

SIMPLIFICAR AO INVÉS DE COMPLICAR

Neste boletim informativo comentamos os aspectos centrais sobre as diferenças entre o Planejamento Estratégico Convencional e a metodologia desenvolvida pela Accrescere, para empresas que se encontrem em contextos complexos, a qual denominamos **Planejamento Exponencial**, dado o fato que ela possibilita uma interrupção de um estado atual de negócios e rapidamente gera condições para o surgimento de novos modelos de negócios aderentes às novas realidades do mercado e dos clientes.

CONTEXTO ATUAL: DESORDEM X INSTABILIDADE E AS PRÁTICAS DE GESTÃO

Nossas organizações estão inseridas em contextos que podem ser marcados pela instabilidade e desordem. Dependendo do par desordem e instabilidade pode-se caracterizar cluster de contextos (Veja Figura 01) denominados: Simples, Complicados, Complexos e Caóticos (essa taxonomia foi desenvolvida por Snowden, 1999 -pesquisador da área de inteligência da IBM).

Em termos de práticas de gestão, pode-se dizer que o contexto simples é aquele que é fácil de caracterizar a melhor prática para resolver um problema. No contexto complicado são identificados um conjunto de boas práticas para resolver os problemas, mas nenhuma efetivamente ótima. Nos contextos complexos a prática adequada precisa ser desenvolvida e adaptada rapidamente e especificamente para uma dada situação /empresa. Por fim, no contexto caótico não existem práticas adequadas, o que deve haver é uma liderança capaz de levar os colaboradores a contextos simples, complicados e complexos, para que aí sejam solucionados os múltiplos problemas advindos do caos. No caos não há ações estruturadas.



Figura 01

Fonte: Com base em Snowden, D. (1999)

Com base na matriz desordem x instabilidade pode-se perceber que práticas de gestão usualmente utilizadas em nossos dias foram concebidas em situações em que os contextos organizacionais poderiam ser caracterizados como simples ou complicados (anos 1950 até 1990-2000). Nesses contextos utilizar processos com forte ênfase analítica, com ritos que necessitam de muitas horas dos gestores e que se valem de muitas práticas para o adequado suporte à decisão da estratégia, pode fazer sentido (Veja Fig. 02).

Hoje, muitas organizações não vivem em contextos simples ou complicados, mas sim complexos. A diferença pode parecer sutil entre complexo e complicado, mas vale à pena elucidar: No contexto complicado existem vários problemas e várias soluções conhecidas. Dada a dificuldade em priorizá-los, pessoas experientes, tais como consultores, são capazes de auxiliar na indicação de um conjunto de práticas, que de forma integrada contribuam na resolução dos problemas e atingimento dos objetivos. Já nos contextos complexos, dada a imprevisibilidade (como marca principal), não se identifica a princípio uma resposta adequada. Outro ponto é que a instabilidade introduz um elemento de baixo tempo na durabilidade das soluções encontradas. Dessa forma, processos que demandam grande tempo e esforço para sua estruturação e implementação podem não ser adequados, pois, durante a construção da solução ela pode perder o efeito.

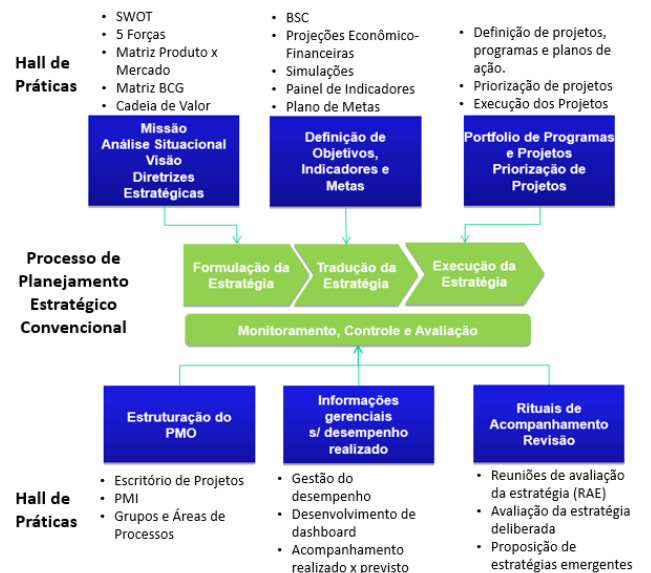


Figura 02

Dentro dos contextos complexos faz-se necessário desenvolver diversas técnicas que visem, sobretudo, possibilitar a construção cooperativa de soluções, uma vez que, dada a desordem, mas majoritariamente à instabilidade, o conhecimento e o envolvimento de todos os colaboradores e gestores torna-se vital, não só para o desenvolvimento de novas ferramentas, mas, acima de tudo, para o rápido engajamento na solução do problema. Dessa forma, as ferramentas que se baseiam nos processos de *design thinking* são cada vez mais úteis, pois elas fomentam as atitudes necessárias nesses contextos e a experimentação. Cuidado especial deve ser tomado em sua utilização, pois, elas devem fomentar a busca de soluções inovadoras, engajar pessoas, e possibilitar a experimentação. Sem a obtenção desses atributos, corre-se o risco de aderir simplesmente a mais um modismo sem que obter os resultados necessários.

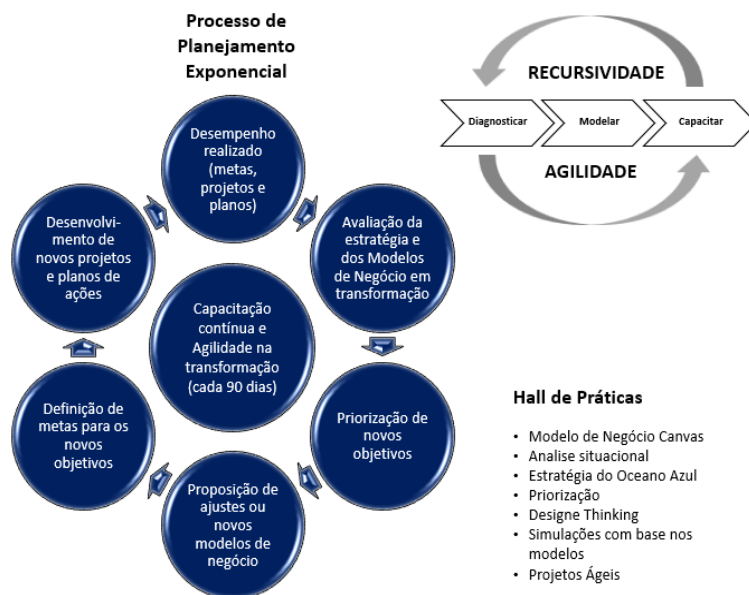
Como é o Planejamento Exponencial proposto pela Accrescere, e no que ele se diferencia do planejamento com base em Boas Práticas de Gestão da Estratégia?

O planejamento exponencial proposto pela Accrescere é sustentado pelo princípio da agilidade. Empresas ágeis são aquelas que se adaptam rapidamente às mudanças pois têm um conjunto de recursos estáveis que possibilitam o uso de novas aplicações sempre que necessário. Como um exemplo, pense no smartphone. O aparelho é o recurso estável, os APPs entram e saem à medida da necessidade. O conjunto aparelho e APP compõe a agilidade.

Nesse contexto, para empresas ágeis, o ciclo de planejamento deve ser curto (já com a produção dos efeitos esperados), em geral de 90 dias. Na Figura 03 apresentamos a proposta do Planejamento Exponencial da Accrescere. Seu ciclo é ágil e recursivo, e tem a capacitação contínua (que é a base da capacitação e da prontidão do recurso humano) como ação central, e as etapas: avaliação da estratégia - com base nas oportunidades percebidas nos modelos de negócio em andamento e em transformação; a partir daí a priorização de objetivos (muitos objetivos não são atingidos e causam perda de foco); com base neles faz-se a proposição dos modelos de negócio viáveis e adequados; definição de metas mensuráveis (aquilo que não se mede não se gerencia), desenvolvimento de planos de ação e projetos rápidos (*short run*); e, por fim, a constatação do desempenho obtido x planejado. Os resultados são mais imediatos e o consumo de recursos é menor. O propósito final é manter uma trajetória de geração de valor crescente ao longo do tempo para os principais *stakeholders*.

Nessa abordagem o hall de práticas é predominantemente colaborativo e em quantidade muito menor que no planejamento convencional. Entretanto, propomos e realizamos essa modelagem exponencial para o contexto complexo, mas também utilizamos a metodologia baseada nas melhores práticas para os contextos simples e complicados, cujas experiências e resultados obtidos ao longo de nossa trajetória inspiraram a criação da abordagem exponencial.

Para mais informações, acesse o website da Accrescere e tenha acesso à metodologia exponencial completa (www.accrescere.com.br) ou entre em contato conosco. Teremos grande prazer em conversar sobre esse e outros temas de gestão empresarial.



Conte com a @ccrescere para ajudar você

www.accrescere.com.br

Venha tomar um café conosco

Telefone: (11) 3075 2771
claudio.parisi@accrescere.com.br
paschoal.russo@accrescere.com.br

Localização

Av. Paulista, 1765 - 7º andar
 CEP: 01311-200, São Paulo - SP



Construímos soluções transformadoras a partir de inovações na gestão de desempenho econômico-financeira das organizações