

O planejamento estratégico de longo prazo ainda é relevante?

A criação de organizações menores, mais rápidas, mais ágeis é basicamente um problema de governança corporativa

Mônica Carvalho

A estratégia, como disciplina e prática está “emperrada”. A maioria dos líderes está usando fórmulas que foram projetadas para uma era diferente e com base em uma única ideia dominante, a que o objetivo da estratégia, como disciplina e prática, é alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Esta foi por muito tempo a premissa sobre a qual todas as teorias sobre estratégia foram construídas, mas que torna-se agora cada vez mais irrelevante, pelo menos na opinião da Prof. Rita McGrath, da Columbia Business School. Ela acaba de publicar o livro: “The End of Competitive Advantage: How To Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business” (Boston: Harvard Business Review Press, 2013), onde questiona teorias consagradas e ainda largamente utilizadas, mas que, segundo ela, já não surtem o mesmo efeito.

A professora afirma que as estratégias que funcionavam bem há alguns anos já não entregam os resultados que os novos tempos demandam; em outras palavras, as mudanças dramáticas na forma de fazer negócios causaram um enorme “gap” entre as abordagens tradicionais de estratégia e a forma como o mundo real funciona agora. É hora de questionar o conceito de “vantagem competitiva sustentável” e substituí-lo pela decisão de capturar oportunidades rapidamente, explorá-las de forma decisiva e seguir em frente, mesmo antes que estas sejam esgotadas. Segundo ela, a nova abordagem da estratégia deve ser baseada em um novo conjunto de práticas calcadas na noção de vantagens competitivas transitórias.

Na forma de funcionamento do mundo contemporâneo, o planejamento de longo prazo, ainda que necessário para o sucesso organizacional, deve ser adaptável ao ambiente competitivo. Da mesma forma, conceitos de planejamento estratégico e a noção de planejamento de longo prazo continuarão sendo partes integrantes da gestão responsável; entretanto, eles agora demandam uma reformulação substancial para que se mantenham relevantes. Por exemplo, eles devem ser aplicados de forma mais seletiva, dependendo de fatores tais como a indústria, a natureza da concorrência e a velocidade com que o ambiente de uma determinada organização está mudando.

Em outras palavras, são novos ventos na teoria de estratégia que, segundo a professora, precisa ser repensada à luz de informações mais rápidas e da plasticidade das relações, até mesmo com os recursos (inclusive humanos) das organizações. O livro questiona conceitos tradicionais de planejamento estratégico; a professora coloca que a ideia em torno de conceitos como a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças), as “cinco forças” de Porter, ou a ênfase nas competências essenciais da empresa (de Hamel e Prahalad) pode levar a desvantagens competitivas em um mundo transformado pela tecnologia em que os mercados, empregados e preferências de consumidores e inovações evoluem a um ritmo rápido.

Sua prescrição para desenvolver as “vantagens competitivas transitórias” inclui coisas como organizações menores, mais rápidas, mais ágeis – e onde a gestão por consenso é uma coisa do passado. A ênfase está na forma de selecionar e não de possuir ativos, incluindo talentos. A fim de

assegurar o uso adequado de seus recursos, sempre perseguindo novas oportunidades, ela afirma que é necessário “recentralizar” o controle sobre o processo de alocação de recursos.

Em outras palavras, na sua visão, trata-se de desenhar estruturas novas de governança corporativa, e provavelmente modelos bem menos “democráticos” de gestão. Ela propõe organizações destinadas a criar e testar opções, fazendo as coisas “rápido e mais ou menos certo” ao invés de depender do planejamento estratégico como o conhecemos hoje.

São ideias bastante controversas, que atraíram comentários fortes dentro e fora da academia, inclusive comparando sua proposta a formas antigas de gestão soviética. É certo que o planejamento estratégico, especialmente de longo prazo, não é menos necessário em um mundo em rápida mudança. E a necessidade de uma estratégia sustentável é ainda maior em um mercado volátil. Entretanto, o que as empresas precisam fazer é quebrar velhos hábitos da prática de planejamento como processos cerimoniais que são realizados periodicamente e buscar estruturas mais leves. E este é provavelmente apenas mais um reflexo – concreto, na vida das empresas – dos tempos pós-modernos.

Fonte: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Vida/noticia/2013/10/o-planejamento-estrategico-de-longo-prazo-ainda-e-relevante.html>