

Seção : Estratégia

Autor : Gary Hamel

Dez princípios de revolução

É preciso montar uma estratégia que quebre as velhas estruturas empresariais para sobreviver no futuro e jamais confundi-la com planejamento. O mundo nunca foi tão hospitaleiro com os revolucionários e tão hostil com os que mandam. As muralhas que protegiam a oligarquia industrial estão desmoronando sob o peso da desregulamentação, sublevação tecnológica, globalização e transformação da sociedade. Para sobreviver, as empresas precisarão de estratégias revolucionárias. Gary Hamel, o renomado especialista em estratégia da London Business School e autor do best seller *Competindo pelo Futuro* (ed. Campus) junto com C.K. Prahalad, descreve em dez princípios o que as empresas devem fazer para elaborar a estratégia certa. O ponto principal de Hamel é a necessidade de democratizar o processo de criação da estratégia, o que passa por encontrar os revolucionários da empresa onde quer que estejam e envolvê-los. Jovens, novatos no ramo e funcionários de filiais de países periféricos são os profissionais de maior potencial de inovação, segundo ele. À cúpula cabe selecionar as idéias e gerir sua implementação.

É preciso admitir: as empresas estão chegando ao limite do "incrementalismo" no mundo inteiro. Espremer mais um centavo dos custos, lançar um produto no mercado algumas semanas antes, atender os desejos dos clientes um pouquinho mais rápido, melhorar a qualidade mais um degrau, conquistar mais um ponto de participação de mercado - esses incrementos são as obsessões dos gerentes de hoje. Buscar pequenas melhoras enquanto os concorrentes reinventam todo o setor é como tocar harpa enquanto Roma se incendeia.

Observe qualquer setor e você encontrará três tipos de empresas. Primeiro, as que estabelecem as regras e fazem do setor o que ele é. IBM, CBS, United Airlines, Merrill Lynch, Sears, Coca-Cola e outras são as criadoras e defensoras da ortodoxia industrial. Elas são a oligarquia.

Em seguida vêm as que seguem as regras e prestam reverência aos "senhores" do setor. Fujitsu, ABC, U.S. Air, Smith Barney, J.C. Penney e inúmeras mais fazem parte desse grupo. É uma vida difícil. Imagine trabalhar na Fujitsu durante 30 anos tentando alcançar a IBM na área de mainframes, ou ser a McDonnell Douglas (que segue a Boeing), ou a Avis (que segue a Hertz). "We Try Harder" ("Nós nos esforçamos mais", slogan da Avis) pode ser um grande achado publicitário, mas como estratégia é deprimente de tão tolo. O que adianta se esforçar para seguir as regras enquanto outras empresas do setor as reformulam?

Do terceiro grupo fazem parte empresas como IKEA, Body Shop, Charles Schwab, Dell Computer, Swatch, Southwest Airlines e muitas mais. São aquelas que quebram as regras. Não estão presas pela convenção nem pelo respeito a quem as precedeu. Estão determinadas a subverter a ordem do setor; são as descontentes, as radicais, as revolucionárias.

O mundo nunca foi tão hospitaleiro com os revolucionários e tão hostil com os que mandam. As muralhas que protegiam a oligarquia industrial estão desmoronando sob o peso da desregulamentação, sublevação tecnológica, globalização e transformação da sociedade. Mas não são apenas as forças da mudança que derrubam as velhas estruturas setoriais; são as atitudes das empresas que canalizam essas forças para a causa da revolução.

O que fazer, então, se sua empresa está mais para a classe dominante do que para a revolucionária? De duas, uma: você entrega o futuro aos revolucionários (das outras empresas) ou revoluciona a maneira como sua empresa cria estratégia. Não basta apenas uma pequena alteração no processo tradicional de planejamento. É necessário um novo alicerce filosófico: estratégia é revolução; todo o resto é tática. Os dez princípios seguintes podem ajudar uma empresa a liberar seu espírito revolucionário e aumentar dramaticamente suas chances de descobrir estratégias verdadeiramente revolucionárias. Empresas de setores tão diversos quanto produtos de beleza, serviços de informação, alimentos industrializados, seguros e telecomunicações incorporaram esses princípios e agiram em função deles. Toda organização, entretanto, deve interpretá-los e aplicá-los à sua moda.

Princípio 1: O planejamento estratégico não é estratégico.

Observe o processo de planejamento de sua empresa. Quais características do quadro a seguir o descrevem melhor, as do grupo A ou as do grupo B?

COMO É SUA EMPRESA?	
GRUPO A	Grupo B
? É ritualista	? É inquisidora
? É reducionista	? É expansionista
? É elitista	? É democrática
? Acha fácil criar uma estratégia	? É exigente
? Projeta o futuro a partir do presente	? Imagina como será o futuro
? Defende o posicionamento atual	? Gosta de novas idéias

Resposta: *Se sua empresa possui mais características do grupo A, faz um planejamento estratégico burocrático. Se encontra mais afinidades com o grupo B, talvez já seja uma revolucionária.*

A menos que sua empresa seja realmente excepcional, você provavelmente admitirá que as palavras do grupo A são mais apropriadas que as do grupo B. Na grande maioria das empresas, o planejamento estratégico é um ritual motivado pelo calendário, não uma exploração do potencial de revolução. O processo de elaboração da estratégia tende a ser reducionista, com base em regras simples. Funciona do momento em que é elaborada para a frente - não de forma retroativa a partir do futuro -, assumindo, implicitamente, que o futuro será mais ou menos como o presente, a despeito de evidências em contrário. Apenas uma pequena porcentagem das convenções de um setor são desafiadas, o que torna a elaboração de estratégia basicamente um exercício de projeção do futuro a partir do presente. Os limites do setor são tomados como uma constante. Por isso, o que as empresas buscam é como posicionar produtos e serviços dentro desses limites, em vez de inventar um espaço de competição novo. Além disso, o processo de planejamento geralmente é elitista, utilizando somente uma pequena parte do potencial criativo da empresa.

O que talvez seja mais perturbador é que as empresas freqüentemente consideram fácil a elaboração de estratégias, principalmente em comparação com sua implementação. Elaborar uma estratégia só é fácil quando o processo limita o âmbito da exploração, o envolvimento e o esforço intelectual, ou quando a meta for algo muito distante da revolução. Com que freqüência o planejamento estratégico produziu uma verdadeira inovação estratégica em sua empresa? Não à toa, muitas empresas promovem um desmantelamento dos departamentos de planejamento. Não à toa, as firmas de consultoria fazem um trabalho cada vez mais voltado para a "implementação".

O problema fundamental das empresas atualmente é o fato de não distinguirem entre planejar e "estrategizar". Planejar tem que ver com programar, não com descobrir. Planejar é para tecnocratas, não para sonhadores. Dar aos planejadores a responsabilidade de criar a estratégia é como pedir a um pedreiro que crie a Pietà de Michelangelo.

Princípio 2: A criação da estratégia deve ser subversiva

Galileu desafiou a teoria de que a Terra era o centro do universo. Os colonizadores norte-americanos desafiaram a estrutura feudal e os privilégios herdados da

sociedade européia. Picasso e outros modernistas desafiaram a arte convencional. Einstein desafiou a física newtoniana. Os revolucionários são subversivos, mas seu objetivo não é a subversão. O que os defensores da ortodoxia vêem como subversão, os líderes do novo pensamento enxergam como iluminação.

Anita Roddick, fundadora da Body Shop, por exemplo, virou de cabeça para baixo as convenções do setor de cosméticos. Em vez de supor que as mulheres não possuem autoconfiança e pagarão qualquer preço por fórmulas simples que as tornarão mais atraentes, Roddick partiu do princípio de que as mulheres têm, sim, auto-estima e apenas querem produtos leves, alegres, que não agredam o ambiente. Roddick não estava brincando quando disse: "Eu observo para onde está indo o setor de cosméticos e então tomo o sentido contrário".

Identifique os 10 ou 20 principais dogmas das empresas que mandam em seu setor. Que novas oportunidades surgem quando você não leva esses dogmas tão a sério? Veja, por exemplo, a definição do setor hoteleiro de o que é uma diária: começa quando você faz o check-in e termina ao meio-dia do dia seguinte. No entanto, se fizer o check-in à 1 da manhã, após uma viagem estafante, por que você deveria sair à mesma hora e pagar o mesmo que a pessoa que chegou às 5 da tarde no dia anterior?

Princípio 3: O gargalo fica na parte de cima da garrafa.

Na maioria das empresas, a ortodoxia estratégica tem alguns defensores muito poderosos: os executivos seniores. Imagine uma pirâmide organizacional com esses cavalheiros na parte superior. Onde você provavelmente encontrará pessoas com menor diversidade de experiências, maior investimento no passado e maior reverência pelos dogmas do setor? Na parte superior. E onde estão as pessoas responsáveis por criar estratégias? Novamente, na parte superior.

A pirâmide organizacional é uma pirâmide de experiência. No entanto, a experiência só é valiosa se o futuro for como o passado. Em inúmeros setores, o terreno está mudando tão depressa que a experiência está se tornando irrelevante e até mesmo perigosa.

A menos que o processo de criação da estratégia se liberte da tirania da experiência, as chances de uma revolução são pequenas. Se você for um executivo sênior, faça-se estas perguntas: Uma década ou duas de experiência me fizeram mais ou menos disposto a desafiar as convenções do meu setor? Tornei-me mais ou menos curioso sobre o que está acontecendo fora do meu setor? Seja honesto.

Princípio 4: existem revolucionários em todas as empresas

É comum ouvir que não se encontram pessoas pró-mudança em uma empresa bem-sucedida. Eu discordo. É menos provável encontrar pessoas pró-mudança entre seus dez dirigentes mais graduados.

Não tenha dúvida: há revolucionários em sua empresa. Se você descer e circular por salas e corredores - entre a difamada média gerência, por exemplo - você encontrará pessoas lutando contra o freio da ortodoxia do setor. Frequentemente, porém, não existe um processo que possibilite a esses revolucionários serem ouvidos. Sua voz é abafada pela hierarquia de burocratas cautelosos que os separam dos executivos seniores. Eles estão isolados e impotentes, sem ligação com os que compartilham de suas paixões. Assim, do mesmo modo que os que passam por dificuldades econômicas buscam maior oportunidade em novas terras, os revolucionários muitas vezes abandonam seus empregadores à procura de outros, mais criativos.

Todos afirmam que Jack Welch (da General Electric), Percy Barnevik (da ABB – Asea Brown Boveri) e Ray Smith (da Bell Atlantic) são líderes pró-mudança. Em vez de ficar admirando (e invejando) essas exceções, no entanto, não seria mais importante lutar para que as pessoas pró-mudança que existem em toda empresa sejam ouvidas?

Sem dúvida, há alguns líderes corporativos radicais por aí, mas eles não foram sempre revolucionários de coração? Por que será que eles não conseguiram balançar suas empresas mais cedo? É possível que tenham encontrado dificuldades em desafiar o tripé de forças precedência-cargo-poder. Seria triste concluir que uma empresa só consegue explorar plenamente a energia emocional e intelectual de um revolucionário se ele tiver sucesso em percorrer a tortuosa rota que leva ao topo. Quantos revolucionários esperarão pacientemente por essa chance?

Princípio 5: A mudança não é o problema; o envolvimento, sim.

Os executivos seniores partem de duas premissas sobre a mudança e assim sufocam as estratégias revolucionárias. A primeira é de que "as pessoas" - leia-se, os gerentes de nível médio e todo o resto - são contra a mudança. A segunda é um corolário da primeira: somente um dirigente-herói pode forçar uma empresa tímida e voltada para trás a ir em direção ao futuro. Em geral, as histórias épicas de mudança mostram um executivo-chefe arrastando a empresa, a berros e pontapés, para o século XXI. Basta da supremacia da alta gerência. A humanidade não teria feito o que fez neste milênio se tivesse sido ambivalente em relação às

transformações ou se a responsabilidade pela mudança houvesse recaído sobre a elite social ou política.

Com frequência, quando os executivos seniores falam em mudança, estão falando de alguma mudança que provoca medo, algo que eles pretendem impor aos empregados desprevenidos que de nada suspeitam. Muitas vezes, a "mudança" é apenas um código para algo maléfico: uma reestruturação ou reorganização violenta. Esse tipo de mudança nada tem que ver com abrir novas oportunidades, mas com pagar pelos erros passados dos líderes corporativos.

O objetivo não é fazer com que as pessoas apoiem a mudança, mas dar-lhes responsabilidade por fazer com que ocorra. Você deve envolver os revolucionários, onde quer que estejam em sua empresa, em um diálogo sobre o futuro. O seu processo de criação da estratégia faz isso? Ou você acredita secretamente que a mudança funciona melhor em uma empresa mais obediente do que numa mais contestadora? Quando os executivos seniores envolvem a empresa em uma busca constante de estratégias revolucionárias, acabam surpresos ao constatar como é grande o número de pessoas pró-mudança.

Princípio 6: A elaboração da estratégia deve ser democrática.

Há anos os executivos seniores imploram aos funcionários que ponham o cérebro para funcionar, que se envolvam em círculos de qualidade, reengenharia de processos e que tais. Mas poucas vezes lhes pediram para participar do processo de criação da estratégia.

Se a cúpula não consegue, no entanto, enfrentar sozinha o desafio de aperfeiçoar as operações - como comprova essa dependência de círculos de qualidade, sistemas de sugestões e forças-tarefa de melhoria de processo, por exemplo -, por que conseguiria assumir o desafio de revolucionar seu setor de atividades? Afinal, o que os 40 ou 50 altos executivos de uma empresa têm para aprender um com o outro?

Eles vêm conversando entre si faz anos. Suas marcações estão bem ensaiadas e eles são capazes até mesmo de concluir as frases uns dos outros. Na verdade, muitas vezes existe um tipo de incesto intelectual entre os altos dirigentes de uma grande empresa.

A capacidade de refletir sobre estratégia de forma criativa está distribuída por todos os cantos de uma empresa. É impossível prever onde uma idéia revolucionária está se formando e, por isso, deve-se lançar uma rede bem grande. Em muitas das empresas com que trabalho, centenas - às vezes milhares - de pessoas se envolvem na elaboração da estratégia. Pede-se que elas estudem

profundamente as descontinuidades potenciais, ajudem a definir e aprimorar as competências essenciais da empresa, eliminem as ortodoxias corporativas e busquem opções estratégicas não-convencionais. Em uma dessas companhias, uma oportunidade envolvendo milhões de dólares foi identificada por uma secretária de 20 e poucos anos de idade. Em outra, algumas das melhores idéias sobre competências essenciais da empresa vieram de um operador de empilhadeira.

Para deixar que as estratégias revolucionárias apareçam, os executivos seniores devem complementar a "hierarquia da experiência" com a "hierarquia da imaginação". Pode-se fazer isso aumentando violentamente a participação das pessoas no processo de criação da estratégia. Três grupos habitualmente sub-representados nesse processo devem passar a ter uma presença imensa, até desproporcional. O primeiro é formado pelos jovens - ou, mais precisamente, pelos profissionais com uma cabeça jovem. Algumas pessoas na faixa dos 30 anos já são "jovens idosos", mas a maioria dos jovens vive mais perto do futuro do que quem tem cabelos grisalhos. É irônico constatar que o grupo mais preocupado com o futuro é o mais distanciado do processo de criação de estratégias.

As pessoas que estão na periferia da empresa (filiais em países periféricos em relação a EUA e Europa) constituem o segundo grupo que merece participar da elaboração da estratégia. A capacidade de inovação estratégica aumenta proporcionalmente a cada quilômetro que você se afasta da matriz. Para uma empresa norte-americana, a periferia pode ser Índia, Cingapura, Brasil ou até mesmo a própria Costa Oeste dos EUA. Na periferia de uma empresa, as pessoas são forçadas a ser mais criativas porque normalmente possuem menos recursos e estão expostas a idéias e acontecimentos que não se enquadram na ortodoxia da empresa.

Se uma empresa pretende gerar 40% ou 50% de sua receita em mercados internacionais, as vozes correspondentes a esses mercados devem ter uma influência proporcional no processo de elaboração de estratégias.

O terceiro grupo é o dos novatos, ainda não cooptados pelos dogmas do setor. Talvez você já tenha procurado executivos seniores com perspectivas arejadas fora de sua empresa ou de seu setor. Mas com que frequência você buscou a orientação de novatos, que ainda não tenham sucumbido à mão funesta da ortodoxia? Pense no processo de planejamento estratégico do ano passado. Quantas vozes novas foram ouvidas? Quanto você se empenhou para ter uma oportunidade de se surpreender? Não basta, entretanto, convidar novas vozes para o processo de elaboração da estratégia. Os executivos seniores devem ter certeza de que não estão sufocando as pessoas. Em certa empresa, o jovem representante de uma equipe de criação de estratégias apresentaria as constatações do grupo à diretoria.

Quando o jovem, ansioso, apareceu na hora e local marcados, deparou-se com um espetáculo aterrorizador: 12 executivos, a maioria com mais de 20 anos de casa, confortavelmente instalados em altas poltronas de couro dispostas em torno de uma enorme mesa de reuniões.

Ele não teria nenhuma chance. Menos de cinco minutos depois de começada a conversa de quatro horas, era massacrado com descrença e ceticismo. A diretoria demonstrou sua capacidade - não-intencional - de intimidação e não aprendeu quase nada.

Após esse fiasco, algumas pessoas incumbiram-se de mudar o ambiente da reunião seguinte. Primeiramente, foi realizada fora da empresa, em território neutro. Em segundo lugar, convidaram-se todos os 25 membros da equipe de criação de estratégia - dessa forma, eles superaram em número os executivos. Em terceiro, os diretores sentaram-se em cadeiras normais dispostas em semicírculo - não havia mesa atrás da qual se esconderem. Por fim, pediu-se à diretoria que deixasse todos os comentários para o fim da apresentação. Depois de tudo isso, escalaram-se dois membros da equipe para cada membro da diretoria, para uma discussão de quatro horas, que se concentrou em como a equipe havia chegado às suas conclusões. Na manhã seguinte, os executivos admitiram haver aprendido bastante e puderam dar orientações úteis aos integrantes da equipe de estratégia sobre como deveriam aprofundar e expandir seu trabalho.

Isso é um processo democrático de elaboração de estratégias. As pessoas devem ter voz ativa sobre seu destino, uma chance de influenciar a orientação da empresa para a qual destinam sua energia. Mas que porcentagem de funcionários de sua empresa já teve oportunidade de ver uma cópia da estratégia corporativa, quanto mais participar de sua criação? Não é à toa que o que se chama de estratégia, geralmente, é algo estéril e sem inspiração.

Princípio 7: qualquer um pode ser ativista de estratégias

Talvez os executivos seniores relutem em abrir mão de seu monopólio da criação da estratégia. Afinal, quantas vezes o monarca lidera a rebelião? O que os chamados funcionários comuns podem fazer para garantir que sua empresa se torne a autora da revolução do setor? Muito. Eles podem se tornar ativistas de estratégias.

Atualmente os funcionários da linha de frente e a média gerência estão inclinados a se considerar mais vítimas do que ativistas. Eles perderam a confiança em sua capacidade de definir o futuro da empresa. Esqueceram-se de que, de Gandhi a Mandela, dos patriotas norte-americanos aos trabalhadores dos estaleiros da

Polônia, os que fizeram as revoluções não vieram de cima. Não obstante todas as sombrias opiniões de que a mudança deve começar por cima, será que é realista pensar que, em qualquer porcentagem razoável dos casos, os executivos seniores iniciarão uma revolução no setor? Não.

Em uma grande empresa, um pequeno grupo de gerentes de nível médio convenceu-se de que havia o risco da perda de espaço para rivais menos convencionais no futuro e estabeleceu o que chamou de "Equipe Delta". Os gerentes, nenhum deles diretor, não tinham "procuração" para mudar a organização, nem pediram isso a ninguém. Por vários meses, trabalharam silenciosa e persistentemente para convencer seus colegas de que já era hora de repensar as crenças básicas da empresa. Essa convicção gradualmente foi se alastrando por boa parte dos gerentes, que começaram a fazer perguntas difíceis aos executivos seniores sobre se a empresa realmente tinha seu destino sob controle. A empresa possuía uma visão singular e forte de seu futuro? Onde ela estava na curva de mudança do setor? Situava-se no centro ou na periferia das fusões que estavam dando nova forma ao setor?

No final, os executivos seniores concordaram que não tinham respostas para essas perguntas. O resultado foi um esforço conjunto, que envolveu centenas de funcionários durante vários meses, com o objetivo de encontrar oportunidades de criar uma revolução no setor. Desse esforço surgiu uma mudança fundamental no conceito de missão da empresa, uma dezena de oportunidades de negócios novos e não-convencionais, e a duplicação do faturamento nos cinco anos seguintes. Os ativistas não são anarquistas. Sua meta não é destruir, mas reformar. Eles sabem que cidadãos não-engajados merecem o que o futuro lhes reserva, seja lá o que for. O mesmo raciocínio vale para gerentes cautelosos e subservientes. As pessoas que se preocupam com sua empresa ou com seu país não esperam permissão para agir. Os ativistas não moldam suas opiniões para se adequar aos preconceitos daqueles a quem servem. Eles desejam proteger a empresa contra a mediocridade, o egoísmo e a veneração insensata do passado.

Pensem nas grandes empresas que ficaram para trás porque a média gerência e os funcionários do primeiro nível não tiveram a coragem de expressar suas opiniões. Para ser um ativista, é preciso preocupar-se mais com sua comunidade do que com seu cargo na hierarquia. O objetivo não é deixar os executivos seniores para trás, ou promover um golpe palaciano. Entretanto, quando o planejamento é mais importante do que a estratégia e se gasta mais energia para proteger o passado do que para criar o futuro, os ativistas devem dar um passo a frente.

Princípio 8: Novo ponto de vista vale 50 pontos de QI.

Sem "novas luzes" não pode haver revolução. Para descobrir oportunidades de revolução no setor, deve-se olhar o mundo de uma maneira nova, por uma ótica nova.

Encarar a empresa como uma união de competências essenciais, em vez de um conjunto de unidades de negócio, é uma ótica nova. Encarar as discontinuidades como alavancas para a mudança, em vez de ameaças ao status quo, é uma ótica nova. Perceber que é a imaginação, e não o investimento, que determina a capacidade de uma empresa de ser estratégica é uma ótica nova.

Qualquer empresa que deseje criar uma revolução no setor tem quatro tarefas pela frente. Primeiro, deve identificar os dogmas inabaláveis que permeiam o setor – as chamadas convenções. Em segundo lugar, deve buscar discontinuidades na tecnologia, nos estilos de vida, nos hábitos de trabalho ou na geopolítica que possam criar oportunidades de reescrever as regras do setor. Em terceiro, precisa ter uma profunda compreensão de suas competências essenciais. Em quarto lugar, a empresa deve usar todo o seu conhecimento para identificar idéias revolucionárias e opções de estratégias não-convencionais que poderiam ser colocadas em prática em sua seara.

O que uma pessoa vê a partir do topo da montanha é muito diferente do que a outra vê olhando da planície. Não pode haver inovação na criação da estratégia sem uma mudança de ponto de vista.

Princípio 9: Nem "de cima para baixo", nem "de baixo para cima".

A criação da estratégia geralmente se caracteriza por um processo "de cima para baixo" ou "de baixo para cima". Ou a estratégia surge como uma grande "sacada" lá de cima - como os três círculos da GE propostos por Jack Welch - ou emerge de solitários homens de iniciativa - como aquele que inventou o Post-it, na 3M.

Mas, freqüentemente, as estratégias de cima para baixo não são muito visionárias. E, em muitas empresas, é mais provável que a centelha inventiva seja abafada por uma enxurrada de ortodoxia corporativa do que impulsionada por recursos e apoio dos executivos seniores.

Assim como um ativista político incapaz de influenciar os políticos não faz nenhuma diferença duradoura, um ativista de estratégia que não consegue ganhar a confiança dos executivos seniores não chega a lugar nenhum. Os executivos seniores podem não ter o monopólio da imaginação, mas têm, de fato, o monopólio da alocação de recursos conferidos pela direção. Para financiar a revolução, os

executivos seniores devem acreditar em suas metas, tanto intelectual como emocionalmente. Assim, embora a revolução não precise começar de cima, ela deve fundamentalmente ser entendida e endossada pela cúpula. No modelo tradicional de criação de estratégias, supõe-se que os pensadores estejam na parte superior e os executores lá embaixo.

Na verdade, os pensadores costumam estar bem embaixo, e os executivos seniores simplesmente controlam os meios de execução.

Para conseguir, ao mesmo tempo, diversidade de pontos de vista e unidade de propósito, o processo de elaboração da estratégia deve envolver grande parte da empresa. Um processo de cima para baixo frequentemente consegue unidade de propósitos: os poucos que estão envolvidos chegam a partilhar a convicção sobre a ação apropriada e podem obter certo grau de obediência dos subordinados. Um processo de baixo para cima possui uma diversidade de pontos de vista: ouvem-se muitas vozes e exploram-se muitas opções. Mas a unidade sem diversidade leva ao dogma, e a diversidade sem unidade resulta em planos concorrentes e diluição de recursos.

Somente um processo de elaboração da estratégia que seja profundo e amplo pode combinar diversidade e unidade. A união do pessoal de cima com a turma de baixo para a criação da estratégia ajudará a contornar o processo, geralmente doloroso e extenuante, pelo qual passa o funcionário subalterno para defender uma idéia até que ela chegue ao topo da cadeia de comando. Os gerentes - muitos dos quais possivelmente mais inclinados a proteger sua reputação do que a integrar a periferia de lunáticos - são capazes de abater no nascedouro uma idéia revolucionária que chegue até eles. Há muitas maneiras de estabelecer ligações entre os que estão na parte inferior da hierarquia e a cúpula

Saiba mais sobre Gary Hamel

As especialidades de Gary Hamel são a dinâmica do mercado globalizado e as estratégias e estruturas de empresas adequadas ao ambiente volátil de hoje. Seu livro *Competindo pelo Futuro - Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã* (ed. Campus), escrito junto com C.K. Prahalad, foi considerado um dos mais influentes da década pela revista *Business Week*. Preside o conselho da Strategos, uma consultoria de estratégia, e já trabalhou para organizações como Ford, Motorola, Nokia e Dow Chemical. Dá aulas de administração estratégica e internacional na London Business School, em Londres, Reino Unido, mas mora em Woodside, Califórnia.

A revista *The Economist* chamou Hamel de "o guru da estratégia reinante no mundo". Não à toa.

Ele é autor de conceitos como competência essencial, imaginação corporativa e arquitetura estratégica, entre outros, e ajudou a mudar radicalmente o foco e o conteúdo estratégico de muitas das empresas mais bem-sucedidas. O especialista já teve um artigo publicado em *HSM Management* (veja edição número 2, de maio-junho de 1997, página 144), em parceria com C.K. Prahalad.

da empresa. Os executivos seniores podem patrocinar um processo de análise profunda sobre descontinuidades, competências essenciais e novas regras que envolva uma amostra representativa da empresa. Também podem participar como membros da equipe - juntamente com secretárias, vendedores e engenheiros de primeiro nível – na busca de oportunidades de revolução. Outra idéia é um comitê executivo dedicar uma semana por mês para se manter a par das idéias revolucionárias que estão sendo gestadas em toda a empresa.

O que os executivos seniores não podem fazer é pedir a um pequeno grupo de elite, ou ao "cérebro substituto" de uma tradicional firma de consultoria de estratégias, que vá em frente e defina o futuro da empresa. Sem o envolvimento dos executivos seniores e de parcela substancial da empresa, o resultado provavelmente será considerado um filho bastardo por todos, com exceção daqueles que o geraram.

É lógico que os executivos seniores precisarão fazer escolhas difíceis sobre que estratégias revolucionárias apoiar e que recursos empenhar, mas devem evitar a tentação de julgar prematuramente. Na busca de estratégias revolucionárias, um líder deve ser mais aluno do que professor.

Princípio 10: Do começo não se consegue ver o fim.

Chegará a conclusões surpreendentes o processo de elaboração de estratégia que envolver uma ampla parcela da empresa, mergulhar fundo nas descontinuidades e competências, e encorajar os funcionários a romper com as convenções do setor.

Na EDS, esse processo convenceu muitos na empresa de que não bastava focalizar o mercado business-to-business. Uma vez que a linha divisória entre a vida profissional e a familiar é tênue, a EDS percebeu que tinha de ser capaz de atender também pessoas físicas. Após um processo aberto e criativo de elaboração de estratégia, instalou caixas automáticos em muitas lojas 7-Eleven. Alguns meses antes, poucos teriam acreditado nisso.

Nem todos apreciam surpresas. A alta direção não consegue prever aonde levará um processo aberto de elaboração de estratégia, mas não pode percorrer apenas parte do caminho em direção à revolução.

Se executivos nervosos começarem o diálogo e, depois, ignorarem o resultado, envenenarão a fonte. Em determinada empresa, por exemplo, os dirigentes expuseram sua relutância em formar uma equipe de elaboração da estratégia com um grupo de funcionários jovens e novatos. O presidente estava convencido de que precisava estabelecer limites para o trabalho e argumentou: "E se a equipe vier com idéias idiotas?" A resposta: "Se isso acontecer, então você tem um problema maior: gerentes idiotas". Os executivos seniores devem se preocupar menos em obter

sugestões corriqueiras e mais em não conseguir pôr a descoberto as idéias que permitirão que sua empresa consiga se livrar da maldição do "incrementalismo". Embora não seja possível ver o fim quando se está no início, um processo aberto que inclua as pessoas na criação da estratégia diminui substancialmente o desafio da implementação. Essa etapa costuma ser mais difícil do que o necessário somente porque poucas pessoas se envolvem na elaboração da estratégia, e apenas alguns executivos-chave concordam sobre o que seguir. É muito comum o processo de planejamento acabar na hora de "vender a idéia", de fazer o que está na cabeça dos chefes entrar na cabeça dos funcionários. Contudo, quando centenas de funcionários dividem a tarefa de identificar e sintetizar um conjunto de opções estratégicas não-convencionais, as conclusões assumem um ar de inevitabilidade. Nesse processo, a tarefa dos executivos seniores é menos a de "vender" a estratégia e mais a de garantir que a empresa agirá segundo as convicções que surgirem. Com que frequência o processo de planejamento começa com os executivos seniores perguntando o que o resto da empresa pode lhes ensinar sobre o futuro? Não com a frequência suficiente.