

“Um trabalho magistral que ilumina a verdadeira essência dos negócios: ego, paixão, ambição e combate total.” – Bloomberg

A ARTE DA GUERRA NOS NEGÓCIOS

HISTÓRIAS E LIÇÕES DOS MAIORES
CONFRONTOS DO MUNDO CORPORATIVO



DAVID BROWN



SEXTANTE



SEXTANTE

A Editora Sextante agradece a sua escolha.
Agora, você tem em mãos um dos nossos livros
e pode ficar por dentro dos nossos lançamentos,
ofertas, dicas de leitura e muito mais!

Clique aqui para assinar
nossa newsletter e receber
as novidades diretamente
em seu e-mail.

**A ARTE DA
GUERRA NOS
NEGÓCIOS**

A ARTE DA GUERRA NOS NEGÓCIOS

HISTÓRIAS E LIÇÕES DOS MAIORES
CONFRONTOS DO MUNDO CORPORATIVO



DAVID BROWN



SEXTANTE

Título original: *The Art of Business Wars*

Copyright © 2021 por Wondery, Inc.
Copyright da tradução © 2022 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Paulo Afonso

preparo de originais: Andréia Amaral

revisão: Luíza Côrtes e Tereza da Rocha

diagramação: Valéria Teixeira

capa: Andrea Guinn

imagem de capa: © aklionka/Shutterstock

adaptação de capa: Ana Paula Daudt Brandão

foto do autor: © Steven Noreyko

e-book: Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

B897a

Brown, David

A arte da guerra nos negócios [recurso eletrônico] / David Brown; [tradução de Paulo Afonso]. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2022.
recurso digital

Tradução de: The art of business wars

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-5564-304-6 (recurso eletrônico)

1. Administração de empresas. 2. Sucesso nos negócios. 3. Liderança. 4. Livros eletrônicos. I. Afonso, Paulo.
II. Título.

22-75371

CDD: 658

CDU: 658

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

PARA OS EMPREENDEDORES, EXECUTIVOS E
FUNCIONÁRIOS MENCIONADOS NAS HISTÓRIAS.
ELES SÃO OS VERDADEIROS HERÓIS.

SUMÁRIO

[INTRODUÇÃO](#)

[1 ENTRANDO NO CAMPO DE BATALHA](#)

[2 CONDUZINDO A GUERRA](#)

[3 A ESTRATÉGIA DA VITÓRIA](#)

[4 POSICIONAMENTO](#)

[5 ACOLHENDO NOVIDADES](#)

[6 EXPLORANDO VULNERABILIDADES](#)

[7 TRUQUES SUJOS](#)

[8 CONQUISTANDO CORAÇÕES E MENTES](#)

[9 RESILIÊNCIA](#)

[CONCLUSÃO](#)

[AGRADECIMENTOS](#)

[BIBLIOGRAFIA](#)

INTRODUÇÃO

Não se mexa até perceber uma vantagem.
Não use suas tropas a menos que haja algum benefício.
Não lute se a posição não for perigosa.

– SUN TZU, *A arte da guerra*

Negócios são uma guerra. Seja lá como você obtém seus lucros, sempre haverá alguém disposto a fazer a mesma coisa de modo mais rápido, mais barato e melhor. Seus rivais são ambiciosos, determinados e bastante agressivos. Como vencê-los?

As apostas são altas. É claro que uma rivalidade comercial, ao contrário de uma guerra, é civilizada – pelo menos em teoria. Mas também há vidas em jogo. Você, seus funcionários e suas famílias precisam comer. E se o negócio fracassar, como irão pagar o aluguel? Depois de você perder uma guerra comercial, sua nação continuará de pé. Mas se você permanecer na fila da sopa, ainda será uma baixa dessa guerra. A sobrevivência do mais apto se aplica tanto a uma sala de reuniões – ou um espaço de *coworking* – quanto a uma frente de batalha. Quando a fonte de seu sustento está em jogo, a guerra é real para *você*. Você quer ganhar ou não?

Por mais de 2 mil anos, guerreiros em busca de alguma vantagem recorreram a um pequeno tratado de filosofia militar escrito pelo general chinês Sun Tzu, que viveu durante o Período dos Estados Combatentes, uma era de incessantes conflitos brutais. Que paralelo melhor poderá existir para o cenário empresarial americano desde o século passado até hoje? Embora

seu livro se chame *A arte da guerra*, Sun Tzu estava mais preocupado em evitar o combate. Veterano de batalhas ferozes, sabia em primeira mão que guerras são caras e muito arriscadas. Por esta última razão, principalmente, ele sempre viu a guerra como último recurso. “Sairá vitorioso”, escreveu Sun Tzu, “aquele que souber quando lutar e quando não lutar.” Assim, concentrou-se em alternativas, como prevenção, alianças, intimidação e astúcia. Brandir espadas só faria sentido se – e somente se – todas as demais estratégias falhassem. E, mesmo assim, quando as probabilidades fossem favoráveis e a vitória decisiva pudesse ser alcançada. Para Sun Tzu, não havia desperdício maior de recursos preciosos do que um impasse.

Embora o livro esteja um pouco desatualizado, com dicas de luta contra bigas, por exemplo, a maior parte de *A arte da guerra* ainda é tão oportuna e relevante quanto deve ter sido há dois milênios e meio. Muitas de suas orientações se aplicam a qualquer conflito de alto risco. Ao escrever sobre como cultivar a paciência, como planejar e como explorar vulnerabilidades dos oponentes, Sun Tzu oferece ferramentas valiosas tanto para um funcionário médio da empresa de consultoria McKinsey quanto para um professor da Escola de Negócios de Harvard. Foi por isso que, quando decidimos escrever um livro baseado em *Business wars* (Guerras comerciais), um dos podcasts mais populares do mundo, recorremos a esse clássico imortal como fonte de inspiração.

O conceito de nosso podcast é simples. Cada série relata uma guerra campal entre duas empresas icônicas: Uber x Lyft, FedEx x UPS, Starbucks x Dunkin’ Donuts. Observando de perto batalhas empresariais passadas, esperamos entrar na mente dos líderes que combateram nelas e entender o que é necessário para vencer. Sun Tzu sabia que a experiência é a melhor professora. Quando não podemos recorrer à nossa própria experiência, é possível invocar a história para obter ensinamentos. Como disse Winston Churchill: “Quanto mais longe você conseguir olhar para trás, mais longe estará apto a enxergar à frente.” Nosso objetivo com este livro não é apenas contar histórias extraordinárias, mas ir além do que o formato do podcast permite, de modo a chegar ao cerne de cada conflito e desenterrar lições valiosas.



Os sucessos e fracassos nos negócios atingem tanto as empresas quanto seus clientes. As marcas comerciais analisadas neste livro são referências em nossas vidas. No meu caso, posso fazer uma pausa no trabalho, dedilhar minha guitarra Les Paul e sentir uma imediata sensação de conforto por ser um cara da Gibson (embora, é claro, as Fenders tenham seu lugar). Durante o jantar, posso debater com membros da família os méritos de ser um indivíduo “Mac”, não um “PC”. Os pilotos da Harley, ao ultrapassarem minha Triumph, até se recusam a fazer o aceno dos motociclistas para mim.

Tudo bem: todos temos nossas lealdades.

Criado em uma pequena cidade do sul, onde a Coca-Cola reinava e abrir uma Pepsi era quase um ato de deslealdade, lembro-me de ver minha primeira Pizza Hut e achar que era um tanto exótica. (O mundo era menor na época.) Como jornalista, já encomendei uma pizza na Domino’s na noite em que esperávamos os resultados das eleições no Capitólio do estado da Geórgia. Era tudo o que nós, repórteres, podíamos pedir à meia-noite, sob a rotunda do prédio. Hoje, não consigo passar por uma placa da Domino’s sem pensar em como as coisas mudaram em tão pouco tempo. Quem não se lembra de ter feito aquela primeira viagem no Uber e pensado que percorrer uma cidade desconhecida jamais seria a mesma coisa?

O mundo dos negócios está tão entranhado na estrutura da sociedade que é quase invisível. Por isso desperta minha curiosidade: um mundo oculto, mas com extraordinário impacto sobre todos os aspectos de nossas vidas. Como – sendo jornalista – vivo e morro de curiosidade, queria entender esse mundo oculto. Assim, fui âncora do programa de rádio *Marketplace*, que versa sobre negócios, antes de virar apresentador do *Business wars*.

Mesmo antes de me tornar jornalista econômico, eu me interessava pelo comércio. Tenho memórias vivas de tirar a enciclopédia Childcraft da prateleira e abri-la na seção que desafiava jovens leitores, como eu, a associar logotipos às empresas que representavam. Meu irmão achava que eu era louco por me gabar de distinguir Allstate de Westinghouse, mas para mim esses ícones eram apenas trampolins para histórias. Ainda menino, eu passava horas lendo sobre qualquer coisa, desde redes de televisão a empreendimentos imobiliários e o catálogo da Sears. Essas histórias por trás das histórias compunham um mapa que explicava a paisagem americana da minha infância, repleta de marcas e anúncios.

As guerras empresariais, no fim das contas, não são casos frios e sem vida. São histórias sobre pessoas com ideias que às vezes têm potencial para mudar o mundo. Cada guerra narrada neste livro oferece lições sobre como enfrentar a resistência a novidades, rechaçar oportunistas, assumir o comando, recuar, promover grandes mudanças e, com frequência, não dar um passo maior do que a perna. São lições sobre vitórias e derrotas que tragédias em escala shakespeariana tornam extremamente fascinantes. Em *A arte da guerra nos negócios*, líderes de todos os matizes planejam estratégias, arregimentam recursos e medem forças em campos opostos. A vitória depende de ínfimos detalhes. Um mero erro tático pode derrubar um império. Vencedores e perdedores aprendem lições valiosas. Aqui, os leitores poderão fazer o mesmo, mas sem correr o risco de falência ou de humilhação pública.

Livros não são maravilhosos?



Considerando o extraordinário grau de competição pela atenção do público hoje em dia, sinto-me até acanhado em informar que nosso podcast é acessado mensalmente por 4 milhões de pessoas. Dessas, 95% acompanham os episódios até o final. Por que todos esses indivíduos – que incluem uma legião de líderes, gestores, professores de negócios e empresários no mundo inteiro – ouvem *Guerras comerciais*? Pelo mesmo motivo que gerações de líderes recorreram a Sun Tzu: certas lições são atemporais.

Adoro contar histórias sobre guerras de negócios em nosso podcast, mas neste livro pude ir ainda mais fundo. Embora algumas das empresas abordadas aqui já tenham sido mencionadas no podcast, muitas são citadas pela primeira vez – e todo o material apresenta novas perspectivas. Pela primeira vez destacamos paralelos e conexões entre histórias distintas, em diferentes épocas e setores.

Cada parte deste livro buscou inspiração temática em um capítulo de *A arte da guerra*. Por exemplo, enquanto Sun Tzu oferece conselhos sobre o uso de espiões e inteligência militar, este livro discute truques sujos nos negócios: desorientação, mentiras e até sabotagem. A correspondência entre

as duas obras não é perfeita – há nove capítulos aqui e 13 no livro de Sun Tzu –, mas somos gratos pela inspiração fornecida pelo clássico eterno.

Uma boa guerra empresarial parece menos um estudo de caso do que uma aventura, uma narrativa épica em que um herói corajoso triunfa sobre as adversidades – ou sucumbe a alguma falha trágica, como raiva ou arrogância. Para mim, compartilhar estas histórias, primeiro em um podcast e agora em um livro, foi uma aventura inesquecível.

1

ENTRANDO NO CAMPO DE BATALHA

O general que vence uma batalha faz muitos cálculos mentais antes de travar o combate.

– SUN TZU, *A arte da guerra*

Todo grande negócio vem do mesmo lugar: do nada. Geralmente, não há nada além do esboço de uma ideia, uma visão do que *poderá* ser. Não importa se impresso numa máquina, rabiscado num guardanapo ou, em certos casos, inspirado por um concorrente. Quer impulsionada por um insight, quer desenvolvida ao longo de anos de pesquisa, a ideia de um novo empreendimento é apenas um objetivo, um X no mapa. Será preciso lutar para conquistar o território – e vencer. A guerra começa quando um empresário materializa a semente de uma ideia. No mercado, nenhum terreno é cedido de graça. Não importa quão inovadora seja, uma empresa jamais poderá triunfar sem derrubar o statu quo, no qual os competidores estão confortavelmente empoleirados.

Seja cético ao ler autobiografias que mitificam empresários famosos. É muito fácil minimizar o papel desempenhado pela sorte e pelo momento quando se narra a própria biografia. Para identificar verdades universais, é melhor comparar diferentes exemplos ao longo da história. Quais são os elementos comuns a lançamentos bem-sucedidos, desses que surgem repetidas vezes? Igualmente importantes são os exemplos de grandes ideias

que não fincaram raízes – pelo menos até que o momento fosse melhor ou um empresário mais habilidoso as levasse ao campo de batalha.

A luta para lançar uma novidade não é nada nova. Até o café, esse elixir revigorante, teve uma estreia complicada. Quando o botânico veneziano Próspero Alpini introduziu o café egípcio na Europa, o Vaticano condenou a influência herética da bebida estrangeira. Até que o papa Clemente VIII a provasse, a adorasse e a abençoasse. (No final, os italianos acabaram se tornando grandes fãs de café.)

Se você tem uma ideia delirante e um intenso desejo de torná-la realidade, nunca espere uma recepção calorosa. Toda mudança ameaça o sistema, e quanto maior, mais resistência encontrará. Portanto, pense no futuro: quem são os principais jogadores? Quem perderá se você ganhar? O impacto de um novo produto pode ser difícil de prever, o que talvez acarrete consequências inesperadas e de longo alcance. Assim, antes de agir, mapeie todo o campo de batalha e certifique-se de que entendeu a magnitude da luta que está prestes a travar.

HENRY FORD PENSA GRANDE: O MODELO T

São 1h30 da manhã do dia 4 de junho de 1896. Bocejando, Henry Ford se recosta na engenhoca à sua frente e alonga o corpo para aliviar uma dor no pescoço. Olhando ao redor do pequeno galpão de tijolos que usa como oficina, percebe com satisfação que *terminou*. Após dois anos de ajustes e experimentos, enfim concluiu o trabalho que se propôs a fazer – e da melhor forma possível, como sua mãe sempre recomendou. Ford não diria que está cansado, exatamente, mas com certeza deveria estar. Mais uma vez, passou a noite dando os últimos retoques em sua nova invenção, depois de um longo dia de trabalho como engenheiro na Edison Illuminating Company. Sua esposa, Clara, e seu filho, Edsel, foram para cama há muito tempo. Teriam vindo dar boa-noite? Ele não consegue se lembrar. O homem que o ajuda no projeto, James Bishop, está visivelmente exausto, cochilando em um banquinho próximo. A noite foi longa.

À frente de Ford, no galpão silencioso, vê-se um veículo mecânico de 220 quilos, que ele decidiu chamar de quadriciclo. Está montado sobre quatro pneus de bicicleta, portanto o nome faz sentido. Sem enfeites, totalmente funcional, fácil de reparar e replicar – como tudo deveria ser.

Apesar da complexidade mecânica do motor de combustão interna com dois cilindros, Ford vê o veículo de dois lugares como algo básico: mais um protótipo do que um produto. Quando se tenta lançar uma nova ideia, faz sentido que cada elemento seja o mais simples possível. E ele vem tentando concretizar essa ideia desde menino, quando viu, pela primeira vez, uma máquina a vapor puxando a carroça de um fazendeiro. Uma “carruagem sem cavalos”. Agora ele construiu a sua. Mais ou menos.

Recentemente, seu amigo Charles King circulara por Detroit no veículo de madeira com motor de quatro cilindros que havia construído. Andou a 8 quilômetros por hora – o quadriciclo conseguiria superar isso? Há projetos semelhantes em andamento na cidade. Ford também tem ouvido rumores interessantes vindos da Europa. Ninguém pode adivinhar como essas máquinas serão em sua forma final nem como se encaixarão na vida cotidiana. No momento, permanecem estritamente no domínio de amadores, mas Ford sabe que não ficarão aí por muito tempo. Agora há camaradagem entre os inventores – King até ajudou Ford com seu quadriciclo. Mas esse espírito aberto e colaborativo não vai durar. Há negócios a fazer. O quadriciclo não substituirá as carruagens puxadas por cavalos. Mas alguma futura invenção o fará, e o empreendedor que construir esse modelo mudará o mundo – deixando uma geração de competidores para trás.

Ford olha ao redor. É muito tarde. E a máquina fará muito barulho. Mas ele quer muito fazer um *test drive*...



Henry Ford nasceu em 30 de julho de 1863, no estado de Michigan. Seu pai, William, imigrou da Irlanda em busca de terras cultiváveis baratas. Ele e sua esposa, Mary, se estabeleceram num terreno de mais de 40 hectares nos arredores de Detroit. Henry e seus sete irmãos mais novos cresceram trabalhando na fazenda, mas ele não gostava de agricultura. Também tinha

dificuldades na escola, embora achasse matemática fácil. Desde criança, dispositivos mecânicos consumiam sua atenção. Vivia mexendo neles, desmontando os brinquedos de corda dos irmãos e examinando o funcionamento de qualquer objeto mecânico em que pusesse as mãos.

Aos sábados, os Ford iam a Detroit para fazer as compras semanais. Henry ficava encantado com os barcos que passavam pelo rio e outras maravilhas movidas a vapor que apareciam cada vez mais frequentemente na cidade. A mudança estava no ar em Detroit, que já se tornara o epicentro da inovação americana. Depois que seus pais terminavam as compras, todos voltavam para a fazenda, o que para Henry devia parecer uma viagem no tempo – de volta ao passado distante.

Sabendo do grande interesse de Henry por dispositivos mecânicos, um amigo da família o presenteou com um velho relógio parado. Após esculpir um prego de metal até transformá-lo numa chave de fenda improvisada, Henry desmontou o relógio para entender como funcionava cada peça. Depois o remontou de tal forma que o mecanismo voltou a funcionar. O feito despertou a atenção dos vizinhos, que passaram a entregar seus relógios parados ao garoto para ele consertar. Improvisando ferramentas com agulhas de tricô e outros itens domésticos, Henry começou a ganhar dinheiro extra com a nova atividade. Talvez assim pudesse evitar o enfadonho trabalho agrícola.

A obsessão de Ford por dispositivos mecânicos se aprofundou quando ele estava com 13 anos e sua mãe, sempre orgulhosa de seu “mecânico nato”, morreu após mais um parto. Mary Ford sempre encorajara Henry a procurar uma atividade em que fosse bom e se dedicar ao máximo a ela. Após a morte da mãe, Ford fez da mecânica a sua missão. Foi nessa época que observou pela primeira vez um fazendeiro usando uma máquina a vapor para levar um carrinho com produtos agrícolas até Detroit. Aquela engenhoca barulhenta, movida a carvão, foi o primeiro veículo diferente das carroças puxadas a cavalos que ele viu. O vapor já era usado para fornecer energia a ferramentas agrícolas, mas aquele carrinho sugeria a possibilidade de se deslocar de um lugar a outro sem qualquer limitação de velocidade ou distância e sem se cansar. Isso dominou sua imaginação. “Foi aquele motor”, disse ele mais tarde, “que me levou ao transporte automotivo.” O fazendeiro foi gentil ao responder às perguntas de Henry e deixá-lo inspecionar o motor. Desmontá-lo na estrada, é claro, seria impossível.

Aos 16 anos, Ford foi à cidade procurar trabalho como mecânico. Conseguiu emprego em uma oficina. Para complementar seu pequeno salário, consertava relógios à noite. Menos de um ano depois, ele deixou a oficina de mecânica para estagiar numa empresa de construção naval, onde teve oportunidade de trabalhar em diferentes tipos de usinas. Passou três anos lá, lidando com motores e outras máquinas durante quase todos os minutos do dia. Por fim, retornou à fazenda da família, onde um vizinho o contratou para operar uma máquina a vapor que debulhava milho e serrava madeira, entre outras tarefas agrícolas que antes exigiam mão de obra intensiva. Quando soube da aptidão daquele jovem de 19 anos com motores, a Westinghouse Engine Company o contratou para fazer a manutenção de seus produtos no sul do Michigan.

Em 1891, Ford foi trabalhar como engenheiro para Thomas Edison, rival de George Westinghouse. Já casado, ele se mudou com sua esposa, Clara, para um apartamento em Detroit, sede da Edison Illuminating Company. Logo depois que seu filho Edsel nasceu, em 1893, Henry foi promovido a engenheiro-chefe. Mesmo pressionado por seus deveres profissionais e domésticos, Ford encontrava energia para tocar os próprios projetos noite adentro. Como muitos de seus contemporâneos, inclusive Ransom Olds, David Dunbar Buick e os irmãos John e Horace Dodge, Henry Ford sonhava com uma carruagem movida a motor de combustão interna que pudesse fabricar em escala.

O quadriciclo foi o primeiro veículo construído por Ford a funcionar com um motor de combustão interna. Às quatro da manhã – com seu assistente Bishop andando de bicicleta à frente do veículo para alertar os pedestres matinais –, Ford concluiu um *test drive* bem-sucedido, no qual acelerou a máquina frágil até incríveis 30 quilômetros por hora. Ele decidiu então construir um segundo modelo. Maior e mais resistente, essa versão percorreu com sucesso o trajeto de ida e volta entre as cidades de Detroit e Pontiac, Michigan, um total de 50 quilômetros. Graças a essa exibição, Ford obteve apoio financeiro para abrir uma fábrica, que faliu em 1900. Ele chegou a abrir uma segunda empresa, mas se retirou após um desentendimento com investidores. (Esses investidores resgataram o que restou do negócio – um projeto de motor e a fábrica – e montaram a Cadillac, batizada com o nome do fundador francês da cidade de Detroit.) Finalmente, em 16 de junho de 1903, Ford fundou a Ford Motor Company.

Em 1903, havia menos de 8 mil carros nas estradas. O automóvel ainda era apenas um hobby de homens ricos. Caros e demandando muitos cuidados, os primeiros carros eram construídos à mão. A fábrica da Ford, na verdade, nem sequer produzia os componentes. Seus 12 funcionários apenas os montavam, encaixando motores adquiridos em oficinas mecânicas da cidade. No caso de reparos, a falta de padronização fazia com que a substituição de uma peça às vezes exigisse a fabricação de outra nova. Ford acreditava que os carros se tornariam essenciais para quase todo mundo, mas isso só aconteceria se pudessem ser construídos de maneira rápida e padronizada. O primeiro empresário a conseguir esse feito alcançaria uma liderança extraordinária, talvez inexpugnável. Ford tinha um sonho, mas teria de enfrentar não só a indústria de veículos a tração animal como *também* os primeiros fabricantes de automóveis. Em jogo, o futuro das estradas nos Estados Unidos.

O principal apoiador de Ford em sua nova empresa, o negociante de carvão Alexander Malcomson, tinha em mente apenas uma carruagem automotiva. Acreditava que os automóveis simplesmente substituiriam os veículos puxados por cavalos como um meio de transporte – caro e luxuoso – para os ricos. Ford discordava. Queria que sua produção ultrapassasse qualquer coisa que seus concorrentes pudessem imaginar. Idealizava um carro leve e confiável, pelo qual todos pudessem pagar. Na época, era uma ideia chocante – *todo mundo* teria um carro? –, mas em 1906 Ford já fizera progressos. Naquele ano, ele produziu o Modelo N. O custo? Seiscentos dólares. O Modelo N era mais leve e resistente do que carros mais caros, graças ao uso de aço vanádio, durável e fácil de usar, e à insistência de Ford em reduzir o design ao essencial. Um carro útil e nada mais. “Acredito ter resolvido o problema da construção de automóveis tão baratos quanto simples”, declarou à imprensa.

Mesmo quando Ford já estava perto de realizar seu sonho, Malcomson ainda tentava levar a empresa por outro caminho. Ford jamais teria sucesso enquanto dependesse de terceiros para obter suas peças. Em 1905, ele utilizou uma nova estratégia para resolver ambos os problemas: integração vertical. Para dominar a fabricação de automóveis, Ford precisaria atuar de maneira decisiva e unilateral, com controle absoluto de todos os aspectos da produção. Buscando esse objetivo, criou a Ford Manufacturing Company, uma entidade independente, que fabricaria seus próprios motores. Essa

mudança teve também o benefício de desviar para o Ford Modelo N os lucros que, de outra forma, teriam ido para a Malcomson, permitindo que Ford comprasse a parte do negócio que pertencia ao comerciante de carvão. Com o controle total da empresa, Ford absorveu sua fábrica de motores e adquiriu uma siderúrgica, na qual passou a fabricar outros componentes importantes, como eixos e cárteres. Foi um golpe de mestre. A partir daí, tornou-se capaz de produzir cada componente de seus automóveis de acordo com suas especificações.



Hoje o conceito de linha de montagem pode parecer óbvio. Com o benefício de uma visão retrospectiva, o mesmo ocorre com a maioria das grandes inovações. No entanto, ao entrar no campo de batalha, um líder se vê diante de uma situação complicada ao extremo, repleta de nuances, em que pode ser difícil identificar até as soluções óbvias. Observar o que cada concorrente está fazendo, suas falhas, e seguir um caminho melhor requer uma mente perspicaz ao extremo.

O problema que a Ford enfrentou foi a própria complexidade do negócio: as montadoras gastavam muitos recursos treinando trabalhadores para fabricar o veículo inteiro, o que envolvia localizar e encaixar centenas de peças manualmente. A tarefa exigia grande aptidão mecânica. Alguns funcionários venciam o desafio, mas eram raros. A maioria tinha dificuldade. Assim, a montagem era lenta e irregular. Um erro mínimo – digamos, avaliar mal o aperto de uma porca – poderia resultar em mau funcionamento e até acidentes. A única coisa que os fabricantes podiam fazer a respeito disso era trazer mais gente para resolver o problema ou pedir a todos que trabalhassem mais do que já trabalhavam.

Ford sabia que algo fundamental precisaria mudar na montagem dos carros. Mas o quê? Como costumam fazer os inventores quando buscam um novo paradigma, ele recorreu à analogia. Apesar de sua complexidade extraordinária, um relógio mecânico opera com admirável eficiência. Centenas de peças minúsculas interagem suavemente, de modos específicos, para produzir um único resultado – o tique de um segundo –, com regularidade quase perfeita. Ford então perguntou a si mesmo: e se uma

fábrica de automóveis funcionasse como um relógio, com cada etapa do processo de produção alimentando a etapa seguinte, como uma série de engrenagens interconectadas? Se o chão de fábrica fosse organizado como um relógio, o trabalhador realizaria apenas uma etapa do processo de fabricação. Com o mínimo de treinamento, qualquer pessoa poderia aprender uma única ação e executá-la sempre da mesma forma. Caso uma etapa precisasse ser modificada – e quase todas as etapas precisam de ajustes ao longo do tempo –, bastaria reciclar um único trabalhador em vez de toda a força de trabalho. Uma fábrica projetada como um relógio seria precisa, confiável e rápida, além de potencialmente *muito* rápida. Uma vez que o processo fosse “automatizado”, seria mais fácil acelerá-lo. Como um carro.

Os esforços de Ford para criar o que ele acabou chamando de “linha de montagem móvel integrada” não foram lineares. Ele não tinha um projeto detalhado. Se tivesse esperado até conceber algo perfeito, jamais teria começado. Mas adquiriu o hábito de estudar sua linha de produção, procurando formas de poupar tempo no processo de transformar matérias-primas em um automóvel Ford pronto. Nem que fosse para ganhar um segundo. Esses “estudos de tempo e movimento” o ajudaram a otimizar o fluxo de produção, embora a limitação de espaço ainda prejudicasse a fábrica.

A obsessão de Ford com detalhes mínimos devia incomodar seus funcionários, mas isso não era novidade para ele. Mesmo antes de conduzir seu quadriciclo pela cidade no meio da noite, Ford já era tido pelos vizinhos como um inventor maluco. Ele acabou se conformando com o fato de ninguém entender, muito menos elogiar, o que tentava realizar em sua fábrica. Sabia que estava criando algo inédito. Um século depois, Jeff Bezos disse que a Amazon estava “disposta a ser mal interpretada por longos períodos de tempo”. Henry Ford pensava assim.

Em 1º de outubro de 1908, na esteira do bem-sucedido Modelo N, a Ford lançou o Modelo T – que tornou os automóveis acessíveis a milhões de americanos e mudou para sempre os meios de transporte. Eficiente e confiável, o Modelo T significou um salto em relação ao design de automóveis. Mas esse feito extraordinário de Ford teve tanto a ver com seu processo de produção quanto com a engenharia do próprio carro. Graças ao contínuo aperfeiçoamento da linha de montagem, o preço inicial do Modelo T, equivalente a menos de 24 mil dólares hoje, caiu sem parar durante o

tempo em que foi produzido, atingindo o equivalente a menos de 4 mil dólares em 1927, quando deixou de ser fabricado. Cada vez que o preço do Modelo T baixava, mais pessoas podiam comprá-lo, até atingir 15 milhões de unidades vendidas, o que fez dele uma visão onipresente nas estradas americanas.

Em 1910, Ford abriu uma fábrica de 25 hectares em Highland Park, pequena cidade na região metropolitana de Detroit. Agora teria liberdade para projetar a operação desde o início, de modo a obter a máxima eficiência. A moderna produção em massa, tal como a conhecemos, surgiu na fábrica de Highland Park, embora por muitos anos esse conceito fosse conhecido simplesmente como “fordismo”. Com a evolução do fordismo, o tempo de produção de um único carro – mais de 12 horas no início – caiu para apenas 93 minutos, exigindo menos mão de obra.

“O homem que coloca uma peça não a fixa”, explicou Ford a um visitante da fábrica. “O homem que põe o parafuso não põe a porca; o homem que coloca a porca não a aperta. A peça é que se move.” O relógio finalmente estava funcionando. Na verdade, com a adição de uma correia transportadora contínua, em 1912, a fábrica de fato passou a “se mover” como um relógio. Todas as incontáveis pequenas melhorias de Ford na linha de montagem se tornaram uma espécie de juros compostos: o valor de um segundo economizado era multiplicado cada vez que um novo carro saía da fábrica. Pequenas iterações a longo prazo resultavam em ganhos vultosos. A capacidade de produção não crescia linearmente, como a dos rivais da Ford, mas quase de modo exponencial. Em 1914, a produção da empresa superou a de todos os concorrentes somados.

Para os funcionários da fábrica, o trabalho era monótono, quase insuportável, em comparação com o de montagem, qualificado. Para compensar, recebiam o dobro do salário dos trabalhadores da indústria. Também desfrutavam de uma série de benefícios, que estavam na vanguarda do setor, e trabalhavam duas horas a menos por dia do que os colegas de outras fábricas. Ford sabia que a produção em massa significava “reduzir a necessidade de reflexão por parte do trabalhador e seus pensamentos ao mínimo”. Essa era a ideia. Em certo sentido, a fábrica era uma ferramenta para dimensionar suas próprias ideias, suas próprias mãos. De que outra forma ele poderia construir seus carros exatamente como pretendia e na quantidade sonhada?

O que venceu a batalha para Henry Ford foi sua capacidade de imaginar um mundo muito diferente daquele em que vivia, e depois casar essa visão com uma execução bem-sucedida. Aí estava sua verdadeira e excepcional genialidade. Numa época em que apenas 8 mil carros circulavam, Ford percebeu que seria *possível* vender até 1 milhão de carros em um ano, caso conseguisse fabricar tantos. Em 1922, a Ford atingiu esse marco, não por produzir continuamente novos projetos, como outros fabricantes faziam, mas por tornar o mesmo carro cada vez mais rápido e eficiente. Melhor do que qualquer tática, visão e foco distinguem um grande líder de um bom líder.

CONSTRUINDO A CASA DOS SONHOS: BARBIE E A MATTEL

É um belo dia de verão em 1956, e a família Handler está aproveitando as férias na Suíça. Pelo menos as crianças, Barbara e Ken, parecem estar se divertindo. A mãe deles, Ruth Handler, está distraída. Como de costume, pensa nos negócios: a Mattel. Ela e o marido, Elliot, planejaram a viagem há muito tempo, mas Ruth já não consegue lembrar por que achou que uma viagem à Europa com dois filhos adolescentes seria relaxante.

O casal com certeza merece a folga. Graças a uma leva de produtos de sucesso, a Mattel tivera alguns anos muito bons. Mas no ramo de brinquedos não se pode descansar – é preciso estar sempre planejando a próxima temporada. Os pensamentos de Ruth se atropelam.

Dominada pelas preocupações, Ruth caminha com a família por uma charmosa rua europeia. Então avista uma pequena loja e é atraída pela vitrine: há várias versões enfileiradas de uma figura feminina de plástico. É a mesma mulher loira e bonita, vestida com variados e elegantes trajes de esqui.

Barbara, filha de Ruth, nunca teve muito interesse em brincar com bonecas. Sempre preferiu imaginar cenários adultos, como festas ou até reuniões de negócios, iguais às que a mãe fazia no escritório. Como os fabricantes de brinquedos não produziam bonecas para adultos, ela

precisava recortar as de papel que costumavam aparecer em revistas como *Good Housekeeping* e *McCall's*, impressas em cores lindas e acompanhadas de vestidos, que também podiam ser recortados.

Durante anos, Ruth tentou convencer os outros executivos da Mattel de que meninas não estavam interessadas apenas em fingir ser mães e de que poderia haver um mercado para bonecas que representassem mulheres adultas. Bonecas de papel são lindas, mas frágeis. E os vestidos não caem bem. Mas não conseguia convencê-los. Para eles, meninas queriam brincar de ser mães. Claramente, pelo menos para Ruth, os homens ficam mais perturbados com as conotações de uma mulher de plástico do que gostariam de admitir. Agora parece que os europeus haviam tomado a dianteira. Ou não? Aquela loja não *parecia* uma loja de brinquedos.

Ruth não sabe, mas aquelas bonecas na vitrine são de uma atrevida personagem de histórias em quadrinhos chamada Lilli – uma Betty Boop mais ousada que aparece no *Bild*, um jornal da Alemanha Ocidental. O brinquedo é, na verdade, um presente maroto para os muitos “admiradores” da Lilli – o público masculino do *Bild*. No entanto, as garotas alemãs gostam de brincar com as bonecas Lilli, assim como Barbara gostava de brincar com as mulheres de papel. Ruth sabe que a oportunidade existe. E agora tem um exemplo de sucesso para mostrar aos homens céticos da Mattel.

Ela entra na loja e compra três bonecas. Agora que tem o exemplo, tudo que precisa é de um nome. Talvez Barbara tenha boas sugestões...



Para sobreviver, os fabricantes de brinquedos precisam estar sempre conquistando uma nova geração de consumidores. O que foi sensação no último Natal costuma ser ignorado nas prateleiras já no ano seguinte. Entretanto, apesar do ritmo rápido das mudanças, uma fábrica de brinquedos pode ser tão resistente à inovação quanto qualquer outra. Brinquedos que surpreendem e encantam as crianças fazem sucesso, mas os adultos que os projetam e vendem são tão cautelosos quanto seus colegas de indústrias mais pragmáticas.

Embora o negócio de brinquedos atenda crianças, esse mercado sempre foi brutalmente competitivo e até mesmo cruel. Os fabricantes usam todos

os meios necessários para levar a melhor sobre a concorrência, inclusive imitação descarada e sabotagem implacável. Talvez porque seja um mercado que recompensa as novidades de maneira descomunal – e imprevisível. Determinado brinquedo pode tomar conta do país como um maremoto, mobilizando pais desesperados a realizar façanhas de consumismo tático. Os consumidores vasculharão as gôndolas – e hoje em dia os navegadores na internet – com obstinação até adquirirem o último exemplar ainda disponível. O negócio de brinquedos sempre exerceu um fascínio especial nos empreendedores com mil ideias e poucos escrúpulos.

Entrar em um campo de batalha com uma ideia genuinamente nova sempre gera resistência, porque a maioria das pessoas não tem estômago para isso. Em qualquer setor, é preciso ter coragem para persistir diante do ceticismo dos mais experientes, que podem ser concorrentes ou aliados. É irônico, mas a experiência cega os veteranos no negócio de brinquedos. Para enxergar o potencial de uma novidade – aquela que pode mudar para sempre a indústria e o modo como as crianças brincam –, é necessário um novo olhar.

Ruth Handler nasceu Ruth Mosko, em 4 de novembro de 1916, na cidade de Denver, Colorado. Foi a décima filha de imigrantes judeus que haviam fugido do antissemitismo na Polônia. Como sua mãe tinha a saúde debilitada, a menina passou grande parte da infância sob os cuidados da irmã mais velha e do marido dela. O casal tinha uma drogaria e Ruth costumava ajudá-los, o que lhe ensinou a administrar um negócio. Na adolescência, conheceu Elliot Handler em um baile e os dois se apaixonaram. Aos 19 anos, ela decidiu se mudar para Los Angeles, onde conseguiu emprego na equipe de estenografia da Paramount Pictures. Elliot a acompanhou e passou a frequentar o Art Center College of Design, uma faculdade de desenho gráfico. Eles se casaram em 1938.

Como o dinheiro estava curto, Elliot começou a fazer luminárias e outros objetos para o pequeno apartamento onde moravam, utilizando plásticos recém-disponíveis, como acrílico. Incentivado pela esposa, ele transformou o hobby em um negócio. Ruth aproveitava seu horário de almoço na Paramount para vender as criações do marido em lojas sofisticadas de Los Angeles. “Descobri que adorava o desafio de vender”, recordou ela mais tarde. “Sentia a adrenalina subir sempre que eu entrava em uma loja com amostras e saía com um pedido.” Ela acabou conseguindo um grande

contrato com a Douglas Aircraft, para que Elliot confeccionasse modelos de aviões que seriam distribuídos como presentes corporativos. Para ajudá-lo no trabalho, Elliot contratou Harold “Matt” Matson, outro designer gráfico. Ruth sugeriu que eles fizessem também porta-retratos, e rapidamente conseguiu pedidos de algumas lojas de fotografia. Quando a Segunda Guerra Mundial restringiu o uso de plástico às necessidades militares, ambos passaram a usar madeira para as molduras. Os pedidos dobraram. Em 1942, decidiram chamar a nova empresa de Mattel, uma combinação de “Matt” e “Elliot”. Jamais lhes ocorreu incorporar o nome de Ruth.

Para diversificar, a Mattel começou a confeccionar móveis para casas de boneca, aproveitando pedaços de plástico que sobravam dos porta-retratos. O sucesso da iniciativa os levou a fabricar brinquedos. O primeiro sucesso da Mattel foi o Uke-A-Doodle, um minúsculo ukulele. A essa altura, a precária saúde de Matson levou o casal a adquirir a parte dele no negócio. Em 1951, a empresa já tinha 600 funcionários e vendia milhões de unidades de uma caixa de música com manivela. A Mattel prosperou, em grande parte, graças à habilidade de Ruth, vice-presidente executiva, que se encarregava do marketing e das operações comerciais. Em uma época em que os homens americanos estavam retornando às atividades civis e as mulheres – embora com relutância – às atividades domésticas, Ruth era um ponto fora da curva, uma executiva obstinada que prosperava no agressivo negócio de brinquedos, dominado por homens.

Isso não quer dizer que ela aceitasse o statu quo. Ruth Handler sempre foi uma defensora da inclusão. “Ela e Elliot tinham uma política de contratação aberta”, disse sua biógrafa Robin Gerber, autora do livro *Barbie and Ruth*. “Ela contratava com base no talento.” A fábrica da Mattel empregava muito mais mulheres e pessoas não brancas do que a média, e em 1951 a empresa ganhou um prêmio da Liga Urbana – organização que defende os direitos civis dos afro-americanos – por suas práticas de contratação.

Em 1955, Ruth colocou a Mattel entre as grandes empresas do país ao anunciar no *Clube do Mickey*. Na época, a propaganda de brinquedos era direcionada aos pais, sobretudo por meio de anúncios em revistas como *Look*, *Life* e *Saturday Evening Post*. Os adultos é que iam às lojas de brinquedos procurar algo que parecesse apropriado para os filhos. Ruth decidiu ignorar os intermediários e apelar diretamente para as crianças. Com um revolucionário patrocínio de 12 meses no novo programa de TV da

Disney, a Mattel se tornou a primeira empresa a transmitir um comercial de televisão infantil.

A decisão arriscada de Ruth de patrocinar o *Clube do Mickey* pagando meio milhão de dólares – quantia quase equivalente ao patrimônio líquido da Mattel – se mostrou certa quando a submetralhadora da marca se tornou o brinquedo de Natal obrigatório naquele ano. O sucesso da campanha marcou uma mudança fundamental não só para a Mattel como também para a indústria de brinquedos: as crianças passaram a ter mais voz sobre o que queriam que seus pais comprassem para elas. E os fabricantes teriam que pensar como crianças em vez de como adultos que se colocavam no lugar delas.

Jogadora inveterada, que passava o tempo livre fumando um cigarro após outro em uma mesa de pôquer, Ruth apreciava o risco, mas também tinha visão – combinação imbatível para um empresário. Embora Elliot fosse o principal inventor da empresa, era ela quem tinha a percepção contemporânea que acabou transformando a Mattel. Enquanto os homens que dirigiam a indústria continuavam a presumir que meninas só estavam interessadas em brincar de casinha, Ruth reconheceu uma dor clássica do consumidor: milhões de meninas, como sua filha Barbara, estavam limitadas a tesouras e origami para criar simulações realistas da vida adulta em suas brincadeiras de “sonhar com o futuro”. Por que não usar os novos métodos de produção de vinil para fazer uma figura adulta articulada e realista com esse propósito? Em vez de colocar um bebê no berço ou fingir alimentá-lo com uma mamadeira, uma garota poderia vestir uma mulher com diversas roupas e simular situações futuras que imaginava para si mesma, seja ir a uma festa glamorosa, viajar para um local exótico ou até enfrentar uma sala de reuniões com executivos céticos que julgavam entender de meninas melhor que elas próprias.

Ruth não conseguiu convencer Elliot nem qualquer outro executivo do sexo masculino da Mattel do potencial de sua ideia. O argumento era que seria muito caro produzir uma boneca feminina realista. Ela desconfiou, no entanto, de que a resistência deles “decorria principalmente do fato de a boneca ter seios”, como escreveu mais tarde. Não estava errada. “Ninguém jamais fizera um adulto de brinquedo para crianças”, admitiu um executivo da agência de publicidade da Mattel em um documentário, anos depois.

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "A arte da guerra nos negócios: Históri..."
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).