

Emílio Herrero Filho

Autor de
Balanced Scorecard
e a *Gestão Estratégica*

PESSOAS FOCADAS NA ESTRATÉGIA

As disciplinas da
execução da estratégia



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2018

Prefácio

Engajar as pessoas é a estratégia em ação

O Centro de Tecnologia da Mahle Metal Leve é responsável pelo desenvolvimento local de todos os componentes de motores fabricados pela MAHLE no Mercosul e tem a competência mundial do desenvolvimento e pesquisa de anéis de pistão, camisas de cilindros, filtros e calibração de motores flex para o grupo Mahle, um dos maiores fornecedores de peças de motores do mundo.

Em 2008 o trabalho de alinhamento estratégico do Centro de Tecnologia foi iniciado no Brasil e depois os conceitos foram estendidos aos demais grupos de desenvolvimento de outras regiões. Essa foi uma experiência insubstituível para todos os profissionais que participaram dela e seus desdobramentos continuam sendo uma fonte de aprendizado diário.

Definir o rumo, acertar o foco, calibrar os esforços a serem despendidos em cada frente de trabalho e aprender a olhar através do emaranhado de informações disponíveis – extraindo o que é realmente importante – é o sonho de quem tem por objetivo trazer ao mercado o produto certo, no tempo certo.

Tudo começou com a materialização da missão, usando como bússola a nossa visão e valores, que é o lastro que cria a linguagem comum entre os participantes e a base perene para revisar, criticar e discutir os objetivos do nosso trabalho. A convergência das ideias através dessas discussões instilou nas pessoas um sentimento de propriedade, impossível de ser obtido de outra forma. O grande desafio é criar naqueles que chegaram depois, o mesmo

comprometimento e espírito dessa equipe inicial. Para isso, a formulação inicial da estratégia depois tem que se fundir com a execução e criar nos momentos de revisão a oportunidade de participar, encampar os conceitos e compartilhar o aprendizado.

No entanto, se os novos profissionais que entram na empresa, não sentirem que esses princípios pautam as atitudes das pessoas na organização, a chance de sucesso é mínima. Portanto, se não for para vivenciar na prática a visão, a missão e os valores é melhor não implementá-los – é muito trabalho para nada. Depois, os aspectos principais da fase de implementação do alinhamento estratégico foram:

O esforço de convencimento

Criar um plano estratégico de baixo para cima, quando ainda não existe um processo conhecido pelo grupo, é como vender um sonho. Ainda não se tem certeza de como será feito e é preciso convencer os outros que os benefícios irão compensar. O maior desafio é garantir que a aceitação desse sonho pelos outros não é uma capitulação ou falta de vontade de discuti-lo e isso é uma difícil tarefa, que exige determinação de todas as pessoas envolvidas.

O engajamento das pessoas na estratégia tem que ser obtido de forma que a posição hierárquica fique de fora, para que elas assumam o senso de propriedade do ideal negociado. Neste momento a união da liderança faz a diferença, pois ou o sonho se torna coletivo ou nunca se tornará realidade.

O engajamento da liderança

O comportamento do líder tem que ser o daquele que defende ideias mas permite que elas evoluam e se amoldem ao longo das discussões, fazendo com que os envolvidos tenham o sentimento de coautoria. Essa é uma das atividades mais difíceis do processo de alinhamento estratégico. A lição principal dessa fase foi perguntar sempre: “Estamos no caminho correto?” e não ter pudores de voltar ao início se necessário.

A humildade da liderança de aceitar os erros e refazer o processo de convencimento e discussão das mudanças são essenciais. Essa postura tira a imagem pomposa que a palavra estratégia assumiu: um tema para ser discutido somente por especialistas nos altos escalões das empresas.

É preciso simplificar as coisas, sem perder a essência do que se quer com a estratégia: fazer as coisas certas, do jeito certo e na hora certa. Essa simplificação estimula a conversa, a troca de ideias, mas acarreta muito trabalho de orientação, porque as pessoas não estão acostumadas a discutir sobre o futuro e tem receio de fazê-lo. Mas só assim irá se gerar comprometimento.

A quebra da letargia

Era muito mais fácil quando meia dúzia de pessoas se reuniam e decidiam tudo. Se não desse certo era culpa deles e não da equipe. Mas em uma atividade como o desenvolvimento de produtos onde se tem que fazer com que as pessoas queiram pensar e depois suar para atingir resultados extraordinários, como alinhar o potencial criador do grupo sem o envolvimento das pessoas sobre a decisão do que é preciso fazer?

No entanto, apesar de todo discurso moderno da participação e autogerenciamento, tirar pessoas acostumadas com a letargia de serem mandadas, para passarem a fazer parte da decisão, se mostrou mais difícil do que se esperava. Ainda hoje, é necessário não se dar folga ao comodismo, e mesmo assim há pessoas que não irão se enquadrar no espírito da coisa. Essas pessoas terão que sair.

Os indicadores de sucesso

Um ponto crítico é quando vem a pergunta: “E aí, como é que medimos isso? Como é que se sabe que chegaremos lá a partir desses enunciados de boas intenções”? É preciso destacar, que no processo de desenvolvimento de novos produtos, é muito difícil estabelecer metas intermediárias, pois há frequentemente risco da mudança do caminho a ser percorrido para atingir o resultado final.

Além disso, às vezes, a percepção do objetivo final não é a mesma para todos. Se isso não for discutido e fixado claramente a estrutura departamental cria o hábito de fazer “a minha parte” não importando se isso é o necessário para o todo, da forma que todos se entendam.

É importante garantir que as sessões de análise do atingimento das metas sejam objetivas. As metas precisam ser mensuráveis, sem dar margem a desculpas verdadeiras. Criar o compromisso de que, quem participa na decisão

tem que fazer acontecer, não importando os obstáculos, é uma evolução de muito valor do processo de alinhamento estratégico.

Daí começa a execução. É necessário respirar fundo....de novo... e estar preparado para repetir, para reforçar mil vezes o sonho, a cada vez que o grupo começar a esmorecer, que as dificuldades aumentarem, que o trabalho gerado pela nova metodologia parecer não compensar o benefício.

Desdobrar o mapa estratégico em iniciativas, ações, definir objetivos concretos e aprender a medir o seu atingimento é um processo dinâmico que já sofreu muitas mudanças. Mesmo que pequenas correções sejam necessárias, deve-se evitar modificações constantes, pois um causador de frustração é a alteração constante dos procedimentos. Aqui, o ótimo é inimigo do bom. Não se deve dar ao processo um valor maior do que ao produto, que é a fixação dos objetivos estratégicos, o resto é acessório. O importante é chegar lá.

A disciplina na execução tem que ser aumentada na medida do grau de amadurecimento do grupo. Certo relaxamento de objetivos no início, diminui a resistência à implementação e as melhorias do processo de planejamento estratégico. Uma vez atingida altura de cruzeiro, exigir o seguimento do plano estratégico e dar destaque a ele na avaliação de desempenho e na concessão de recompensas financeiras foi fundamental para o seu reconhecimento pela equipe.

Eu gostaria de expressar minha satisfação em ver todo esse processo descrito de forma didática e encorajadora neste livro, *Pessoas focadas na estratégia: As disciplinas da execução da estratégia*. Minha sala tem um quadro com a missão, visão e valores da área, mapas estratégicos e planos mestres de desdobramento das iniciativas pelas paredes. Tudo fruto desse trabalho. Pode não ser a melhor decoração, mas são ferramentas úteis e uma constatação da importância deles para a área.

Estou muito feliz em ver que conseguimos colocar em prática os princípios que o Emílio Herrero Filho (apoiado pelo João Herrero) nos apresentou e que estão explicados de forma muito objetiva nesta obra. Tenho certeza de que *Pessoas focadas na estratégia: As disciplinas da execução da estratégia* ajudará a outros a alinhar, implementar e a executar estratégias vencedoras nos seus negócios.

Ricardo Simões de Abreu

Vice-presidente Mundial de Desenvolvimento de Sistemas
e Componentes de Motores do Grupo MAHLE
Diretor Executivo de Tecnologia da MAHLE Metal Leve S.A.

O Autor

Emílio Herrero Filho é consultor de empresas, professor e palestrante sobre estratégia (formulação e execução), balanced scorecard, planos de negócios e governança estratégica. É sócio-diretor da Herrero Consultoria Empresarial, especializada em estratégia empresarial. É autor do livro, *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica* (10ª Edição, 2011), publicado pela Campus/Elsevier e considerado referência brasileira no assunto, sendo utilizado pelas principais empresas do país e adotado pelas principais universidades brasileiras em seus cursos de graduação e pós-graduação.

Desenvolveu projetos em estratégia para grandes empresas nacionais e internacionais como Mahle Metal Leve, Banco Volkswagen, Petrobras, Magal, Pirelli (Cabos), Grupo Estado, Microsoft, Grupo Zema, Laticínios Tirolez, Santa Casa de Misericórdia de Passos, Unimed Campinas, Itaú-Unibanco, Planner Corretora, Telefônica (Telesp), Instituto Ethos, Sebrae e Fiesp, entre outras. Colaborou na elaboração do plano de negócios que, após aprovação do Banco Central do Brasil, possibilitou a abertura do Banco Petra e do Banco Aliança.

Trabalhou como consultor da Arthur D. Little, empresa de consultoria internacional. Atuou como professor convidado do Curso de Pós-Graduação da FIA (Fundação Instituto de Administração), responsável pelo Módulo de Balanced Scorecard do MBA em Gestão do Conhecimento e do MBA em Varejo (Provar).

Realizou palestras em grandes empresas nacionais e internacionais, em universidades, na Expo Management 2011, na Expo Management 2006, na Expo Management 2005, no PMI (Project Management Institute) em 2006 e no Congresso Six Sigma Brasil 2010. Cursou o mestrado em Administração de Empresas pela FEA (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), realizou curso de Especialização em Gestão do Conhecimento pela FGV e pós-graduação no APG-AMANA MBA-Executivo Internacional. É graduado em Administração de Empresas (Universidade Mackenzie) e História (USP-Universidade de São Paulo).

Para entrar em contato com o autor:

emilio@herreroconsultoria.com.br

www.herreroconsultoria.com.br

Sumário

Agradecimentos	vii
Prefácio	xi
O Autor	xv
Introdução	1

PARTE I: AS PESSOAS FOCADAS NA ESTRATÉGIA

CAPÍTULO 1

Os estrategistas históricos e suas lições	9
1. A ideia de estratégia na Grécia de Homero	10
2. Sun Tzu: A primeira concepção de estratégia	11
3. Alexandre, o estrategista com visão global	13
4. Maquiavel: A estratégia a serviço do poder	14
5. Clausewitz: Na estratégia como na política, não há receita mágica	17
6. Lenin: A estratégia a serviço da ideologia	19
7. Churchill: A estratégia contra a dominação política	22
8. Gandhi: A estratégia da resistência não violenta	27
9. Nelson Mandela: A persistência da visão estratégica	29

CAPÍTULO 2

Os estrategistas empresariais e suas lições	33
1. Henry Ford: A visão estratégica de um carro universal	34
2. Alfred Sloan Júnior: A estrutura multidivisional a serviço da estratégia	37
3. Thomas Watson: A tecnologia da informação descobre a estratégia	42
4. Jack Welch: A estratégia como uma revolução nos negócios	47
5. Bill Gates: A estratégia como a capacidade de criar o padrão da indústria	54
6. Warren Buffett: A estratégia como uma filosofia de investimentos de longo prazo	60
7. Muhammad Yunus: A estratégia como capital social	67
8. Steve Jobs: A estratégia sai da garagem e se globaliza	73

PARTE II: AS DISCIPLINAS DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

CAPÍTULO 3

O desafio da execução da estratégia	87
1. A lacuna entre a formulação e a execução da estratégia	88
2. A interdependência entre a formulação e a execução da estratégia	95
3. As barreiras organizacionais para a execução da estratégia	116
4. A formulação e a execução da estratégia exigem competências complementares e integradas entre si	122

CAPÍTULO 4

Da organização orientada pela estratégia para as pessoas focadas na estratégia	127
1. A organização orientada pela estratégia	128
2. O mapa estratégico e o papel das pessoas na estratégia	132
3. A inclusão das pessoas na estratégia: A Teoria E (de execução da estratégia)	136
4. O significado de pessoas focadas na estratégia	140

CAPÍTULO 5

As disciplinas da execução da estratégia	143
1. As disciplinas da execução da estratégia: Visão geral	144
2. A disciplina da liderança empreendedora	153
I. A liderança empreendedora: Visão geral	153
A. Os líderes desafiam o <i>status quo</i>	155
B. Os líderes criam uma visão compartilhada	156
C. Os líderes mostram o caminho para o destino estratégico	157
D. Os líderes motivam as pessoas a agir como empreendedoras	158
II. A disciplina da capacitação em projetos estratégicos	162
A. A disciplina da capacitação em projetos estratégicos: Visão geral	162
B. O projeto estratégico ajuda a elevar o valor de mercado da empresa	174
C. O projeto estratégico visa superar o gap de desempenho da organização	177
D. O projeto estratégico gera o orçamento estratégico	183
E. A execução dos projetos estratégicos precisa ser monitorada	188
III. A disciplina do design dos processos empresariais	197
A. O Design dos Processos Empresariais: Visão Geral	197
B. Os processos internos são estratégicos	205
C. O design thinking acelera a criação de valor	213
D. A cocriação dos processos internos	222
IV. A disciplina do engajamento do capital humano	229
A. O engajamento do capital humano: Visão geral	229
B. O engajamento integra as pessoas aos objetivos estratégicos	231
C. Os seguidores executam a estratégia	237
D. O desempenho precisa ser recompensado	245

Referências	257
--------------------	-----

Introdução

Quando uma jovem estudante perguntou a *Gene Cernan*, comandante da *Apollo 17* e última pessoa a pisar na Lua (11 de dezembro de 1972), qual foi a parte mais difícil para o sucesso da missão, ele respondeu: *a preparação da tripulação, nosso intenso treinamento sobre o que era preciso fazer*. A resposta de Cernan é semelhante à de inúmeras pessoas que conseguiram feitos extraordinários no campo da ciência, das artes, dos esportes ou dos negócios. O sucesso é precedido por uma excelente preparação, uma grande motivação quanto à missão a ser realizada e um forte engajamento das pessoas nas atividades, que possibilitam a realização dos objetivos compartilhados.

A mensagem de Gene Cernan nos faz pensar por que uma atividade tão importante como a estratégia (formulação e execução) não tem merecido a devida atenção de empresários, diretores, gerentes e colaboradores de uma empresa. Essas pessoas não colocam a estratégia como uma de suas prioridades no trabalho e, nesse sentido, elas podem ser consideradas pessoas não focadas na estratégia.

Nossa motivação para escrever este livro, *Pessoas focadas na estratégia: As disciplinas da execução da estratégia*, resulta de nossa experiência, de mais de 18 anos, como executivo e consultor de empresas em projetos de estratégia, tanto no processo de formulação quanto no de execução. Reflete também as pesquisas que realizamos constantemente sobre gestão empresarial e gestão estratégica. As lições aprendidas com os projetos nos permitiram verificar o que funciona, o que não funciona e, principalmente, quais os maiores desafios associados à estratégia das empresas.

A consciência da importância da preparação nos levou a desenvolver *as disciplinas da execução da estratégia: a liderança empreendedora, a capacitação em projetos estratégicos, o design de processos e o engajamento do capital humano*. A finalidade das disciplinas é que funcionem como um *guia* (como um *set-up*) para orientar as pessoas e as organizações em sua aprendizagem no processo da estratégia (formulação e execução), elevando em muito a possibilidade de sucesso em relação à execução da estratégia.

Um aspecto que gostaríamos de destacar é que as recentes metodologias de gestão de negócios como o *Design Thinking* e a *Cocriação de Valor* ampliam as possibilidades de envolver as pessoas no processo da estratégia, desde o início dos trabalhos, na criação, na execução, na avaliação dos resultados e no aprendizado do ciclo como um todo. Neste livro, essas contribuições são exemplificadas na *disciplina do design dos processos*.

As disciplinas da execução da estratégia também podem ser consideradas uma referência para *a definição do perfil de competências* – conhecimentos, habilidades e atitudes – que as pessoas precisam dominar, num processo de aprendizagem e de experiências significativas, isto é, de reflexão e ação integrada.

Na definição das *disciplinas da execução da estratégia*, além de nossa experiência e nossos estudos, nos beneficiamos dos ensinamentos de muitos especialistas de negócios, relacionados nas referências, mas queremos destacar as contribuições de: Larry Bossidy, Ram Charan, Lawrence Hrebiniak, Gary Harpst, Robert Kaplan, David Norton, Walter Kiechel III, Henry Mintzberg e Richard Rumelt. Todos eles nos fornecem importantes orientações sobre o processo da estratégia (formulação e execução). Nossa intenção foi a de focalizar em quatro disciplinas que, segundo nossa vivência, integram e focalizam o trabalho que precisa ser feito, desde o início da jornada da estratégia das pessoas de uma organização.

Mas como uma pessoa pode se engajar com a estratégia se ela ainda não tem um bom entendimento sobre seu significado? Um caminho para responder a essa questão seria apresentar um conjunto de definições de estratégia dos autores mais consagrados sobre o tema – é claro que também faremos isso.

Entretanto, muitas vezes essas definições não são úteis na prática. Mesmo lendo as definições e as inúmeras metodologias de gestão estratégica sobre como elaborar a missão, a visão, os valores e a proposição de valor para os clientes e sobre como preencher os formulários das cinco forças competitivas, da cadeia de valor, das vantagens competitivas, das competências essenciais e dos objetivos estratégicos – as pessoas não conseguem, depois desse trabalho analítico, criar uma consistente estratégia competitiva.

Nossa proposta, para o melhor entendimento sobre o significado da estratégia (formulação e execução), é aprender com os *estrategistas históricos* e com os *estrategistas empresariais*, e observar como chegaram às suas grandes realizações e ao legado que deixaram. Todos esses estrategistas estavam profundamente sintonizados com a sociedade em que viviam (o *zeitgeist*, espírito da época) e tinham uma concepção e uma ideia sobre como melhorar a vida das pessoas, indo além das possibilidades do momento, superando os obstáculos, engajando os indivíduos que, em conjunto, transformariam a visão em realidade. Dessa forma, o livro também aborda *as pessoas focadas na estratégia*: os líderes, os empresários, os executivos e as pessoas que tornaram possível a concretização dos sonhos de indivíduos, de organizações e da sociedade.

As personalidades, *os estrategistas históricos* e *os estrategistas empresariais* foram escolhidos com a finalidade de servir de exemplo, de inspiração e fonte de conhecimento para melhorar nosso entendimento sobre a estratégia (formulação e execução integradas), indo além das definições abstratas. Os *estrategistas históricos* selecionados foram: Ulisses, Sun Tzu, Alexandre Magno, Maquiavel, Clausewitz, Lênin, Churchill, Gandhi e Nelson Mandela. Os *estrategistas empresariais* escolhidos foram: Henry Ford, Alfred Sloan Jr., Thomas Watson Sr., Thomas Watson Jr., Jack Welch, Bill Gates, Warren Buffett, Muhammad Yunus e Steve Jobs.

Em relação aos estrategistas selecionados como exemplos, nosso interesse consistiu em identificar e explorar *qual era o desafio a ser enfrentado; qual era a oportunidade a ser explorada; qual era o ponto forte* para explorar a oportunidade; *o que eles fizeram de desconcertante; e qual o significado da estratégia* que orientava suas ações. Acreditamos que, ao abordarmos essas questões, o leitor poderá construir o próprio conceito a respeito do significado da estratégia e como ela pode ajudar no crescimento pessoal, da organização e da sociedade. Também temos a clareza, que, nesse elenco de estrategistas, esquecemos inúmeras personalidades que também deixaram importante contribuição para o melhor entendimento do significado da estratégia.

A história da estratégia aplicada aos negócios pode ser considerada relativamente recente, remontando aos anos 1960. Um fato curioso a ser mencionado é que, em 1964, quando *Peter Drucker* enviou o texto de seu livro *Business Strategies*, o título foi recusado pelo editor porque a estratégia estava associada a assuntos militares e política, e não a negócios – o título do livro foi alterado para *Managing for Results*. Somente nos anos seguintes, Drucker retornou ao tema, afirmando que “o objetivo final da atividade da estratégia é identificar negócios, tecnologias e mercados novos e diferentes que a companhia deve tentar criar no longo prazo”.

Alfred Chandler foi um dos primeiros especialistas em negócios a propor uma definição de estratégia. Para Chandler (1962), “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e de objetivos básicos no longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

Neste livro, não é nosso interesse apresentar a evolução dos conceitos de estratégia, mas somente alguns exemplos, para entendermos melhor a questão da execução.

Michael Porter (1985), por sua vez, afirmou que “a estratégia competitiva consiste em ser diferente, em se diferenciar. Isso significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades em relação aos concorrentes para fornecer um mix único de valor”.

Outro conceito de estratégia que merece ser mencionado é o de *Ikujiro Nonaka* e *Hiroataka Takeuchi* (1997), para quem “a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento”. Para eles, a criação e o compartilhamento de conhecimento representavam a fonte das vantagens competitivas. Mais recentemente, *Walter Kiechel III* (2010), apresentando uma evolução do pensamento estratégico, disse que sua pesquisa tinha por finalidade “apresentar a estratégia como o paradigma por meio do qual as pessoas no mundo dos negócios organizam sua compreensão do que uma empresa pode fazer”.

E, completando nossa breve lista de exemplos, *Stephen Bungay* (2011) afirmou que “estratégia é um quadro de referência para a tomada de decisões, um guia para a ação ponderada e dotada de propósito”. Todas essas definições oferecem boas pistas para o entendimento da estratégia, mas uma questão permanece: E quanto à execução da estratégia?

Enquanto isso, nas organizações os executivos passaram a utilizar a palavra estratégia de forma indiscriminada, através de silos funcionais: estratégia de marketing, estratégia financeira, estratégia de recursos humanos, estratégia de tecnologia da informação, estratégia de produção e assim por diante. Um novo conceito, inclusive, passou a ser usado – a *gestão estratégica* como uma atividade diferenciada e separada dentro da própria organização. Com isso, a fragmentação da estratégia aumentava, o que era agravado pelo fato de a formulação e a execução estarem cada vez mais separadas.

A questão da execução, apesar de ser o elo perdido da estratégia, somente foi abordada diretamente em 2002, por Larry Bossidy e Ram Charan, em seu livro *Execução*. Até aquele momento, especialistas em negócios, pesquisadores, empresários, executivos e estudantes de administração tinham como principal preocupação

a formulação da estratégia. E a questão poderia ser resumida da seguinte forma: primeiro, a alta administração elabora a estratégia competitiva, depois delega para o nível administrativo logo abaixo a responsabilidade pela execução. Dessa forma, a execução da estratégia era uma tarefa da gerência – a responsabilidade da diretoria consistia em verificar se as metas definidas haviam sido alcançadas.

Felizmente, Bossidy e Charan foram direto ao ponto: a responsabilidade pelo sucesso da execução da estratégia é do presidente da empresa e de sua equipe de diretores, que devem orientar, participar e se comprometer com todo o processo da estratégia, desde a fase de formulação até a execução. Um detalhamento da contribuição de Bossidy e Charan será apresentado mais adiante neste livro.

Basicamente, decidimos propor a ideia de *Pessoas focadas na estratégia: As disciplinas da execução da estratégia* por conta de dois fatos: a crescente fragmentação da estratégia dentro das organizações e o hiato existente entre a formulação e a execução da estratégia.

O baixo nível de consciência do que representam a estratégia e o foco nas metas de suas áreas leva as pessoas a se distanciarem cada vez mais do processo de estratégia de suas empresas, exatamente quando ele se faz mais necessário, devido à globalização, à intensificação da concorrência, às novas aspirações dos clientes, à emergência das novas tecnologias que alteram as fronteiras dos negócios, à crescente interferência do governo na atividade econômica e à liberação dos mercados de capitais.

O foco nas metas e nas operações do dia a dia, ainda que importante, muitas vezes está desvinculado da estratégia e, com isso, eleva o risco e ameaça a sobrevivência das empresas no longo prazo. Por não contarem com um consistente processo de estratégia (formulação e execução), inúmeras empresas operam de forma limitada naquilo que, atualmente, é denominado de baixa performance satisfatória – isto é, as empresas estão atuando bem abaixo de seu pleno potencial de criação de riqueza. Em síntese, ao buscar resultados de curto prazo, as empresas estão sacrificando sua capacidade de gerar maior valor para os stakeholders.

A cada dia, novas pesquisas mostram como é muito baixo o número de pessoas que conhecem a estratégia de suas empresas. As pesquisas são complementadas com a informação de que as pessoas se mostram resistentes às mudanças organizacionais. E, para fechar esse quadro, as empresas enfrentam grande dificuldade na execução de suas estratégias competitivas.

Acreditamos que todos esses fatores estão interligados. Como alguém pode conhecer a estratégia se não foi envolvido desde o início no processo? Como é possível envolver-se com a estratégia se membros da diretoria também não conhecem nem estão engajados com a execução? Como é possível entender em

que medida seu trabalho contribui para a execução da estratégia se suas tarefas do dia a dia parecem tão distante daquilo que é considerado estratégico? Como mudar seu comportamento se, além disso, o sistema de recompensas não está vinculado ao atingimento dos objetivos estratégicos?

A finalidade das disciplinas da execução da estratégia – *liderança empreendedora, capacitação em projetos estratégicos, design de processos e engajamento do capital humano* – consiste em apresentar uma contribuição para o aperfeiçoamento do processo de estratégia (formulação e execução), para que a execução da estratégia seja considerada uma competência da organização e esteja integrada à cultura organizacional.

Mas, antes de a execução da estratégia se converter numa competência da organização, é preciso mudar nosso nível de consciência a respeito do que seja o processo da estratégia. Em primeiro lugar, as pessoas devem ser envolvidas no processo desde o início – a estratégia é centrada nas pessoas. Em seguida, é preciso eliminar de vez o hiato existente entre a formulação e a execução da estratégia, uma vez que elas estão integradas entre si, e se reforçam mutuamente, quando as ações são empreendidas. O aprendizado sobre a execução e o teste das hipóteses sobre os negócios aperfeiçoa a qualidade da formulação da estratégia e a exploração de novas possibilidades.

Como veremos, a finalidade da estratégia (formulação e execução) é engajar as pessoas e potencializar o desempenho do capital humano da organização. A inclusão das pessoas no processo de criação de valor da organização e a integração entre a formulação e a execução são inerentes à estratégia. Refletir em conjunto, descobrir novas possibilidades, engajar-se conscientemente, concentrar-se no que é prioritário e produzir resultados para os indivíduos, para a organização, para os stakeholders e para a sociedade, tudo isso passa a fazer parte do dia a dia de trabalho das pessoas – das pessoas focadas na estratégia.

Nossa jornada tem início com a narrativa das histórias vivenciadas tanto pelos estrategistas históricos como pelos estrategistas empresariais, revelando como suas conquistas (transformando o aparentemente impossível em possibilidades reais) e como seu legado (realizações que transformaram a vida das pessoas) podem iluminar nosso entendimento sobre o significado da estratégia – e como ela pode contribuir para a autorrealização das pessoas.

A segunda parte do livro apresenta as disciplinas da execução da estratégia como um meio de aprendizado sobre os negócios e uma forma de realizar um trabalho consciente, orientado para a produção, e obter resultados significativos para as pessoas.

PARTE I

As pessoas focadas na estratégia

A empresa deve liderar a campanha para voltar a unir a atividade empresarial e a sociedade. Líderes empresariais e intelectuais sofisticados já sabem disso, começam a surgir elementos promissores de um novo modelo.

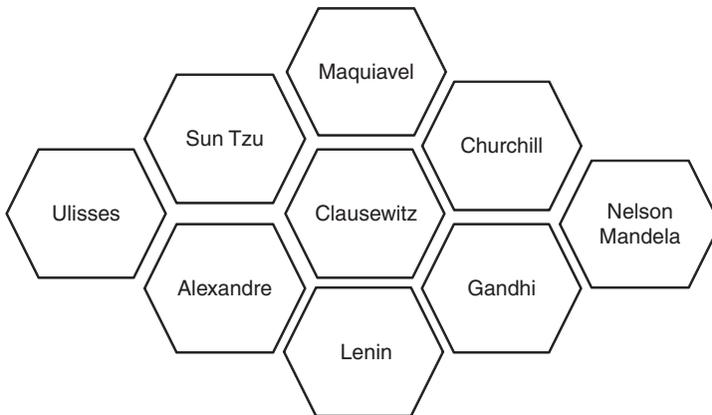
Ainda não temos, no entanto, um marco geral para nortear essa iniciativa – e a maioria das empresas continua presa a uma mentalidade de responsabilidade social na qual questões sociais estão na periferia, não no centro.

A solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro. E, a nosso ver, pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo.

MICHAEL PORTER E MARK KRAMER,
CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

CAPÍTULO 1

Os estrategistas históricos e suas lições



1. A ideia de estratégia na Grécia de Homero

Um dos primeiros exemplos históricos de estratégia aparece em *Iliada*, obra datada do século VI a.C., revelando-nos uma ideia de estratégia muito além da militar. Os heróis gregos, antes de irem para a guerra, passavam por um intenso programa de educação, que visava a formação do caráter, a excelência do pensamento e, acima de tudo, o ímpeto para a ação. Segundo Werner Jaeger, em seu livro *Paideia*, na Grécia Antiga “a educação converte-se, pela primeira vez, em formação, isto é, na modelagem do homem integral”, a partir de um conjunto de princípios éticos e estéticos. A educação era realizada por meio de aconselhamento e orientação espiritual dos jovens. Na formação do indivíduo, não era utilizada a palavra *estratégia*, mas ele era educado para refletir sobre determinadas situações, usar sua inteligência para criar circunstâncias engenhosas, que o levariam ao sucesso.

Na narrativa de *Homero*, os gregos têm um objetivo de longo prazo: dominar as rotas de abastecimento de estanho e cobre, fundamentais para a produção de bronze (o que permitiria a confecção de armas e arados) e de outras mercadorias, o que lhes possibilitaria a supremacia militar naquela importante região geopolítica.

O pretexto para a declaração de guerra foi o rapto de Helena (esposa de Menelau) por Páris (filho de Príamo). A batalha durou mais de 10 anos e o objetivo final foi alcançado com um *estratagema*: o cavalo de Troia. Como a vitória estava difícil tanto para os troianos como para os gregos, Ulisses, conhecido por sua astúcia, convenceu Agamenon a deixar um cavalo de madeira, que simbolizaria o fim da guerra e o desejo de paz. O presente foi levado para dentro das fortificações de Troia, mas, no interior do cavalo de madeira, havia um grupo de guerreiros que, durante a noite, abriu os portões da cidade, facilitando a entrada das tropas gregas, as quais, finalmente, conquistaram a vitória.

Embora descrita num ambiente nitidamente militar, a estratégia estava vinculada à ética e aos princípios morais da cultura grega. A estratégia se baseava em valores, não sendo concebível para os nobres gregos vencerem uma guerra, por exemplo, ao privar os adversários de abastecimento de alimentos. A vitória dependia da ação militar, da coragem dos líderes e da excelência dos guerreiros no campo de batalha.

Lições aprendidas com <i>Ulisses</i>
O Desafio Enfrentado: vencer um adversário fortemente posicionado.
A Oportunidade: dominar as fontes de abastecimento de cobre e estanho.
O Ponto Forte: um exército muito bem treinado, armado e disciplinado.
O Desconcertante: o cavalo de madeira como um presente pela paz.
O Significado da Estratégia: a estratégia toma a forma de um estratagema quando as forças em confronto são equivalentes e a possibilidade de vitória, remota.

2. Sun Tzu: A primeira concepção de estratégia

Na antiga China, Sun Tzu nos oferece outra importante contribuição para o entendimento do significado de estratégia, a partir de sua interpretação do que ocorreu no período dos Reinos Guerreiros (476-221 a.C.). Seu clássico livro, *A arte da guerra*, escrito por volta de 400 antes de nossa era, é um conjunto de conselhos dirigidos para governantes esclarecidos e generais sábios.

A abordagem de Sun Tzu em relação à estratégia é holística, indo além de preceitos militares: ela é um instrumento de governança política. Nesse sentido, a estratégia é considerada vital para a sobrevivência e o crescimento do estado, devendo ser suportada por valores éticos; conhecimento de si mesmo (forças e fraquezas) e do outro (inimigo); capacidade de análise e adaptabilidade à situação existente, sempre em mudança; planejamento das iniciativas e forte disciplina na execução.

Para Sun Tzu, a estratégia é fruto da imaginação criativa do governante e do general, e é formulada para criar uma vantagem claramente perceptível aos olhos do inimigo. Na essência, a finalidade da estratégia é criar riqueza para o reino (e não destruí-la) e conquistar a vitória sem precisar guerrear. Para Sun Tzu, a estratégia está associada ao sucesso, e somente uma pessoa com a mente clara é capaz de criar uma estratégia. Uma pessoa com a mente confusa não apenas será incapaz de formular uma estratégia, como também aquilo que ela considera ser uma boa estratégia pode ser, de fato, uma estratégia ruim, ameaçando a sobrevivência do reino.

De acordo com Sun Tzu, uma boa estratégia deve ser construída sobre os pontos fortes, criando uma superioridade que desestimule o avanço dos oponentes. Uma boa estratégia deve ser desenvolvida a partir do profundo conhecimento de uma situação, dos desafios a serem superados e confrontados com os recursos disponíveis. Uma estratégia reflete os estados mentais do

estrategista, seus insights, sua imaginação e como ele utiliza as informações disponíveis para alcançar a vitória. O estrategista tira proveito da falta de conhecimento dos adversários sobre a situação.

Uma efetiva ação estratégica lançada contra um inimigo despreparado é como atirar pedras em ovos – o exemplo autêntico de uma sólida estratégia agindo sobre o vácuo estratégico. O estrategista sábio usa o mais sólido para atacar o mais vazio. O bom estrategista valoriza o conhecimento, a imaginação e a criatividade para desenvolver a estratégia. Assim, “conhecer o outro e conhecer a si mesmo em 100 batalhas, nenhum perigo. Não conhecer o outro e conhecer a si mesmo: uma vitória para uma perda. Não conhecer o outro e não conhecer a si mesmo em cada batalha, derrota certa”, disse Sun Tzu.

Apesar de sua importância, *A arte da guerra* somente chegou ao Ocidente por intermédio de J.M. Amiot, missionário jesuíta que traduziu a obra para o francês em 1772, pouco anos antes da eclosão da Revolução Francesa (1789). Posteriormente, as ideias de Sun Tzu exerceriam grande influência na história da China, sendo fonte de inspiração para Mao Tsé-Tung (1893-1976). Algumas das principais obras de Mao Tsé-Tung, como *Problemas estratégicos da guerra revolucionária na China* (1936) e *Sobre a guerra prolongada* (1938), foram fortemente influenciadas pelas ideias de Sun Tzu. Com a vitória do Exército Vermelho contra os nacionalistas, na guerra civil, a República Popular da China foi constituída em 1949 e Mao Tsé-Tung, proclamado presidente da República.

O legado de Sun Tzu nos mostra como as estratégias clássicas representam importantes ensinamentos para os estrategistas, porém o mais importante de tudo é que uma estratégia tem de ser original.

Lições aprendidas com Sun Tzu
O Desafio Enfrentado: ensinar a estratégia aos governantes.
A Oportunidade: aplicar a arte da guerra na arte de governar.
O Ponto Forte: um exército muito bem treinado, armado e disciplinado.
O Desconcertante: o pensamento estratégico pode transformar-se em força.
O Significado da Estratégia: utilizar o sólido (estratégia) contra o vazio (ausência de estratégia).