**-Strategy as a revolution: explique os 10 princípios enunciados por Gary Hamel, ilustrando cada um deles com os exemplos apresentados ou outros.**

Segundo Gary Hamel, o sucesso das organizações passa por uma mudança de mentalidades, pela rutura com paradigmas do passado; pela capacidade de gerar e de implementar mudanças diferenciadoras; pela capacidade de adaptação ao novo cenário e pela incorporação da inovação como estratégia de negócio. Este autor, enumerou dez princípios que podem ser usados pelas empresas, para que atinjam o sucesso, os quais serão descritos abaixo:

1. **Planeamento estratégico não é estratégia -** O problema principal nas empresas centra-se na dificuldade da distinção entre planeamento e estratégia. O planeamento estratégico torna-se uma rotina, e as regras de negócio nunca são questionadas. Não são ultrapassados os limites estabelecidos, mas sim o posicionamento dos serviços dentro desses limites. Por outro lado, a estratégia implica descobrir e explorar os potenciais revolucionários. O Wal-Mart e o Federal Express têm uma estratégia clara; A estratégia não é um procedimento rotineiro - é uma procura.

1. **A criação da estratégia deve ser subversiva -** Os gestores devem abandonar as convenções do setor e procurar novas formas de pensar. Deve-se tentar infringir as regras e tentar redefinir o setor, em vez de as ver como um dado adquirido. É dado o exemplo de Anita Roddick, fundadora da Body Shop, que em vez de aceitar as convenções dadas pela indústria de cosméticos, assumiu exatamente o contrário. O mesmo aconteceu com a Swatch que violou o design tradicional dos relógios suíços e reinventou o relógio de plástico colorido.
2. **O gargalo fica na parte de cima da garrafa -** Na maioria das empresas, os lideres são os gestores com maior experiência ou os mais velhos. Este grupo, possui uma menor diversidade de pontos de vista ou experiências e tende a investir em estratégias abordadas no passado, porém esta experiência só seria válida se o futuro se assemelhasse ao passado. Nos dias que correm, com a ocorrência de mutações rápidas, o uso de experiências passadas pode tornar-se um obstáculo para o sucesso no futuro. Nesta situação, os gestores devem questionar as suas próprias limitações ou capacidades de mudança.
3. **Existem revolucionários em todas as empresas –** Todas as empresas possuem revolucionários que não estão na linha da frente, mas tem a capacidade de fornecer novas perspetivas.  É costume dizer-se que as pessoas resistem à mudança, porém isto pode ser falso, na medida em que existem sempre pessoas nos quadros médios que lutam contra as regras estabelecidas, mas que, pela sua posição hierárquica, nunca são ouvidas. Um gestor deve descer a esses quadros e procurar por revolucionários. Muitos poderão ser simplesmente extremistas, mas certamente poder-se-á encontrar alguns potenciais líderes. Existe o exemplo de Jack Welch (da General Electric), Percy Barnevik (da ABB – Asea Brown Boveri) e Ray Smith (da Bell Atlantic) que são considerados líderes pró-mudança.
4. **A mudança não é o problema; o envolvimento, sim -** Por norma, os gestores assumem que os outros funcionários são contra a mudança. E que apenas as mudanças lideradas por um herói podem forçar a empresa a avançar. Muitas vezes, a mudança é apenas uma palavra de código para algo desagradável: uma reestruturação ou reorganização dolorosa (por exemplo, redução de tamanho). Neste caso, o objetivo não é levar as pessoas a apoiarem as mudanças, mas sim dar-lhes a responsabilidade de impulsionarem mudanças. Assim, o envolvimento dos ‘revolucionários’ pode ser crucial para o desenvolvimento de novas estratégias para o futuro da empresa.
5. **A elaboração da estratégia deve ser democrática -** Os gestores confiam nos funcionários para melhorias operacionais, mas não para melhorias estratégicas. Os gestores tendem a querer 'aprender' uns com os outros, sem reconhecer que a criatividade poderá estar espalhada por toda a organização. A hierarquia da experiência (posição, estatuto) deverá coexistir com uma hierarquia da imaginação. Muitas pessoas potencialmente criativas (jovens, novos funcionários, funcionários que se encontram em filiais de países periféricos) são frequentemente excluídas da elaboração de estratégias. O facto de envolver estes colaboradores na elaboração de estratégias, de modo democrático, permite ter diferentes pontos de vista e novas ideias. Como exemplo disso, numa empresa, uma oportunidade de negócio que envolveu milhões de dólares foi identificada por uma jovem secretária.
6. **Qualquer um pode ser ativista de estratégias -** Os gestores relutam em desistir do monopólio da criação da estratégia. Os ativistas são necessários porque os administradores podem estar distraídos ou demasiado ocupados a proteger estratégias do passado. Os gestores das empresas devem ver os ativistas (desafiadores do estado quo) como bons cidadãos corporativos e não como anarquistas. Desta forma, os gestores devem encorajar o patriotismo empresarial, já que esse patriotismo levará as pessoas a tomar iniciativas, a preocuparem-se e a agirem de imediato em prol da empresa. Um bom exemplo ilustrativo deste princípio, foi uma empresa em que um pequeno grupo de administradores intermédios convenceu-se que haveria o risco de perda de espaço para os concorrentes. E durante muitos meses trabalharam e começaram a convencer os seus colegas que seria necessário repensar a estratégia da empresa. Até que começaram a chegar perguntas difíceis aos administradores. No final, os administradores concluíram que necessitavam de efetuar uma mudança, e com o esforço de todos conseguiram novas oportunidades de negócios fazendo com que a faturação da empresa duplicasse nos cinco anos seguintes.
7. **Um novo ponto de vista vale 50 pontos de QI -** As empresas precisam de acabar com os seus paradigmas, reformular, inventar novos futuros, identificar e desafiar crenças inabaláveis, procurar descontinuidades (por exemplo, tecnologia), desenvolver um entendimento profundo das competências essenciais e usar todo o conhecimento da empresa para identificar ideias não convencionais. Portanto, o gestor deverá saber identificar os dogmas da empresa que paralisam o seu setor, e destacar os vários domínios da empresa de forma a poder encontrar as descontinuidades que lhe permitam reescrever as regras. Pois, é impossível existir inovação na criação da estratégia sem uma mudança de perspectiva.
8. **Nem "de cima para baixo", nem "de baixo para cima" -** Muitos gestores ainda defendem que os pensadores situam-se na parte superior e os executores na parte inferior. Mas, muitas vezes, os pensadores encontram-se em qualquer parte da hierarquia da instituição, permitindo uma diversidade dos pontos de vista e uma unidade de propósitos. Esta união entre hierarquias para a criação de estratégia, ajudará a contornar o processo pelo qual passa o funcionário para defender uma ideia até que esta chegue ao topo da hierarquia. Na procura de estratégias revolucionárias, os líderes devem evitar julgar prematuramente, para que façam as melhores escolhas sobre estratégias e recursos a adotar.
9. **Do início, não se consegue ver o fim.** A estratégia pode envolver surpresas e muitos administradores têm medo de processos abertos e inclusivos. Embora, não se consiga ver o fim quando se está no início, um processo aberto que inclua as pessoas na criação da estratégia diminui o desafio da implementação da estratégia. Desta forma, o receio de enfrentar o resultado final diminui, pois o gestor não está sozinho neste processo, mas sim acompanhado e apoiado por todos os que participaram na elaboração da estratégia. Por exemplo, na empresa EDS, com recurso a este processo entendeu-se que não bastava focar o negócio B2B, e estenderam o atendimento a pessoas físicas. Após um processo aberto e criativo de elaboração de estratégia, foram instaladas caixas automáticas em muitas lojas 7-Eleven.