

A difícil equação para alcançar o sucesso

Marco Aurélio Ferreira Vianna

A construção de uma efetiva mentalidade estratégica depende, mais do que se imagina, do domínio de conhecimento do que poderíamos chamar de escala de "prioridade do processo decisório estratégico". Mesmo que pareça conceitual teórico à primeira vista, é de fundamental importância para qualquer líder dominar a seqüência lógica de decisão optando pelo ordenamento objetivos-estratégias-recursos ou pelo antagônico recursos-estratégias-objetivos. Ou, então, buscando uma terceira opção que mescle ambas as alternativas.

Quando a Promon Engenharia decidiu diversificar para o campo das telecomunicações, ela teve que optar pelo primeiro procedimento, estabelecendo uma visão mais heterodoxa, traçando estratégias e buscando novos recursos (ou seja, não utilizou somente os próprios recursos existentes) inclusive no campo do conhecimento e das capacitações, para dar suporte a seus novos caminhos. De outro lado, uma outra empresa visionária, a Gerdau, quando incorporou várias empresas siderúrgicas estava colocando sua decisão na seqüência recursos-estratégias-objetivos, já que ela dispunha dos recursos para tal empreitada.

Permanecer, de forma maniqueísta, na "decisão sobre recursos" pode levar uma empresa a uma postura por demais conservadora. A Belprato, líder de mercado na década de 1980 no Rio de Janeiro no segmento alimentício, pode ter sua falência explicada em grande parte pela mentalidade exclusivamente industrial de sua cultura.

Arraigada aos recursos existentes, a mudança não foi aceita por seus líderes em patamares suficientes para que ela continuasse viva. Por outro lado, abrir os horizontes de forma exagerada, pensando exclusivamente nos objetivos pode transformar o plano estratégico em uma síndrome de "wishful thinking". Grande parte da dívida acumulada da Varig foi acumulada como consequência de suas atividades de diversificação, que chegaram a somar mais de 20 unidades de negócios fora do eixo de sua competência central, quase todas deficitárias. A mentalidade do "estabelecer objetivos e depois a gente se vira" pode ser fatal.

O que fazer então? No meu ponto de vista, não há dúvida que mais uma vez a virtude fica no meio e a verdadeira equação que leva organizações ao sucesso deve passar por um processo interativo, retroalimentador e profundamente inteligente que caminhe nas duas direções.

O grau de heterodoxia (ou seja, quando se caminha para a seqüência objetivos-estratégias-recursos) deve ser tão mais forte quanto a necessidade de a empresa sobreviver com novas atividades. Voltando a meados da década de 1980 e início dos anos 1990, pelo menos dois segmentos econômicos - indústria de informática e empreiteira de obras públicas - devido ao enorme grau de ameaças que tinham à sua frente, eram obrigados a diversificar para campos onde os recursos não eram o comando de forças dominadas.

Ao contrário, sua sobrevivência dependeria de um pensamento muito mais arrojado, onde a visão, a intuição, a abertura mental e até o risco seriam as verdadeiras forças-motrices do processo. Passado o tempo, registro já histórico demonstra que as empresas pertencentes a estes segmentos que estão bem hoje devem certamente ao horizonte expandido de sua visão o fato de estarem vivas.

Metodologicamente, chamamos este conceito de QEV'S – Questões Estratégicas Vitais - e significam um leque de ações que tem que ser adotado de qualquer forma. Se não implementadas, a empresa aumenta desmesuradamente seu risco de vida. Este é mais um

degrau escorregadio da gestão de empresas. Tanto a megalomania como o conservadorismo são causas do fracasso empresarial.

Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 20 maio 2008, Empresas & Negócios, p. C11.

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.