



RICHARD RUMELT

“Um gigante no campo da estratégia.” - *McKinsey Quarterly*

ESTRATÉGIA BOA ESTRATÉGIA RUIM

POR QUE AMBIÇÃO,
IDEOLOGIA, VISÃO,
MISSÃO E VALORES
NÃO SÃO ESTRATÉGIAS

Descubra suas
diferenças
e importância


CAMPUS

INTRODUÇÃO



OBSTÁCULOS OPRESSIVOS

Em 1805, a Inglaterra estava com um problema. Napoleão havia conquistado grande parte da Europa e planejava a invasão da ilha. No entanto, para cruzar o Canal, ele precisava tomar dos ingleses o controle dos mares. Na costa sudoeste da Espanha, a frota conjunta de franceses e espanhóis, composta por 33 navios, foi ao encontro de uma frota britânica menor, com 27 navios. As táticas mais bem desenvolvidas da época recomendavam que as duas frotas inimigas ficassem em linha atirando pelos costados uma na outra. Porém, o almirante britânico Lord Nelson teve um insight estratégico. Ele dividiu a frota britânica em duas colunas e conduziu-as em direção à frota franco-espanhola, atingindo-a perpendicularmente. O líder dos navios britânicos assumiu um grande risco, mas Nelson julgou que os artilheiros franco-espanhóis menos treinados não conseguiriam compensar a ondulação pesada daquele dia. No final da Batalha de Trafalgar, os espanhóis e franceses haviam perdido 22 navios, correspondendo a dois terços de sua frota. Os britânicos não perderam nenhum navio. Nelson foi ferido mortalmente, tornando-se, ao falecer, o maior herói naval da Grã-Bretanha. O domínio naval britânico foi assegurado e permaneceu inigualável por um século e meio.

O desafio de Nelson era o de estar em desvantagem numérica. Sua estratégia foi colocar em risco seus navios líderes para quebrar a coerência da frota inimiga. Com a coerência perdida, ele refletiu, os capitães ingleses mais experientes iriam prevalecer no meio da confusão que se seguiria. **A boa estratégia quase sempre parece assim simples e óbvia e não precisa de uma grossa pilha de slides de PowerPoint para ser explicada** Ela não surge de alguma ferramenta, matriz, gráfico, triângulo ou esquema de “completar os espaços em branco” de “gestão estratégica”. Na verdade, **o líder talentoso**

identifica uma ou duas questões fundamentais em uma dada situação (os pontos centrais que podem multiplicar a eficácia do esforço) e depois concentra as ações e os recursos nelas.

Apesar do fragor de vozes querendo equiparar a estratégia com ambição, liderança, “visão”, planejamento ou a lógica econômica da concorrência, na verdade a estratégia não é nada disso. O núcleo do trabalho de estratégia é sempre o mesmo: descobrir os fatores críticos em uma dada situação e conceber um meio de coordenar e focar as ações para lidar com esses fatores.

A responsabilidade mais importante de um líder é identificar os maiores desafios para o avanço e desenvolver uma abordagem coerente para superá-los. A estratégia é importante em contextos que variam desde a gestão empresarial até questões de segurança nacional. No entanto, estamos tão acostumados com a estratégia como uma exortação que dificilmente piscamos um olho quando um líder declama palavras de ordem e anuncia metas altissonantes, dando o nome a essa mistura de “estratégia”. Eis quatro exemplos dessa síndrome:

- O evento era um “retiro para montagem de estratégia”. O CEO havia usado como modelo um evento semelhante da British Airways do qual participara vários anos atrás. Cerca de duas centenas de gestores mais graduados vindos do mundo todo se reuniu no salão de um hotel, onde a alta administração apresentava sua visão de futuro: ser a companhia mais respeitada e bem-sucedida em sua área de atividade. Havia um filme especialmente produzido mostrando os produtos e serviços da empresa utilizados em cenários coloridos em todo o mundo. O CEO fez um discurso acompanhado por uma música dramática para destacar as metas “estratégicas” da companhia: liderança global, crescimento e alto retorno para os acionistas. Foram montados grupos menores para permitir a discussão e a adesão. Houve o lançamento de balões coloridos. Houve de tudo, menos estratégia. Como um dos convidados, fiquei desapontado, não surpreso.
- Especializada em bônus de empresas, a Lehman Brothers havia sido pioneira na nova onda de títulos garantidos por hipotecas que impulsionou Wall Street no período de 2002-2006. Em 2006, foram aparecendo sinais de tensão: as vendas de imóveis nos Estados Unidos atingiram um pico em meados de 2005 e a valorização dos preços imobiliários estava interrompida. Um pequeno aumento nas taxas de juros pelo Fed desencadeou o aumento nas execuções hipotecárias. A resposta do CEO da Lehman,

Richard Fuld, formalizada em 2006, foi uma “estratégia” de continuar a conquistar participação de mercado, crescendo mais rápido do que o restante do setor. Na linguagem de Wall Street, a Lehman alcançaria esse objetivo aumentando seu “apetite ao risco”. Ou seja, ela assumiria os contratos que seus concorrentes estavam recusando. Operando com apenas 3% de capital próprio e com grande parte de sua dívida fornecida em uma base de curto prazo, essa política deveria ter sido acompanhada por formas mais inteligentes de atenuar o risco ampliado. Uma boa estratégia é aquela que reconhece a natureza do desafio e oferece um meio de superá-lo. Apenas ser ambicioso não é uma estratégia. Em 2008, a Lehman Brothers encerrou seus 158 anos de banco de investimento com uma quebra que colocou o sistema financeiro global em parafuso. Nesse caso, as consequências de uma estratégia ruim foram desastrosas para a Lehman, para os Estados Unidos e para o mundo.

- Em 2003, o presidente George W. Bush autorizou os militares dos Estados Unidos a invadirem e conquistarem o Iraque. A invasão foi rápida. Com o término da luta entre os exércitos, os dirigentes da administração do governo esperavam supervisionar uma rápida transição para uma sociedade civil democrática no Iraque. Em vez disso, quando uma violenta insurgência ganhou impulso, as unidades militares individuais dos Estados Unidos passaram a executar missões de “busca e destruição” a partir de bases seguras – a mesma abordagem que havia fracassado tão gravemente no Vietnã. Houve inúmeros objetivos altissonantes (liberdade, democracia, segurança), mas nenhuma estratégia coerente para lidar com a insurgência.

A mudança veio em 2007. Tendo acabado de escrever o *Manual de campo da contrainsurgência para os corpos do Exército/Marinha*, o General David Petraeus foi enviado para o Iraque, com cinco brigadas de tropas. Mais do que com soldados adicionais, Petraeus foi armado com uma estratégia real. Sua ideia era que só seria possível combater uma insurgência se uma grande preponderância de civis apoiasse um governo legítimo. O truque foi alterar o foco militar, passando a proteger a população, em vez de fazer patrulhas. Uma população que não tivesse medo da retaliação dos insurgentes forneceria as informações necessárias para isolar e combater a minoria insurgente. Essa mudança, substituindo objetivos amorfos por uma estratégia de verdadeiramente resolver o problema, representou enorme diferença em termos de resultados alcançados.

- Em novembro de 2006, participei de uma curta conferência sobre negócios na Web 2.0. A expressão “Web 2.0” supostamente se referia a uma nova abordagem para os serviços na Web, mas nenhuma das tecnologias envolvidas era realmente nova. A expressão foi, na verdade, uma designação dada para o Google, MySpace, YouTube, Facebook e vários outros novos negócios baseados na Web que, repentinamente, se tornaram muito valiosos. Na hora do almoço, sentei-me junto com outros sete participantes em uma mesa-redonda. Alguém me perguntou o que faço. Expliquei brevemente que era professor na UCLA, onde dava aulas e fazia pesquisas sobre estratégia (e que era consultor sobre o assunto em várias organizações).

O CEO de uma empresa de serviços na Web estava sentado diretamente à minha frente. Ele pousou o garfo e disse: “A estratégia é nunca desistir até que você ganhe.” Eu discordava completamente, mas não estava lá para discutir ou fazer uma palestra. “Vencer é melhor do que perder”, respondi, e a conversa seguiu para outros assuntos.

A ideia-chave condutora deste livro é a lição duramente aprendida em uma vida inteira de experiências com estratégia trabalhando como consultor de organizações, conselheiro pessoal, professor e pesquisador. Uma boa estratégia faz mais do que nos impelir para a frente em direção a uma meta ou visão. Uma boa estratégia reconhece honestamente os desafios e fornece uma abordagem para superá-los. Quanto maior o desafio, mais a boa estratégia se concentra e coordena esforços para alcançar o efeito de um poderoso avanço em termos de concorrência ou de solução para o problema.

Infelizmente, a boa estratégia é uma exceção, e não a regra. Além do mais, o problema está crescendo. **É cada vez maior o número de líderes de organizações que dizem possuir uma estratégia, mas que não a possuem.** Na verdade, **eles adotam o que chamo de estratégia ruim.** A estratégia ruim tende a pular os detalhes incômodos (como os problemas). Ela ignora o poder da escolha e do foco, tentando, em vez disso, acomodar uma infinidade de demandas e interesses conflitantes. Agindo da mesma forma que um zagueiro de futebol americano cujo único conselho aos colegas da equipe é “Vamos vencer!”, a estratégia ruim cobre seu fracasso em orientar, abraçando uma linguagem de objetivos amplos, ambição, visão e valores. Naturalmente, cada um desses elementos é parte importante da vida humana. No entanto, por si sós, eles não são substitutos para o trabalho árduo da estratégia.



A distância entre a boa estratégia e o amontoado de coisas que as pessoas rotulam de “estratégia” tem crescido ao longo dos anos. Em 1966, quando comecei a estudar estratégia empresarial, havia apenas três livros sobre o assunto e nenhum artigo publicado. Atualmente, as prateleiras de minha biblioteca pessoal estão repletas de livros sobre estratégia. Empresas de consultoria se especializam em estratégia, são oferecidos cursos para PhDs em estratégia e há inúmeros artigos sobre o assunto. No entanto, essa enorme quantidade não trouxe clareza. Na verdade, o conceito tem sido esticado a ponto de ficar com uma magreza transparente, na medida em que os especialistas procuram atribuí-lo a tudo, desde visões utópicas até regras para combinar sua gravata com a camisa. Para piorar a situação, para muitas pessoas nas empresas, na área de educação e no governo, a palavra “estratégia” tornou-se um tique verbal. O discurso empresarial transformou o marketing em “estratégia de marketing”, o processamento de dados em “estratégia de TI” e a busca de aquisições em “estratégia de crescimento”. Se você cortar alguns preços, um analista dirá que sua empresa tem uma “estratégia de preços baixos”.

Criou-se uma confusão ainda maior ao se equiparar estratégia com sucesso ou ambição. Este foi o problema com o CEO de uma empresa de serviços na Web que afirmou: “A estratégia é nunca desistir até que você ganhe.” Infelizmente, esse tipo de mistura de cultura pop, palavras de ordem motivacionais e chavões em negócios está se tornando cada vez mais comum. Ele provoca um curto-circuito na verdadeira inventividade e não consegue distinguir entre as diferentes tarefas e virtudes da gestão em nível executivo. A estratégia não pode ser um conceito útil se for considerada sinônimo de sucesso. Nem pode ser uma ferramenta útil se for confundida com ambição, determinação, liderança inspiradora e inovação. A ambição é a soma de iniciativa e zelo pela excelência. A determinação é a soma de compromisso com garra. A inovação representa a descoberta e a construção de novas formas de pensar. A liderança inspiradora motiva as pessoas a se sacrificarem pelo próprio bem e pelo bem comum. A estratégia, por sua vez, em resposta à inovação e à ambição, seleciona o caminho e identifica como, por que e onde a liderança e a determinação devem ser aplicadas.

Uma palavra que não quer dizer nada perde seu valor. Para dar conteúdo a um conceito, devem ser traçados limites, estabelecendo aquilo que ele significa ou não. Para iniciar a jornada rumo a uma maior clareza, seria útil reconhecer que as palavras “estratégia” e “estratégica” são muitas vezes utilizadas

de forma descuidada para caracterizar decisões tomadas por funcionários do mais alto nível. Nas empresas, por exemplo, muitas fusões e aquisições, investimentos onerosos em novas instalações, negociações com fornecedores e clientes importantes e projetos organizacionais em geral são considerados atos “estratégicos”. Entretanto, ao falar de “estratégia”, você não deve apenas querer marcar o grau de autoridade do tomador de decisão. Na verdade, o termo “estratégia” deve significar uma resposta coesa a um desafio importante. Diferentemente de uma meta ou decisão isolada, a estratégia é um conjunto coerente de análises, conceitos, políticas, argumentos e ações que respondem a grandes desafios.

Muitas pessoas assumem que a estratégia é um direcionamento geral panorâmico, divorciado de qualquer ação específica. Porém, definir a estratégia com conceitos amplos e, assim, deixar de fora a ação gera um abismo entre “estratégia” e “execução”. Se você aceita esse abismo, boa parte do trabalho de estratégia se torna perda de tempo. De fato, esta é a reclamação mais comum a respeito de “estratégia”. Ecoando muitos outros, um alto executivo me disse em certa ocasião: “Possuímos um processo sofisticado de estratégia, mas há um problema enorme de execução. Quase sempre ficamos aquém das metas que estabelecemos para nós mesmos.” Se você seguiu minha linha de raciocínio, então consegue enxergar o motivo desta reclamação. Uma boa estratégia inclui um conjunto coerente de ações. Elas não são detalhes de “execução”; elas representam o avanço da estratégia. Uma estratégia que não defina uma variedade de ações imediatas plausíveis e viáveis está deixando de fornecer um componente crítico.

Os executivos que reclamam dos problemas de “execução” costumam confundir estratégia com estabelecimento de metas. Quando o processo de “estratégia” representa basicamente um jogo de fixação de metas de desempenho (o tamanho da participação de mercado e do lucro, a quantidade de estudantes se graduando no colégio, o número de visitantes do museu), então continua a haver uma distância enorme entre essas ambições e a ação. A estratégia refere-se a como uma organização avançará. Fazer a estratégia é conceber como levar adiante os interesses da organização. Certamente, um líder pode estabelecer metas e delegar para outros a concepção de como fazer. Porém, isso não é estratégia. Se a organização funciona dessa forma, vamos parar de rodeios e sejamos honestos: o nome disso é fixação de metas.



O propósito deste livro é despertá-lo para as imensas diferenças entre ter estratégias boas e ruins e lhe dar uma ajuda para a elaboração de boas estratégias.

Uma boa estratégia possui uma estrutura lógica fundamental que eu chamo de cerne. O cerne de uma estratégia contém três elementos: um diagnóstico, uma diretriz política e ações coerentes. A diretriz política especifica a abordagem para lidar com os obstáculos identificados no diagnóstico. Assemelha-se às placas de sinalização, marcando a direção a seguir, mas não definindo os detalhes da viagem. As ações coerentes são políticas viáveis coordenadas, comprometimento de recursos e ações concebidas para conduzir a diretriz política.

Depois de obter mais facilidade com a estrutura e os fundamentos de uma boa estratégia, você desenvolverá a capacidade paralela de identificar a presença de uma estratégia ruim. Da mesma forma que não precisa ser um diretor para detectar um filme ruim, você não precisa de economia, finanças ou qualquer outro conhecimento hermético especial para distinguir entre a boa e a má estratégia. Olhando, por exemplo, para a “estratégia” do governo dos Estados Unidos para lidar com a crise financeira de 2008, você notará que faltaram elementos essenciais. Especificamente, não havia nenhum diagnóstico oficial sobre a moléstia subjacente. Houve apenas uma transferência de recursos do setor público para os bancos. Você não precisa ser PhD em macroeconomia para fazer esta avaliação; ela demanda compreensão sobre a natureza de uma boa estratégia em si mesma.

A estratégia ruim é mais do que apenas a falta de uma boa estratégia. A má estratégia tem vida e lógica próprias: um edifício falso construído sobre bases erradas. A estratégia ruim pode ativamente evitar a análise dos obstáculos porque determinado líder acredita que os pensamentos negativos atrapalham o caminho. Os líderes podem gerar estratégias ruins por, equivocadamente, tratar o trabalho de estratégia como um exercício de estabelecimento de metas, e não como solução de problemas. Ou podem evitar escolhas difíceis por não querer ofender ninguém, gerando uma estratégia ruim que tenta cobrir todas as áreas, em vez de concentrar recursos e ações.

A insidiosa disseminação da estratégia ruim afeta a todos nós. Atuando pesadamente com metas e palavras de ordem, o governo americano ficou cada vez menos capaz de resolver os problemas. Os conselhos de diretoria aprovam planos estratégicos que são pouco mais do que manifestações de vontade. O sistema educacional é rico no estabelecimento de metas e padrões, mas pobre em compreender e combater as fontes do baixo desempenho. O único remédio é exigirmos mais de quem lidera. Mais do que carisma e visão, devemos exigir uma boa estratégia.