

Gestão Estratégica: competir e ganhar

março/2002

Robin Alves Pagano

e-mail: robin@intelligentia.com.br

Qual o papel da estratégia na vida da organização?

Uma organização sem estratégia pode ser comparada a um andarilho perdido: nenhum dos dois sabe exatamente para onde está indo, mas continua seguindo rumo ao desconhecido. Pode até ser que ao longo desse caminho a organização colha alguns frutos, obtenha alguns sucessos (sempre passageiros), assim como nosso andarilho consegue abrigo, comida, alguma esmola, mas ambos vão apenas sobrevivendo. Para prosperar, alcançar a plenitude de seu potencial, e assim suceder no longo prazo, a organização necessita escolher seu caminho, sua estratégia. Muitas vezes, indo além da escolha de algum caminho, construir sua própria estrada (algo como nosso andarilho abrindo sua própria trilha, numa direção conhecida). Só assim, fazendo suas escolhas, decidindo e implementando sua estratégia, é que a organização irá trilhar o caminho da perenidade, com prosperidade.

Identidade organizacional, o alicerce do delineamento estratégico

Uma organização, entendida como uma associação de pessoas, tem em comum com estas algumas questões fundamentais – existenciais – que precisam ser respondidas: O que valorizamos? O que fazemos? Para onde vamos? Normalmente, as respostas a estas perguntas vão formar o que se convencionou chamar de identidade organizacional, e estão respectivamente associadas ao conjunto de crenças & valores organizacionais, à declaração de seu negócio e sua missão e à definição da visão de futuro.

O que valorizo depende em muito de minha crença, fortemente influenciada pelo ambiente com o qual interajo. O mesmo se aplica ao “que valorizamos” numa associação de pessoas. A ética da organização, o alicerce da cultura corporativa, normalmente é explicitada por um conjunto de crenças e valores comuns aos seus membros. Toda ação do indivíduo e, por extensão, de suas associações, está fundamentada nestes princípios de conduta. Sem uma ética explicitada, a opção por caminhos (estratégias) amorais fica viabilizada.

Além da ética, não será possível escolher um caminho (uma estratégia) sem saber exatamente o que a organização faz, para quem faz, de que modo faz. Parece trivial, mas nem sempre se consegue uma resposta precisa quando perguntamos aos membros de uma organização por que ela existe. Isto evidencia uma clara falta de conhecimento do negócio com o qual estão envolvidos. A conseqüência mais imediata é a dificuldade em tomar determinadas decisões (passando pela escolha de sua estratégia), como por exemplo, “é negócio nos associarmos com ...?”, ou, “devemos entrar no ramo de ...?”, ou, “vamos desenvolver produtos para o público ...?”, ou, “por que não verticalizar nossa operação?”, ou, ... Estas questões são mais facilmente respondidas quando a organização define claramente seu negócio (o que faz), e sua missão (para quem faz, de que modo).

Estabelecido a ética da organização, definido seu negócio e sua missão, surge mais uma questão: Qual a direção geral a ser seguida por todos? Sem uma resposta adequada, consciente, a organização fica sem rumo. Como resultado, cada um pode muito bem fazer sua própria leitura da direção a ser seguida, com opções as mais variadas, por vezes opostas, o que leva a conflitos de interesses, disputas de poder, baixa produtividade, em suma, falta de competitividade. Assim como uma embarcação encontra seu caminho ao singrar os mares orientando-se pelo pólo norte terrestre, uma organização deve escolher sua “estrela polar”. A “estrela polar” da organização é uma visão de futuro compartilhada, pela qual todos devem trabalhar. Cabe aos líderes empresariais

o papel de definir esta referência – a intenção estratégica –, e moldar o pensamento e a atitude das pessoas para tornar esta intenção um sonho comum.

Conhecimento, o mapa estratégico

Com a identidade organizacional estabelecida, a definição da estratégia empresarial ainda vai depender de outro conhecimento, em parte mutável, muito dinâmico, e muitas vezes de difícil acesso, e em parte emocional e profundamente arraigado. Este conhecimento refere-se, respectivamente, aos fatores externos à organização, as forças competitivas, e aos fatores internos, os pontos fortes e fracos da empresa.

É preciso conhecer plenamente o contexto de competição, as chamadas “forças competitivas” do mercado, respondendo a perguntas como: Quais são, e como se comportam, nossos clientes? Com quem disputamos o mercado? Como agem nossos concorrentes? Como nos relacionamos com nossos fornecedores? Que produtos podem substituir nossos próprios?, e outras questões pertinentes. Destas respostas, surgirão oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente de competição.

É igualmente imprescindível o autoconhecimento (ambiente interno) sobre o negócio, para elucidar as capacidades, as potencialidades e as fraquezas inerentes. Nenhuma função empresarial deve ser deixada de lado, mas principalmente marketing, desenvolvimento e operação, precisam ser bem conhecidos: O que fazemos bem? Onde somos melhores que nossos concorrentes? Onde deixamos a desejar? O que fazemos pior que nossos concorrentes? Também é importante entender outros aspectos relacionados à competitividade organizacional: Nosso sistema gerencial facilita nossa vida? E nossa cultura corporativa, promove trabalho em equipe, agiliza tomada de decisão? Nossos relacionamentos institucionais nos ajudam a conquistar novos negócios?, e assim por diante.

Que direção tomar?

Feita a coleta e análise dos fatos e informações que permite adquirir conhecimento amplo do ambiente de competição, a organização precisa estabelecer algumas diretrizes gerais para a escolha do melhor caminho (ou seja, para a formulação da estratégia empresarial). Que postura estratégica adotar? Qual o melhor posicionamento de mercado para os produtos? Como decidir sobre investimentos para o conjunto de produtos?

A primeira definição para as diretrizes gerais é decidir que tipo de movimento estratégico a organização deve adotar. Sendo um organismo vivo que sofre mudanças internas, como uma resposta às alterações do ambiente externo, a organização passa por ciclos de vida. É preciso conhecer em que fase de seu atual ciclo de vida ela está: desenvolvimento, maturidade ou declínio? Este conhecimento pode ser obtido pelo cruzamento dos fatores externos (agentes de mudança) com os fatores internos (anticorpos ou catalisadoras da mudança). Mas, independente da fase em que se encontra, a decisão final sobre a postura estratégica cabe aos líderes empresariais. É preciso ser coerente, tanto com a intenção estratégica, quanto com o momento atual da organização em seu ciclo de vida.

Outro aspecto das diretrizes gerais que precisa ser decidido para orientar a escolha do caminho estratégico, é o posicionamento escolhido para os produtos no mercado. Como queremos que os clientes percebam nossos produtos? Ofereceremos os menores preços, ou, os melhores preços em relação aos benefícios associados? ou, ainda: Nosso negócio exige produtos diferenciados, não importa o quanto custem? E mais: Vamos atuar de modo amplo, em todo o mercado? ou, Vamos escolher um nicho específico para competir? Esta decisão irá facilitar a escolha de estratégias para marketing (de massa? ou focado?), para desenvolvimento de produtos (inovadores?, maquiados?, seguidores?), e até mesmo para a operação (qualidade esmerada?, maior produtividade?, atendimento individualizado?, etc.).

Por fim, a direção a ser tomada, também exige que se qualifique o investimento a ser feito sobre a linha de produtos. Algumas questões-chave devem ser respondidas: Temos algum produto gerador de caixa? Temos produtos hoje com potencial para abastecer o caixa no futuro? Com quais produtos vamos trabalhar no futuro?

Temos produtos que nos dão prejuízo? Com uma visão ampla sobre o potencial do mix de produtos, fica claro decidir sobre fazer ou não investimento e, também, quanto, quando e como investir.

Que caminho escolher?

Agora que a organização (re)discutiu (confirmou ou redefiniu) sua identidade, estabeleceu sua intenção estratégica, analisou em detalhes seu ambiente de competição, e traçou uma linha geral para a escolha de seu caminho, pode passar a formular sua estratégia.

A escolha do caminho estratégico pode ser encarada como a definição de macro-ações (formas de competição) para as principais funções empresariais. O que fazer em marketing? e no desenvolvimento de produtos? e para a operação?

Também devem ser escolhidas macro-ações para funções de suporte, aquelas que apóiam as frentes de competição. Em que áreas e como desenvolver nosso pessoal? Onde buscar recursos financeiros para os investimentos necessários? Como ampliar a resposta de nossos sistemas gerenciais? O que fazer para qualificar nossa infra-estrutura funcional?

Como permanecer no caminho?

Daqui para frente, tão importante quanto ter escolhido seu caminho, a organização precisa ter consistência em suas ações, persistir em sua trilha, ser paciente quando os resultados demorarem a aparecer, mas também enérgica em sua busca. Deve também estar atenta às mudanças externas (ações de concorrentes, atitudes de clientes, etc.) e, portanto, preparada para empreender revisões em seus planos (busca de novos caminhos) e aberta para mudanças organizacionais (adaptações em seu ambiente interno).

A gestão estratégica deve ser encarada como um processo rotineiro, de responsabilidade dos líderes organizacionais, e que precisa ser estruturado e organizado como um sistema de gestão. A busca e análise de fatos e dados estratégicos, o realinhamento das diretrizes gerais e a conseqüente redefinição da estratégia empresarial devem ocorrer de forma sistemática.