

É hora de trabalhar na estratégia empresarial



PROF. LUÍS AUGUSTO LOBÃO MENDES
Professor e consultor HSM

A formulação de estratégias vem-se constituindo como um dos grandes desafios dos dirigentes das organizações modernas. O crescimen-

processos cognitivos pertinentes à coleta, seleção e interpretação de dados e informações sobre o ambiente.

Além das dificuldades com o processo de concepção estratégica, as empresas passaram a priorizar movimentos em direção à qualidade e a revisão de seus processos. O "como fazer" se sobrepuja ao "o que fazer". E o **planejamento estratégico deixou de ser realmente estratégico**. Posso afirmar que o gargalo da estratégia está na alta

do conflitante, deve incluir tanto análise *a priori* quanto programação *a posteriori* e negociação durante todo o processo e, finalmente, deve responder às demandas do ambiente.

Parece evidente que, se se pretende a transformação de uma empresa em uma *value innovator*, condição proposta para a otimização de seus resultados em uma economia caracterizada pela hipercompetição em mercados saturados, não há

As empresas passaram a priorizar movimentos em direção à qualidade e a revisão de seus processos. O como fazer se sobrepuja ao o que fazer



to, quando não a mera sobrevivência, tem exigido excelência em escolhas cada vez mais complexas, em função das incertezas e, sobretudo, da ambiguidade crescente no ambiente de negócios. Acompanhando essa tendência, podemos apontar a dificuldade da leitura e interpretação das variáveis externas às organizações. Em consequência, as abordagens convencionais e prevalentes associadas à concepção e à elaboração de estratégias começam a ser questionadas no que tange à sua efetiva capacidade de criar valor para as empresas. Paralelamente, novas propostas metodológicas são apresentadas, com destaque para a importante influência dos

direção. A ortodoxia estratégica é defendida pelos administradores mais antigos e, usualmente, mais prestigiados da empresa. **A formulação da estratégia implica o inesperado**, a abrangência do processo, com novos participantes e diferentes pontos de vista, assegura algum grau de novidade ou inovação no que se refere ao produto final. **Estratégia é uma questão de perspectiva e não de inteligência**, a empresa e o próprio ambiente devem ser vistos sob novos ângulos, e não apenas através de uma ótica mecanicista. Concepção estratégica implica transformação e perpetuidade, deve envolver conhecimento individual e interação social, deve ser cooperativa mesmo quan-

como fugir da necessidade de se desenvolver competências para a leitura de ambientes ambíguos – competências para a "exploração" do futuro, com vistas à concepção de estratégias efetivas. Os grandes desafios dos gestores ao desenvolverem estratégias é o de se garantir que esta estratégia não apenas reflita seus vieses ou até mesmo sua própria ignorância sobre o ambiente de negócios e sua evolução. A sobrevivência das organizações depende de sua habilidade de processar informações sobre o ambiente e de transformar esta informação em conhecimento que as capacita a adaptar-se efetivamente à mudança. ■