

AS ORGANIZAÇÕES E SEUS ARTIFÍCIOS DE ENCANTAMENTO E PROSPECÇÃO.

Estratégias, Planos de Ação & Gestão.

Por Angelo Peres.

Mestre em Economia. Pós-Graduado em RH, Marketing e Gestão Estratégica. Professor universitário e de pós-graduação. Sócio Gestor da Peres & Peres Consultores Associados. Coordenador Técnico e Membro da Comissão de RH e de Treinamento, da ABERJ – Associação de Bancos no Estado do Rio de Janeiro. Coautor do livro: Estratégia, Cultura e Gestão de RH e autor dos livros Plano de Negócios & Empreendedorismo; e, Caderno de Recursos Humanos.

Resumo

Este novo século está cheio de ciladas e turbulências. Isso não é novidade para nenhum empresário, nem para um gestor de empresas. Assim, todo passo trilhado por uma empresa deverá ser dado com muita sabedoria e aplicação. Para tal, elas – as empresas, os empresários e os gestores de empresas – devem ter em mente que as estratégias devem ser cirúrgicas, consistentes, ágeis e que estejam bem conectadas ao ambiente em si, bem como respeitem as competências e capacidades dela mesma. Fora isso, para que as empresas tenham importante sucesso em suas ações – estratégicas –, estas devem estar alinhadas aos seus objetivos, modelo de gestão e estrutura funcional.

Palavras-chave: Estratégia. Empresas. Gestão. Cenários.

Não é de hoje que as empresas se apropriam de estratégias com a finalidade de vencer a concorrência e de se manterem no mercado. Ou, não é de agora que elas articulam artifícios empresariais com a finalidade última de se manterem alinhadas a seu alvo pretendido.

Um desses artifícios é a estratégia que é a arte de executar planos. Ou, ainda, é essa astúcia da gestão de desenvolver ações com o objetivo consciente de atingir alvos ambicionados (FREITAS; PERES, 2017; FERENGE; THURM-AN, 2012).

Para Lemos et al. (2012), estratégia traduz um posicionamento do empreendimento. Ainda, é uma alteração de direção na busca de um dado objetivo. E, até mesmo, uma reinvenção numa perspectiva de médio e longo prazo.

Ainda com os autores (2012), seu objetivo, portanto, é o de construir um futuro a partir de uma reflexão do presente. Assim, com uma estratégia se ambiciona fazer negócios de forma diferente dos demais empreendimentos.



Segundo todos os autores que lidam e que refletem sobre este complexo tema da gestão, toda estratégia deve observar alguns aspectos importantes, entre eles:

- Toda estratégia deve ter foco.
- Toda estratégia deve ter uma direção.
- Toda estratégia deve estar direcionada a um objetivo claro e exequível.
- Toda estratégia deve observar de forma importante a correta alocação de recursos.
- Toda estratégia deve controlar, sempre necessário, sua rota.
- E, por fim, toda estratégia deve avaliar e dar *feedback*.



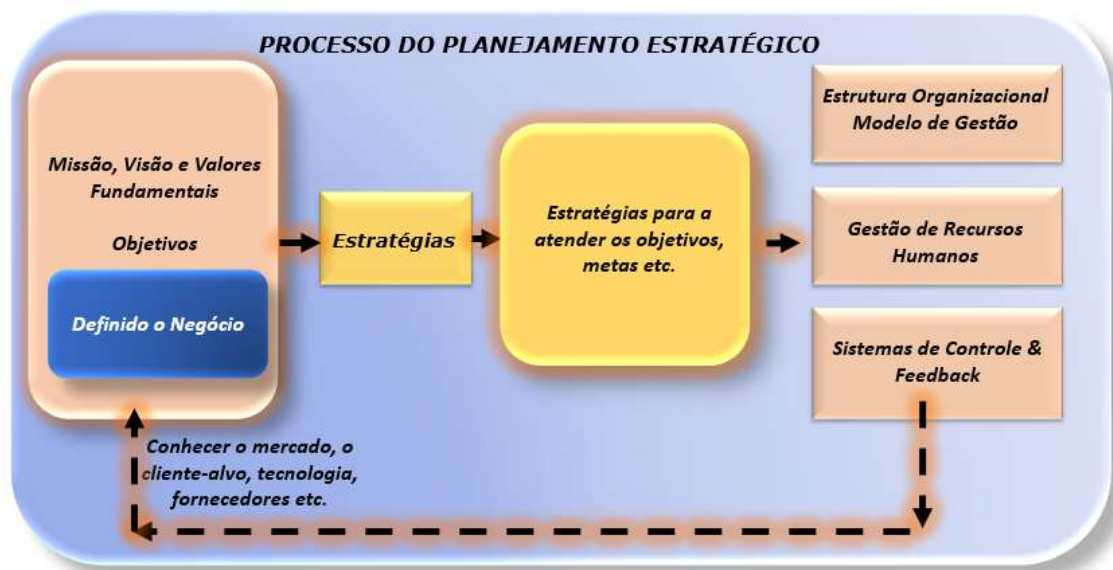
Isto é, uma estratégia não é, definitivamente, ter uma ideia extraordinária sobre algo. Isto não é estratégia. Ela, a estratégia, é a capacidade que o gestor possui de atingir alvos com argúcia e, conseqüentemente, administração de possíveis erros de avaliação.

Seguindo nessa reflexão, ser um gestor estratégico é aquele indivíduo que possui o correto entendimento dos caminhos e dos programas de ação, que o curso gerencial deve tomar, com a finalidade de atingir os objetivos ambicio-nados.



Assim, o gestor envolvido em planos estratégicos deverá – sempre – observar de forma consistente:

- O *ambiente externo*. Nos aspectos ligados à concorrência, clientes, novas tecnologias, fornecedores, mercado, questões econômicas, políticas, legais, mão de obra, de sustentabilidade etc.
- E, o *ambiente interno*. As competências do empreendimento e das pessoas, suas capacidades centrais, sua liquidez, recursos, tecnologias etc.



As decisões estratégicas referem-se a uma escolha para a aplicação dos recursos entre possíveis alternativas, independente do tamanho da empresa; a ênfase nas atividades correntes impossibilitará a diversificação, e uma excessiva ênfase na diversificação levará ao abandono dos produtos já existentes. Deve-se chegar a um padrão de alocação de recursos que conduza às melhores perspectivas para que a empresa atinja seus objetivos (ANSOFF, 1977, p. 5).

A decisão por uma estratégia, ou outra, visa melhor inserir a empresa em dado mercado. Serve, no limite, também, para que a escolha por determinado bem, serviço ou mercado seja, uma ação adequada e que o empreendimento tenha a capacidade de operar nesse setor pretendido de forma importante.

Isto é, a estratégia como curso para atingir os objetivos pretendidos só será bem-sucedida se as operações da empresa, sua estrutura, seu modelo de negócio e gestão estiverem alinhados a demanda daquele mercado-alvo.

Isso porque, ela é a ciência do movimento. Porém, sem a correta adequação dos recursos, a minimização dos problemas empresariais e a maximização das oportunidades, pouco ou nada será sucesso empresarial (OLIVEIRA, 2012; FREITAS; PERES, 2017; ANSOFF, 1977).



Enfim, a estratégia é a escolha de um caminho. Ou, é um salto para o futuro. De tal forma, o gestor da empresa deverá, de forma madura e segura, analisar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como estudar de forma severa e prospectória as ameaças e as oportunidades.

Do contrário, esta ação organizada pela empresa, beirará um exercício de futurologia. E, nesse severo século XXI, esta ação poderá custar a sobre-vivência da empresa.

Para Freitas e Peres (2017), Oliveira (2012) e Ansoff (1977), uma ação dessa natureza é o resultado do correto ajustamento das capacidades da empresa, com as oportunidades do mercado, bem como o estudo dos cenários que estão em constante mutação.

Para Oliveira (2012), o estudo dos cenários é fator crítico de sucesso para um bom desempenho da implantação de uma estratégia. Para ele, este estudo averigua:

- Uma situação – potencial – futura.
- Os processos que levarão a esta situação prospectada futura.
- As diversas alternativas baseadas nesse futuro prospectado.
- E, as alternativas a estes.

Ainda com o autor (2012), esse estudo é uma técnica administrativa que estuda e analisa um conjunto de pressupostos que representa como será o futuro.

Enfim, é uma descrição idealizada de potenciais situações futuras as quais estão em maior ou menor escala de ocorrer (Idem, 2012).

De sorte que, conforme figura a seguir, o estudo dos cenários são um artifício da gestão com a finalidade de antecipar o futuro; e, de certa forma, fazer com que as estratégias escolhidas pela empresa, sejam as mais eficientes possíveis. Visto que, por óbvio, a concorrência é global e acirrada. E um erro cometido pela opção estratégica - da empresa - poderá acarretar em danos importantes para a saúde da mesma.



Segundo Ansoff (1977), a não leitura correta dos ambientes, levando o gestor a uma decisão estratégica inadequada, ou incompleta, poderá, de forma importante, causar um desequilíbrio de impedância entre a empresa e o meio ambiente.

Isto é, desequilíbrio por impedância, segundo o autor (1977), é uma resposta inadequada a determinada ação estratégica, em um determinado ambiente. Ou, uma resistência por parte de algum evento ou fenômeno do mercado.



Por fim, se deve ter em mente que a estratégia não é a arma definitiva e mais poderosa de uma empresa. Não é isto que se quer afirmar neste texto. Porém, ela é importante quando a empresa tem a chance e a artimanha de:

- Identificar às necessidades e desejos das pessoas-alvo da empresa.
- Conseguir de forma ágil, madura e consistente implementar ações que venham a atender tais necessidades e desejos prospectados, na fase de estudo e análise do ambiente.
- E, permitir que a empresa tenha uma estrutura alinhada à demanda prospectada.

De sorte que, e concluindo, ter uma empresa voltada para o pensamento estratégico – ou para a estratégia – se quer dizer que esta é um empreendimento que busca unificar, ser coerente e se posicionar para o futuro. Pois estratégia é isto: uma busca consistente para o vindouro, para os novos mercados e, por fim, para a fixação de importante vantagem competitiva sustentável.

Referências:

ANSOFF, H.I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

FERENCE, T.P.; THURMAN, P.W. *Estratégia*. São Paulo: Saraiva, 2012.

FREITAS, A.; PERES, A. *Estratégia, Cultura e Gestão de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

LEMOS, P.M. et al. *Gestão Estratégica de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva*. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.