JANEIRO - FEVEREIRO DE 2014
REIMPRESSÃO R1401F

HBR.ORG

Harvard Business Review

A grande mentira do planejamento estratégico

Um planejamento detalhado pode ser reconfortante, mas não é uma estratégia. ***Por Roger L. Martin***

** Legenda: Estratégia, doce estratégia*

Roger L. Martin é professor e ex-reitor da *Rotman School of Management* de Toronto. Ele é co-autor (com A.G. Lafley) de *Playing to Win: How Strategy Really Works* (Harvard Business Review Press, 2013).

A grande mentira do planejamento estratégico

Um planejamento detalhado pode ser reconfortante, mas não é uma estratégia. *Por Roger L. Martin*

Todos os executivos sabem que estratégia é importante. No entanto, quase todos também acham isso assustador, pois os força a confrontar um futuro que só pode ser imaginado. Pior ainda, na verdade, escolher uma estratégia envolve tomar decisões que explicitamente reduzem as possibilidades e opções. Um executivo também pode temer que tomar essas decisões erradas arruíne sua carreira.

A reação natural é tornar o desafio menos desencorajador, tornando-o um problema que pode ser resolvido com ferramentas experimentadas e testadas. Isso quase sempre significa gastar semanas ou até meses preparando um plano abrangente para como a empresa investirá nos ativos e capacidades existentes e novos para alcançar um objetivo - uma maior parcela de mercado, digamos, ou uma parcela em algum outro mercado. O plano normalmente é apoiado com planilhas detalhadas que projetam custos e receita bem no futuro. Ao final do processo, todos sentem muito menos medo.

Esta realmente é uma forma terrível de se fazer estratégia. Pode ser uma forma excelente de lidar com o medo e o desconhecido, mas o medo e o desconforto são uma parte essencial de se fazer estratégia. De fato, se você estiver inteiramente confortável com a sua estratégia, há uma forte chance de que ela não seja muito boa. Provavelmente você está preso em uma ou mais armadilhas que estou discutindo neste artigo. Você precisa estar desconfortável e apreensivo: A verdadeira estratégia trata-se de fazer apostas e tomar escolhas difíceis. O objetivo não é eliminar o risco, mas aumentar as chances de sucesso.

Nesta visão de mundo, os gerentes aceitam que uma boa estratégia não é o produto de horas de pesquisa cuidadosa e modelagem que leve a uma conclusão inevitável e quase perfeita. Em vez disso, é o resultado de um

processo simples e improvisado de pensamento através do que seria necessário para alcançar o que você deseja e depois avaliar se é realístico para tentar. Se executivos adotarem esta definição, então talvez, apenas talvez, possam manter a estratégia onde ela deveria estar: fora da zona de conforto.

Armadilha de conforto 1: Planejamento estratégico

Virtualmente toda vez que a palavra “estratégia” é usada, ela é combinada com alguma forma da palavra “plano”, como no processo de “planejamento estratégico” ou o “plano estratégico” resultante. O deslize sutil da estratégia para o planejamento ocorre porque o planejamento é um exercício detalhadamente factível e confortável.

Todos os planos estratégicos tendem a ser muito parecidos. Normalmente, eles têm três partes principais. A primeira é uma declaração de visão ou missão que estabelece uma meta relativamente elevada e ambiciosa. A segunda é uma lista de iniciativas — como lançamentos de produto, expansões geográficas e projetos de construção — que a organização executará em busca da meta. Esta parte do plano estratégico tende a ser muito organizada, mas também muito longa. O tamanho da lista geralmente é restrito apenas pela viabilidade.

O terceiro elemento é a conversão das iniciativas em resultados financeiros. Desta forma, o plano se encaixa perfeitamente no orçamento anual. Planos estratégicos tornam-se a parte descritiva do orçamento, frequentemente projetando cinco anos de resultados financeiros para parecerem “estratégicos”. Mas a gestão normalmente compromete-se apenas com o primeiro ano; no contexto do segundo ano até o quinto, “estratégico”, na verdade, significa “impressionístico”.

Este exercício provavelmente causa orçamentos mais pensados e detalhados. Contudo, não deve ser confundido com estratégia. O planejamento normalmente não é explícito sobre o que a organização escolhe fazer e por quê. Ele não questiona suposições. E sua lógica dominante é a viabilidade; o plano consiste de quaisquer iniciativas que se ajustem aos recursos da empresa.

Confundir planejamento com estratégia é uma armadilha comum. Até membros da diretoria, que devem manter os gerentes honestos sobre a estratégia, caem nela. Eles são, afinal de contas, principalmente gerentes atuais ou antigos, que acham mais seguro supervisionar o planejamento do que encorajar a escolha estratégica. Além disso, a Wall Street está mais interessada nas metas de curto prazo descritas nos planos do que nas metas de longo prazo que são o foco da estratégia. Analistas debruçam-se sobre planos para avaliar se as empresas podem atender às suas metas trimestrais.

Armadilha de conforto 2: Pensamento baseado em custo

O foco no planejamento leva intuitivamente ao pensamento baseado em custo. Os custos se empregam maravilhosamente ao planejamento, pois, em geral, estão sob o controle da empresa. Para a vasta maioria dos custos, a empresa assume o papel de cliente. Ela decide quantos funcionários contratar, quantos metros quadrados de imóveis alugar, quantas máquinas adquirir, quanta publicidade divulgar e assim por diante. Em alguns casos, uma empresa pode, como um cliente, decidir parar de comprar uma mercadoria ou serviço particular, e até custos de suspensão ou desligamento podem estar sob o seu controle. É claro que há exceções. Agências governamentais dizem às empresas que precisam diminuir impostos de folha de pagamento para cada funcionário e comprar uma certa quantidade de serviços de conformidade. Mas as exceções proverbiais provam a regra: Os custos impostos na empresa pelos outros formam uma fração relativamente pequena do custo geral, e a maioria é derivada de custos controlados pela empresa. (Impostos de folha de pagamento, por exemplo, são incorridos apenas quando a empresa decide contratar um funcionário.)

O planejamento normalmente não é explícito sobre o que a organização escolhe fazer e por quê. Ele não questiona suposições.

Ideia em resumo

O PROBLEMA
No esforço para obter ajuda com a estratégia, os gerentes gastam milhares de horas elaborando planos detalhados que projetam a receita muito longe no futuro. Esses planos fazem com que os gerentes se sintam bem, mas muito frequentemente eles se importam muito pouco com o desempenho.

POR QUE ISSO ACONTECE
Formular estratégias é desconfortável; trata-se de assumir riscos e enfrentar o desconhecido. Não é à toa que gerentes tentam torná-la num conjunto confortável de atividades. No entanto, reafirmação não trará desempenho.

A SOLUÇÃO
Reconcilie-se com o sentimento do desconfortável e siga três regras:
Mantenha as coisas simples. Capture a sua estratégia de forma resumida que trate onde você atuará e como você vencerá. **Não busque a perfeição.** Estratégia não se trata de encontrar respostas. Trata-se de fazer apostas e diminuir as chances. **Torne a lógica explícita.** Seja claro sobre o que deve mudar para você para

alcançar a sua meta estratégica.

Os custos são confortáveis, pois podem ser planejados com relativa precisão. Este é um exercício importante e útil. Muitas empresas são prejudicadas ou destruídas quando deixam que os custos fujam do controle. O problema é que gerentes orientados ao planejamento tendem a aplicar abordagens familiares e confortáveis do lado do custo para o lado da receita também, tratando o planejamento de receita tão virtualmente idêntico ao planejamento de custo e um componente igual do plano e orçamento geral. Muito frequentemente, o resultado é um trabalho meticuloso para se construir planos de receita de vendedor por vendedor, produto por produto, canal por canal, região por região.

Mas quando a receita planejada não aparece, os gerentes se sentem confusos e até aflitos. “O que mais poderíamos ter feito?” pensam. “Gastamos milhares e milhares de horas planejando.”

Há um simples motivo pelo qual o planejamento de receita não tem o mesmo resultado desejado que o planejamento de custo. Para custos, a empresa toma as decisões. Mas para receita, os clientes estão no comando. Exceto no raro caso de monopólios, os clientes podem decidir pelo seu próprio livre arbítrio se vão dar receita à empresa, aos seus concorrentes, ou a ninguém. As empresas podem se enganar pensando que a receita está sob o seu controle, mas como não é nem conhecida nem controlável, o planejamento, orçamento e previsão, é um exercício impressionístico.

É claro que o planejamento de receita de prazo mais curto é muito mais fácil para empresas do que contratos de longo prazo com clientes. Por exemplo, para o fornecedor de informações de negócio, Thomson Reuters, o grosso da sua receita a cada ano vem de assinaturas plurianuais. A única quantidade variável no plano de receita é a diferença entre novas vendas de assinatura e cancelamentos no final dos contratos existentes. Similarmente, se uma empresa tiver longos acúmulos de pedidos, como a Boeing, ela conseguirá prever a receita mais precisamente, apesar de as tribulações da Boeing Dreamliner demonstrarem que até “pedidos firmes” não se convertam automaticamente em receita futura. Ao longo do prazo mais longo, toda receita é controlada pelo cliente.

O resultado, portanto, é que a previsibilidade dos custos é fundamentalmente diferente da previsibilidade da receita. O planejamento não pode e não poderá

fazer a receita aparecer magicamente, e o esforço que você gasta criando planos de receita é uma distração do trabalho muito mais difícil do estrategista: encontrar formas de adquirir e manter clientes.

Gigantes oportunidades encorajam estratégias ruins

Empresas de muitos setores preferem uma pequena fatia de um enorme mercado do que uma grande fatia de um pequeno mercado. O pensamento é, obviamente, que aquele promete potencial de crescimento ilimitado. E há uma certa quantidade de verdade nisso. Mas, muito frequentemente, o tamanho da oportunidade encoraja fazer uma estratégia descuidada. Por que escolher onde agir ou como vencer quando há um enorme mercado a ser conquistado? Qualquer um é um cliente em potencial, então apenas vá e venda coisas.

Mas quando qualquer um pode ser um cliente, é impossível descobrir quem almejar e o que essas pessoas realmente querem. Os resultados tendem a ser uma oferta que não atraia ninguém e uma força de vendas que não saiba onde gastar o seu tempo. Isso é quando fazer estratégia definida e pensamento claro sobre oportunidades são o mais importante.

Quando você estiver enfrentando uma enorme oportunidade de crescimento, é mais inteligente pensar sequencialmente: Determine que parcela do mercado global atacar primeiro e almeje-a precisa e incansavelmente. Quando você tiver alcançado uma posição dominante nesse segmento, expanda-se daí para a próxima, e assim por diante.

Foque sua energia em escolhas principais que influenciam tomadores de decisão de receita — ou seja, clientes.

Armadilha de conforto 3: Estruturas de estratégia auto-referenciais

Esta armadilha talvez seja a mais traiçoeira, pois pode atrair até gerentes que, tendo evitado com sucesso as armadilhas de planejamento e custo, estão tentando construir uma estratégia verdadeira. Ao identificar e articular uma estratégia, a maioria dos executivos adota uma das inúmeras estruturas padrão. Infelizmente, duas das mais populares podem levar o usuário ingênuo a projetar uma estratégia inteiramente ao redor do que a empresa pode controlar.

Em 1978, Henry Mintzberg publicou um artigo influente na *Management Science* que apresentou a *estratégia emergente,* um conceito que ele posteriormente popularizou para o público de negócios não acadêmico no seu livro de sucesso de 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning.* A percepção de Mintzberg foi simples, porém realmente poderosa. Ele distinguiu entre *estratégia deliberada,* que é intencional, e estratégia emergente, que não é baseada numa intenção original, mas, em vez disso, consiste nas respostas da empresa para uma variedade de eventos não previstos.

O pensamento de Mintzberg foi informado pela sua observação de que gerentes superestimam sua capacidade de prever o futuro e de planejá-lo de uma forma precisa e tecnocrática. Ao desenhar uma distinção entre estratégia deliberada e emergente, ele quis encorajar gerentes a observar cuidadosamente mudanças no seu ambiente e fazer correções de curso na sua estratégia deliberada, conforme o caso. Além disso, ele avisou sobre os perigos de se manter numa estratégia fixa diante de mudanças substanciais no ambiente competitivo.

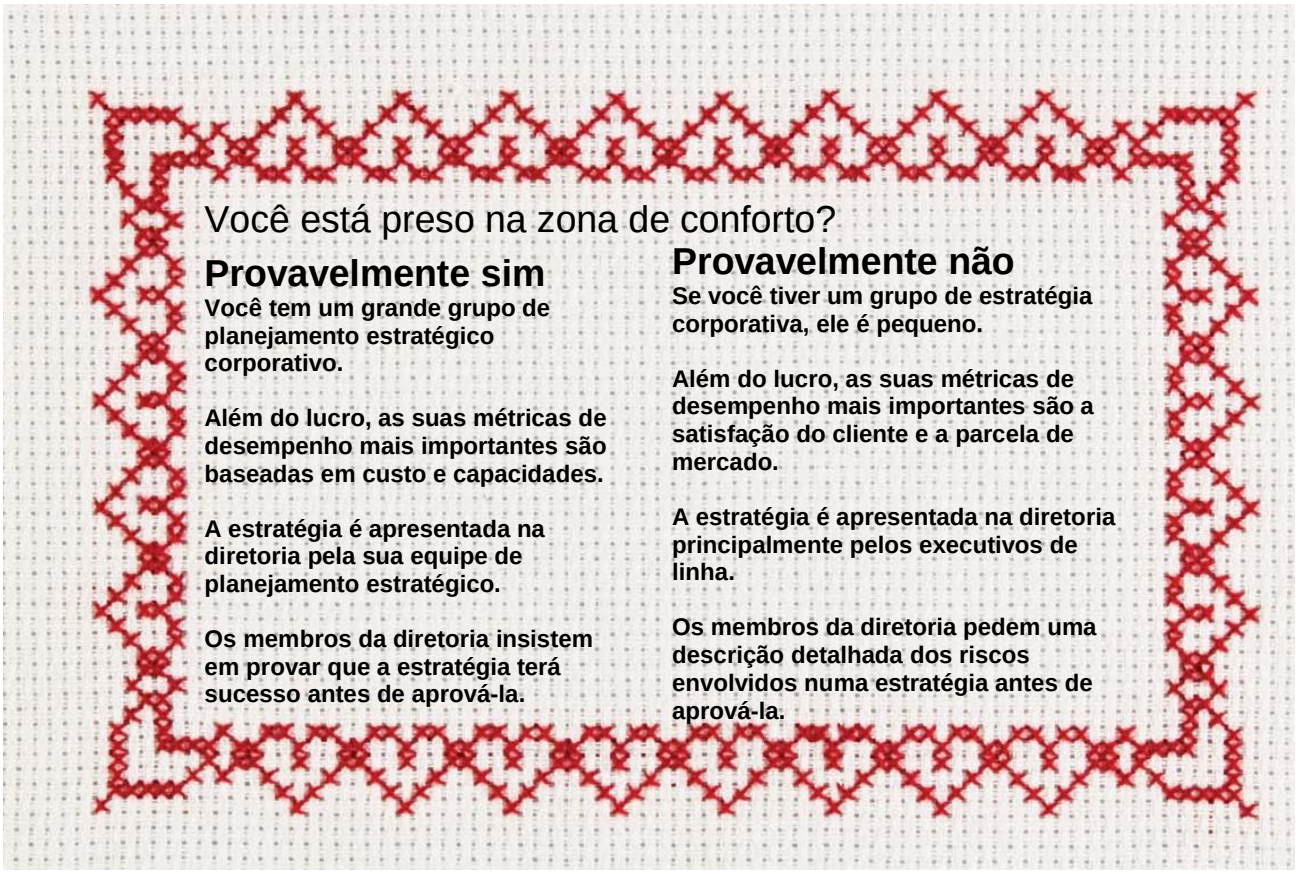
Tudo isso é conselho eminentemente sensível que todo gerente faria bem em seguir. Contudo, a maioria dos gerentes não segue. Em vez disso, a maioria usa a ideia de que uma estratégia emerge à medida que eventos se desenvolvem como uma justificativa para declarar o futuro como sendo tão imprevisível e volátil que não faça sentido fazer escolhas estratégicas até que o futuro se torne suficientemente claro. Observe como essa interpretação é reconfortante: Não existe mais uma necessidade de tomar decisões baseadas no medo sobre coisas desconhecidas e incontroláveis.

Um pequeno aprofundamento na lógica revela algumas falhas perigosas nela. Se o futuro for imprevisível e volátil demais para se fazer escolhas estratégicas, o que levaria um gerente a acreditar que ele se tornou significativamente menos imprevisível? E como esse gerente reconheceria o ponto quando a previsibilidade é alta o suficiente e a volatilidade é baixa o suficiente para começar a fazer escolhas? É claro que a premissa é insustentável: Não haverá tempo para que ninguém esteja seguro de que o futuro é previsível.

Assim, o conceito de estratégia emergente simplesmente se tornou uma desculpa útil para evitar difíceis escolhas estratégicas, para replicar como um “rápido seguidor” as escolhas que parecem ter sucesso por outras, e para desviar qualquer criticismo por não estabelecer uma direção rígida. Simplesmente seguir as escolhas dos concorrentes nunca produzirá uma vantagem única e valiosa. Nada disso era o que Mintzberg pretendia, mas é um resultado comum da sua estrutura, pois funciona na zona de conforto dos gerentes.

Em 1984, seis anos depois do artigo original de Mintzberg apresentando a estratégia emergente, Birger Wernerfelt escreveu “A Resource-Based View of the Firm”, que estabeleceu outro conceito abraçado entusiasticamente em estratégia. Mas apenas em 1990, quando C.K. Prahalad e Gary Hamel escreveram um dos artigos HBR mais amplamente lidos de todos os tempos, “The Core Competence of the Corporation”, que a visão baseada em recursos de Wernerfelt (RBV) da firma foi amplamente popularizada com gerentes.

RBV defende que a chave para a vantagem competitiva de uma firma é a posse de capacidades valiosas, raras, inimitáveis e não substituíveis. Este conceito tornou-se extraordinariamente chamativo para executivos, pois parecia sugerir que a estratégia era a identificação e construção de “competências centrais” ou “capacidades estratégicas”. Observe que isso cai convenientemente dentro do reino do concebível e controlável. Qualquer empresa pode construir uma força de vendas técnica ou um laboratório de desenvolvimento de software ou uma rede de distribuição e declará-la uma competência central. Executivos podem confortavelmente investir nessas capacidades e controlar toda a experiência. Com motivo, podem garantir o sucesso.



O problema, claro, é que as próprias capacidades não convencem um cliente a comprar. Apenas aqueles que produzem uma equação de valor superior para um conjunto particular de clientes podem fazer isso. Mas clientes e contexto são tanto desconhecidos quanto incontroláveis. Muitos executivos preferem focar em capacidades que podem ser construídas — com certeza. E se elas não produzirem sucesso, clientes caprichosos ou concorrentes irracionais podem assumir a culpa.

Escapando das armadilhas

É fácil identificar empresas que caíram nessas armadilhas. (Consulte o anexo "Você está preso na zona de conforto?") Nessas empresas, diretorias tendem a estar altamente confortáveis com os planejadores e gastam muito tempo revisando e aprovando seu trabalho. A discussão nas reuniões de gerência e diretoria tende a focar em como espremer mais lucro da receita existente do que como gerar nova receita. As métricas principais têm a ver com finanças e capacidades; aquelas que lidam com a satisfação do cliente ou parcela de mercado (especialmente mudanças nesta última) ficam em segundo plano.

Como uma empresa pode escapar dessas armadilhas? Como o problema está enraizado na aversão natural das pessoas para o desconforto e medo, o único remédio é adotar uma disciplina sobre fazer estratégia que reconcilie você com a experiência do medo. Isso envolve garantir que o processo de fazer estratégia esteja em conformidade com três regras básicas. Manter as regras não é fácil — a zona de conforto sempre está sedutora — e não necessariamente resultará numa estratégia de sucesso. Mas se você puder segui-las, pelo menos terá certeza de que sua estratégia não será ruim.

Regra 1: Mantenha a declaração de estratégia simples. Foque sua energia em escolhas principais que influenciam tomadores de decisão de receita — ou seja, clientes. Eles vão decidir gastar o dinheiro deles com a sua empresa, se a sua proposição de valor for superior à dos concorrentes. Duas escolhas determinam o sucesso: a decisão de onde agir (que clientes específicos almejar) e a decisão de como vencer (como criar uma proposição de valor convincente para esses clientes). Se um cliente não estiver no segmento ou área onde a empresa escolhe agir, ele provavelmente nem estará ciente da disponibilidade e natureza da sua oferta. Se a empresa se conectar com esse cliente, a escolha de como vencer determinará se ele achará a equação de valor almejado da oferta convincente.

Se uma estratégia se tratar apenas dessas duas decisões, não envolverá a produção de documentos de planejamento longos e tediosos. Não há motivo pelo qual as escolhas estratégicas de uma empresa não possam ser resumidas numa página com palavras e conceitos simples. Caracterizando as escolhas chave

como onde agir e como vencer mantém a discussão firme e torna mais provável que gerentes se engajem com desafios estratégicos que a firma enfrenta em vez de retirar-se para sua zona de conforto de planejamento.

Regra 2: Reconheça que estratégia não se trata de perfeição. Conforme observado, os gerentes inconscientemente sentem que estratégia deveria alcançar o poder de precisão e preditivo de planejamento de custo — em outras palavras, deveria ser quase perfeita. Mas considerando que estratégia é principalmente sobre receita em vez de custo, a perfeição é um padrão impossível. Na melhor hipótese, portanto, a estratégia encurta as chances das apostas de uma empresa. Os gerentes devem internalizar esse fato de que não devem se intimidar pelo processo de fazer estratégia.

Para isso acontecer, diretorias e reguladores precisam reforçar em vez de minar a noção de que estratégia envolve uma aposta. Toda vez que uma diretoria pergunta aos gerentes se têm certeza sobre a sua estratégia ou os reguladores fazem com que eles certifiquem a rigidez dos seus processos de tomada de decisão estratégica, isso enfraquece fazer a estratégia de verdade. Tanto quanto diretorias e reguladores possam querer que o mundo seja previsível e controlável, simplesmente não é assim que funciona. Até aceitarem isso, estarão planejando em vez de fazendo estratégia — e muitas das desculpas ao longo do tempo sobre por que a receita não apareceu.

Regra 3: Torne a lógica explícita. A única forma certa de melhorar a taxa de sucesso das suas escolhas estratégicas é testar a lógica do seu pensamento: Para que as suas escolhas façam sentido, no que você precisa acreditar sobre os clientes, sobre a evolução do seu setor, sobre a concorrência, sobre as suas capacidades? É fundamental anotar as respostas para essas perguntas, pois a mente humana naturalmente reescreve a história e irá declarar ao mundo ter se desenvolvido amplamente conforme o planejado em vez de lembrar como as apostas estratégicas foram realmente feitas e por quê. Se a lógica for registrada e depois comparada a eventos reais, os gerentes poderão ver rapidamente quando e como a estratégia não está produzindo o resultado desejado e poderão fazer os ajustes necessários — assim como Henry Mintzberg vislumbrou. Além disso, ao observar com algum nível de rigor o que funciona e o que não funciona, os gerentes poderão melhorar sua tomada de decisão estratégica.

À medida que os gerentes aplicam essas regras, eles temem que fazer escolhas estratégicas diminuirá. Isso é bom — mas só até certo ponto. Se uma empresa estiver completamente confortável com as suas escolhas, corre o risco de perder importantes mudanças no seu ambiente.

EU argumentei que planejamento, gestão de custos e foco nas capacidades são armadilhas perigosas para quem elabora a estratégia. Mesmo assim, essas atividades são essenciais; nenhuma empresa pode negligenciá-las. Pois se é a

estratégia que convence os clientes a dar à empresa a sua receita, então planejamento, controle de custo e capacidades determinam se a receita pode ser obtida a um preço que seja lucrativo para a empresa. Contudo, a natureza humana sendo o que é, o planejamento e as outras atividades sempre dominarão a estratégia ao invés de servi-la — a menos que esforço consciente seja feito para evitar isso. Se você estiver confortável com a estratégia da sua empresa, as chances são que você não esteja fazendo esse esforço.

Reimpressão HBR R1401F

CARTOON: ROY DELGADO

“Eu me arrependo de não ter estudado gestão. ”