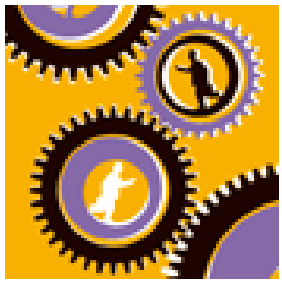
Aprender com os programadores



O MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARECE ESTAR PRONTO PARA UMA "VERSÃO 2.0", QUE PERMITA ÀS EMPRESAS MANTER-SE ATUALIZADAS EM AMBIENTES DE MUDANÇAS, COMO AFIRMA O ESPECIALISTA EM ESTRATÉGIA KEITH MCFARLAND. DESENVOLVEDORES DE SOFTWARES PODEM AJUDAR OS ESTRATEGISTAS CORPORATIVOS NISSO

Em muitas organizações, o departamento de planejamento corporativo foi extinto. No entanto, se o processo formal comum em tempos passados, conduzido de cima para baixo e com o viés de analistas, está morto, o que elas puseram em seu lugar? Não muito, de acordo com recentes pesquisas realizadas com gestores de empresas globais.

Diversas companhias ainda se apegam ao antigo processo de planejamento estratégico anual, com a única diferença de que, agora, a responsabilidade por elaborar os planos cabe a executivos e líderes de áreas, com pouco apoio da alta cúpula da empresa. Outras descartaram de vez o planejamento estratégico formal compartilhado, centralizando as discussões estratégicas em um pequeno grupo de executivos seniores ou substituindo o processo de planejamento por uma miscelânea de retiros (formais ou semiformais) de líderes e reuniões de conselhos.

Ou seja, o processo de planejamento estratégico parece ter ficado entregue à própria sorte. Alguns observadores chegaram a dizer que a elaboração de estratégias é incerta e complexa demais para ser gerida por um processo definido. Infelizmente, se acreditarem nisso, os gestores seniores correrão o risco de estar, como diz o ditado, jogando o bebê fora com a água da banheira. O fato de o planejamento falhar não significa que ele não responde estruturalmente a uma abordagem que o estabeleça como processo.

Mais ou menos ao mesmo tempo que os executivos perdiam a confiança no planejamento estratégico, a área de desenvolvimento de *softwares* enfrentava uma crise, quando a demanda por soluções rápidas e pela integração de sistemas cada vez mais robustos tornou obsoleta a tradicional abordagem de criação de programas de computador. Essa crise, no entanto, levou alguns poucos visionários a repensar como se constroem *softwares*, sem abandonar a idéia de processo. Para confrontar a nova realidade, inventaram um processo de desenvolvimento rápido de aplicações, o *Extreme Programming* (XP).

O que fez isso acontecer foi a pressão para acelerar o desenvolvimento de programas e, ao mesmo tempo, administrar a complexidade e a incerteza crescentes, pressão bem similar à que vem causando a extinção do processo de planejamento estratégico formal. Mas o interessante é observar como as pessoas reagiram diferentemente nesses dois

mundos. Desenvolvedores de *softwares* foram à luta repensando como deveria ser a criação de *software*. Formuladores de estratégias se dividiram entre os que desistiram da criação de estratégias e os que nada mudaram nesse processo –apenas o enfraqueceram.

A boa notícia, contudo, é que os *insights* nos quais as novas abordagens de desenvolvimento de *softwares* se basearam podem apontar o caminho também para a elaboração de novos processos de planejamento estratégico, mais rápidos e eficazes.

Abordagens de planejamento estratégico tradicionais tendem a ser, da mesma forma que os enfoques de desenvolvimento de *softwares* tradicionais, altamente preditivas, como tentativas que são de planejar o futuro em detalhe. Nesse tipo de enfoque, geralmente é difícil mudar o rumo sem que se dispense o trabalho feito antes e sem que se recomece o processo. Peter Drucker, o "pai" da administração moderna, identificou os problemas das abordagens preditivas há muito tempo: "A maioria das discussões sobre tarefas dos trabalhadores do conhecimento começa com o conselho para que o indivíduo planeje seu trabalho. Parece muito plausível. A única coisa errada é que raramente funciona. Os planos sempre permanecem no papel, sempre ficam como boas intenções. Raramente se tornam conquistas".

Abordagens adaptativas, por sua vez, focam o rápido ajuste às mudanças de realidade. No desenvolvimento de *softwares*, elas suprem as equipes com a flexibilidade de revisar programas quando os desenvolvedores aprendem como as pessoas os usam de fato ou quando as forças do ambiente se transformam. Tais enfoques fazem mais do que apenas mudar os modelos tradicionais; embutem uma mudança de pensamento fundamental, desde a base do processo. A mudança equivalente no campo das estratégias está bem atrasada: entre 72 empresas pesquisadas, todas com receita anual superior a US$ 250 milhões, 80% ainda usam o modelo de planejamento estratégico tradicional.

Ao longo dos últimos seis anos, meus colegas e eu testamos alguns princípios das abordagens adaptativas do setor de *software* em cerca de 60 empresas, de segmentos como hotelaria, indústria pesada, serviços financeiros, educação, saúde e distribuição. O que aprendemos mudou nossa visão de estratégia e de como ela pode ser elaborada.

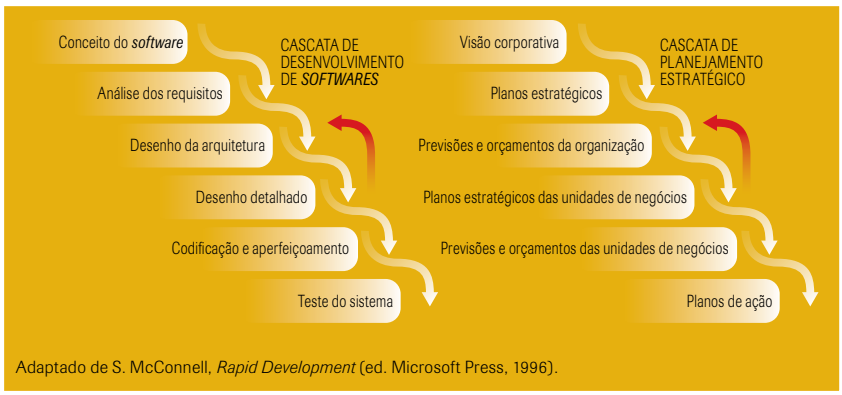
O PARADIGMA ADAPTATIVO

Em 2001, um grupo de veteranos do setor de *software* se reuniu em Utah, Estados Unidos, para examinar os pontos em comum das abordagens emergentes para os desafios da área. O grupo produziu o que se tornou conhecido como Manifesto pelo Desenvolvimento Ágil, que assinalou, entre outros aspectos, a importância de priorizar indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas e, principalmente, mais do que documentações extensas. Além disso, ressaltou a preponderância de reagir às mudanças sobre seguir o plano estabelecido.

São duas decisões igualmente aplicáveis à estratégia. Afinal, a estratégia é o código-fonte da empresa, de que tudo o mais depende, tanto se considerada o mecanismo pelo qual a organização dá sentido ao mundo que a circunda quanto se estabelecida como coleção de idéias sobre de que modo a companhia pretende vencer. Mas, por conseguir captar o melhor pensamento da empresa apenas em dado momento, a estratégia, à semelhança do programa de computação, precisa ser redefinida e aperfeiçoada quando as pessoas adquirem e distribuem novas experiências e conhecimentos.

DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARES E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRADICIONAIS

Como nas abordagens tradicionais de desenvolvimento de *softwares* em cascata, no modelo de planejamento estratégico tradicional é difícil retornar a uma etapa para integrar um novo aprendizado



Adaptado de S. McConnell, *Rapid Development* (ed. Microsoft Press, 1996).

Assim, um processo saudável de desenvolvimento de estratégia deve permitir à empresa criar e adaptar estratégias rápida e repetidamente, para que as pessoas possam distribuir recursos e fazer escolhas de acordo com o ambiente em mutação. O processo de planejamento estratégico tem de gerar permanentemente dois resultados: lapidar as melhores idéias para o aperfeiçoamento da posição de mercado da empresa, tanto atual como futura, e certificar-se de que os indivíduos da organização tenham acesso à versão mais recente da estratégia, de modo que o que eles fazem todos os dias esteja alinhado com os mais importantes *insights* estratégicos. E o processo precisa ser desenhado para captar idéias de todos os membros da companhia –e não apenas de seus altos executivos.

Enquanto meus colegas e eu auxiliávamos empresas a lidar com temas estratégicos, três assuntos principais emergiram:

- A importância de ter um modelo em espiral, em oposição à abordagem linear.
- A relevância de organizar o planejamento estratégico em torno de pessoas e não de processos.
- O reconhecimento de que, em uma estratégia, não há fórmula mágica.

FALHAS DOS MODELOS TRADICIONAIS DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARES E DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A necessidade de integrar rapidamente o novo aprendizado e de adaptar-se ao ambiente de mudanças evidencia as limitações dos processos convencionais de desenvolvimento de *softwares* e de planejamento estratégico

	PROBLEMAS NO DESENVOLVIMENTO DE *SOFTWARES*	PROBLEMAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
VELOCIDADE	**Sintoma** No momento de seu lançamento, o sistema já está obsoleto. **Principal causa do problema** O processo seqüencial tradicional em cascata (definição de requisitos, desenho, implementação, integração, testes e aplicação) é muito lento.	**Sintoma** A realidade do mercado requer uma mudança de estratégia quando a "tinta" do plano estratégico atual ainda nem secou. **Principal causa do problema** O processo seqüencial tradicional em cascata (análise do ambiente, definição de objetivos corporativos, das metas das unidades de negócios e das estratégias dessas unidades, além de previsões e planos de ação) é muito lento.
MATÉRIA	**Sintoma** Os sistemas não entregam tudo o que podem, com freqüência por não haver a devida comunicação entre desenvolvedores e usuários. **Principal causa do problema** Um processo complicado, com muita documentação, que os líderes de tecnologia da informação fazem cumprir de maneira rígida, mesmo que os usuários se vejam obrigados a buscar, rapidamente, sistemas melhores. Os usuários responsabilizam os maus desenvolvedores e os desenvolvedores falam de requisitos mal definidos.	**Sintoma** Os sistemas não entregam tudo o que podem, com freqüência por não haver a devida comunicação entre os criadores da estratégia e seus executores. **Principal causa do problema** Limitar a discussão estratégica ao âmbito da alta gerência reduz o acesso dos líderes a informações importantes. Os executores (que possuem essas informações importantes) não têm a possibilidade de adaptar rapidamente a estratégia. Os executores se queixam da estratégia e os estrategistas se queixam da execução.
ALCANCE	**Sintoma** O enfoque é desordenado: os usuários ficam tentando se ajustar às especificações, enquanto os desenvolvedores ficam tentando construir um sistema perfeito, com todas as características imagináveis. **Principal causa do problema** A metodologia não reconhece nem incorpora o mundo real. Os usuários não sabem ao certo de que tipo de funcionalidades precisam nem para que precisam delas. Os problemas da velocidade e da matéria determinam o desenvolvimento. Os usuários sabem que, se algo não está nas especificações, não será possível obtê-lo. À medida que aumentam as especificações, os ciclos de desenvolvimento se prolongam e a espera em fila por recursos para o desenvolvimento também aumenta, o que obriga os usuários a incluir no documento de especificações tudo o que puderem imaginar.	**Sintoma** O enfoque do desenvolvimento da estratégia é desordenado e a empresa, cada ano, inicia a busca de uma estratégia "correta" e "completa", que espera ver refletida em toda a organização. **Principal causa do problema** A metodologia não reconhece nem incorpora o mundo real. As estratégias "completas", desenvolvidas cada ano, reduzem a capacidade de realizar mudanças de rumo. É pequena a probabilidade de ajustar a estratégia à medida que a organização aprende.

O planejamento estratégico tem de certificar-se de que os indivíduos da organização tenham acesso à versão mais recente da estratégia

MODELO DE PLANEJAMENTO EM ESPIRAL

As novas técnicas de desenvolvimento de *softwares* reconhecem que muitos programas podem ser desenvolvidos mais rapidamente e com maior sucesso quando no modo de repetição. Desenvolvedores percebem que não conseguem ter todo o conhecimento necessário para produzir o sistema perfeito. Assim, fazem com que modelos que funcionam cheguem às mãos dos usuários quanto antes. Eles podem, interagindo com esses usuários em um processo em espiral, integrar o *feedback* colhido às versões futuras.

Como seria uma abordagem em espiral para a definição da estratégia? Ela reconheceria que estratégias podem ser criadas mais efetivamente quando a formulação e a implementação andam de mãos dadas. Admitiria também que, se as pessoas apenas focarem uma vez por ano aquilo que conduz os negócios, as idéias estratégicas evoluirão muito vagarosamente e não estarão em dia com as realidades dinâmicas do mercado. Como disse Jack Welch, ex-CEO da General Electric, no ano 2000, "nós acreditamos que, quando o ritmo da mudança dentro de uma instituição se torna mais lento que o ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo".

A abordagem em espiral para a definição da estratégia rejeitaria a separação radical entre estratégia e implementação, assim como as abordagens de desenvolvimento de *softwares* rejeitam a separação entre desenvolvimento e codificação ou implementação.

Em suma, formuladores e implementadores de estratégias precisam desenvolver mecanismos para reunir os tópicos em questão e lidar com eles. De outro modo, a estratégia não se manterá atualizada. De fato, o mais valioso aprendizado ocorre quando as pessoas da linha de frente tentam executar a estratégia.

A Shamrock Foods, empresa líder na distribuição de alimentos da cidade de Phoenix, no Arizona, tem usado o modelo de planejamento em espiral para acelerar a mudança estratégica desde 2004. Fundada como um pequeno laticínio, em 1922, é hoje uma das dez maiores companhias de distribuição de alimentos dos Estados Unidos. Suas atividades de planejamento estratégico evoluíram a partir de um processo introduzido pelo Boston Consulting Group no início da década de 1980: executivos seniores levavam diversos meses, todo ano, atualizando o planejamento qüinqüenal. Em 2004, contudo, Kent McClelland, o presidente-executivo, começou a temer a rigidez dessa abordagem. A estrutura regionalizada da empresa tornava difícil a adaptação às necessidades dos clientes, que mudavam, e ele temia dedicar pouca atenção ao desenvolvimento de capacidades críticas que transcendessem fronteiras entre regiões. Ele também percebeu que os gestores tentavam equilibrar muitas prioridades em vez de focar os poucos pontos estratégicos que realmente alavancariam o crescimento.

Em fevereiro de 2004, ajudamos McClelland a organizar uma sessão de planejamento de três dias (48 horas) com gestores e demais funcionários. O grupo, formado por pessoas de todas as divisões, áreas funcionais e linhas de frente, era uma porção representativa da empresa. Ao final do segundo dia, eles haviam definido cinco temas estratégicos imprescindíveis: renovar a maneira pela qual a Shamrock atendia grandes clientes, como Burger King e Taco Bell; aperfeiçoar a precisão das encomendas e a credibilidade dos serviços; incrementar a receita com suas marcas; reduzir custos logísticos por meio de compras regionais; e melhorar a capacidade da empresa de recrutar, reter e desenvolver talentos.

Selecionar tais temas era apenas o começo. A Shamrock também precisava atualizar seu pensamento estratégico em cada uma dessas cinco áreas. As organizações podem aprender muito ao analisar e discutir temas estratégicos, porém o aprendizado mais importante acontece quando as pessoas circulam entre a

MODELO DE DESENVOLVIMENTO EM ESPIRAL

Os princípios da abordagem do desenvolvimento de *softwares* em espiral podem ser transportados para a criação da estratégia, elaborando-a de modo interativo, à medida que as afirmações estratégicas sejam testadas e aperfeiçoadas em "frentes" de implementação

Adaptado de B. Boehm, A Spiral Model of Software Development and Enhancement, *ACM SIGSOFT Engineering Notes* 11, n. 4, 1986.

A melhor maneira de levar as pessoas das linhas de frente e intermediária a compreender e abraçar a estratégia é envolvê-las em sua criação

formulação da estratégia e a implementação –testando suas hipóteses estratégicas com o que estão aprendendo na prática. Mesmo as idéias que parecem acertar diretamente o alvo têm de ser modeladas e remodeladas para refletir as realidades do mercado.

Por essa razão, ao final de cada sessão de planejamento, os participantes criavam e priorizavam um conjunto de iniciativas estratégicas específicas e mensuráveis que poderiam fazer evoluir cada tema estratégico. Eles, então, construíam planos de ação detalhados e definiam resultados mensuráveis que pudessem ser atingidos dentro dos 90 dias subseqüentes.

Daí por diante o processo da Shamrock se apoiou em encontros estratégicos trimestrais: a equipe se reunia fora do escritório por um dia para avaliar o desempenho da empresa em comparação com os planos de ação para o trimestre anterior. Seus membros tinham de identificar as coisas mais importantes que haviam aprendido sobre a estratégia da organização desde o encontro anterior e sugerir como tais *insights* poderiam ser integrados à estratégia que estava em andamento. O grupo criava novos planos de ação para o período seguinte. Adicionalmente aos encontros trimestrais, os participantes se reuniam uma vez por ano, por três dias, com o objetivo de dar um passo atrás e revisitar as definições estratégicas.

Com a nova abordagem, a Shamrock desabrochou. Consolidou a parte dos negócios que serve as grandes redes nacionais em um de seus depósitos, o que acabou gerando novas idéias sobre como atender melhor às necessidades desses clientes. A iniciativa estratégica da Shamrock, de promover atendimento ao cliente de primeira linha, levou-a a segmentar a base de clientes e a racionalizar os sistemas logísticos para aumentar a satisfação destes e eliminar custos desnecessários. Não foi uma trajetória superfácil. A empresa teve dificuldades ao integrar uma de suas recentes aquisições, por exemplo. Mas trouxe algumas lições importantes.

ORGANIZAR EM TORNO DE PESSOAS

Uma estratégia eficaz precisa ressaltar os esforços do pessoal da organização. A melhor maneira de levar as pessoas das linhas de frente e intermediária a compreender e abraçar a estratégia é envolvê-las em sua criação.

Em 2003, meus colegas e eu fomos contratados pela Metrowerks, então empresa líder em ferramentas de desenvolvimento de *softwares*, pertencente à Motorola, para elaborar uma nova estratégia. A Metrowerks (mais conhecida por sua linha de programação Code Warrior) estava cheia de problemas: produtos em atraso, fortes desentendimentos a respeito de onde os recursos deveriam ser alocados, baixa motivação dos funcionários e alto prejuízo. Matt Harris, o novo presidente, sentia a pressão. “Dias são meses no tempo da Metrowerks”, explicou. “Nós simplesmente não temos tempo para gastar meses entendendo para onde devemos ir.” Sua idéia era criar uma estratégia que identificasse quais mercados, clientes e produtos a empresa deveria focar e que fizesse com que as pessoas superassem suas diferenças e trabalhassem juntas. Uma vez que ele queria um plano em 45 dias, não havia tempo a desperdiçar.

Faça com que mais pessoas se envolvam. A Motorola, a empresa-mãe, tinha um sofisticado processo de planejamento estratégico, o qual era conduzido por executivos seniores e alguns analistas. Viramos aquele modelo de cabeça para baixo. Sem tempo para grupos de estudos e forças-tarefa, precisávamos colher a informação rapidamente e organizá-la para agir de imediato. A fim de capturar corações e mentes de diferentes facções, um grupo representativo da Metrowerks deveria envolver-se no desenvolvimento da estratégia. Com a ajuda de Harris, convocamos 60 pessoas –altos executivos, média gerência, pessoal de vendas e marketing, engenheiros de pesquisa e altos programadores– para uma reunião de três dias. Também incluímos alguns integrantes da Motorola para facilitar a coordenação estratégica com a empresa-mãe.

Todas foram convidadas a participar ativamente da definição da direção da empresa. Como primeiro passo, cada uma delas identificou os assuntos mais importantes com que a organização lidava e opinou sobre o que esta deveria fazer. Não havia consenso, e o conflito e a desconfiança eram gerais. Em grande parte, o conflito poderia ser resumido

a falta de concordância quanto à direção estratégica. Quase todo mundo tinha forte comprometimento com a reversão da situação da empresa.

Lide com os assuntos cara a cara. As novas técnicas de desenvolvimento de *softwares* exploram a importância da colaboração cara a cara com os usuários, como meio de mitigar conflitos entre desenvolvedores e usuários e ir além dos feudos organizacionais que freqüentemente interferem na solução multidisciplinar de problemas. Em um processo que valoriza indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas, não há substituto para o diálogo cara a cara. Durante os três dias do encontro, discutimos os grandes assuntos da Metrowerks, incluindo o futuro de sua relação estratégica com outras áreas da Motorola, seus clientes, produtos, ameaças competitivas e desafios internos e externos. Para evitar que ficássemos atolados pelo tamanho do grupo, dividimo-nos em equipes de dez pessoas. Cada subgrupo tinha integrantes de diferentes áreas, e os participantes entravam e saíam dos subgrupos em bases regulares. Por definição, o processo era de repetições, indo da observação detalhada da idéia às declarações estratégicas e de volta, então, à observação. Era também um processo disciplinado, com uma série de regras básicas para manter as pessoas comprometidas e concentradas.

Tire os altos executivos do palco principal. Alguém diferente de um executivo sênior deveria facilitar importantes discussões estratégicas. Há inúmeras razões para isso. Primeiramente, mesmo quando não percebem, as pessoas naturalmente têm uma atitude de deferência com aqueles que têm autoridade. Além disso, são menos afeitas a promover idéias que não foram avalizadas por outros (os sociólogos chamam isso de "prova social"). Quando altos executivos tentam facilitar as discussões, eles freqüentemente são identificados com suas posições, mesmo quando tentam com afinco ser imparciais. Um bom facilitador externo pode usar os conflitos para destilar assuntos e construir o consenso. Os participantes não precisam se preocupar se tiverem apoiado o lado "errado" da questão.

Confie no processo. Nós esperávamos que, ao incluir as pessoas responsáveis por implementar a estratégia (os "clientes" da estratégia) no processo, elas se tornariam mais eficazes em seus trabalhos. Entre outras coisas, pensávamos que a compreensão de algumas nuanças da estratégia aperfeiçoaria sua tomada de decisão. Mas envolvê-las na elaboração

O FUTURO DA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Os princípios que estão por trás dos novos enfoques do desenvolvimento de *softwares* mostram o caminho para inovar na elaboração da estratégia

	NOVOS ENFOQUES DO DESENVOLVIMENTO DE *SOFTWARES*	CONSEQÜÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA
Comece com pouco e faça as interações a partir daí.	O grande projeto prévio é substituído por um modelo que separa o ciclo de desenvolvimento em interações mais breves, de modo a permitir que os usuários e as mudanças no ambiente impactem as interações posteriores.	O grande projeto prévio –o processo de planejamento anual estruturado e analítico– reinicia-se em "frentes" estratégicas, mais freqüentes e curtas, que permitem um desenvolvimento interativo da estratégia.
Entregue rapidamente algo às pessoas.	Em vez de lançar produtos com todas as funcionalidades possíveis, desenvolvem-se rapidamente modelos e busca-se pôr as funcionalidades centrais nas mãos dos usuários; em interações posteriores, vão-se agregando as funcionalidades.	Elimina-se o material de centenas de páginas. Desenvolve-se um conjunto básico de premissas estratégicas que são colocadas nas mãos dos usuários (gerentes), para melhorá-las de maneira interativa nas comunidades virtuais e em reuniões destinadas a ajustar a estratégia.
Consiga que as pessoas trabalhem juntas.	Termina a relação conflituosa entre desenvolvedores e usuários, fazendo com que ambos os grupos sejam responsáveis pelo sucesso.	No grupo responsável pela estratégia, incluem-se tanto pensadores como executores. Empregam-se os processos estratégicos mais eficientes para abranger pessoas de diferentes níveis e áreas funcionais.
Integre as melhores idéias disponíveis.	Seja implementando um autêntico enfoque de código aberto, seja apenas enfatizando a transparência e a abertura, estimula-se toda a comunidade a participar do desenvolvimento do melhor programa possível.	Toda a organização tem acesso constante e atualizado ao "código-fonte" da estratégia –o mais recente conjunto de premissas e afirmações sobre o que a empresa se propõe ganhar– e é convidada a aperfeiçoá-lo.
Aperfeiçoe enquanto avança.	Os erros são identificados e corrigidos o tempo todo, sem aguardar o final do projeto. As pessoas que encontram os erros são valorizadas e recebem reconhecimento.	A estratégia é vista como um conjunto de idéias que podem ser ajustadas, aperfeiçoadas e corrigidas à medida que a organização aprende. As pessoas que formulam perguntas que levam ao questionamento e ao aperfeiçoamento das premissas recebem reconhecimento.

da estratégia resultaria de fato na melhor estratégia? Inicialmente, os funcionários de nível sênior da Metrowerks eram céticos. Ao longo do tempo, enquanto aprendiam como integrar indivíduos ao processo de formulação estratégica, viram que abri-lo para incluir pessoas de diferentes níveis hierárquicos aperfeiçoava consideravelmente a qualidade do pensamento estratégico da empresa.

Elas não deveriam se surpreender. Como escreveu o programador Eric S. Raymond em seu famoso ensaio sobre a comunidade do código aberto "The Cathedral and the Bazaar": "Acreditava que os *softwares* mais importantes (...) devessem ser construídos como catedrais, cuidadosamente esculpidos por magos ou pequenos bandos de feiticeiros trabalhando em esplêndido isolamento (...). O estilo Linus Torvalds de desenvolvimento –lance cedo e sempre, delegue tudo o que puder, seja aberto a ponto da promiscuidade– veio como uma surpresa. Não é o caso de uma construção quieta de catedral. A comunidade Linux parecia montar um grande e ruidoso bazar, com diferentes agendas e abordagens, a partir do qual um sistema coerente e estável poderia emergir apenas por uma sucessão de milagres. O fato de esse estilo 'bazar' parecer funcionar, e funcionar bem, foi um choque".

Executivos seniores de muitas organizações ainda devem levar em conta esse tipo de abordagem. Uma pesquisa de 2006 realizada com 796 executivos pela firma de consultoria McKinsey identificou que, em 73% das empresas, as decisões estratégicas são tomadas pelo presidente, pelos líderes de unidades de negócios ou por um pequeno grupo de altos executivos. Entretanto, executivos que passaram por um processo mais participativo e mais adaptativo imediatamente vêem os méritos desse processo. Matt Harris, da Metrowerks, admite que ele estava descrente quando o novo processo teve início. Entre outras coisas, preocupou-se com o tamanho do grupo. "Eu já tinha decidido antecipadamente que, se o processo não estivesse funcionando ao final do primeiro dia, eu o encerraria –seria um bom jeito de sinalizar à equipe que eu exigiria bom desempenho em tudo que fizéssemos, mesmo dos consultores que eu contratara", diz ele. "Não apenas isso não foi necessário, como o processo foi um sucesso estrondoso. As pessoas que participaram ainda me ligam e me escrevem, anos depois, contando como a experiência foi fortalecedora e perguntando como reproduzi-la."

NÃO HÁ FÓRMULA MÁGICA

Em vez de procurar vantagens sustentáveis no longo prazo, bons gestores precisam criá-las em bases constantes. Como desenvolvedores de *softwares*, estrategistas devem aprender a adicionar novos aspectos estratégicos (capacidades, idéias e ferramentas) de modo incremental. ●

© MIT Sloan Management Review

Keith McFarland, fundador e consultor da McFarland Strategy Partners, escreveu *Empresa Extraordinária* (ed. Campus/Elsevier).