente numa maneira aumentar os lucros, porque

alguém “mudou uma regra.” Os princípios já estavam estabelecidos, só foi necessário que alguém os transformasse em regras. E isso nos dá uma base para trabalhar proativamente na alteração das regras decorrentes dos princípios (imutáveis) que nos sejam favoráveis.

Como você pode saber quando as regras estão a ponto de mudar?

Você deve ter deduzido que as regras não mudam sozinhas. As regras mudam quando as pessoas adquirem uma nova opinião ou análise. E porque os princípios implícitos não mudam (ou ao menos, mudam menos freqüentemente), você tem a oportunidade de prognosticar mudanças na regra, ou alterá-las, mantendo os princípios básicos.

Há três etapas básicas.

1. Observe a regra (uma hipótese, uma afirmação, uma política, uma prática de consumo, um hábito cultural...).
2. Identifique qual é o princípio implícito na regra.
3. Identifique se há uma regra diferente possível para o mesmo princípio.

Por exemplo: você quer vender um produto de massa (um carro, um serviço financeiro, ou um candidato político). Você quer construir imagem e lembrança e sabe que, pela regra atual, é a TV que alcança mais pessoas em menos tempo do que qualquer outro veículo.

Em seguida, você identifica que o princípio que sustenta a regra é que “*é mais eficiente o uso de comunicação massiva que falar pessoa-a-pessoa*”. Nesse caso, a regra que sustenta a recomendação pela TV é a mais indicada.

Será mesmo? Então você pergunta se pode haver uma regra diferente. Até recentemente, a TV era soberana. Agora, entretanto, a Internet é um sério competidor, em parte porque a TV está dividindo a audiência com outros veículos (principalmente a internet) e em parte porque os serviços básicos da rede (email, blogs, streaming video, dedicated websites) criaram a interatividade. Velhos cálculos (custo por impressão, custo por mil e etc) não mais ditam as regras da produtividade. Uma regra em processo de mudança.

Como identificar e mudar regras?

Você pode identificar as regras que regem o seu negócio e ver se pode alterá-las a seu favor.

- Treine-se a ouvir as regras implícitas no seu pensamento e no de outras pessoas: *"lançaremos diversos produtos para aumentarmos nossa probabilidade de ser líder de mercado."* Por que? É uma lei imutável da física, ou é uma regra baseada em métodos tradicionais de marketing? Qual é o princípio imutável que determina que novos produtos levarão à liderança?
- Calce os sapatos dos seus concorrentes e com um "business war game" descubra os princípios escondidos nas regras deles. Um grupo de estrategistas de empresa listada na Fortune 100 descobriu uma regra escondida em seu setor de negócio (*"nem nós nem os concorrentes fixamos o preço abaixo da margem de X%"*) quando seus próprios gerentes, fazendo o papel de concorrentes, reduziram o preço a um nível que "não deveriam", identificando o princípio implícito da margem mínima. Isso os ajudou a criar uma estratégia que superou a concorrência.
- Olhe suas ferramentas analíticas com novos olhos. Por exemplo, observe como são previstas as vendas, procure os princípios implícitos nas previsões, e pergunte se fazem sentido. São aqueles os princípios em que você quer basear um número tão importante?
- Use modelos quantitativos. Na ACS frequentemente vemos estrategistas experientes ficarem surpresos pelos resultados das análises que obedecem às regras atreladas a princípios recém descobertos. As lacunas de uma análise podem ajudar as pessoas a desafiar regras em um esforço para atingir os resultados desejados.

- Busque razões para o "porque não". Os seres humanos tendem a adotar os dados que confirmem o que querem ou acreditam. Você pode identificar regras não desafiadas (para descobrir novas oportunidades) por, conscientemente, negar sua evidência. O que pode fazer para que nosso plano não funcione? Se quiserem atacar o nosso negócio, o que podem fazer? E o que nós faremos? Como poderíamos fazer coisas que sempre pensamos ser impossível de serem feitas?
- Altere os cenários. Imagine que você está cinco ou dez anos à frente e que hoje improváveis eventos já ocorreram. Como? Crie histórias fictícias. Imagine-as reais para revelar as voltas e reviravoltas que irão ocorrer até o futuro.

Os princípios da competição não mudam, mas sim as regras e as pessoas podem mudá-las. Pensando diferente você pode ser aquele que determinará as mudanças.

Traduzido pelo IAM&M sob autorização da ACS

Compartilhando do *Insight to Action*

ACS concede-lhe a permissão de compartilhar gratuitamente deste e de outros pontos do ***Insight to Action*** com seus amigos ou colegas. Você pode também citar toda a edição em sua própria escrita se você der o crédito à ACS. Não é concedida a permissão para que se publique, venda, edite, ou modifique qualquer parte do ***Insight to Action***.

Para traduções ou outras perguntas a respeito do ***Insight to Action***, escreva para info@competing.com ou ligue para nós no 1 (503) 243.2586 – Portland – Oregon – USA, ou iamm@iamm.com.br (11) 2526-0330 – São Paulo – Brasil.

Publicações

Você pode fazer download de muitos artigos da ACS no site www.competing.com. Ou, se preferir que enviemos a você um conjunto de artigos escreva para info@competing.com ou nos telefone 1 (503) 243.2586. Nesse pacote você receberá os seguintes artigos:

- **“Business War Games,”** disponível no *Journal of Business Strategy*.
- **“Anchors Weigh Down Competitive Thinking,”** publicado na revista *Competitive Intelligence*.
- **“What We Know That Ain’t So” e “Feeling is Believing,”** publicado no *Crisis Times*.
- **“To Need or Not To Need Intelligence,”** publicado na revista *Competitive Intelligence*.
- **“With All This Intelligence, Why Don’t We Have Better Strategies?”** publicado no *Journal of Business Strategy*.
- **“Intelligence, Decisions, and Intelligent Decisions,”** publicado no *Competia Magazine*.
- **“Alignment,”** publicado por SCIP.Online.
- **“The Seven Deadly Sins of Business War Gaming,”** publicado por SCIP.Online.
- **“Business War Games,”** um artigo em destaque publicado por SCIP.Online.
- **“What If? How to Create a Great Strategy,”** publicado na *Competia Magazine*.
- **“Putting the Lesson Before the Test,”** pelo Professor David Reibstein, um capítulo no *Wharton on Dynamic Competitive Strategy* e reeditado em diversos jornais.

Entre em contato com ACS ou IAM&M

Tem perguntas ou comentários? Quer fazer sugestões ou críticas? Gostaria de saber como receber *Insight to Action*? Visite o site www.competing.com, ou nos mande um e-mail: editor@competing.com ou iamm@iamm.com.br. Você pode falar conosco pelos telefones: 1 (503) 243.2586 – Portland – Oregon – USA e (11) 2526-0330 – São Paulo – Brasil.



IAM&M - Instituto de
Assessoria Mercadológica e
Mercadométrica

- consultoria em negócios
- dimensionamentos de mercados
- pesquisas
- estratégias mercadológicas

Brasil, Argentina, Chile e
Colômbia

INSIGHT TO ACTION



- estratégias de negócios
- business war games
- estratégias de marketing

EUA, Europa e Ásia

**aliança internacional para transformar
inteligência em estratégias vencedoras**