

Estratégias Incrementalistas

Em uma discussão tanto empresarial, quanto acadêmica clássica, Pascale (1984) critica o relatório do BCG (Boston Consulting Group) por definir como razões do sucesso da Honda: ser um produtor de baixos preços, utilizar sua posição dominante no mercado japonês para entrar no mercado americano, expandir o mercado pela redefinição do nicho de lazer, explorar sua vantagem competitiva via precificação e publicidade agressiva. Esse arrazoado passa a idéia de que a empresa japonesa planejou cuidadosamente cada uma de suas ações a partir dos pressupostos de que as diferenças no custo (e eficiência) são os componentes fundamentais da estratégia.

Entretanto, em sua pesquisa junto aos executivos responsáveis pelo lançamento da Honda nos EUA, Pascale (1984) descobriu que nada poderia estar mais distante da verdade. As estratégias adotadas não foram planejadas previamente, mas vieram do incrementalismo operacional, conforme as dificuldades iam surgindo.

Para Pascale (1984), as empresas de alta performance, além da estratégia, de estruturas e de sistemas que lhe dêem suporte, consideram igualmente importante o estilo de gerenciamento, os recursos humanos e os valores (ou cultura) da organização. Some-se a isso a necessidade de a empresa estar sempre atenta ao que acontece no mundo, em vez de restringir a sua visão apenas ao que acontece em sua indústria.

Assim, Pascale (1984) desenvolve seis perspectivas para analisar o sucesso da Honda no mercado americano, afirmando que somente o uso das seis concomitantemente seria capaz de explicar esse sucesso e de ser usado em outros contextos.

1. A estratégia, do ponto de vista oriental, seria tudo aquilo que

é necessário para o bom funcionamento da organização como um mecanismo adaptável.

2. A estrutura organizacional é composta das interfaces construídas a partir do conhecimento, reputação, resultados comprovados e confiança que os outros depositam em alguém são os fatores que realmente sedimentam a estrutura organizacional, em vez dos organogramas.

3. Os sistemas dizem respeito essencialmente às formas de comunicação dentro da empresa e condicionam a todos, seja através de formulários, seja através do acesso restrito aos níveis gerenciais superiores. Também dizem respeito aos sistemas, o conhecimento tácito e as regras informais da organização. É preciso dar atenção tanto aos sistemas formais, quanto aos informais.

4. O estilo de gerenciamento dá vida à estratégia e aos sistemas e pode ser percebido pela forma como o gerenciamento aloca atenção e tempo, principalmente em termos de sua agenda, telefonemas e cesta de lixo. Nesses três itens é possível perceber as prioridades do executivo.

5. Os recursos humanos precisam ser corretamente socializados, isto é, incorporados, ao mesmo tempo em que modelos de comprometimento e produtividade são valorizados. Nesse processo, é importante dar atenção e treinamento, criando um comportamento coesivo e congruente entre todos os empregados.

6. Os valores (ou cultura) da organização lhe dão um direcionamento preciso para o seu comprometimento com a sociedade, seus clientes e empregados. São esses valores que fazem com que empregado e empresa representem uma única coisa para si e para o mundo exterior.

Nos anos 1960-1970 os principais indicadores internacionais estavam condicionados pela Guerra Fria, onde a lógica militar de ganhar ou perder estava expressa várias áreas, entre elas: esportes (quantas medalhas olímpicas cada país conquistou?) e ciências (quantos prêmios Nobel?). Ao mesmo tempo, no ambi-

ente interno de cada país, a natureza da competição era oligopólica, com foco no mercado doméstico e nos competidores locais.

Nesse contexto, a Honda também enfrentava dificuldades para sair do mercado japonês e ingressar no mercado americano: descrença interna, dificuldades com permissão do ministério das finanças para investir no exterior, dificuldades em montar a fábrica americana, sentimento de inferioridade frente ao poderio industrial americano, etc.

Nos anos 1970-1980 os indicadores mudam e se voltam para a expansão comercial e para o novo mercantilismo; o foco de competição entre as empresas passa a ser o internacional em vez do local; altas taxas de juros e riscos de investimento atingem a maior parte das indústrias.

Mintzberg (1996), entretanto, acredita que em vez de puramente incrementalista, as estratégias empresariais devam ser uma mistura de planejamento (análise) e aprendizado (síntese). Para ele a constatação de que Pascale (1984), por meio de sua pesquisa e das entrevistas com os executivos da Honda responsáveis pela implantação da fábrica japonesa no mercado americano, marcou um ponto em favor do incrementalismo (X racionalismo) não é algo a comemorar. Também não indica a diversidade de práticas gerenciais. Muito pelo contrário, apenas demonstra a pouca performance do mundo acadêmico em dar conta do desenvolvimento do conhecimento dos negócios. Para Mintzberg (1996), o sucesso da Honda no mercado americanos e deveu à má administração da empresa na época, o que permitiu que um produto pouco provável de ser usado como principal lançamento em um novo mercado, rapidamente conquistasse adeptos. Os gerentes locais da empresa aprenderam de forma inesperada a respeito do interesse dos americanos por motos pequenas, leves e baratas.

Dessa forma, eles tiveram de vencer seus próprios preconceitos e vieses para fazer a companhia dar certo. O mais interessante é que esse aprendizado surgiu da constatação de interesse dos

americanos pelos gerentes japoneses andando de um lado a outro de Los Angeles nas suas pequenas motos. Não foi em uma sessão de planejamento, nem no chão da fábrica, vindo de um insight a respeito das operações. Foi do uso do produto e da sua conseqüente exposição no meio social.

Por fim, o "Efeito Honda", segundo Pascale (1984), é uma característica da organização mental/cultural dos ocidentais que faz com que eles simplifiquem a realidade, dando explicações lineares a ela. Isso seria fruto de um olhar superficial sobre os processos de aprendizado a adaptação pelos quais a empresa passa.

Referências:

1. MINTZBERG, Henry; Learning I, planning 0; California Management Review; vol. 38; 1996.
2. ____; PASCALE, Richard T.; GOOLD, Michael e RUMELT, Richard P.; The "Honda Effect" Revisited; California Management Review; vol. 38; pp. 80 a 91; 1996.
3. PASCALE, Richard T.; Perspectives on strategy: the real story behind Honda's success; California Management Review; vol. XXVI; pp. 47 a 72; 1984.