

Editorial:

Muitas empresas são como veleiros no porto. Novos equipamentos foram instalados, as velas foram renovadas e a tripulação, treinada. Porém o capitão não tem a mais remota idéia do rumo a tomar. Também desconhece para onde os ventos sopram.

Embora antiga, essa analogia não perdeu a atualidade. No Brasil, quando se pensa em práticas estratégicas, as empresas podem ser classificadas em quatro grupos: o primeiro grupo é formado por organizações que vivem ao sabor dos ventos, com seus executivos alternando entre estados de euforia e depressão, contentes por sobreviver às tempestades; o segundo grupo é formado por organizações que crêem que planejamento é o mesmo que orçamento e destinam horas a fio a infinitos exercícios matemáticos em planilhas do Excel; o terceiro grupo é formado por organizações que, depois do orçamento, "fazem sua estratégia" - uma inversão que pode limitar reflexões e ações; finalmente, o quarto grupo é formado por organizações que adotam uma disciplina de planejamento e de fato incorporam a estratégia ao seu dia-a-dia.

Estratégia é um dos assuntos mais pesquisados em Administração. É também tema de presença constante na agenda dos executivos. Entretanto, muitos profissionais ainda confundem estratégia com o moribundo planejamento estratégico, processo pelo qual um grupo de iluminados sobe a montanha mística uma vez por ano e retorna com diretrizes e planos que serão, naturalmente, engavetados. Outros profissionais focam os "equipamentos, velas e tripulação". Como o barco da analogia, focam a chamada "eficiência operacional" e se esquecem de determinar a direção.

Como costuma afirmar o professor Iberê, "estratégia é gente em ação". O ciclo anual de planejamento, se bem realizado, pode constituir reflexão útil. Porém, acima de tudo, deve ser visto como uma parte do processo estratégico, que permeia o dia-a-dia da empresa. A cada momento, em cada local, os colaboradores estão tomando decisões e tendo iniciativas que podem alterar os rumos da organização. São as "estratégias emergentes", que devem ser incentivadas, monitoradas e, quando pertinente, amplificadas. É a soma desses movimentos coletivos, harmonizados pela ação gerencial, que irá prover direção à organização.

Esta edição da RAE-executivo traz entrevistas com Jay Barney e Richard Whittington, dois grandes nomes da área de estratégia, introduzidas pela coluna de Carlos Osmar Bertero. Desejamos incentivar nossos leitores a aprofundar seus conhecimentos sobre esse importante tema da Administração.

Thomaz Wood Jr.
Diretor e Editor