



GESTÃO

OCEANO ZACHARIAS

ESTRATÉGIA

O veleiro que não sabe para onde quer ir, vai para onde o vento mandar

Um dia desses estava ministrando um curso e um dos participantes me perguntou o que significava uma organização ter uma estratégia e se era algo de fato importante. Respondi de pronto que sem uma estratégia definida uma empresa até pode sobreviver por um tempo, mas com certeza nem será perene e nem terá resultados financeiros otimizados. O plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa – oferece, portanto, uma visão de futuro e indica a direção certa, independente do porte da organização.

Na verdade, estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples - ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única.

Administrar estratégia é criar pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança. O ambiente não muda em bases regulares ou ordenadas. Alguns novos padrões devem ser mantidos em observação até a que a organização esteja pronta para uma revolução estratégica, ou pelo menos para um período de divergência. Os gerentes obcecados por mudança ou por estabilidade podem vir a prejudicar suas organizações. Embora estratégia seja uma palavra habitualmente associada ao futuro, sua ligação com o passado não é menos importante.

O processo de se elaborar um plano estratégico deverá conter:

- Definição do negócio, missão e visão – Quando da definição do que é o negócio, muitas empresas têm a tendência de encontrar a resposta no produto ou no serviço da organização, o que é errado porque o produto ou serviço prestado não é fim, é meio – fim é como o mercado utiliza seu produto. O correto é então analisar o benefício resultante do produto ou serviço.

- Análise do ambiente interno e externo – Esta etapa é fundamental para a definição das metas e estratégias, pois é da análise de ambiente que as estratégias são formuladas. A análise dos ambientes é a determinação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.

- Formulação de estratégias – Esta é a etapa do planejamento propriamente dito. A estratégia é voltada para o futuro da organização, porém necessita estar de acordo com as etapas anteriores: missão, visão, negócio e ambiente. O plano é escrito após uma priorização dos principais objetivos e então agrupado por temas.

- Implementar projetos e controlar – Esta é a etapa de programar a implantação, implantar e controlar, garantindo a execução de tudo o que foi levantado e priorizado durante a elaboração do plano estratégico. Não adianta definir um planejamento fantástico se não houver implementação segura e um acompanhamento eficiente. O comprometimento de quem participa destas etapas é fundamental para o sucesso almejado. Algumas empresas optam por apresentar algumas etapas deste planejamento aos líderes dos diversos setores, promovendo assim um melhor comprometimento – é a chamada gestão participativa.

Finalizando, ouço muito por aí frases do tipo “Não adianta fazer planejamento porque depois as coisas mudam”. Absurdo. É por haver mudanças que se faz planejamento; planejamento foi feito para mudar – se não houvesse mudanças não se precisaria fazer planejamento. Faz parte do sucesso da implantação do planejamento estratégico ficar atento ao mercado, às suas mudanças. Por exemplo, se uma empresa define a estratégia para ganhar um percentual de mercado e um ano depois seus dois maiores concorrentes se unem em uma fusão. O que ocorreu? O cenário mudou. Então a estratégia precisa ser refeita.

É por isso que certas empresas parecem navios que querem ficar atracados em portos seguros – assim como navio não foi feito para ficar atracado, uma empresa não sobreviverá se ficar parada no tempo!

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality® – www.quality.eng.br