

Planejamento ou Pensamento Estratégico?

março/2002

Robin Alves Pagano

e-mail: robin@intelligentia.com.br

Existe hoje, no contexto da formulação estratégica nas organizações, uma questão fundamental: *as definições e desdobramentos estratégicos serão mais bem conduzidos por um processo de planejamento ou de pensamento estratégico?* Alguns dos maiores especialistas no tema – entre pesquisadores e consultores – têm opiniões aparentemente distintas. Uns defendem que a estratégia empresarial deve ser “planejada”, a partir de um processo estruturado, onde os principais atores (líderes empresariais) devem fazer as perguntas certas, discutir as respostas encontradas, buscar o consenso, decidir como competir a partir dessa “análise planejada” e formalizar as estratégias definidas em um “plano estratégico” (ou, plano de negócios). Para outros, o processo de definição de estratégias, dada a (aparente) constante inconstância no mundo dos negócios – com novos concorrentes indo e vindo, novas oportunidades surgindo a todo instante nos mais diversos lugares, a economia oscilando entre ciclos de prosperidade e recessão numa frequência nunca vista, novos canais de distribuição emergindo no ambiente competitivo, etc. –, envolve uso de “intuição e criatividade” gerando uma “percepção” integrada da organização.

Vamos procurar entender um pouco melhor ambos os processos, analisando os aspectos relevantes de cada escola, para então chegarmos a uma conclusão.

A Escola do Planejamento Estratégico

No processo do planejamento estratégico a palavra chave é “análise”, ou seja, o desmembramento dos principais aspectos relacionados com a estratégia empresarial em várias partes, para facilitar seu estudo e conseqüente compreensão, e assim tomar decisões fundamentadas em fatos concretos e dados precisos. O objetivo é conhecer a natureza da organização, suas intenções estratégicas (objetivos de longo prazo), seu ambiente de competição (fatores externos e internos) e, então, traçar objetivos e metas de médio e curto prazo e os correspondentes planos de ação (formalmente documentados).

Considerando que a análise do ambiente competitivo, com seus aspectos externos (não controláveis) e internos à organização foi bem conduzida, e que as hipóteses de causa e efeito no detalhamento de planos de ação para o dia-a-dia foram corretamente estabelecidas, a implementação desses planos deve levar à realização dos objetivos estratégicos.

O que pode ser questionado neste processo? Alguns especialistas alegam que um planejamento formal, com ações previamente estabelecidas, muitas vezes com meses de antecedência, pode levar a organização na direção errada, particularmente num mundo onde a mudança das condições de competição é ato contínuo. Mas, como provocar as mudanças necessárias na organização sem que planos formais de ação possam ser implantados e monitorados? O que estes especialistas talvez “esqueçam” de dizer é que estes planos, em especial as ações planejadas para acontecerem no médio ou longo prazo, não podem ser consideradas “decisão tomada” que, portanto, não será mais questionada, e assim “a ordem é: cumpram-se os planos”. De fato, o plano estratégico (formalizado, “rígido”) deve ser alvo de revisões sistemáticas, seja para a confirmação ou para o realinhamento dos objetivos, metas e ações.

A Escola do Pensamento Estratégico

No processo do pensamento estratégico a palavra de ordem é “síntese”, ou seja, a reunião de elementos concretos e abstratos em um todo, que tem sua origem num processo mental intrincado com pensamento não-linear, que trata da complexidade de um grande volume de informações, que assume que os riscos inerentes são naturais e, assim, faz uso de intuição para a tomada de decisão e de criatividade para o desenvolvimento de novas abordagens para problemas antigos. Para esta escola, ter estratégia significa ter consistência de comportamento ao longo do tempo.

Os adeptos do pensamento estratégico consideram que frente ao dinamismo do mundo atual é preciso pensar adiante, bem como realizar adaptações ao longo do percurso, e que isto é muito difícil num processo de “planejamento formal”. Para eles, não existem estratégias puramente deliberadas (planejadas). Assim, a realização dos objetivos estratégicos só será alcançada com uma formulação estratégica fundamentada em diretrizes gerais (mais estáveis) e com planos de ação para o dia-a-dia emergindo ao longo do caminho.

Qual o risco deste processo? Ao deixar para definir planos de ação na medida em que as demandas surgem, mesmo que alinhadas por diretrizes gerais, a organização pode especializar-se em “apagar incêndios”, confiando demasiadamente em sua capacidade de provocar as mudanças organizacionais com vistas à realização da estratégia – processos demorados, com alto grau de resistência interna –, no momento em que aflorarem as necessidades. Pode até mesmo perder o foco estratégico ao longo do caminho. O que os defensores desta escola talvez “não deixem claro” é que o pensamento estratégico pode ser descrito como um “planejamento estratégico diário”, ou seja, a análise e a concepção de estratégias deve ser um processo ininterrupto, onde a mente dos “pensadores estratégicos” (líderes) da organização deve estar constantemente alerta às mudanças do ambiente. A cada mudança percebida, novas decisões são tomadas e novos planos de ação são encaminhados para manter o alinhamento da operação com as diretrizes estratégicas gerais, num processo de controle e aprendizado contínuo.

Planejamento ou Pensamento Estratégico?

Voltando a questão inicialmente colocada, podemos mudar a perspectiva da indagação: *Afinal, planejamento e pensamento estratégico são opções distintas? Podemos abrir mão de um processo em favor do outro, para maximizar os resultados?*

Com o processo do planejamento estratégico em ação, a organização desenha e estabelece um “sistema de gestão estratégia” que permite, a partir da análise de fatos e dados do passado recente, alinhar as ações da operação cotidiana com os objetivos estratégicos, bem como controlar a mudança organizacional pelo acompanhamento das ações desdobradas do plano estratégico. Os planos de ação em prática, criam o efeito do alinhamento estratégico, ampliando a competitividade da organização, onde as diversas funções empresariais e os processos operacionais são rearranjados de tal modo que os resultados acabam maximizados, pela maior produtividade da cadeia de criação de valor da operação, pela redução dos conflitos internos (muito comuns quando os objetivos empresariais não são plenamente conhecidos), pela percepção geral de que o resultado global é mais importante que o resultado da área (desenvolvimento da visão sistêmica), e outros benefícios relacionados.

Por outro lado, ao implementar o processo do pensamento estratégico, outro fator essencial à competitividade da organização vai sendo consolidado, a “cultura da gestão estratégica” pela qual os líderes empresariais, e até mesmo os demais membros da organização, adquirem o hábito da atenção em tempo integral às questões estratégicas, desenvolvendo as habilidades necessárias à constante observação do ambiente e ao realinhamento da operação para a realização da intenção estratégica. O pensamento estratégico em ação, assim, facilita o aprendizado e a mudança organizacional. Todos percebem que o sucesso da operação hoje não representa sucesso no futuro, e portanto, a mudança visando patamares sempre superiores de desempenho é uma necessidade para a sobrevivência no longo prazo (,ou seja, a manutenção da competitividade no dia-a-dia).

Assim, podemos concluir que a resposta à questão “planejamento ou pensamento estratégico?” não passa pela escolha de uma ou outra escola de formulação de estratégias. Não existem, de fato, divergências nas duas escolas. A maximização dos resultados exige o desenvolvimento da “cultura estratégica” na organização, estabelecendo e amplificando a atenção de todos para questões estratégicas nos acontecimentos diários – promovendo a consistência de comportamento em longo prazo –, e a estruturação de um “sistema estratégico” permitindo implementar de modo coordenado e gerenciável as estratégias empresariais – facilitando a definição e o controle de um curso de ação para o futuro. Ao desenvolvimento da “cultura estratégica” podemos associar a escola do pensamento, e à estruturação do “sistema estratégico” a escola do planejamento.