

estratégia

Do planejamento à execução

ALTA BOOKS
collection

estratégia

Do planejamento à execução

Max McKeown



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

O que
os melhores
estrategistas
**sabem, fazem
e falam**

Sumário

Introdução / 8

O que é estratégia? / 11

parte 1 Seu eu estratégico / 17

Moldando o futuro / 20

Pense *antes* de planejar / 26

Tornando-se um pensador estratégico / 32

Vendendo sua estratégia / 38

parte 2 Pensando como estrategista / 45

Reagir é tão importante quanto planejar / 48

Assumindo riscos (pule os vãos da incerteza) / 53

Olhando sobre o ombro / 60

Onde a grama é (realmente) mais verde / 66

parte 3 Criando sua estratégia / 73

Você está vendo o quadro global? / 75

Encontrando posição, intenção e direção / 81

Buscando vantagens / 88

Decisões e escolhas estratégicas / 97

Adaptando-se a seu ambiente competitivo / 103

parte 4 Vencendo com estratégia / 111

Vencendo jogos de estratégia / 113

Criando novos mercados / 119

- Ficar à frente de seu grupo estratégico / 127
- Fazendo seu negócio crescer (mais e mais) / 136
- Virando global sem quebrar / 144
- Saiba o que você faz melhor / 151

parte 5 Fazendo sua estratégia funcionar / 157

- Gerenciando o processo de estratégia / 159
- Reuniões para mentes estratégicas / 166
- Gerenciando mudanças / 175
- Entendendo o que pode dar errado / 181
- Salvando sua companhia do fracasso / 189

parte 6 O kit de ferramentas do estrategista / 199

- As perguntas básicas (poderosas) de estratégia / 201
- Análise SWOT / 204
- As 5 forças de competição de Porter / 206
- Estratégias genéricas de Porter / 208
- Modelo de dinâmica de estratégia de Burgelman / 210
- Cadeia de valor de Porter / 212
- Competências essenciais e visão baseada em recursos / 214
- Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi / 216
- Modelo dos 7S da McKinsey / 218
- Planejamento de cenários / 220
- Grade de crescimento de Ansoff / 222
- Matriz BCG de portfólio de produtos / 224
- Oceano azul de Kim e Mauborgne / 226
- Modelo de crescimento (e crises) de Greiner / 228
- Disciplinas de valor de Treacy e Wiersema / 230
- Cummings e Wilson: orientação e motivação / 232
- Análise de campo de força de Lewin / 234
- As oito fases da mudança de Kotter / 236
- Balanced scorecard* de Kaplan e Norton / 238

Modelo de execução de estratégia de Hrebiniak /	240
Redesenho de processos de negócios de Hammer e Champy /	242
Orientação estratégica de Michaud e Thoenig /	244
Modelo de aposta estratégica de Burgelman e Grove /	246
Aprendizado de ciclo duplo e de ciclo único de Argyris /	248
Deliberado e emergente de Mintzberg /	250
Modelo de espaço em branco de Johnson /	252
Base da pirâmide de Prahalad /	254
Estratégia da complexidade de Stacey /	256
Palavras finais /	258
Leituras complementares /	259
Índice /	261
Agradecimentos do autor /	270
Agradecimentos dos editores /	271

Introdução

Este livro irá ajudá-lo a entender o que é estratégia e lhe apresentará as ferramentas para vencer os desafios do caminho que leva ao sucesso. Um bom estrategista prevê os obstáculos que encontrará pelo caminho e planeja como enfrentá-los. É um livro prático e objetivo, para ser consultado a qualquer momento. Para cada nova situação você encontrará todo um arsenal de ações a serem tomadas para obter sucesso.

O que *Estratégia – Do planejamento à execução* pode fazer por você? É um livro que vai ajudá-lo a se tornar um líder estratégico vencedor. Baseados em um conjunto de fundamentos estratégicos inteligentes, cada capítulo aborda uma situação e lhe oferece as armas certas, que o autor chama de ferramentas, para enfrentá-la. Assim, você irá trilhar o caminho da estratégia vencendo os obstáculos um a um.

As situações apresentadas neste livro são fundamentadas na experiência do autor, que trabalhou com algumas das companhias mais admiradas do mundo, que enfrentavam momentos de crise. Também trabalhou com companhias menores, mas muito ambiciosas, que queriam chegar lá. Todas queriam sucesso. Aqui o autor nos mostra as estratégias usadas para fazê-las alcançar seus objetivos.

Como usar este livro

Estratégia – Do planejamento à execução está organizado em seis partes. As primeiras cinco partes abordam os desafios mais importantes que o líder de uma equipe tem de enfrentar para criar uma estratégia e fazê-la funcionar. Cada parte é subdi-

vidida em situações ou cenários específicos, de modo que você possa se beneficiar da experiência do autor como estrategista. Leia na ordem que quiser ou de acordo com sua necessidade.

Cada um dos tópicos tem a seguinte estrutura:

- Cabeçalho descritivo com o resumo do problema e como o conteúdo vai ajudar.
- Exemplo de uma companhia bem-sucedida que venceu o mesmo tipo de desafio e usou os mesmos princípios para resolver seus problemas. Essa é uma maneira poderosa de aprender, e que fica na memória.
- Avaliações para que você possa verificar quão importante é esse princípio em seu trabalho. As ferramentas apresentadas na Parte 6 são os princípios-chave e vale a pena lê-los primeiro. Essa seção também lhe permite saber com que frequência um desafio estratégico será usado e quem deve estar envolvido.
- Objetivo – por que você, como líder, precisa levar o tema a sério e o que deve procurar alcançar.
- Contexto – como o tema se encaixa num padrão de liderança mais amplo e com que cenários você vai lidar para alcançar o sucesso.
- Desafio – por que o tema é difícil e valioso. E também estratégias para vencer eficazmente esse desafio.
- Sucesso – o que tem de acontecer para você ser bem-sucedido no desafio.
- Sinais do seu sucesso como estrategista – constatações que lhe permitem avaliar seu progresso.
- *Checklist* do estrategista – um resumo das ações que você tem de realizar para colocar a estratégia em ação.
- Ideias relacionadas – sugestões de outro autor que apoia ou complementa aquela estratégia.

A sexta parte é muito importante: o kit de ferramentas do estrategista. Os modelos de ferramentas de estratégia são explicados em termos muito precisos, práticos e eficientes. Você pode alternar entre o kit de ferramentas e os tópicos de ação. Ou pode ir de tópicos de ação a ferramentas que o ajudarão a organizar seus pensamentos.

Há também uma lista de leitura adicional, se você quiser se aprofundar mais. E, naturalmente, há um índice para você encontrar mais facilmente o tópico que procura.

O que é estratégia?

A estratégia pode moldar o futuro. É por isso que nos interessamos tanto por ela. E essa é a melhor definição de estratégia que posso lhe oferecer. Mas, para um estrategista, ela também pode ajudar a entender o que é e o que não é estratégia. Você não precisa ter um doutorado ou um MBA. Mas é útil estar bem informado sobre isso.

**Frequência – Leia primeiro, revise de vez em quando.
Participantes-chave – Primeiro, você. Depois, todos os outros.
Avaliação da Estratégia – Parte 6**

O Google tomou a decisão de dar permissão a seus engenheiros para experimentar o que quisessem no tempo livre. Eles usaram esse tempo para produzir um serviço de vídeo on-line. Esse experimento mostrou aos executivos a importância do vídeo on-line, então a compra do YouTube foi uma prioridade quando ele se tornou popular. Como resultado, eles têm dois dos serviços de busca mais populares do mundo. Isso foi estratégia em ação?

Objetivo

Há alguns benefícios em se entender a história da estratégia como ela é normalmente contada em faculdades de negócios e livros de referência. Isso ajuda você a discutir estratégia com conhecimento e ver suas limitações, bem como seu propósito.

Estratégia antiga – A palavra estratégia tem sua origem na palavra grega *stratagos*, que significa general ou alguém com um exército (*stratos*) para liderar. Ela foi usada primeiramente em Atenas (508 a.C.) para descrever a arte da liderança empregada pelos dez generais do conselho de guerra. Eles desenvolveram princípios de liderança eficiente e realização de objetivos. Isso incluía abordagens para a guerra e motivação de soldados.

Conceitos semelhantes sobre estratégia surgiram na Ásia, sendo que os mais famosos estão no livro de Sun Tzu, *A arte da guerra* (escrito em 200 a.C.), lido até os dias de hoje. Nesse livro, Sun Tzu lista os diferentes princípios que os líderes podem seguir para vencer e alcançar objetivos. Ele estabeleceu um padrão para livros sobre estratégia que ainda é seguido. Executivos e consultores experientes sempre compartilham suas experiências de planejamento para obter sucesso.

Estratégia corporativa – Esse tipo de estratégia começou a despertar a atenção na década de 1950. Só depois da Segunda Guerra Mundial é que surgiram livros de estratégia para líderes de negócios.

Alfred Chandler foi um historiador que, nos anos 1960, estudou o relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional. Concluiu que a estratégia seguida por uma companhia leva a mudanças em sua estrutura. Seu trabalho também mostra que a estratégia não significava um novo conceito no negócio, posto que se baseava no que as empresas já estavam fazendo.

Igor Ansoff foi um gerente e matemático muitas vezes descrito como o pai do Gerenciamento Estratégico. Seu livro, *Estratégia Empresarial*, publicado pela primeira vez em 1965, foi uma tentativa abrangente de explicar como gerentes podiam planejar um futuro de mais sucesso.

Ansoff foi o autor mais proeminente de uma abordagem de estratégia que se tornou obcecada pelo planejamento detalhado. Era um encaixe perfeito para um estilo de gerenciamento todo voltado para o controle. Ele levou a uma visão de que os CEOs podiam trabalhar com equipes de planejamento estratégico para analisar o passado a fim de prever o futuro. Os primeiros computadores foram usados para calcular os números e imprimir os planos que serviriam de base para emitir as ordens endereçadas ao pessoal que estava na gerência média e nas linhas de frente.

Henry Mintzberg era um professor canadense e “do contra” que zombava da obsessão exagerada pelo planejamento. Defendia que somente alguns planos estratégicos chegavam a acontecer da

maneira como se esperava que ocorressem. O quadro global, ou estratégia, era decidido por uma corrente de ações individuais. Ele acreditava que a maior parte da estratégia surgia da adaptação. As discussões sobre as abordagens de planejamento e aprendizado persistem até hoje (veja a página 250).

Michael Porter (também um professor) continuou a abordagem matemática da estratégia. Para ele, a estratégia era feita com análises detalhadas e modelos claros. Esses modelos eram projetados para determinar que posição a companhia devia tomar em relação a outros competidores no mercado (veja as páginas 206-9).

Contexto

De algumas maneiras, a história intelectual da estratégia é mais complexa do que minha curta introdução. Mas, por outro lado, é mais simples. Alguns defendem um lado mais criativo e humano, enquanto outros apoiam o aspecto mais analítico da estratégia. Ambos são importantes, então um estrategista sempre tem de perguntar qual equilíbrio entre essas abordagens é mais útil para cada situação em particular.

- O que você está fazendo no momento?
- Como está em comparação a seus concorrentes?
- Onde você quer chegar?
- Como você pode criar algo que as pessoas querem?

As duas primeiras perguntas são analíticas, elas tratam de posicionamento e comparação de desempenho. O segundo conjunto de perguntas é criativo, e fala de desejo e contribuição. Eles são interrelacionados, mas o equilíbrio entre eles varia. O equilíbrio depende de suas preferências e circunstâncias pessoais.

Desafio

Se o mercado é estável e você está feliz com sua situação, então você pode optar por continuar planejando e se adaptando de

uma maneira previsível. Mas se o mercado é dinâmico e você quer que sua situação mude, então você pode escolher injetar mais criatividade para melhorar o que oferece e realiza.

Este livro contém ferramentas tanto para a estratégia analítica quanto para a estratégia criativa. Ele também inclui minha opinião segundo a qual a estratégia criativa e dinâmica é a abordagem mais útil para se adotar. As ferramentas analíticas podem ser usadas de maneira criativa para gerar algo valioso e, se você quiser, difícil de ser imitado.

Sucesso

Você saberá que entendeu o princípio quando observar a diferença entre as abordagens criativa e analítica da estratégia. Será capaz de combinar as ferramentas (veja a página 199) e os princípios do livro para pensar como um estrategista a respeito do quadro global e com o que você quer contribuir.

Você pode estudar tudo, desde ideias para realizar uma reunião de estratégia aos motivos pelos quais reagir é mais importante do que planejar e a estratégias específicas que você pode usar ou adaptar. O objetivo é aperfeiçoar sua capacidade de fazer algo compensador, melhor do que meramente manter a vantagem sobre a concorrência.

Sinais do seu sucesso como estrategista

- As origens básicas da estratégia corporativa moderna são entendidas.
- A diferença entre estratégia criativa e analítica é reconhecida.
- Ferramentas e princípios criativos e analíticos são usados juntos.
- Mercados estáveis e mercados dinâmicos são tratados de maneiras diferentes.
- Você sabe que estratégia é mais do que derrotar ou copiar seus concorrentes.

Armadilhas

A dependência excessiva em relação a qualquer abordagem específica para a estratégia é perigosa. Você talvez esteja ignorando o quadro global se acredita que pode deixar de lado a análise e a criatividade. Sua empresa pode ter uma abordagem tradicional para a estratégia. Você terá de examinar com cuidado como a abordagem está funcionando e que melhorias podem ser feitas.

Checklist do estrategista

- Considere as diferenças entre estratégia analítica e criativa.
- Sua companhia tem uma abordagem mais analítica ou criativa.
- Explore se a abordagem tradicional é adequada ao ambiente com que você está lidando.
- Continue a se referir à distinção básica conforme você avança ao longo do livro para não esquecer que todas as ferramentas podem ser usadas de ambas as maneiras.
- Apresente para sua equipe tanto a abordagem analítica quanto a criativa. Discuta como elas foram usadas até agora e como vocês podem alterar o equilíbrio no futuro. Inclua a discussão como parte de uma reunião de equipe.

Ideias relacionadas

Richard Whittington defende que “estratégia é difícil”. Se estratégia fosse fácil, todas as companhias seriam bem-sucedidas, mas elas não são. A parte importante é aprender como pensar melhor e pensar de maneira diferente. Ele apresenta quatro escolas de estratégia: *Clássica*, que busca maximizar o lucro com processos deliberados; *Evolucionária*, que busca maximizar o lucro com processos emergentes; *Sistemática*, que busca objetivos plurais com processos deliberados; e *Processual*, que tem objetivos plurais com processos emergentes.

RASCUNHO

parte

um

Seu eu estratégico

Estratégia significa moldar o futuro. Mas mesmo um planejamento engenhoso nem sempre funciona no mundo real. E esse é o motivo de este livro existir: ajudá-lo a descobrir, com o uso da estratégia, o que você pode fazer agora para conseguir mais tarde o que realmente quer. Este livro pode auxiliá-lo a fazer a estratégia funcionar com mais frequência.

Há várias ferramentas e processos de estratégia que podem ajudar, mas o cerne real da estratégia é o estrategista. É o que você sabe, como pensa e como consegue que as pessoas se envolvam o suficiente com o que estão fazendo para atingir suas metas.

Também significa pôr em movimento a sequência de eventos que vai moldar o futuro de uma forma que você gosta. Quanto mais você entende as pessoas que fazem os eventos acontecerem e as ligações entre o que elas fazem e esses eventos, mais inteligente você será.

Você já usou estratégia para conseguir o que tem. Você conquistou um emprego. Ou conseguiu a educação para

ter um emprego. Você pode ter economizado dinheiro para uma viagem ou para comprar uma casa. Talvez tenha conquistado seu amor, esposa ou marido.

Você fez algo no passado para tentar conseguir algo melhor no futuro.

Tornar-se um pensador estratégico – um estrategista – tem a ver com ser capaz de moldar eventos de uma forma melhor. No mundo dos negócios, você precisa entender como a estratégia normalmente funciona. Precisa saber como criar a estratégia que convence outros a apoiá-lo (incluindo seu chefe e os acionistas). E como fazer a estratégia proporcionar sucessos no mundo real. Estratégia que realmente funciona.

Não há garantias de que no futuro tudo vai acontecer da maneira como você quer. Apenas redigir um plano não significa que ele vai se realizar. O mundo é mais complexo do que nossa capacidade de planejar, mas isso é parte do que um estrategista eficiente aprende a aceitar. Você vai aprender que reagir e responder a eventos é tão importante quanto planejar.

Algumas escolas de negócios e consultorias vendem a ideia de que a estratégia pode resolver tudo. Para elas, a estratégia se tornou um culto que acredita no poder mágico de alguns poucos modelos. Elas enfraqueceram a ênfase na prática da arte da estratégia e deixaram as pessoas que não têm um MBA a se perguntar se haveria algum espaço para o instinto empreendedor.

Outras se tornaram cínicas em relação à estratégia. Ouvem a palavra e se desligam. Sua expectativa é de que sempre coisas ruins ou entediantes vão sair dos processos de planejamento estratégico. Preveem cortes de empregos ou mudanças absurdas. Ou apenas têm como expectativa uma discussão sem fim, incompreensível no mundo real. E há algo de verdadeiro nessa visão.

Mas nós temos tentado moldar nosso futuro desde que somos humanos. Está na nossa natureza usar a própria experiência para gerar atalhos para um futuro melhor. É disso que trata a estratégia e a maneira como ela pode ser de valor no mundo real.

Para se tornar um estrategista eficiente, você precisa iniciar por si mesmo. Comece por entender como uma coisa leva a outra. Aprenda a lidar com as ferramentas básicas e os modelos de estratégia. Preste mais atenção ao lugar onde você se encontra, no que está acontecendo ao seu redor e em como você pode criar oportunidades para chegar onde quer.

Moldando o futuro

A estratégia pode moldar o futuro. Estratégia corporativa pode moldar o futuro de uma organização. Você usa a estratégia para descobrir como alcançar seu propósito e ambições. Você se move entre o ponto que quer alcançar (fins) e o que precisa fazer para chegar lá (meios). Uma estratégia ótima é a rota mais rápida dos meios para os fins com o objetivo de moldar seu futuro.

Frequência – Cada problema, cada oportunidade!

Participantes-chave – A organização inteira.

Avaliação da estratégia – Parte 6

A Cheesecake Factory se tornou uma corporação bilionária. Sua receita para o sucesso baseia-se em um reduzido número de ingredientes estratégicos. O fundador criou um "conceito único com o menu mais amplo e profundo de restaurante ocasional" e o melhor cheesecake que eles conseguem fazer. São gastos US\$ 2.000 apenas no treinamento de cada empregado, para ter a certeza de que ele proporcionará a melhor experiência ao cliente.

Essas são decisões estratégicas. Embora nem todas tenham vindo de planejamento, não são acidentais. Fazem parte de um pacote estratégico. Moldam o ambiente competitivo. Detêm os imitadores. E moldam um futuro desejável e verossímil para investidores, gestores e empregados.

Objetivo

Moldar o futuro de uma organização envolve cada uma das partes e cada pessoa. A estratégia leva em conta coisas dentro e fora da organização que vão fazer diferença para seu sucesso. O estrategista também procura por oportunidades e ameaças ao futuro da organização. Idealmente, estas são exploradas com imaginação, ambição e um entendimento criativo dos clientes, produtos e recursos.

Moldar o futuro exige uma combinação de raciocínio, planejamento e reação a eventos que emergem pelo caminho. Essa combinação proporciona perguntas-chave de estratégia:

- O que queremos fazer?
- O que achamos possível?
- O que precisamos fazer para atingir nossos objetivos?
- Quando devemos reagir a novas oportunidades e adaptar nossos planos?

O que queremos fazer?

Isso estabelece um senso do que é desejável. As organizações costumam ter um propósito geral. Em algumas vezes, o propósito é muito preciso e acertado de maneira deliberada; em outras, o propósito da organização é bastante ambíguo. Pode haver muitas opiniões diferentes sobre a que se destina a organização e sobre o que ela deveria fazer. Essas opiniões podem conflitar e competir umas com as outras. Isso tudo é de interesse para o pensador estratégico.

O que achamos possível?

Esse tema introduz algum senso de praticidade. Você examina as oportunidades no mundo contrastadas com os recursos que a organização tem ou pode obter. Mas examinar oportunidades também pode expandir o senso do que é possível além do que foi feito no passado. O que as realizações de outros e as tendências na tecnologia e nos desejos do consumidor permitem que sua empresa faça a seguir?

O que precisamos fazer para atingir nossos objetivos?

Esse aspecto compreende os movimentos estratégicos necessários para alcançar os objetivos gerais da organização. Inclui o estilo de liderança, bem como as estruturas e processos da organização, e os projetos, tarefas, papéis, produtos e serviços que têm de ser realizados para alcançar aspirações organizacionais. Idealmente, essas ações vão trabalhar juntas de alguma forma, mais ou menos

harmoniosa, para que a soma das ações seja maior do que a das partes.

Quando devemos reagir a novas oportunidades e adaptar nossos planos?

Nossas visões de futuro são incompletas. Quando redigimos nossos planos ou decidimos um propósito geral, não sabemos realmente o que vai acontecer em seguida. Vão ocorrer pequenos e grandes eventos que desafiam a estratégia existente. Vão emergir novas oportunidades, maiores, melhores ou simplesmente diferentes daquelas em que pensamos inicialmente.

Contexto

Moldar o futuro depende do contexto. Você não pode controlar as ondas de desejo e empenho humano com estratégia, mas pode criar uma estratégia que surfe essas ondas humanas, favorecendo-as ou se beneficiando delas. Para isso, é preciso que você entenda o contexto ao fazer qualquer tentativa de criar estratégia.

Há provavelmente alguns mercados de baixa competitividade e alta estabilidade, mas é mais seguro pensar que sua estratégia vai enfrentar alta competitividade e baixa estabilidade. Então, este livro vai fazer a mesma suposição e lhe dar conselhos que podem ser eficientes em tal situação.

Cada seção responde a perguntas necessárias para criar uma estratégia que pode ser usada para moldar o futuro. Há aquelas que explicam como criar estratégia, pensar como um estrategista, ganhar com estratégia, fazer sua estratégia funcionar, construir uma organização estratégica e detectar e resolver problemas de sua estratégia sempre que ela parar de funcionar.

Desafio

Muitas organizações ainda colocam em ação planos grandiosos pensando em construir um futuro melhor. Quanto maior a organização, é mais provável que ela tenha uma equipe de plane-

jamento estratégico que produz documentos de estratégia como resultado de uma longa análise financeira.

Esse plano é então distribuído em cascata ou passado para os níveis inferiores da hierarquia até que chega à gerência média, onde ele com frequência desaparece. A linha de frente pode ter de trabalhar em estruturas, processos ou descrições de cargo que foram projetados como parte do plano. Essa abordagem de planejamento, comando e controle costuma levar a uma estratégia desatualizada e a líderes fora de sintonia.

Algumas pessoas defendem que não é nem mesmo possível fazer um planejamento porque os acontecimentos são muito imprevisíveis. Elas afirmam que é melhor somente organizar de maneira tão eficiente quanto possível. Então, você deve apenas esperar que forças de mercado evolucionárias (o que as pessoas querem e o que elas vendem) venham a ser um encaixe natural para o que você está fazendo.

O problema com essa abordagem evolucionária é que ela não lida realmente com o que você *precisa fazer* para tornar mais provável que sua companhia seja um encaixe natural. E é por isso que uma estratégia engenhosa fica em algum lugar entre os extremos. Ela planeja ações deliberadas para moldar o futuro, mas também tenta permanecer próxima de eventos locais e reagir a eles. Dessa maneira, a estratégia é transformada num processo de aprendizado que se torna – no melhor dos casos – mais inteligente por meio da experimentação.

Sucesso

O progresso se dá quando a organização se move em direção a uma estratégia que aprende suas lições e adapta-se a novas oportunidades. Dessa maneira, você pode se beneficiar de um pensamento estratégico que é inteligente em vez de se apoiar em uma estratégia genérica. Assim você terá pessoas mais envolvidas em todos os níveis porque os gestores se tornam interessados no que realmente está acontecendo na linha de frente.

Seus esforços vão usar princípios e ferramentas de estratégia para melhor preparar a organização no sentido de moldar o futuro. Sua estratégia vai produzir uma resposta para ondas externas, necessidades de clientes e ações de concorrentes. Ela vai considerar a natureza do negócio (seu propósito, estilo e produtos) e as maneiras como ele organiza recursos, processos e pessoal interno.

Sinais do seu sucesso como estrategista

- Entender (e aplicar) as questões principais de estratégia.
- Usar as diferenças entre planejar, copiar, se adaptar e moldar tratadas ao longo de todo este livro.
- Considerar uma vasta gama de aspectos internos e externos.
- Aceitar a necessidade de construir uma organização estratégica para alcançar um propósito compartilhado.
- Estabelecer uma abordagem flexível e contínua para a estratégia.

Armadilhas

É importante que esforços para introduzir mais estratégia não levem a menos pensamento estratégico (ou a resultados piores). Há muitas pessoas naturalmente estratégicas que enxergam oportunidades, veem novos padrões e ajustam o trabalho da organização para tirar vantagem delas. Também é importante não apenas substituir um conjunto de palavras pelo outro. A ideia do pensamento estratégico é melhorar resultados.

Checklist do estrategista

- Lembre-se de que o planejamento com o olhar voltado para dentro não é suficiente por causa dos altos níveis de mudança e competição externa.
- Estude as perguntas de estratégia (veja a página 201) e responda-as tendo em mente seu negócio. Elas fornecem

um modelo valioso para desenvolver uma estratégia criativa suficientemente objetiva para todos os tamanhos de negócio.

- Entenda a importância de uma abordagem de aprendizado para a estratégia. Isso significa que o maior número possível de pessoas devem estar engajadas para que possam aperfeiçoar o que fazem visando a atingir o propósito da organização. E que possam transmitir informações valiosas para seus líderes, a fim de adaptar a estratégia oficial.

Ideias relacionadas

Howard Thomas e Taieb Hafsi oferecem uma maneira útil (embora acadêmica) de considerar o que a estratégia é e do que ela trata. Para eles, a estratégia é uma mistura de princípios básicos e métodos criativos. Ela ajuda as pessoas a entenderem e transformarem a realidade. Isso significa que ferramentas de estratégia só são valiosas se permanecerem próximas da realidade. Algumas técnicas são úteis apenas para tomar decisões específicas. As ferramentas mais poderosas ajudam as pessoas a navegarem pelo processo de moldar o futuro. Sem isso, a estratégia é nada.