

DECISÕES ESTRATÉGICAS

Viver é decidir. Desde que aprendeu a raciocinar, o ser humano tem sido obrigado a optar entre as diversas alternativas que, em todos os momentos, a vida lhe apresenta, obrigando-o a posicionar-se perante o futuro. O ato de decidir é, portanto, inerente ao livre arbítrio, capacidade privativa do homo sapiens. Mesmo quando só há uma opção, pode ainda ser possível nada decidir, ou seja, mesmo a omissão é uma forma de decisão.

A etimologia indica que decisão é de origem latina, formada pelo prefixo de (parar, interromper) seguido de caedere (cindir, cortar). Significa, então, "parar de cortar" ou "deixar fluir". As decisões simples, pessoais e específicas do cotidiano são tomadas com base em fatores antropológicos que variam conforme o indivíduo, a época e o lugar. Devem ser tratadas de modo diferente daquele que é dedicado às decisões institucionais e, por isso, suas conclusões serão apresentadas em outro trabalho.

Neste estudo serão focadas as decisões estratégicas, cujos reflexos atingem inúmeras pessoas por longo prazo. São da competência de líderes de instituições complexas e de grande porte. O processo decisório começa sempre pela identificação do problema. Segundo Charles Kettering, "um problema exposto com clareza já está meio resolvido". Essa etapa, que parece ser trivial, por vezes apresenta-se com intrincadas variáveis que não devem ser desprezadas. Além disso, descartá-la tem sido um dos mais freqüentes fatores de insucesso.

Para identificar e enunciar um problema, a primeira indagação é "o quê queremos?" Ou "qual é o objetivo?". Muitas vezes o decisor começa a identificar e comparar alternativas sem saber exatamente o que se quer. Comece, portanto, elucidando com toda clareza qual é o objetivo do seu empreendimento. Todo o tempo despendido aqui não será em vão. Afinal, "se um navio não sabe seu porto de destino, nenhum vento lhe será favorável".

A seguir, estude o ambiente. Para tanto, é lícita a analogia com os esportes. Se sua instituição fosse esportiva e estivesse inscrita em um campeonato, seria preciso conhecer bem: o jogo; os campos de jogo; os adversários; e seu próprio time.

As análises detalhadas do jogo e de suas regras proporcionarão conhecimentos fundamentais. Qual é a lei maior? E as leis complementares? E o regulamento do campeonato? Os juizes? Os tribunais recursais? Só a equipe que conhece bem as regras e o contexto que as envolve poderá fazer o melhor uso das mesmas.

Estudar os campos de jogo não é só uma preocupação geográfica. Antes disso, permite saber qual será a influência do ambiente em sua maneira de jogar. Como será a torcida adversária? Qual poderá ser a atitude dos árbitros? Como estará o policiamento? Tudo isso é de suma importância para sua decisão de como jogar.

Avalie com a maior precisão possível seus adversários. É falsa a idéia de que "quem quer ser campeão não escolhe adversário". Na verdade, são inúmeros os casos de campeões que, durante o campeonato, perderam para diversas equipes e nem sequer se confrontaram com outras.

Assim sendo, estude seus adversários profundamente. Conheça suas fortalezas, debilidades, características pessoais, interesses e tudo o que possa influir na sua maneira de jogar. Com isso, você poderá explorar seus pontos fracos e defender-se de suas melhores habilidades.

Antes de prosseguir em seu processo decisório, pergunte-se e à sua equipe se a sua instituição é bem conhecida. Trata-se de um erro milenar desconhecer a própria capacidade, motivação, fortalezas e debilidades. É conhecido o caso de uma fábrica de calçados que desenvolveu um bem-sucedido projeto para aumentar suas vendas. Os resultados foram muito bons. Tão bons que a empresa não estava preparada para atender aos novos pedidos, que cresceram exponencialmente. Em conseqüência, desagradou aos fregueses novos e perdeu credibilidade junto aos clientes antigos. Não se esqueça dos demais atores, ou seja, aqueles que, não sendo adversários, têm influência no processo. Determinados atores podem ter poderes importantes,

ou mesmo ter capacidade de influir sobre outros atores que têm poderes. Conheça tudo sobre eles. Um sistema de alianças, diretas e indiretas, poderá ser decisivo para o sucesso do seu empreendimento.

Conhecido o(s) objetivo(s) e o ambiente (conjuntura, marco legal, adversários, demais atores, sua própria instituição) você estará em condições de formular suas alternativas estratégicas. Alguns chamam de linhas de ação; outros, de soluções estratégicas; outros, simplesmente de estratégias. Vamos chamar de alternativas, que são as formas (ou fórmulas) encontradas que poderão conduzir ao objetivo.

Para isso, nada substitui o talento; para isso são muito bem pagos os presidentes e diretores; por isso alguns profissionais se destacam dos outros. Não há fórmulas, e nem deve haver, mas uma boa alternativa deve responder, pelo menos, às seguintes perguntas: Quem? Que? Onde? Como? Quando? Com que recursos?

É preciso parar para pensar nas alternativas possíveis. As linhas de ação construídas em meio às atribulações do cotidiano normalmente são mais do mesmo. Vale dizer que as soluções ótimas são, na maioria das vezes, originais. Para descobri-las é preciso muito conhecimento e um certo "ócio criativo", como ensina o escritor Domenico de Masi.

É fundamental construir mais de uma alternativa. Se a sua equipe só consegue ver uma estratégia para alcançar seus objetivos, ela certamente não será a melhor. Falta talento e criatividade. Mude a sua equipe.

Depois falta decidir, entre as alternativas, qual é a melhor. Para isso, existem diversas metodologias disponíveis, tal como o Apoio Multicritério à Decisão (AMD), normalmente informatizado, como a família Electre. O AMD estabelece quais são as variáveis e estabelece os valores correspondentes. A seguir, por meio de simulações sucessivas, será possível otimizar o processo e identificar a melhor alternativa.

Quanto mais exatas forem as variáveis, mais válido será o processo de AMD. Para decisões que envolvem alto grau de subjetividade, contudo, é preciso muito talento para atribuir os valores corretamente e evitar distorções no processo.

Finalmente, um detalhe: não confie em sua experiência, e nem na do seu chefe. Napoleão disse certa vez: "Particpei de mais de 60 batalhas e não aprendi nada que não soubesse desde a primeira". Por isso tem tanto valor o consultor que, sem entender profundamente o negócio de determinada empresa, oferece soluções ótimas – e inéditas – para os seus mais intrincados problemas.

Como se pode ver, embora pareça simples, decidir não é nada fácil, e é parte fundamental do planejamento estratégico. Mas este será objeto de uma outra matéria. Voltaremos ao assunto.