

A qualidade das estratégias

em hsm.com.br



A incapacidade de escolher e o planejamento do tipo “formulário” estão na raiz de estratégias ruins, segundo afirma o professor de negócios e sociedade da Anderson School of Management, da University of California em Los Angeles. Para ele, uma boa estratégia não salta de uma ferramenta de gestão e “não é ambição, liderança, visão ou planejamento; é uma ação coerente apoiada em um argumento”.

Segundo Rumelt, o estrategista tem a missão de descobrir os fatores cruciais de uma situação e saber coordenar e focar ações para lidar com eles. Em artigo publicado por *HSM Management*, o professor esclarece que as boas estratégias possuem a seguinte estrutura:

1. um diagnóstico, que é a explicação da natureza do desafio. O bom diagnóstico simplifica a complexidade ao identificar os principais aspectos da situação;
2. uma política-guia, isto é, a abordagem geral escolhida para superar os obstáculos apontados no diagnóstico;
3. ações coerentes: passos que são coordenados para apoiar a realização da política-guia.

Autor do livro *Estratégia boa, estratégia ruim: descubra suas diferenças e importância* (ed. Campus/Elsevier), Rumelt ressalta que a estratégia implica escolher objetivos, renunciando a uns em favor de outros. Se isso não é feito, a estratégia é fraca, como era a da Digital Equipment Corporation (DEC) nos anos 1990. A empresa havia sido líder na revolução dos microcomputadores nas décadas de 1960 e 1970 e perdia terreno.

Um dos executivos da companhia dizia que a DEC deveria continuar integrando hardware e software em sistemas. Outro, afirmava que ela poderia tirar proveito de seu diferencial em relações com clientes e propunha uma estratégia de “soluções” a eles. Um terceiro defendia que era preciso focar o desenvolvimento de chips melhores.

Para resolver o dilema, o CEO, Ken Olsen, pediu ao grupo um consenso. O grupo, então, chegou a termos em torno da declaração: “A DEC se compromete com a oferta de produtos e serviços de alta qualidade e com a liderança no processamento de dados”. A decisão de Olsen foi, para o professor, um erro, porque resultou em uma declaração política, superficial e amorfa que não significava estratégia. Afinal, ao adotar o consenso, a empresa não fez escolhas sobre o que deixar de lado. Quando o fez, mediante um novo CEO, Robert Palmer, já era tarde. Em 1998, foi adquirida pela Compaq que, mais tarde, passou às mãos da HP.

Não preencha as lacunas

Rumelt recorda que, no início dos anos 2000, a justaposição de liderança guiada pela visão com o trabalho estratégico produziu um sistema de planejamento estratégico que se parece com o preenchimento de um formulário. “Basta digitar ‘visão missão estratégia’ no sistema de busca na internet que se encontram milhares de exemplos disso”, comenta o autor. De acordo com ele, tal estilo é “a mais pura obviedade apresentada como insight decisivo”. Trata-se de retórica vazia.

Que erros de concepção conduzem a uma estratégia ruim? Esse será um dos pontos que o especialista abordará em sua palestra do dia 11 de junho no [Fórum HSM Estratégia 2013](#), em São Paulo. Em resumo, ele alerta para o fato de que muitas estratégias não definem o desafio a ser enfrentado e, por isso, não levam ao enfrentamento do problema. Além disso, existe confusão entre os conceitos de metas e estratégia, entre sugestões de stakeholders e objetivos estratégicos e entre situação desejada e objetivos estratégicos. Para completar, a redação rebuscada e abstrata da estratégia muitas vezes disfarça a superficialidade e a ausência de pensamento estratégico.