

Muitos são os fatores que levam as estratégias a fracassarem, no entanto as organizações, por vezes, não enxergam a gênese de tais fatores. Pode-se entender que a miopia em face do assunto, é senão, um dos maiores obstáculos para o sucesso das estratégias. Neste sentido, o artigo traz os quatro maiores engodos da estratégia à luz da obra: Os novos estrategistas: Criando líderes em todos os níveis da organização de Wall e Wall (1996). Embora a obra possa ser considerada antiga para alguns, a abordagem dos autores leva a enxergar engodos presentes nas organizações e que passam despercebidos aos olhos de muitos executivos.

Primeiro engodo: **A estratégia é assunto apenas do diretor.** Muitas empresas ainda persistem nesta falácia. Segundo os autores, algumas empresas ainda descrevem o presidente como o único soldado da tropa, relacionando o presidente com a figura de um general militar. Em contra partida, a atividade empresarial não é bélica, logo os funcionários não são soldados de infantaria, que apenas obedecem a ordens e executam as tarefas delegadas. A estratégia não pode ser encarada como assunto e tarefa apenas do presidente da organização, uma vez que todos os colaboradores devem saber e entender as estratégias da organização.

O atual panorama da criação de estratégias evoluiu. Para se ter ideia, as próprias organizações militares apresentam um novo cenário para a criação das estratégias, onde “a criação de estratégias se parece com as reuniões de planejamento de uma grande corporação”. Para Wall e Wall é preciso que se tenham líderes em todos os níveis da organização e que, eles entendam a ligação das ações rotineiras com a estratégia empresarial. Não há mais espaço para organizações onde, a figura do presidente, concentre todo o direcionamento estratégico da organização.

Segundo engodo: **A estratégia ficar apenas no papel.** Acredito que este talvez seja um dos erros mais frequentes. Quando questionado algum gerente, sobre qual é a estratégia da empresa, ele puxará uma pasta suspensa do arquivo para consultar a estratégia. Isso, pois, muitos gerentes e demais níveis operacionais, ainda não entenderam o que é estratégia. Em uma visão bem simplista, “a estratégia pode ser um plano de ação bastante específico, direcionando a um resultado determinado, dentro de um determinado período de tempo”. Logo, a estratégia diz o que visa alcançar, como alcançar e até quando alcançar.

Quatro maiores engodos da estratégia à luz de Wall e Wall

Escrito por Ricardo da Silva Garcia
Sex, 03 de Maio de 2013 00:00

A estratégia não envolve apenas planejamento, mas também ação. Existe grande dificuldade de muitas empresas em aplicarem suas estratégias. Isso, pois, segundo os autores, aprendemos a planejar e depois a realizar, no entanto, a realidade é outra, pois agimos e depois utilizamos os resultados para planejar. Desta forma, a proposta de Wall e Wall é o termo: desenvolvimento estratégico, uma vez que as estratégias devem evoluir em face das mudanças do ambiente e os planos necessitam de ajustes. O ponto positivo do planejamento é que este funciona como parâmetro para as possíveis ressonâncias à estratégia.

O planejamento estratégico é realizado com base da avaliação das condições atuais e das previsões do futuro. Mas esta avaliação pode ser composta de informações incompletas, o que torna a análise inadequada. Desta forma, os autores alertam para a construção e adaptações das estratégias no decorrer da implantação, e ainda, a adoção de estratégias antes não enxergadas.

Terceiro engodo: **Primeiro planejar para depois decidir as táticas**. Este engodo faz menção ao engodo anterior. Para os autores, o contato direto com o cliente, possibilita enxergar e sinalizar as mudanças e adaptações pertinentes ao desenvolvimento estratégico. Sendo assim, Wall e Wall acreditam que as táticas, isto é, as ações, podem levar as organizações a criarem outras estratégias. Desta forma, a estratégia nasce da ação e não do planejamento.

Acredita-se que este engodo venha em complemento aos engodos anteriores, uma vez que a organização enxerga a figura do presidente como único estrategista e a realização do plano antes da ação. Logo, os demais colaboradores não tem espaço para incutirem novas estratégias oriundas das ações. Isto é um erro. Primeiro por que a estratégias devem ser flexíveis, uma vez o ambiente é mutável. Segundo, pois as estratégias nascidas da experiência e do contato direto com o cliente, possibilitam um alinhamento eficaz da estratégia com os objetivos e metas.

Quarto engodo: **A estratégia surgir de um *insight***. Não se cria uma estratégia de uma empresa, tomando um banho ou caminhando no parque. As estratégias devem nascer “de uma combinação de experiências e conversas de diversas pessoas”. O escritor americano Peter Vill menciona que, a estratégia “é um processo social interativo, em que a tarefa é aprender a utilizar os diversos talentos e experiências disponíveis na organização”. Para Wall e Wall, apenas uma pessoa não é capaz de possuir tantas informações e habilidades que possam substituir o contato e experiência de diversas pessoas.

Quatro maiores engodos da estratégia à luz de Wall e Wall

Escrito por Ricardo da Silva Garcia
Sex, 03 de Maio de 2013 00:00

Desta forma, pode-se entender que, as ideias de um grupo de pessoas, superam o estilo de uma única pessoa, uma vez que esta pessoa carrega uma filosofia, que por vezes, tem um papel negativo, de limitar e impedir novas ideias. Em um grupo, cada pessoa concentra atenção a um aspecto. Neste sentido, cada pessoa pode contribuir ao processo, enriquecendo e fomentando novas discussões. Sendo assim, as estratégias surgem do debate e aperfeiçoamento das ideias em grupo.

Em face ao tema, os autores propõem um modelo de desenvolvimento estratégico. O modelo é composto por quatro etapas. A primeira corresponde ao planejamento da estratégia com base na análise do ambiente, objetivos e metas a serem atingidas. Subsequentemente, avança-se a adequação ou alinhamento das estratégias no decorrer de sua implantação, análise do ambiente e o movimento de suas respectivas variáveis. A terceira etapa é evolução das estratégias, ou seja, após o contato com o ambiente, as estratégias tendem a ganharem maior corpo e gerarem melhores resultados, pois agora, estão alinhadas ao ambiente e aos objetivos. Por fim, a identificação de tendências e necessidades do mercado, levando a organização à novas estratégias. Este modelo pode ser considerado um processo cíclico, onde a evolução e adaptação das estratégias são a chave do sucesso empresarial.

Pode parecer engodos simples de serem identificados, porém quando falamos em mudança de cultura, as mudanças tendem a se tornarem mais dificultosas. Entretanto, faz-se necessário avaliar sua empresa, afim de que se possa diagnosticar algum desses engodos mencionados e corrigir as arestas entre o engodo com a nova postura.

Referência

WALL, S. J. WALL, S. R. Os novos estrategistas, Criando líderes em todos os

níveis da organização. 1. ed. São Paulo: Futura, 1996. 268p

Quatro maiores engodos da estratégia à luz de Wall e Wall

Escrito por Ricardo da Silva Garcia
Sex, 03 de Maio de 2013 00:00
