



Eleve o Pensamento Estratégico

As três disciplinas do pensamento estratégico avançado

(Elevate: The Three Disciplines of Advanced Strategic Thinking)

Rich Horwath
Wiley © 2014
192 páginas
Livro: getab.li/23146

Foco

Gestão & Liderança

Estratégia

Vendas & Marketing

Finanças

Recursos Humanos

TI, Produção & Logística

Carreira & Desenvolvimento

Pessoal

Pequenas e Médias Empresas

Economia & Política

Indústria

Negócios Globais

Conceitos & Tendências

Ideias Fundamentais

- A estratégia é a alocação inteligente de recursos como “tempo, talentos e capital social” em atividades planejadas para superar a concorrência.
- As empresas bem-sucedidas são estratégicas. A estratégia correta é a melhor ferramenta de prognóstico da rentabilidade.
- Muitas empresas tratam a estratégia como superficial e ocasional, ao invés de crucial e permanente.
- Os líderes muitas vezes não têm tempo para pensar, não conseguem priorizar e acabam apagando incêndios ao invés de elaborarem estratégias de longo prazo.
- Uma boa estratégia exige um bom panorama geral e “elevado” do seu negócio.
- O pensamento estratégico possui três elementos: “astúcia” para o desenvolvimento de *insights* valiosos, “alocação” para a utilização de recursos com sabedoria e “ação” para a execução dos planos estratégicos.
- É a “diferenciação”, não a redução dos preços, o melhor caminho para o sucesso empresarial.
- A estratégia envolve três disciplinas: em primeiro lugar, procure “agrupar” as suas melhores ideias.
- Depois, esteja pronto para “competir” pelas melhores transações (*trade-offs*). Finalmente, não deixe de “defender” a sua estratégia com unhas e dentes.
- Uma grande estratégia pode fracassar se o seu pessoal não a compreender ou apoiar.

Relevância

O que você vai aprender

Neste resumo, você vai aprender: 1) Por que a estratégia é importante; 2) Por que muitas empresas falham na estratégia; 3) Quais componentes formam uma boa estratégia; e 4) Como criar estratégias.

Recomendação

Um estudo realizado durante 25 anos junto a 750 processos de falência identificou a má estratégia como a principal razão do fracasso das empresas. A estratégia é crucial, mas a maior parte das empresas não lhe dá a importância necessária. O especialista em estratégia Rico Horwath explica que as empresas de sucesso são, por definição, estratégicas, assim como é o seu livro, o qual transmite informações valiosas e concretas de forma sucinta. Ele explica as ligações entre estratégia e o sucesso e ensina como pensar estrategicamente. A *getAbstract* recomenda os ensinamentos bem fundamentados de Horwath sobre como tornar a estratégia um aspecto contínuo do negócio a todos os CEOs, executivos, empresários e investidores que precisem analisar estratégias corporativas.

Resumo

“Como articular um modelo de negócio que diferencie você e crie valor para os seus clientes e, ao fazer isso, coloque a sua empresa em uma posição singular no seu setor?”

“Nós discutimos e debatemos como loucos o que não vamos fazer, porque sabemos que podemos fazer apenas algumas coisas grandes.” (Tim Cook, CEO da Apple)

“Eleve” o seu pensamento

Nos negócios, você nunca vai conseguir enquadrar o panorama geral até que se posicione em um ponto de observação “elevado”. Procure uma visão geral abrangente que lhe permita entender o que move o seu negócio, como as partes trabalham em conjunto, como diferenciá-lo dos seus concorrentes e como agregar valor e serviços aos seus clientes. Os líderes devem pensar estrategicamente para tomarem as melhores decisões que favoreçam boas transações. Este ponto de observação elevado exige grande agilidade mental e a capacidade de filtrar uma avalanche de informação. Não pensar estrategicamente pode ser desastroso. O instituto de pesquisas Conference Board afirma que 70% das empresas públicas que sofrem uma “estagnação nas receitas” amargam uma queda de mais de 50% no seu valor de mercado. A maior parte desta estagnação é resultado da estratégia. Quando os negócios de uma empresa vacilam devido a um desempenho inferior, é provável que esse padrão continue por pelo menos 10 anos. Em muitos casos, o resultado é o colapso.

Qual é a sua estratégia?

Pode-se definir a estratégia como “a alocação inteligente de recursos limitados através de um sistema único de atividades planejadas para superar a concorrência”. Estes recursos incluem tempo, talentos e orçamento. Mantenha o seu foco, definindo com precisão as suas metas gerais, objetivos específicos, estratégias e táticas. Ao planejar a melhor forma de distribuir os recursos, a sua estratégia se torna o seu esquema geral de alocação e as suas táticas exigem um maior detalhamento.

Os 10 maiores desafios da estratégia

A maior parte dos executivos reconhece a necessidade de um pensamento estratégico inteligente, mas poucos sabem como desenvolver uma estratégia. Uma pesquisa junto a 500 gestores pôde identificar os 10 principais desafios estratégicos:

1. **Tempo** – Os gestores sofrem com responsabilidades em excesso, listas intermináveis de afazeres e pressão para lidar com tarefas e problemas imediatos. A maior parte não tem tempo para pensar estrategicamente.

“Se a estratégia é a forma de se alcançar as metas e objetivos, vai ser impossível conquistar o pleno engajamento e compromisso adequado dos funcionários [no momento] da implantação da estratégia, caso eles não saibam do que se trata.”

“O tempo, talentos e orçamento gastos no combate aos incêndios urgentes, mas não importantes, são recursos que não podem ser devidamente investidos em outros lugares para dar suporte (...) a sua estratégia.”

“Uma boa ideia não fundamentada por uma fórmula financeira para o sucesso continua sendo nada mais do que uma boa ideia.”

“Da próxima vez que você ouvir [as pessoas] culpando a economia ou as circunstâncias contrárias por seu mau desempenho, sorria e as coloque diante de um espelho.”

2. **Comprometimento** – Os colaboradores não sabem qual o plano estratégico de uma empresa, assim não podem batalhar por ele. A Harvard Business School relata que 95% dos trabalhadores não conhecem ou não entendem as estratégias de suas organizações.
3. **A falta de prioridades** – Não dê o mesmo peso a todas as questões. Faça escolhas.
4. **Status quo** – A implementação da estratégia geralmente requer mudanças. Alguns funcionários vão ter acesso a mais recursos, alguns menos e outros vão perder os recursos que possuem. Aqueles que perdem recursos não apreciam as mudanças estratégicas.
5. **Desconhecimento sobre o que é estratégia** – Muitos confundem a estratégia com missão, visão, metas, objetivos e até mesmo táticas.
6. **Falta de treinamento ou ferramentas para pensar estrategicamente** – Muitos gestores não têm a experiência ou a formação em planejamento ou definição de estratégias.
7. **Falta de alinhamento** – As grandes empresas possuem inúmeros setores diferentes, os quais muitas vezes não funcionam em sincronia e por vezes entram em conflito. Isso dificulta a execução de uma estratégia unificada.
8. **Correr atrás de incêndios** – Os executivos não podem pensar e agir estrategicamente se passam o tempo todo apagando incêndios. Eles devem adotar um estilo reflexivo do tipo “vamos pensar melhor sobre isso”.
9. **Falta de qualidade ou dados e informações adequadas** – A estratégia requer uma boa interpretação e aplicação de dados. Ela depende do desenvolvimento de bons conhecimentos sobre como criar valor para os clientes. A informação é o “núcleo do pensamento estratégico”. Os executivos que não têm acesso a dados em tempo real operam em desvantagem estratégica.
10. **Direção incerta** – As pessoas no topo devem definir direcionamentos claros. No entanto alguns executivos não querem revelar os seus planos porque temem que as informações vazem aos concorrentes. O problema é que isso torna o planejamento quase impossível.

As três disciplinas estratégicas

Quando você estiver ocupado demais para refletir sobre a estratégia, pare e avalie: “Será que estou envolvido em uma atividade importante para a execução da estratégia, ou é uma questão urgente, mas sem importância?” Reorienta o seu pensamento de acordo com as três seguintes prioridades estratégicas:

1. **Astúcia** – Você certamente tem a capacidade de desenvolver “*insights*” valiosos.
2. **Alocação** – Você utiliza os seus recursos disponíveis com inteligência.
3. **Ação** – Você executa os seus planos estratégicos para atingir os seus objetivos.

O pensamento estratégico requer também a prática de três disciplinas:

1. Agrupar

A primeira disciplina envolve compilar e unificar as ideias e dados necessários para potencializar o poder competitivo da sua empresa. O pensamento estratégico exige o desenvolvimento de bons insights, o qual muitas vezes requer o reconhecimento de padrões, ou seja, observar o contexto de um problema recorrente. Identifique as seis “alavancas” ou pontos básicos do “Espectro da Estratégia” para identificar os dados a serem coletados:

1. Quais são os seus produtos ou serviços?
2. Quem são os seus clientes-alvo em potencial?
3. Por que eles necessitam dos seus produtos?
4. Onde é possível encontrar os seus produtos?
5. Quando vão estar acessíveis?
6. Em quais atividades você precisa se engajar para atrair a clientela?

“Apesar do fato de que riscar semanalmente muitas tarefas de uma lista de coisas a fazer traga um sentimento de realização, muita atividade nem sempre é igual a grandes conquistas.”

“Se você não souber discernir o cenário empresarial, há um grande risco de estar conduzindo a sua organização na direção errada.”

“A incapacidade de se elevar o pensamento a fim de definir a melhor direção estratégica pode ter efeitos devastadores sobre uma organização no longo prazo.”

“Ter um carro de alta cilindrada (tática) não vai ajudar você a chegar ao outro lado do rio, caso não haja uma ponte (estratégia) para ser atravessada.”

A “Matriz de Coleta de Valor” ajuda você a se concentrar nos seus clientes atuais e potenciais e definir os passos a serem tomados para lhes entregar valor. Planeje a sua estratégia de criação de valor, entrega de valor e captura de valor em três diferentes horizontes temporais: nos primeiros 12 meses de atividade, no segundo e terceiro anos e após os primeiros 36 meses, altura em que pode ser necessário atualizar seu modelo de negócio.

O objetivo único da estratégia é o de aumentar os lucros. Insista nas ações a seguir para alcançar os ganhos desejados:

- **Diferenciação** – Desenvolva um produto ou serviço especial.
- **Neutralização** – Elimine as lacunas entre você e um produto ou desempenho rival.
- **Produtividade** – Torne os seus processos mais eficientes visando cortar os custos.
- **Refugo** – Evite qualquer esforço que não agregue “novo valor”.

Todas essas etapas exigem inovação, mas a diferenciação pode ser a necessidade estratégica mais crucial. Em um estudo, mais de 4.000 executivos concordaram que atingir “diferenciação competitiva” é o “principal desafio do mundo dos negócios”. Uma pesquisa com mais de 25.000 empresas mostrou que aqueles com o melhor retorno sobre os ativos chegaram lá através da diferenciação, não através da redução dos preços.

2. Competir

Esta disciplina exige a articulação de um sistema estratégico que dê à sua empresa grande vantagem competitiva. Você deve estar a par da situação da sua empresa em relação à concorrência. Avalie se a sua organização é “líder”, ou seja, se está no topo e procura resguardar a posição ao mesmo tempo em que busca expandir ao máximo; se é uma “desafiante”, ou uma empresa que busca aumentar a visibilidade da marca; ou se é uma mera “espectadora”, sempre seguindo os passos das demais, limitada aos pelotões de trás.

Avalie as suas vantagens, analisando os concorrentes. Veja qual a sua posição, experiência, capacidade, recursos [e] atuação, quem são os seus clientes e como você supre as necessidades do mercado, qual a sua entrega de valor, bem como as vantagens, proposta de valor ou mensagem transmitidas aos consumidores. Busque o equilíbrio competitivo necessário para fornecer qualidade, conveniência, custo, serviços e ampla seleção aos seus clientes-alvo. Nunca tente ser tudo para todos os clientes.

3. Defender

Uma estratégia eficaz não ajuda a menos que você consiga implementá-la, portanto a terceira disciplina exige levar a sua equipe a pensar e agir estrategicamente. Defenda a sua estratégia com unhas e dentes. Comunique-a com clareza aos funcionários e conquiste o apoio de todos. Demonstre o compromisso da gestão de topo com a estratégia. Utilize o poder das boas histórias para apresentar a sua estratégia aos colaboradores. Todos os responsáveis pela implementação devem estar totalmente comprometidos com as ideias.

A Kodak é um bom exemplo do perigo de não se ter o apoio geral para uma nova estratégia. A percepção comum é de que a revolução digital fotográfica atropelou a Kodak, empresa líder do setor de filmes fotográficos. Na verdade, os altos executivos da Kodak anteciparam a revolução que se avizinhava e redesenharam a estratégia da empresa para que se tornasse líder da fotografia digital. Contudo os gerentes de nível médio da Kodak não apoiaram nem implementaram a nova estratégia. Eles permaneceram focados no passado e confiaram no sucesso da Kodak com os filmes. A teimosia levou a Kodak a perder a sua posição de liderança na indústria fotográfica, a qual nunca recuperou.

“As grandes estratégias (...) vêm de gestores que conseguem pensar estrategicamente.”

“Qualquer empresa hoje em dia que abraça o status quo como um princípio de funcionamento seque em uma marcha da morte.” (Howard Schultz, CEO da Starbucks)

“Muitos líderes organizacionais dizem que têm uma estratégia quando na verdade não a têm. (...) Uma longa lista de coisas para fazer, muitas vezes rotuladas erroneamente como estratégias ou objetivos, não é uma estratégia. É apenas uma lista de coisas para fazer.” (Prof. Richard Rumelt)

Esteja atento! Saiba que é hora de rever a sua estratégia quando você alcançar ou estiver ajustando os seus objetivos; quando houver mudanças nas necessidades dos seus consumidores; quando uma inovação sacudir o seu mercado ou os concorrentes criarem um novo valor; ou ainda quando você estiver ganhando ou perdendo capacidade competitiva.

A estratégia do andaime

Para ampliar o seu campo de visão e chegar a um ponto de observação mais elevado, adote uma visão estratégica subindo em um andaime de três andares: o “propósito” da sua empresa, o seu modelo de negócio e a sua “orientação estratégica”. O seu pensamento estratégico requer certa elevação, mas não é necessário chegar a uma altura metafórica de 30.000 pés “para vislumbrar o panorama geral”. Como tudo na vida, é possível exagerar na elevação. A 30.000 pés, tudo o que você vê são nuvens e um terreno amplo. Para obter uma melhor visualização, procure uma altitude de 1.000 pés, onde é possível ver “edifícios, casas, pontes e estradas”. Utilize essa perspectiva para desenvolver a estratégia da sua empresa.

Com uma nova iniciativa estratégica já preparada, realize uma checagem. Identifique a sua meta. Determine a melhor abordagem; constate quais são os seus principais desafios e a melhor forma de lidar com eles. Monitore continuamente os resultados. Pergunte-se o que deu certo e quais áreas precisam ser melhoradas. Ao completar, adaptar ou descartar uma estratégia, realize outra checagem. Pergunte-se o que aconteceu, como ou por quê, e o que é possível aprender.

Uma estratégia inteligente requer táticas inteligentes. Não gaste tempo e dinheiro em atividades que não aproximem você dos seus objetivos. Classifique as suas táticas segundo uma matriz de avaliação tática com quatro quadrantes: “eficácia com os clientes” no eixo horizontal e “diferenciação” no eixo vertical.

Liste as suas táticas e as disponha na matriz em um dos quatro quadrantes:

1. **Aposta inicial: táticas eficazes, mas semelhantes** – Essas táticas, assim como as apostas iniciais no jogo de pôquer, são rotineiras, mas funcionam.
2. **Propulsão: táticas eficazes e diferenciadas** – Essas táticas são a sua melhor aposta. Elas diferenciam você da concorrência, são eficazes e rentáveis.
3. **Refugio: táticas ineficazes e indiferenciadas** – Não gaste tempo com elas. Essas táticas não funcionam e são comuns demais.
4. **Ouro de tolo: táticas diferenciadas, mas ineficazes** – Essas táticas destacam a sua empresa, mas não geram lucros.

A estratégia não deve ser uma atividade anual para “cumprir tabela”. Torne-a um componente regular das suas operações diárias. Leve os seus gestores a terem conversas sobre estratégia regularmente. Essas discussões exigem transparência, abertura e disponibilidade para ouvir as opiniões dos outros com uma mente aberta. Faça com que a estratégia conquiste finalmente a prioridade tão merecida.

Sobre o autor

Ex-diretor de estratégia corporativa e professor de estratégia, **Rico Horwath** é CEO do Strategic Thinking Institute. Palestrante frequente sobre temas relacionados ao pensamento estratégico, Horwath é também autor de seis livros.