



tema

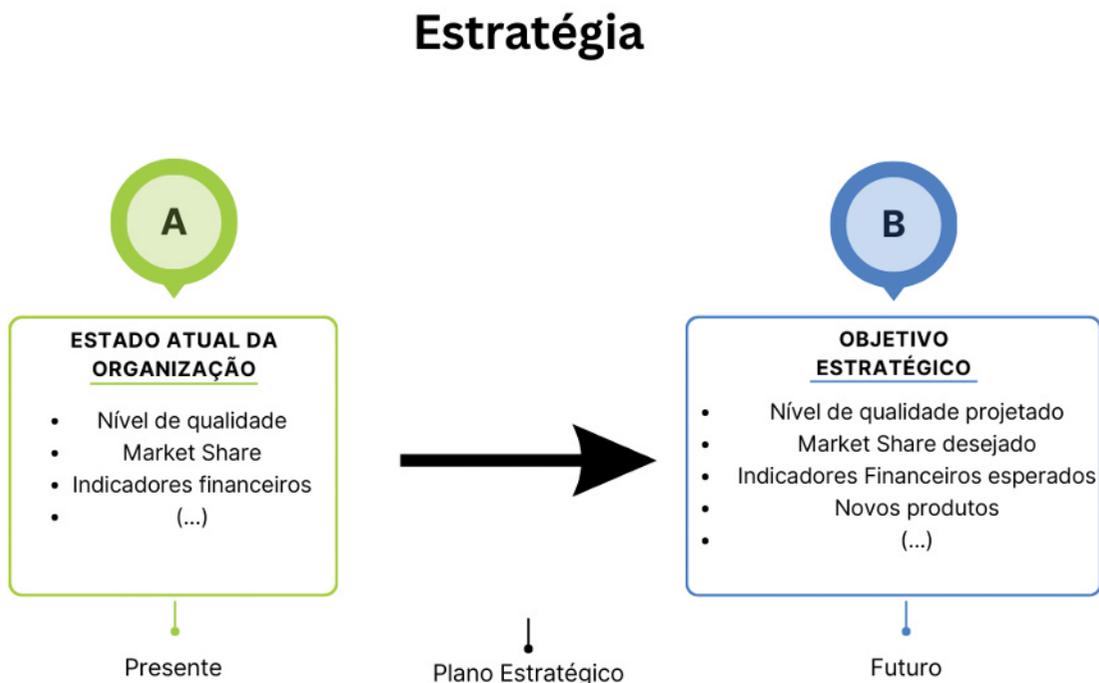
## Estratégia é sobre futuro (mas futuro nem sempre é estratégia)

POR **ATHOS CARLOS SILVA**

Quando vamos desenvolver a estratégia de alguma organização, estamos criando mecanismos que contribuam com a possibilidade de sairmos do “Ponto A” para o “Ponto B”. Podemos ler “A” como o estado atual que envolve nossa firma. “B”, por outro lado, se relaciona com os objetivos a serem alcançados. Sendo assim, é possível resumir – mesmo que de forma rasa – a estratégia como sendo análises e manipulações de ferramentas e mecanismos que nos levem de “A” para “B”. Ou seja, que nos faça passar de uma condição presente para um ponto específico e ideal no futuro. Mas o sucesso na implementação dessas estratégias significa, necessariamente, o sucesso da organização em si? Antes de responder a essa pergunta, é preciso recuar um passo.

Para a nossa análise, podemos conceituar “A” como a estrutura organizacional e suas dinâmicas com o mercado, como *Market Share*, nível de qualidade dos produtos em relação aos concorrentes, etc. Por outro lado, chamamos de “B” o conjunto de “Objetivos Estratégicos” de uma organização. Logo, podemos chamar o que liga “A” em “B” de “Plano Estratégico”, o conjunto deliberado de ações e metas que viabiliza esta transição. O que envolve todos esses pontos é chamado de “Estratégia Organizacional”. A depender dos autores, é possível incluir inúmeros outros conceitos e variáveis nesta ilustração, mas, para este artigo, esta definição basta.

**FIGURA 1 | ESTRATÉGIA LINEAR**



FONTE: AUTORIA PRÓPRIA (2024)

A depender da corrente teórica defendida por cada autor, a estratégia começa por uma análise do ambiente externo à organização, entendendo suas dinâmicas e buscando oportunidades. Após a identificação dessas oportunidades, volta-se o olhar para a organização, compreendendo o que precisa ser feito para alcançá-las e pronto: temos uma ideia de como será nosso plano. Sob outra perspectiva, existem autores que defendem que o empreendedor lança primeiro suas atenções nos recursos que a sua organização possui, visando entender

suas possibilidades, para então voltar sua atenção ao mercado e desenhar como esses recursos “se encaixam” (ou podem se encaixar) nas oportunidades observadas. Particularmente, acredito que a prática se monta através de uma combinação, em maior e menor medida, das duas versões. Mas o que tudo isso tem a ver com o futuro?

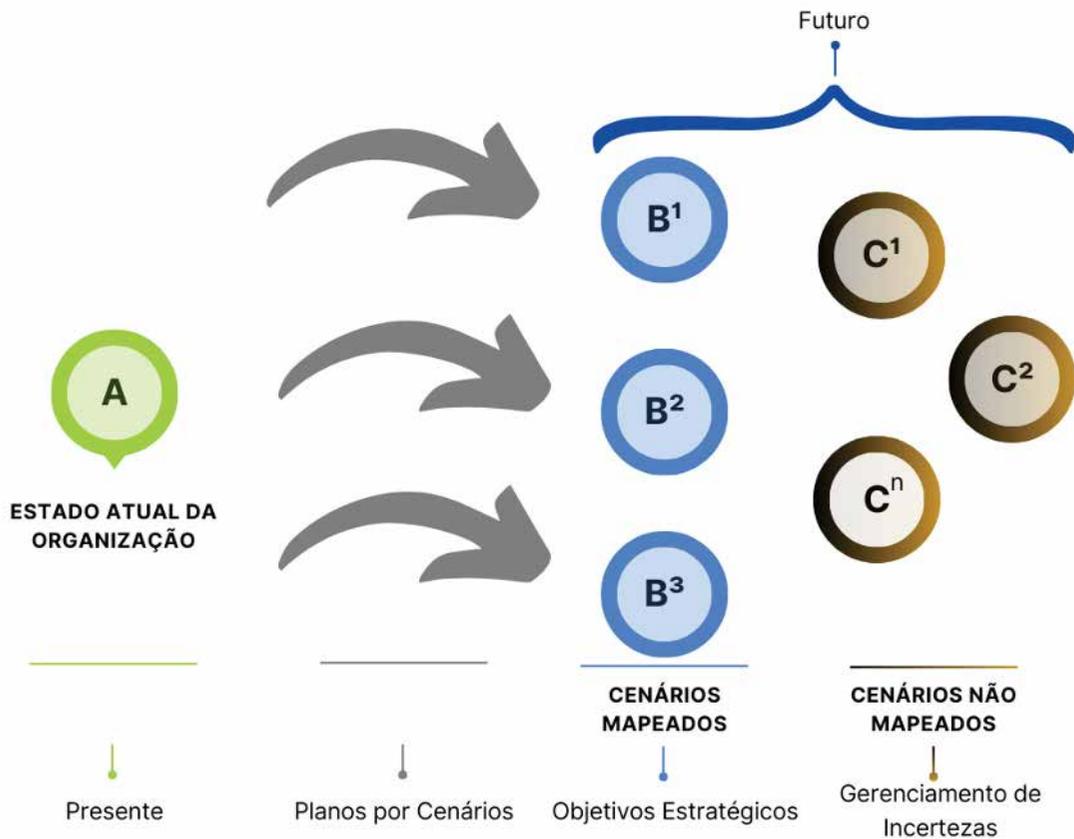
Independentemente do caminho teórico percorrido, há sempre a intenção de transportar a organização de um ponto presente para um ponto ideal no futuro. Quando falamos de Planejamento Estratégico, estamos falando de futuro de *longo prazo*. Nesse momento é possível discutir uma “falha” nos métodos tradicionais de planejamento: quem garante que, no futuro, esse “ponto ideal” continuará sendo “ideal de verdade”?

“– Mas nós temos ferramentas que analisam, controlam e ajustam a estratégia ao longo do tempo para garantir que o plano ainda faça sentido. Veja só o “C” e o “A” do PDCA, por exemplo.”

Naturalmente, a afirmação parece ser verdadeira (apesar de alguns utilizarem o “C” e o “A” tão somente para controlar a execução da estratégia, não para analisar se ela continua fazendo sentido). Malgrado, nos modelos tradicionais, gasta-se uma quantidade considerável de recursos no Planejamento, seguidos por frações desproporcionais de atenção no controle e nos eventuais ajustes da estratégia, caso o cenário mude. Oras, se o ambiente muda consideravelmente, não precisaríamos de uma outra estratégia? Mas, ao mesmo tempo, essa abordagem não deixaria a organização mais lenta (e onerosa)? Lembre-se: estratégia é sobre futuro!

Ao desenvolver um plano estratégico, deve-se entender que o futuro se desdobra em um emaranhado infinito de possibilidades (e, em algumas delas, o objetivo simplesmente não faz mais sentido). Técnicas de *Forecasting* e *Foresight* podem ajudar a montar alguns cenários, mas, novamente: estratégia é sobre futuro, mas o futuro nem sempre é sobre estratégia. É preciso traçar planos para cada cenário, ao menos para os mais prováveis.

FIGURA 2 | ESTRATÉGIA NÃO-LINEAR



FONTE: AUTORIA PRÓPRIA (2024)

Desconsiderar que estratégia é sobre futuro traz riscos consideráveis para a organização, mesmo que ela seja completamente bem-sucedida na execução do seu plano. Do que adiantaria ser o principal *player* no ramo das fitas k-7? Ou, olhando mais para o presente, qual serventia traz ser a maior montadora de veículos a combustão se o futuro demandar veículos que utilizam fontes de hidrogênio ou energia elétrica? Note que o sucesso da implementação estratégica não se relaciona, necessariamente, ao sucesso da organização em si. Estou certo que alguns de vocês já ouviram a frase “*fizemos tudo certo, mas – de alguma maneira – fracassamos...*”.

Por outro lado, a verdade é raramente viável para se traduzir em alguns caracteres. Da mesma forma, inúmeras outras questões precisam ser consideradas. Dentre elas, inclusive, é válido criticar o próprio exemplo dado: adiantaria muito ser o principal (e um dos poucos) *players* de veículos a combustão, mesmo se novas tecnologias emergirem, se a reserva de

mercado para veículos a combustão permanecer acima de 10%? Em um cenário onde a maior parte das montadoras trocaram seus parques produtivos para atender à demanda de veículos que carregam as novas tecnologias, montadoras de carros a combustão poderiam navegar em um oceano azul. Mas, ainda assim, esta é uma reflexão sobre o futuro.

---

**ATHOS CARLOS SILVA** é CEO no Grupo ACS Empresarial, doutorando em Estratégia, Futuro e Inovação, na FEA/USP, e mestre em Estratégia, pela Fundação Dom Cabral.