

O maravilhoso mundo da estratégia!

ARAE-executivo dá-lhe as boas vindas a esta coluna dedicada a Gestão e Estratégia Empresarial, onde você sempre poderá encontrar textos provocativos. Não é muito difícil, principalmente em relação ao segundo tema, porque a própria colocação dos problemas estratégicos já constitui uma provocação. De estratégia fala-se sempre. E o que as pessoas esperam de Estratégia, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica, expressões usadas para designar a área, varia muito.

A maioria gostaria de encontrar modelos e caminhos de consultoria que pudessem levar a empresa a ter uma boa estratégia, pela qual se deve entender “sucesso”. Indiscutivelmente, estratégia tem a ver com sucesso. Ninguém está interessado em casos que não deram certo e que levaram a empresa à falência ou a um encerramento de atividades. Resiste-se à idéia de que é possível aprender com os erros. Mas todos se fascinam e gostariam de replicar os casos de sucesso.

Justamente esse desejo é que tem sido responsável pela expansão do tema no mundo da educação de executivos e nos cursos de administração. Mas entre os propósitos bem intencionados de consultores e professores e a formulação e implementação de uma estratégia de sucesso vai uma imensa distância.

Cabe aqui a pergunta: estratégia pode ser ensinada? Se a resposta for afirmativa, caberia outra aos consultores e professores: por que, ao

invés de ensinarem, não a formulam eles mesmos e se tornam bilionários? O embaraço aumentaria se nos voltássemos para alguns casos geniais do mundo dos negócios.

Que tal se perguntássemos a Bill Gates ou a Jeff Bezos sobre como formularam as estratégias da Microsoft e da Amazon.com? Certamente não ouviríamos nada parecido com o que está em textos de cursos de administração. Se, com o devido respeito aos mortos, perguntássemos a Henry Ford como concebeu a linha de montagem como instrumento de liderança de custos, teríamos como resposta a perplexidade.

Essas questões são provocações e por isso não podem e nem serão respondidas. Todavia, servem para ilustrar quão problemática é a área de estratégia, e para mostrar que ela comporta mais perguntas do que respostas, o que a torna ainda mais sedutora. O fato de não existirem modelos infalíveis e receitas prontas implica em que o trabalho e o aumento do conhecimento sobre estratégia envolve trocas de experiências e trabalhos que sempre abarcam mais perguntas do que respostas.

Nisso consiste a miséria e também a grandeza da área, que se mantém como a *capstone* da administração, pelo fato de deixar claro que uma boa parte da administração ainda não possui respostas à altura e de que, talvez, não se chegue nunca a uma resposta satisfatória e definitiva. Mas isso não é razão para que se deixe de perguntar, e que se continue tentando responder.



Carlos Osmar Bertero
FGV-EAESP