

## COMPETITIVIDADE & PERPETUIDADE

### **Ser competitivo enquanto existir. E quanto tempo vai existir, competitivamente?**

Procurarei dar resposta esta questão que me surgiu na sequência de coisas que vou ouvindo e lendo que, a propósito do empreendedorismo, louvam tanto a iniciativa individual que quase me levam a esquecer a crescente socialização do colectivo. Paradoxo da nossa sociedade, tão dependente das modas. Mas nunca leio ou ouço notícias que relevem a importância da “organização”.

Na senda do processo de venda dos meus serviços, afirmam-me desde há muito alguns interlocutores acreditarem que a intuição é o melhor elemento para criar e dirigir o negócio. Respondo-lhes invariavelmente, i) claro que a empresa de raiz não começa com (a) organização. Começa com a ideia de um individuo. E depois? Que sustentação dar ao negócio? E às responsabilidades que se foram assumindo?; ii) que mesmo quando a intuição é acertada, carecerá de um bom plano para concretizar o ciclo que nela nasce – desejo, esperança, projecto, execução – e em que os dois últimos elementos caem no âmbito da organização (colectivo) e não da intuição (individual); iii) que a organização tem de ser construída, a partir dos seus caboucos, o que pressupõe a existência de regras, de princípios e de conceitos que supõem uma capacidade de condução eficaz; iv) que a organização, em ambiente concorrencial, tem de ser competitiva e tender à perpetuação a fim de que a construção em que assenta não só não perca valor, como este vá aumentando para fertilização da competitividade: o que conduz a organização – a sua estrutura – a ganhar a capacidade de criar e desenvolver novos negócios, o que acontece via inovação que é uma actividade processual alimentada por criatividade de muitos, carente de uma estratégia global do negócio e, por isso, dirigida à criação de produtos para o futuro, não para o presente; e, v) que opção seguir para constituir a organização (do negócio)? E ainda, acrescento, que a perpetuação das organizações é condição de responsabilidade social – para quem valoriza esta condição.

Porque tudo tem que ver com a probabilidade de sucesso da ideia. E é no âmbito do projecto, do plano, que ela se determina.

Descurando o que acima refiro, aquela afirmação de exaltação do voluntarismo nos negócios faz-me lembrar a exaltação (creio que ditada pela nossa procura messiânica) pelo voluntarismo do bombeiro (que actua sobre os efeitos) e a irrelevância que se atribui à discricção do técnico de prevenção do incêndio (que actua sobre as suas causas). Mas, depois do incêndio, a crítica recai na ausência de prevenção!

Este outro paradoxo releva, de facto, a incoerência do homem comum decorrente da sua dificuldade de pensar com método (e agir em conformidade). Por isso valorizo a expressão de Lord Beveridge: a organização é um meio que permite a homens comuns fazer coisas extraordinárias.

Porque se fala de acção, há que referir a questão da liderança. A propósito do empreendedorismo, designadamente, insiste-se na necessidade de expandir o número de líderes definindo-se normalmente estes na perspectiva de «comportamento». Isto é, (bons) líderes são indivíduos com traços comportamentais tais como carisma, boas capacidades de comunicação, que procuram consensos, bons delegantes ...

A esmagadora maioria das pessoas que encontrei na minha experiência profissional revelou-se não querer ser líder, mas seguidora. Assim sendo, mais do que com características comportamentais, muitos seguidores procuram líderes bons pensadores e agregadores de valor que lhes dêem resposta a duas questões: a) para onde me quer levar? ...Para que possa decidir se o quero seguir; b) e, seguindo-o, que papel pretende que eu desempenhe?

A resposta a estas duas questões implica o tema da estratégia e a forma de a estabelecer.

De todas as referências que tenho recolhido sobre o meu trabalho nestas já mais de duas dezenas de anos de consultoria no tema, creio que a de Ernâni Lopes, num prefácio a um dos nossos livros, em 1998, é aqui particularmente pertinente: *A insistência sobre o common sense, no sentido (de exigente sofisticação, sublinhe-se) de que estratégia e gestão não constituem um*

*amalgamar de buzzwords e de construções fantasistas (reciprocamente alimentadas e pretensamente em conflito) mas resultam de uma capacidade analítica e, em termos críticos, de compreender a realidade, buscando soluções solidamente ligadas à vida concreta das empresas [...] Esta ligação à vida real, esta busca de garantia de no-nonsense, é algo que me parece particularmente salutar quando se pretende fazer trabalho útil e que possa ajudar os gestores a enfrentar e resolver (não a complicar, em becos sem saída rodeados de floreios teóricos) os seus problemas.*

A abordagem que sigo há muitos anos ao tema *estratégia* está umbilicalmente ligada aos seus dois ingredientes que titulam este escrito e que, uma vez mais, aqui abordo, e sem os quais a sustentabilidade das organizações económicas não é viável. E que conduz, em minha opinião, a que as pessoas que integram estas organizações adquiram a capacidade de, no seu dia-a-dia, actuarem no imediato (que é o que já fazem) mas com a acção integrada no objectivo da perpetuidade. Para o que devem ser dirigidas pertinentemente.

Essa minha abordagem á *estratégia* das organizações económicas implica que as *estratégias* comumente por elas seguidas – operacionais (dirigem, com maior ou menor consciência dos agentes e mais ou menos formalmente, a execução das diversas operações que constituem o seu dia-a-dia) – sejam conduzidas pela *estratégia* que designamos por Global: um conjunto de critérios que a organização entende inamovíveis como condição da sua autonomia e a que se deve sujeitar a flexibilidade própria das *estratégias* operacionais. Portanto, a *estratégia* global difere das *estratégias* operacionais apenas num pequeno detalhe que esta definição expressa: ela é imutável, enquanto promover o crescimento da organização o que significa que é “vitalícia” (quando deixar de o promover, será tempo de a substituir por outra “vitalícia” – sem ruptura, corrigindo a *estratégia* global no conceito do negócio; com ruptura, substituindo a *estratégia* global por via de outra *força condutora* (ver B.): é a Rota, na navegação concorrencial; as segundas, quando seguindo critérios não por aquela impedidos, são mutáveis, com a duração temporal adequada à produção do objectivo de que são instrumento, alterando-se quando outra promover melhor essa produção: são os Rumos, que asseguram que a navegação concorrencial

segue a rota para que o seu objectivo seja prosseguido. Se assim não for – se o imediato/curto prazo não for enquadrado e dirigido pelo longo prazo – como é possível promover e manter a longo prazo a competitividade, prevenindo o enfraquecimento competitivo que ocorre naturalmente em ambiente concorrencial e que as circunstâncias que influenciam as operações (a navegação) podem agravar?

A propósito de longo prazo, sugiro a leitura do recente artigo de Nadeem Shaikh na Harvard Business Review, de 17 de Julho, sob o título *The Financial Industry Needs to Start Planning for the Next 50 Years, Not the Next Five*. Deste artigo, respigo a seguinte passagem que cita Jeff Bezos em carta aos accionistas: *We will continue to make investment decisions in light of long-term market leadership considerations rather than short-term profitability considerations or short-term Wall Street reactions.... We will make bold rather than timid investment decisions where we see a sufficient probability of gaining market leadership advantages. Some of these investments will pay off, others will not, and we will have learned another valuable lesson in either case.*

Em artigo anterior sobre a evolução da economia e os seus efeitos argumentei que alguns sectores, e outros tendencialmente, apresentam como característica ser a sua oferta maior do que a sua procura. Naturalmente, esta característica dificulta que os executivos dêem importância à perpetuação das suas organizações. Mas, ao assim procederem, dificultam a sua competitividade.

Porque a história nos ensina que evoluções estáveis têm períodos de duração superiores às “evoluções repentinas”, produzindo as suas variações efeitos de menores impactes do que estas – os “booms” são sempre seguidos por depressões que consomem imensos recursos –, as organizações que seguem estratégias globais bem estabelecidas controlam o seu crescimento minimizando os períodos recessivos. Isto é, embora conheçam operacionalmente períodos de maior e outros de menor expansão, a curva sinusoidal do seu comportamento operacional apresenta evolução oblíqua ao eixo das abcissas e em sentido crescente e não a evolução típica do comportamento operacional das demais organizações: paralela ao eixo das abcissas.

Assim, o formato para aqui tratar o tema obedece, necessariamente, ao nosso conteúdo processual de estabelecimento da estratégia global pela equipa de gestão da organização: A. Diagnóstico de Situação; B. Opção Estratégica Global, dela resultando a formulação da Estratégia Global; C. Implementação das Condições para executar a estratégia global; D. Execução da estratégia global; E. Monitorização da execução da estratégia global; F. Revisão da estratégia global. Para cada elemento deste conteúdo apresentarei o conceito e a sua definição, explicarei sucintamente a sua importância e terminarei deixando uma mensagem-chave.

#### **A. Diagnóstico de Situação**

1. Conceito: Conhecimento formal e entendimento causal da situação actual da organização económica.
2. Definição: Conjunto de elementos que devem ser isolados para serem metodologicamente analisados por forma a servirem de base de estabelecimento da opção estratégica global e estruturados por forma a permitirem a sua actualização periódica para benefício das operações.
3. Importância do diagnóstico de situação formal: assegurar o registo e retenção adequados dos elementos considerados nos três momentos a que respeitam: Passado: 5 elementos, determinados a partir de 24 questões processuais; Presente: 7 elementos, determinados a partir de 33 questões processuais; Futuro: 7 elementos, determinados a partir de 79 questões processuais.
4. Mensagem-chave: Para saber para onde vou, tenho de saber onde estou.  
Recordando F. Pessoa: *Uma Nação é três coisas: uma relação com o passado, uma relação com o presente – interno e internacional –, uma direcção para o futuro.*

## **B. Opção Estratégica Global**

1. Conceito: Estabelecimento formal do Objectivo da Organização económica, expresso no Conceito do Negócio. (*Chega primeiro não quem vai mais depressa, mas quem sabe para onde vai – Séneca*)
2. Definição: Escolha da Rota a seguir nos próximos “100 anos”, utilizando o instrumento conceptual de *Força Condutora* (dez possíveis), cada uma possibilitando – de forma e seguindo comportamentos diferentes, a definição do âmbito dos produtos, utilizadores, clientes e mercados geográficos futuros (o objectivo da estratégia global) – a necessária diversificação dos negócios e a imprescindível especialização dos recursos.
3. Importância da opção estratégica global: promover a compreensão organizacional relativamente ao seu objectivo e, em consequência, promover o envolvimento consciente dos actores na observância da sua prossecução, o que significa que a organização tenha consciência dos obstáculos que, primeiro, reduzem a possibilidade de a força condutora ser estabelecida e, depois, saiba resistir às tentações do seu desrespeito. A falta da sua observância conduz, designadamente: i) à ineficaz afectação de recursos, ii) a decisões tomadas numa base de evento-por-evento e «eu também», iii) a perpetuar a perspectiva de curto-prazo, iv) à sedução.  
A sua observância assegura a coerência das acções a desenvolver e a priorização da afectação dos recursos e da exploração das oportunidades (as duas decisões de maior significado na vida das organizações económicas).
4. Mensagem-chave: a competitividade e a perpetuidade da organização dependem de uma opção estratégica global objectivamente correcta e da constância na prossecução do seu propósito.

## **C. Implementação das condições necessárias à execução da estratégia global**

1. Conceito: qualquer estratégia precisa de assegurar as condições imprescindíveis à sua execução.

Estas condições, que são identificadas no teste da opção estratégica (B), variam de organização para organização e conforme a estratégia global optada. Existem todavia duas condições que sempre são identificadas e que são seguidamente definidas.

- 2.1 Estrutura Orgânica: sendo esta o estabelecimento das actividades/responsabilidades necessárias à execução da estratégia global e o seu arranjo hierárquico, é natural que o estabelecimento ou a clarificação desta evidencie a necessidade do estabelecimento ou da revisão da estrutura orgânica que a vai executar.
- 2.2 Capacidades Organizacionais necessárias à execução da estratégia global, que designamos por Áreas de Excelência: o conjunto de competências individuais e de aptidões processuais que, formalmente identificadas a partir da opção estratégica, são permanentemente avaliadas e alimentadas em ordem a, nelas, a organização superar outras capacidades que possua e ser melhor do que os concorrentes. A avaliação e alimentação permanente das capacidades organizacionais é que permitem, em bom rigor, a atribuição do qualificativo de áreas de excelência (algo que se promove, objectivando alcançar e manter: não se pode exceder em tudo; deve exceder-se no que à estratégia global se refere e que a diferencia). Por uma questão de exigência. As áreas de excelência são fundamentais para a organização “gerir” as estratégias operacionais de concorrentes.
3. Importância da implementação das condições necessárias à execução da estratégia global: permitir esta execução, pelo que devem ser permanentemente mantidas.
4. Mensagem-chave: sem condições implementadas não há execução da estratégia global.

#### **D. Execução da estratégia global**

1. Conceito: prosseguir o Objectivo da Estratégia Global. Quando aqui se chega, tudo o que ficou para trás permitirá que a execução se faça com o máximo de orientação e empenhamento, com maximização da ordem e da disciplina de actuação necessárias e um mínimo de esforço: porque as condições de eficácia estão reunidas.

2. Definição: prosseguir o objectivo da estratégia global passa pela sua prévia quantificação, desta resultando os Objectivos Estratégicos (dos produtos, utilizadores/clientes, mercados geográficos), em horizonte temporal de alguns anos dependendo das características do negócio e da duração do ciclo de vida do produto.
3. Importância da execução da estratégia global pelos objectivos estratégicos: assegurar a prossecução do objectivo da estratégia global e avaliar o seu contributo para o desenvolvimento da organização, promovendo-se a não ocorrência do seu enfraquecimento competitivo e, assim, a manutenção da sua perpetuidade.
4. Mensagem-chave: sem execução da estratégia global não se promove a competitividade e a perpetuidade da organização.

#### **E. Monitorização da execução da estratégia global**

1. Conceito: acompanhar metodicamente as operações responsáveis pela prossecução dos objectivos estratégicos.
2. Definição: acompanhar a evolução das operações pela produção dos objectivos operacionais significa verificar que os resultados por estes periodicamente produzidos para realização dos objectivos estratégicos são ou não adequados. No segundo caso, para permitir a tomada de medidas de correcção ou de compensação; no primeiro caso, para permitir a tomada de medidas de exploração de oportunidades. A decisão baseia-se na análise da *posição* em que o objectivo operacional, que decorre do objectivo estratégico e orientado por Linhas de Orientação de Retorno/Lucro e de Dimensão/Crescimento, se encontra relativamente a este.
3. Importância da monitorização da execução da estratégia global: aumentar a probabilidade de sucesso da prossecução dos objectivos estratégicos, logo, de cumprimento dos orçamentos de exploração anuais e plurianuais estabelecidos e que neles se suportam, permitindo a atempada tomada de decisões pertinentes para a competitividade e perpetuidade da organização.



4. Mensagem-chave: sem monitorização da estratégia global não se assegura a probabilidade de sucesso da concretização dos objectivos estratégicos.

**F. Revisão da estratégia global**

1. Conceito: Rever formalmente a opção estratégica global.
2. Definição: Proceder à avaliação do progresso dos objectivos estratégicos (que são periodicamente acompanhados em E.2) e proceder à análise da actualização do diagnóstico de situação como se refere em A.2.

Quanto mais se analisar periódica e satisfatoriamente o progresso dos objectivos estratégicos e se realizar a avaliação do diagnóstico de situação, menos premente se torna a realização da revisão formal da estratégia global posto esta se encontrar periodicamente feita.

3. Importância da revisão da estratégia global: assegurar que as alterações ocorridas no âmbito do diagnóstico não invalidam a opção estratégica global e confirmar que a evolução da execução da estratégia global promove o desenvolvimento da organização.
4. Mensagem-chave: sem revisão da estratégia global não se assegura a competitividade e a perpetuidade da organização.