

Falta de foco na gestão da estratégia

Muitas vezes, diante de planejamentos de longo prazo, pensa-se que o futuro está sob controle. Uma das razões para as pessoas serem excessivamente otimistas é a tendência de exagerar os próprios talentos - acreditar que estão “acima da média” na cota de habilidades. Mas isso se torna um obstáculo na hora de calcular as probabilidades de sucesso na implementação da estratégia, pois tendem, invariavelmente, a subestimar os perigos. Há coisas que podem ser preditas. Sabemos precisamente, por exemplo, a que horas o sol se levantará a cada manhã. Previsões de tempo são menos confiáveis, mas ainda assim são razoavelmente dignas de crédito.

Por que essas previsões são confiáveis? Porque se trata de eventos físicos. Porém, o mundo dos negócios é um mundo de eventos humanos, totalmente imprevisíveis. Por isso, continuar insistindo nas ações estratégicas que há muito já caducaram em razão dos novos cenários competitivos emergentes significa ter uma visão míope a respeito da gravidade das consequências a que a organização poderá ficar exposta. É uma espantosa ingenuidade dos gestores pensar assim, de forma tão romântica e colorida, pois o fenômeno se assemelha ao estouro de uma represa. As barragens contêm as águas, até que aparecem as primeiras rachaduras, e tudo desaba, inundando as áreas circunvizinhas. A força da corrente arrasta todos os fragmentos de confiança ainda remanescentes, só deixando medo em seu rastro.

Sabemos que, como os rivais podem imitar ou até mesmo melhorar nossa estratégia, nestes novos tempos, ela terá que ser um conjunto de ações temporárias, porque seremos obrigados a competir segundo um conjunto de regras completamente diferentes. E por que grande parte dos gestores tem dificuldade em regenerar continuamente as estratégias de organização? Talvez porque os sistemas gerenciais estão ligados aos orçamentos e são desenhados para oferecer apenas controle operacional, e não para alavancar os impulsores da estratégia empresarial.

O processo de *feedback* e revisão concentra-se mais no controle do desempenho de curto prazo (visão mais tática) ao invés de avaliar se a estratégia de longo prazo está dando certo (visão mais estratégica). Em toda reunião de avaliação de desempenho, o tom da discussão é invariavelmente sobre o cumprimento de metas, as realizadas (ou não) e aquelas a serem definidas para o próximo período. Metas, metas, metas... Ninguém discute se a validade da estratégia está vencida. As organizações brasileiras não possuem mecanismos claros e eficazes para monitorar seu desempenho estratégico. A chave é levar os gestores a focar o tempo de reuniões nas questões estratégicas. ■



Carlos Pessoa

Professor e especialista em
Negociação e Gestão estratégica
www.carlospessoa.com.br