

Clipping Diário.
Terça-feira, 18 de julho de 2006.

Planejamento Estratégico – Que Monstro é este?

*José Carlos Aguilera

Nos dias atuais, talvez o conceito mais impreciso utilizado nas empresas seja o “Planejamento Estratégico”. Em algumas organizações, o termo pode representar uma camisa-de-força imposta pela burocracia que cerceia toda e qualquer flexibilidade e alinhamento com a realidade. Em outras, é confundido com o orçamento, normalmente anual, e se perde entre inúmeras tabelas de lucros e perdas e estruturas de custos. Afinal que monstro é este?

Para explicar este conceito, me lembro do diálogo entre o Gato de Botas e Alice, descrito no clássico Alice no País das Maravilhas de Lewis Carrol. Nesta passagem, Alice pergunta ao Gato:

“- Poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para sair daqui?”. E o Gato responde: "- Isso depende bastante de onde você quer chegar". Alice responde que o lugar não importa muito, desde que chegue a algum lugar. E o Gato diz que “então, não importa que caminho ela irá tomar”, e alerta a menina de que irá “certamente chegar a algum lugar se caminhar bastante”.

O “Planejamento Estratégico” é isto: definir exatamente onde está, para onde quer ir, o porquê quer ir e estabelecer o caminho de menor esforço para empreender tal transição. É uma peça conceitual que deriva da visão organizacional, passa pela materialização da Arquitetura Estratégica (de Prahalad & Hamel), se divide em diferentes visões e objetivos (através do Mapa Estratégico de Norton e Kaplan) e avalia detalhadamente cada atividade, considerando seu custo e benefício através de um Orçamento Base Zero (de Peter Phyr). Planejar a estratégia é criar o futuro de uma organização, de forma estruturada com sensibilidade e criatividade.

Temos que determinar em que grau nossa “indústria” se encontra no ciclo de turbulência econômica. Processo que o espectro vai de uma “indústria” tradicional – em que o conceito de evolução no tempo segue o modelo histórico com baixa evolução tecnológica, produtora de bens físicos, tangíveis, átomos – para uma “indústria” da nova economia – em que a evolução se dá por ruptura com o passado, com alta evolução tecnológica, produtora de conhecimento, idéias, bits. O entendimento de aonde nossa “indústria” se encontra é fundamental para determinar o tipo de estratégia que proporcionará melhores vantagens competitivas sustentáveis neste tipo de negócio.

Clipping Diário.
Terça-feira, 18 de julho de 2006.

Para o entendimento de onde estamos, é imprescindível a análise das forças que regem o mercado, que no modelo de M. Porter são cinco: poder de barganha dos fornecedores, rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, entrada de novos concorrentes e produtos substitutos. A reflexão deve envolver fatores que determinam a margem do negócio e os riscos da indústria, buscando entender qual é a estratégia competitiva atual, ou seja, quais são as vantagens competitivas que conseguimos desenvolver, como elas nos permitem obter a preferência dos clientes e qual a rentabilidade de nossa empresa comparada a da concorrência.

Com base nos conceitos de M. Porter, há duas estratégias principais: a de liderança de custos e a diferenciação. A primeira implica que nossa empresa é a melhor do setor em eficiência operacional e por isso temos os menores custos. Já na diferenciação somos reconhecidos como a melhor marca ou a empresa mais inovadora do setor. Independente da estratégia, o importante é que ela se sustente no tempo. Para isso é fundamental que os clientes reconheçam esta estratégia e prefiram nossos produtos em função delas. Se nós temos melhores custos, então temos que ser capazes de manter e ganhar market share com estratégias agressivas de preços, mantendo um bom nível de lucratividade suportado por custos baixos. Por outro lado, se obtemos a preferência dos clientes pelos investimentos publicitários, ou por meio de investimentos em P&D para desenvolver produtos diferenciados, temos que ser capazes de obter um preço maior por nossos produtos que permita cobrir os custos da diferenciação. Isto determinará se nossas estratégias serão perenes e resistirão ao ataque da concorrência.

O caminho para atingir a estratégia é baseado no Mapa Estratégico do Balance Score Card (BSC) de Kaplan e Norton. Ao desmembrar o objetivo nas dimensões dos Acionistas, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento, a metodologia permite o detalhamento e a correlação entre ações e a estratégia, envolvendo e comprometendo toda a equipe da organização. Em complemento, a ferramenta Orçamento Base Zero (Peter Phyr) permite o detalhamento total das atividades, a análise de custos e benefícios e uma visão futura da empresa sem o viés de orçamentos anteriores.

Como último ponto cabe ressaltar, como diz um de meus sócios da Galeazzi&Associados, que o planejamento estratégico é uma trilha, um Norte e não um trilho fixo e imutável para a organização.

*J.C.Aguilera é sócio-diretor da Galeazzi & Associados, Graduado e Pós-Graduado em Administração de Empresas pela EAESP - FGV com curso de Strategic Marketing Management pela Harvard Business School. O artigo se baseia no livro "Turnaround, a verdadeira destruição criativa" dos autores JC Aguilera e LC Lazarini, em fase de produção. Contato: aguilera@galeazzi.com.br.

Mundo do Marketing: Publicado em 17/7/2006.