

Diretrizes Gerais para Formulação Estratégica: qual a postura estratégica adequada?

novembro/2003

Robin Alves Pagano

e-mail: robin@intelligentia.com.br

A formulação de estratégias inicia pelo estabelecimento de algumas diretrizes gerais para o desenvolvimento do negócio. A primeira diretriz a ser definida deve responder a seguinte questão-chave: *Que movimento adotar frente ao mercado de competição?* ou, *Qual a linha geral a ser seguida para o desenvolvimento do negócio, em seu atual ciclo de vida?*

Adotando uma postura estratégica para a organização

Lembrando que a organização é fortemente afetada em seu desenvolvimento pelos fatores do meio em que está inserida, a pergunta a ser feita é *“Em que fase do atual ciclo de vida a organização se encontra: crescimento, estabilidade ou declínio?”*. Com esta resposta em mãos será possível definir a linha geral de promoção do negócio, a postura estratégica.

Em linhas gerais, a postura apontará o que fazer, algo como: “vamos continuar crescendo” ou, “é hora de colher o que plantamos” ou ainda, “precisamos reduzir nossa atividade, preservando algumas conquistas”. Só com esta definição será possível determinar as estratégias adequadas ao desenvolvimento desejado.

Esta resposta poderia, mas não deve, ser intuitiva. Algumas pessoas da organização, bem articuladas e com visão ampla do negócio, poderiam se arriscar a dar a resposta, e talvez até acertar. Mas sempre fica o risco da interpretação imprópria do momento, ou da influência subjetiva de algum anseio pessoal. Como então determinar em que fase de seu desenvolvimento a organização se encontra, em seu atual ciclo de vida?

Para esta tarefa, faremos uso das informações obtidas na etapa anterior do planejamento estratégico, a análise do ambiente competitivo. Fugindo da intuição o estudo será realizado, sobre dados e fatos, pela análise das oportunidades (OP) e ameaças (AM) que se apresentam, frente aos pontos fortes (PF) e fracos (pf) da organização. Ao cruzar essas informações em uma matriz, é possível determinar a fase de desenvolvimento da organização em seu atual momento. A figura a seguir demonstra esquematicamente os possíveis resultados desta análise, onde cada quadrante da matriz representa uma fase do ciclo de vida da organização:

	OP	AM
PF	desenv.	manut.
	POSTURA	
pf	crescim.	sobrev.

Matriz da Análise SWOT e seus resultados

Para efeitos deste estudo, a fase de Crescimento, fica subdividida em duas fases: Crescimento, propriamente dito, que representa o início de um novo ciclo de vida, e Desenvolvimento, a fase madura do “crescimento” no atual ciclo de vida. O estabelecimento de sua atual fase de desenvolvimento, é feito pela

determinação das inter-relações existentes e seu grau de influência, entre os fatores externos incontrolláveis (oportunidades e ameaças) e os fatores internos controláveis (pontos fortes e fracos). O quadrante mais povoado de inter-relações (considerando-se quantidades e seus graus) representa a postura estratégica que deveria ser adotada pela organização.

A este estudo convencionou-se denominar de Análise SWOT (acrônimo formado pelas iniciais das palavras inglesas *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Com a Análise SWOT é possível eliminar grande parte da subjetividade inerente à determinação da fase do ciclo de vida da organização. Se observarmos com cuidado os quatro quadrantes da matriz, que representam quatro possíveis posturas estratégicas, condizentes com o desenvolvimento corrente do negócio, é fácil perceber a coerência existente. Vamos analisar alguns exemplos para entender melhor:

Caso (1) – postura de Crescimento (anos iniciais no ciclo de vida): uma organização nova, em seu primeiro ciclo de vida, muito provavelmente estará pouco organizada em seus processos, infra-estrutura, etc., (portanto tendo mais pontos fracos do que fortes), contudo iniciou suas atividades por que seus empreendedores vislumbraram boas chances de sucesso com esse negócio (mais oportunidades do que ameaças);

Caso (2) – postura de Manutenção ou Estabilidade (anos maduros da organização): uma organização já estabelecida há algum tempo, tende a se acomodar com o sucesso presente, o que a deixa pouco atenta a movimentos de concorrentes e novas necessidades de clientes (surgem mais ameaças do que oportunidades), mas por outro lado está bem organizada em seus processos, infra-estrutura, fluxo de caixa, etc. (possui mais pontos fortes do que fracos), o que a deixa com alguma margem para reação;

Caso (3) – postura de Sobrevivência ou Declínio (anos de escassez, de sacrifícios): a organização que entrou nesta fase não soube reagir frente às ameaças emergentes (movimentos de concorrentes e novas necessidades de clientes), e acabou por se desorganizar internamente (ficando com mais pontos fracos do que fortes).

Cabe observar que, embora desta análise seja possível determinar a postura estratégica de modo sistemático, eliminando-se a subjetividade, a decisão final recairá, sempre, sobre os líderes empresariais. Assumir riscos com uma postura diferente da mais “prudente” (aquela apontada pela análise SWOT) pode trazer maiores resultados, mas também destruir o negócio. A coerência com a intenção estratégica, que implica em ações de longo prazo, também não pode ser deixada de lado.

Outro aspecto a considerar na determinação da postura estratégica para o negócio é o desejo, ou até a necessidade, de passar de uma fase a outra, no mais breve espaço de tempo possível. Imagine uma organização em fase de declínio, tempo como linha geral de ação a “redução de suas atividades”, com desinvestimentos, demissões, fechamento de filiais, etc., permanecer nesta fase. É preciso rapidamente iniciar um novo ciclo de vida para a organização, oportunizando a volta do crescimento para o negócio.

Definida a postura estratégica, é possível ainda estabelecer uma linha mestra, um determinado curso geral de ação, para a formulação das estratégias, associada a esta postura. Na figura a seguir são apresentadas algumas possíveis linhas mestras:

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • de Mercado • de Produtos • Financeiro • de Capacidades • de Estabilidade • Diversificação 	MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização
	Pontos Fracos	CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão 	SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação do negócio

Matriz SWOT com detalhamento de linhas mestras de ação por postura estratégica

Com a postura estratégica de Crescimento, são muito comuns as seguintes linhas mestras: inovação em produtos, internacionalização, formação de parceria (*joint ventures* ou fusões), ou expansão da fatia de mercado.

Na postura estratégica de Desenvolvimento, podem ser adotadas as seguintes linhas mestras: desenvolvimento do mercado atual ou abertura de novos, desenvolvimento de melhorias em produtos e/ou oferta de serviços adicionais, desenvolvimento financeiro (por associações, busca de investidores, etc.), desenvolvimento de capacidades, desenvolvimento de estado de estabilidade (por associação ou fusão de empresas), desenvolvimento por diversificação (horizontal, vertical, concêntrica – diversifica a linha de produtos, aproveitando a mesma tecnologia e força de vendas –, conglomerativa – diversifica os negócios sem aproveitar a mesma tecnologia e força de vendas –, ou mista).

Assumindo uma postura de Manutenção, podem-se definir os seguintes cursos gerais para a ação estratégica: manutenção do estado de equilíbrio ameaçado, focalização de um nicho em que possa dominar o mercado, especialização (melhorando a relação custo/benefício).

Por fim, se a postura for de Sobrevivência, é comum adotarem-se as linhas mestras: redução de custos para garantir a sobrevivência do negócio (só faz sentido por um curto período de tempo), desinvestimento (comum em empresas em conflito de linhas de produtos que deixam de ser interessantes), ou liquidação (quando a única saída é fechar o negócio).