

A melhor estratégia para uma empresa

Daniel Domeneghetti, 10 de setembro de 2013

Podemos dizer que uma empresa sem uma estratégia bem definida, bem comunicada e bem implementada é como um barco à deriva, contando com a sorte e o improviso para lidar com as situações que virão do acaso.

Segundo Nassim Taleb em seu livro “Iludidos pelo Acaso”, “os deuses percebem coisas do futuro, as pessoas comuns do presente e os sábios percebem as coisas prestes a acontecer...”.

Captar a realidade, identificar tendências, avaliar os caminhos possíveis e construir um referencial futuro devem ser exercícios contínuos em todos os níveis organizacionais, sejam eles estratégicos, táticos e operacionais.

Estratégia tem a ver com permitir e direcionar melhores decisões, o que independe de níveis hierárquicos ou classificações de papéis e funções em uma organização. Entretanto, as melhores decisões são tomadas na medida em que dados, informações e conhecimento estejam disponíveis para as análises e ponderações adequadas, quando necessárias

Na busca por coletar, interpretar, analisar, modelar e prover aos decisores o melhor arsenal de dados e informações qualificados e estruturados, que se traduzam em respostas e alternativas eficientes para os problemas que estes enfrentam, diferentes atores como empresas de consultoria, pensadores de negócios, pesquisadores e acadêmicos, de forma recorrente, formulam, desenvolvem e apresentam métodos e metodologias desenhadas com esta finalidade, integrando em seu framework as linhas de raciocínio e etapas de racionalização supostamente capazes de entregar o substrato desejado.

Neste artigo estaremos apresentando 5 escolas estratégicas bastante representativas no cenário corporativo, que, em nossa ótica, se configuram como linhas temáticas das melhores contribuições metodológicas oferecidas para a concepção de estratégias corporativas vencedoras.

Vale ressaltar que as linhas de abordagem das escolas estratégicas citadas a seguir não são excludentes entre si, mas têm, inclusive, a capacidade de formar uma diretriz metodológica com vetores convergentes, em que a complementaridade de suas visões acaba por compor conceitos e frameworks próprios e, muitas vezes, suficientemente completos.

Isso posto, entendemos que uma estratégia que aporte uma cesta de informações qualificadas para a correta tomada de decisões e, conseqüentemente, as melhores escolhas ao longo do tempo, deve prover e/ou levar em consideração que:

1. O ambiente competitivo é dinâmico e, portanto, uma empresa que deseja manter-se competitiva em seu cenário precisa adequar-se a estas mudanças e, para tal, suas estruturas e abordagens devem prover flexibilidade e prontidão de atuação. Neste contexto, destaca-se a chamada **Escola da Configuração**, que entende que a estratégia deve ser encarada como um processo contínuo de transformação, já que as organizações são percebidas como configurações que devem atender às demandas e expectativas atuais e futuras de seus mercados e dos stakeholders envolvidos.
2. O processo de planejamento estratégico deve ser investigativo e criativo, porém requer alto grau de rigor, formalismo e método. Neste aspecto, a **Escola do Planejamento** prega que a companhia deve ser capaz de identificar as atividades e conhecimentos necessários para a melhor tomada de decisão a qualquer momento do tempo, encandeando-os dentro de modelos racionais que forneçam controles, análises e planos específicos em função dos objetivos almejados.
3. Conhecer-se a si mesma e reconhecer seu ambiente competitivo é de fundamental importância para o sucesso de uma empresa. A **Escola do Design** prega que a companhia deve ser eficiente em identificar e conhecer a fundo suas forças e fraquezas, assim como as ameaças e oportunidades de seu ecossistema corporativo (a velha e conhecida análise SWOT). Os resultados deste exercício de comparação interna e externa, considerando o micro e o macro ambientes, ajudam na priorização das ações mais críticas e relevantes, sejam elas corretivas, para qualificar a empresa em níveis competitivos condizentes, ou diferenciadoras, que permitam ganhos competitivos superiores.
4. É o posicionamento corporativo da empresa que define papéis, responsabilidades, relações, investimentos, focos, assim como influencia as expectativas e percepções dos stakeholders. Neste contexto a **Escola do Posicionamento** sugere que se analise o macro-ambiente da companhia (indústria, setor ou mercado em que esta se enquadra), assim como o grau de influência e poder que as relações entre os diferentes atores (players) exercem ou podem exercer na organização e vice-versa.
5. Por melhor que seja o plano e o processo de planejamento estratégico ele, de per se, este não tem grande valor prático se não for aceito, entendido e compreendido por todos os colaboradores da empresa. A **Escola do Aprendizado** entende a estratégia como um processo orgânico que se origina em toda a organização através de seus membros individualmente ou coletivamente. Este aprendizado procede de forma espontânea, emergindo através de mind-sets e comportamentos que estimulam o pensamento retrospectivo, para que se possam compreender as ações a serem executadas. Assim, a formação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado interativo e com significados claros ao longo do tempo.

Como vimos, a estratégia corporativa, assim como sua formulação, não possui receita certa e infalível; porém, deve ser fruto da inteligência e sensibilidade dos envolvidos no processo de planejamento, orquestração e seleção das melhores abordagens, metodologias, ferramentas e técnicas que melhor se encaixam para suas necessidades presentes e futuras e que consideram as características e particularidades da empresa.

Assim, em alusão ao título deste artigo, se, por um lado, planejamento estratégico tem a ver com molduras, passos estruturados e rigor intelectual, por outro tem enorme componente de alquimia, criatividade e sorte.