

Sete fases para uma estratégia empresarial (I)

No sentido de esclarecer um pouco esse conceito, proponho-me apresentar aos leitores uma visão pessoal (e que não passará, por isso, de UMA visão) de estratégia (em sentido lato), ao longo dos meus próximos (três) artigos.

Em minha opinião **ESTRATÉGIA** (em sentido lato) é a forma de obter vantagens concorrenciais que (sendo originadas a meio caminho entre a improvisação intuitiva e o planeamento rígido) resultam da conjugação, ao nível do pensamento e da acção, de três elementos essenciais: o **SABER**, o **QUERER** e o **PODER**. Ou, dito de outro modo, é um processo criativo e pragmático (recusa do planeamento rígido) que, com base em determinados princípios (recusa da improvisação intuitiva), permite, a partir da intervenção humana (Saber, Querer e Poder), obter vantagens sobre a concorrência.

Nestes artigos, ocupar-me-ei preferencialmente da identificação das sete fases do referido processo, articuladas em torno do Saber, do Querer e do Poder. Começemos, então, por analisar estes três conceitos.

O Saber tem a ver com a identificação e análise dos problemas (actuais ou potenciais) que se colocam à empresa durante o processo (contínuo) de tomada de decisão estratégica. Ele está associado neste artigo à fase da 1 - **ESCU**TA.

O Querer relaciona-se com a geração e escolha de alternativas para resolução dos problemas atrás identificados e analisados. Ele estará aqui associado às fases 2, 3 e 4 do processo: 2 - **MISSÃO**, 3 - **OBJECTIVOS** e 4 - **ESTRATÉGIA** (em sentido restrito).

Por último, o Poder tem a ver com a implementação (e controle) das alternativas escolhidas. Ele está associado à 5 - **ESTRUTURA**, aos 6 - **RECURSOS-CHAVE** e às 7 - **POLÍTICAS FUNCIONAIS**.

Mas entre os então na 1ª fase do processo: a **ESCU**TA.

1 - ESCUTA

A fase da **ESCU**TA visa confrontar a empresa com o seu meio ambiente (comparação no espaço) e com o seu passado (comparação no tempo), por forma a detectar problemas ou oportunidades que possam vir a ter um peso importante na determinação da sua Missão (conceito que analisaremos mais adiante). A fase da Escuta divide-se em duas subfases: a Escuta-Externa e a Escuta-Interna.



Paulo Morgado

Quando, nos tempos que correm, assistimos a uma crescente utilização do termo "Estratégia", nem sempre nos apercebemos de que na maior parte dos casos ele não passa de um "sinónimo moderno" para a ideia de "adaptação à mudança". No entanto, a Estratégia, e aqui interessamo-nos pela estratégia empresarial, é um conceito simultaneamente mais rico e mais concreto do que a ideia atrás referida.

Se eu aumentasse os preços a redução de compras seria significativa? E se eu reduzisse as minhas despesas promocionais?...

N-Needs (Necessidades) - Quais as necessidades dos meus clientes? Porque é que eles compram os meus produtos? Que benefícios e que utilidade eles retiram do seu consumo? Como se irão modificar essas necessidades no futuro?...

T-Trends (Tendências) - Que impacto, directo ou indirecto, sobre as minhas vendas terão as modificações aos níveis dos sete ambientes (Económico, Demográfico,...)? Qual a evolução prevista relativamente a essas áreas?...

S-Sales (Vendas) - Como têm evoluído as minhas vendas ao longo dos últimos anos? E a minha quota de mercado? Quais os produtos ou mercados que mais têm contribuído para essas vendas? Esses produtos ou mercados estão ligados a algum factor de risco? Qual?...

Vistas algumas das questões que poderemos colocar relativamente à escuta-externa, passemos agora à

escuta-interna:

A **Escuta-INTERNA** visa medir a performance da empresa como um todo. Essa performance poderá ser avaliada das mais variadas formas: funcionalmente (performance dos departamentos Financeiro, de Marketing, de Produção, etc), por área estratégica de negócios (exemplo: agro-alimentar, turismo, serviços financeiros, etc) mas também através da visão do "empresário" (Actividade-Margem-Produtividade), do "gestor" (Qualidade-Tempo-Custo) e do "Homem de Negócios" (Rentabilidade-Risco-Liquidez), conceitos que já aqui foram explanados nos meus artigos anteriores.

Face a esta análise - Externa e Interna - o decisor estratégico estará já em posição de optar por uma das quatro linhas de orientação que se seguem:

A) "Gollas-Oportunista" - Servir-se dos seus pontos fortes (exemplo: capacidade financeira), detectados aquando da escuta-interna, para aproveitar e desenvolver novas oportunidades detectadas aquando da escuta-externa;

B) "Gollas-Prudente" - Servir-se dos seus pontos fortes para combater, ou evitar, ameaças detectadas aquando da escuta-externa;

C) "David-Oportunista" - Minimizar os seus pontos fracos, para que assim consiga aproveitar um máximo de oportunidades;

D) "David-Prudente" - Minimizar os seus pontos fracos, por forma a não ser completamente "aniquilado", face às ameaças que o esperam.

Estas quatro linhas de orientação serão um primeiro passo dado para a definição (ou redefinição) duma nova Missão para a Empresa.

2 - MISSÃO

A definição da Missão de uma empresa (um processo dinâmico e

não estático) pretende dar resposta a duas questões: **QUEM É** (a empresa)? **PORQUE EXISTE?**

A primeira pergunta responderemos através de quatro dimensões distintas: a) Que Produtos ou Serviços oferece? b) Para Quem? c) Onde? e d) Através de que Competências Distintivas? Uma definição possível de "Quem é" poderia então ser a seguinte: "somos uma empresa de Pronto-a-Vestir que comercializa roupas para homens e mulheres da classe média-alta, pertencentes a uma faixa etária que vai dos 15 aos 35 anos. As nossas lojas situam-se em Portugal continental em três regiões - Lisboa, Porto e Algarve. A nossa competência distintiva traduz-se em "tradição, qualidade e serviço".

Para responder à segunda pergunta "Porque existe" iremos mais uma vez socorrer-mo-nos do conceito de Interessados (empregados, accionistas, clientes, fornecedores, meio financeiro, etc), sejam eles internos ou externos, já que a resposta a esta pergunta exige que sejam enumerados os benefícios (directos-indirectos e imediatos-futuros) que esses mesmos Interessados poderão retirar da empresa em análise. Um exemplo: A ABC existe para dar aos seus accionistas uma remuneração pelos seus investimentos acima da média do mercado (benefício directo para um Interessado interno) e para assegurar aos seus clientes produtos de qualidade que são rapidamente disponibilizados (benefício directo para um Interessado externo). A ABC preocupa-se ainda com a promoção do bom gosto e da elegância ao nível do vestuário (benefício indirecto para alguns Interessados externos)".

A definição da Missão duma Empresa, apesar de enunciada (de preferência explicitamente) em traços muito largos (o que a torna muito flexível e mais dificilmente criticável), é o primeiro passo no sentido da corporização do "Querer" dos dirigentes dessa mesma empresa. Ela situa-se como que na fronteira entre o Saber (Escuta) e o Querer e, por isso, apesar da relativa estabilidade que lhe é conferida pelas "definições genéricas", a sua formulação deverá ser dinâmica (do género "vimos dali e queremos ir para acolá") e interactiva (com os outros Interessados), por forma a acompanhar a Mudança.

Numa próxima edição abordarei as fases 3-OBJECTIVOS e 4-ESTRATÉGIA (em sentido restrito) do processo de decisão estratégica.