

7 fases para a implementação duma estratégia empresarial (II)

Há algumas semanas atrás, abordei aqui o problema da definição e da estruturação do conceito de estratégia empresarial, segundo um ponto de vista que se articulava em torno de três conceitos fundamentais: o SABER, o QUERER e o PODER.

O Saber tem a ver com a detecção e análise de problemas estratégicos, o Querer com a geração de alternativas e tomada de decisão relativamente a esses problemas. Finalmente, o Poder tem a ver com a implementação das decisões tomadas.

Ao Saber liguei a 1ª fase daquilo que chamei o processo de decisão estratégica, a Escuta. Seguidamente abordei o tema da Missão empresarial, que associei à primeira parte do Querer (embora numa posição de fronteira com o Saber).

Hoje proponho-me apresentar-vos os outros dois elementos do Querer que são os Objectivos e a Estratégia (em sentido restrito).

3. OBJECTIVOS

Se a Missão caracteriza em traços largos as "intenções" da empresa, a definição de objectivos concretiza numa forma quantitativa e qualitativa essas mesmas intenções.

No artigo de hoje apresentarei dois assuntos que julgo de grande importância para a fixação de objectivos. O primeiro prende-se com a definição das características que um objectivo deverá possuir. O segundo diz respeito ao tipo de objectivos que poderemos estabelecer. Começemos então pelas características.

A meu ver, um objectivo deve ser "S.M.A.R.T." (esperto), isto é: S-Specific (específico) - um objectivo terá que dizer respeito a um determinado indicador de performance: Actividade, Produtividade, Tempo, Qualidade, Custos, etc. (ver artigo sobre os "3 Dirigentes").

M-Measurable (mensurável) - um objectivo tem que poder ser sujeito a medições. Exemplo: "vamos aumentar as nossas vendas em 10%";

A-Ambitious (ambicioso) - um objectivo terá que ser atingido com um esforço acima da média. Exemplo: querer aumentar as vendas em 10% quando facilmente se poderia chegar aos 20% não deve ser considerado como um objectivo;

R-Realistic (realista) - apesar de ambicioso, um objectivo terá que ser possível de se implementar. Exemplo: querer aumentar as vendas em 500% quando sabemos que apenas conseguiremos chegar aos 30% também

não é um objectivo aceitável;

T-Time specific (calendarizado) - por último, para que um objectivo se possa chamar como tal ele terá que ser calendarizado. Exemplo: "aumentar as vendas em 30% no próximo ano".

Depois de termos tomado contacto com as características que um objectivo deverá possuir, vejamos agora que tipo de objectivos poderemos definir para uma empresa. A meu ver existem dois grupos principais: os Objectivos Quantitativos e os Objectivos Qualitativos.

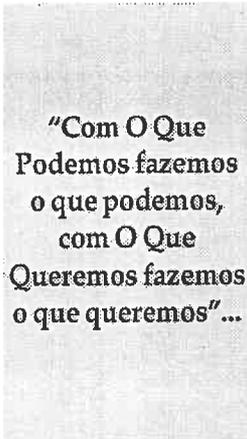
Os Objectivos Quantitativos, normalmente expressos em termos "financeiros", são aqueles que mais facilmente se traduzem em números e que, talvez por isso, são os mais fáceis de controlar. A sua marcação poderá fazer-se, por exemplo, a partir duma tabela de duas entradas em que em coluna se colocam os tais indicadores "financeiros" (ver artigo sobre as 3 formas de avaliar a performance duma empresa) e em linha as formas da sua medição - por evolução (ao longo do tempo), por comparação (com os nossos concorrentes) e por composição (peso em relação ao total). Um exemplo de um objectivo quantitativo será então: << aumentar as nossas quantidades vendidas em 10% (na referida tabela corresponderia ao quadrante onde se cruzam o indicador de performance "Actividade" e a forma de medição por "Evolução") até ao fim do próximo ano>>.

Os Objectivos Qualitativos são aqueles que, ao contrário dos anteriores, não são facilmente quantificáveis. No entanto, devem, na medida do possível, tentar respeitar todas as características atrás definidas. Uma forma possível de fixar objectivos qualitativos será a de fazê-lo relativamente aos interessados (ou "Stakeholders", se preferirem), que são, como já vimos em artigos anteriores, todos aqueles que duma forma directa ou indirecta condicionam a performance duma empresa. Um



Paulo Morgado

exemplo de objectivo qualitativo poderia ser o seguinte: << aumentar a qualidade dos nossos produtos vendidos (Interessado "Cliente"), durante o próximo ano, duma forma que seja percebida pelos nossos clientes (medição, por exemplo, através da diminuição do número de reclamações)>>.



Os objectivos, assim definidos, são o referencial que será utilizado para a fixação de estratégias a seguir, tendo em vista o alcance dos mesmos. Como é evidente, se os meus objectivos apontam globalmente para uma redução drástica dos custos, a minha estratégia (que depois condicionará a minha estrutura, etc) dificilmente será "uma estratégia de diferenciação, que visa o "ataque" de mais 50 mercados"!

4 - ESTRATÉGIA (EM SENTIDO RESTRITO)

A Estratégia, em sentido restrito já que a podemos considerar como um subconjunto do processo de decisão e planeamento estratégico aqui apresentado ao longo de três artigos (Estratégia, em sentido lato), é a forma

de obter Vantagens Concorrenciais através da adopção de um determinado Posicionamento de mercado. Começaremos por analisar por que tipo de vantagens o decisor estratégico poderá optar, para, em seguida, analisarmos os vários tipos de posicionamento possíveis.

Existem 3 grandes grupos de Vantagens pelas quais poderemos optar: pela Diferenciação (normalmente centradas na qualidade) pelo Custo e pela Rapidez de Serviço (logicamente centradas no tempo).

A Estratégia de Diferenciação é aquela através da qual as empresas tentam dar aos seus clientes produtos "únicos e preciosos". Ela poderá ser implementada, através de acções concertadas a, pelo menos, três níveis: ao nível dos produtos e serviços em si mesmo (aumento da fiabilidade, da funcionalidade, do estilo e design, garantias, atendimento, etc), ao nível dos Interessados ou "Stakeholders" (qualidade dos fornecedores e clientes, credibilidade dos accionistas, etc) e ao nível da imagem institucional da empresa (instalações, parque automóvel, cores, símbolos, etc).

A Estratégia da Rapidez tem como principal objectivo a minimização dos tempos de "entrada", "tratamento" e "saída". Os primeiros (de entrada) relacionam-se com a rapidez no desenvolvimento de novos produtos, na velocidade de obtenção de matérias primas, etc. Os segundos têm a ver com a eficiência do processo produtivo, em termos de capacidade de produção horária, flexibilidade, etc. Os terceiros (de saída) terão a ver com a rapidez na comercialização de produtos, no tratamento de reclamações de cliente ou pedidos de rectificação, etc. Como é evidente, os três estão estreitamente relacionados, devendo, por isso, ser tratados como um todo.

A estratégia de Custo concentra-se essencialmente na classe 6 (seis) do POC, procurando minimizar o seu peso

relativo (sem contudo pôr em causa a classe 7...) Decisões de remodelação do processo produtivo, de localização de instalações, de políticas de comunicação interna e externa, de redimensionamento da capacidade produtiva ou do número de efectivos, de gestão do fundo de maneio, etc, são apenas alguns exemplos do tipo de medidas a estudar, por forma a conseguir reduções significativas nos custos.

Depois deste sobrevôo sobre as fontes de vantagens concorrenciais para as empresas, analisemos agora o tipo de Posicionamento que as mesmas poderão adoptar.

O Posicionamento estratégico, será decidido a partir de escolhas efectuadas em três domínios (os 3 "I"): Inovação, Investimento e Impeto.

Em relação à Inovação (em termos de Posicionamento e não no sentido lato da palavra) o estratega terá que decidir se vai modificar o seu portfolio de mercados, por um lado, e o seu portfolio de produtos, por outro. Poderá então optar por 4 das seguintes medidas: manter os mesmos produtos nos mesmos mercados (statut-quo), lançar novos produtos nos mesmos mercados, começar a vender os produtos actuais noutros mercados ou, finalmente, diversificar a sua actividade, vendendo novos produtos em novos mercados.

Em relação ao Investimento o estratega irá tomar 3 tipos de decisões que decorrem, em parte das decisões ao nível da Inovação: Investir (em Equipamentos, em Marketing, em Formação, etc), Desinvestir (idem) ou Reutilizar (activos actuais desinvestidos e aplicados noutros activos ou em reduções de passivos). Estas decisões, obviamente, não são mutuamente exclusivas.

Finalmente, no que respeita ao Impeto, o estratega marcará a sua posição relativamente à concorrência. Primeiro ele visará o lugar que quer obter no "Ranking" (Leader, 2º, "entre os primeiros", etc), depois ele determinará como o atingir (directamente, através de "Guerras", ou indirectamente, através da "Astúcia").

Com a Estratégia terminamos hoje a parte relativa ao Querer iniciada em edição anterior com a Missão. Numa próxima edição abordarei as questões que se relacionam com o Poder. Por hoje, e como que para dar relevo à importância de as empresas definirem duma forma explícita (e comunicada) a sua Missão, os seus Objectivos e a sua Estratégia deixei-me terminar este artigo com uma frase de François Prout: "Com O Que Podemos fazemos o que podemos, com O Que Queremos fazemos o que queremos"... □