

O que é e o que não é estratégia?

Nas últimas três décadas, a busca incessante do aumento da produtividade, da maior qualidade e do melhor uso do tempo fez com que uma enorme quantidade de ferramentas e técnicas dominasse o ambiente gerencial. Quem nunca ouviu falar ou nunca aplicou a gestão pela qualidade total, fez *benchmarking*, terceirizou, montou parcerias, executou a reengenharia de suas atividades internas e trabalhou a gestão da mudança? Pois é, essas ferramentas são bem conhecidas, mas é importante saber que, embora as melhorias operacionais resultantes da aplicação desses instrumentos tenham sido relevantes, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de gerar lucros sustentáveis no longo prazo.

A raiz do problema está na incapacidade dos líderes e gerentes de distinguir eficiência operacional de estratégia empresarial. Ao longo deste livro mostraremos como pensar e criar uma posição estratégica, e também como gerenciar essa estratégia, ou seja, como coordenar de forma eficaz e com foco nas atividades operacionais da corporação e no bom uso das técnicas gerenciais. Com isso, será explorada a capacidade de unir de forma inteligente a estratégia e a eficiência das operações internas, gerando sustentabilidade no longo prazo para sua empresa.

Para entender melhor as metodologias estratégicas e gerenciais, contudo, é importante apresentarmos alguns conceitos básicos e a linha condutora do livro. Vamos em frente?

Falando um pouco mais sobre eficiência operacional

Para superar os concorrentes, as empresas precisam criar diferenças sustentáveis e perceptíveis aos olhos dos clientes. De forma simples e objetiva, podemos dizer que uma boa empresa deve apresentar ao mercado um maior valor agregado com o mesmo preço que o concorrente ou o mesmo valor agregado com um preço inferior. Assim, obtemos a fórmula para a rentabilidade sustentável, ou seja, fazer o cliente perceber que sua empresa oferece sempre o melhor, ao mesmo tempo que, por meio da eficiência gerencial das operações, seus preços permanecem compatíveis com os preços da concorrência.

Vamos nos aprofundar um pouco mais nas variáveis do resultado de uma empresa e, com isso, evoluir na discussão sobre eficiência operacional.

Podemos afirmar que o resultado financeiro, ou a margem de lucro, de uma empresa depende de seu volume de vendas, ou de sua receita, e dos custos da operação do negócio.

Ora, para vender bem, uma empresa precisa oferecer ao mercado produtos atraentes, com características e atributos interessantes, preços atrativos e uma boa comunicação com seu público-alvo. A comunicação pode ser traduzida como o marketing do produto, ou seja, a estratégia para levar ao cliente a informação de que o seu produto existe, é bom, compatível com o bolso do consumidor e pode ser encontrado facilmente nos pontos de venda. Quando nos referirmos a produtos, neste livro, estaremos sempre pensando em bens físicos e/ou serviços.

Para obter uma boa margem de lucro, essa empresa deve cuidar e controlar muito bem os seus custos, sejam eles variáveis, ou seja, custos que crescem proporcionalmente às vendas, ou fixos, que devem crescer muito lentamente se comparados aos custos variáveis.

Podemos concluir que, de uma forma geral, todas as empresas seguem um mesmo paradigma em busca do resultado,

que se traduz em ter um produto atraente, com preço bem acessível e boa comunicação com o público-alvo, além de um ótimo controle e otimização dos custos de todas as operações internas. E, naturalmente, vender bastante!

Veja como fica simples o entendimento deste paradigma quando transformado numa relação das variáveis citadas:

$$\text{Resultado (R\$)} = f(\text{atratividade, preço, comunicação, receita e custo}) \Leftrightarrow \text{equação 1,}$$

onde f é uma função que relaciona as variáveis.

A atratividade de um produto depende da percepção e sensibilidade das pessoas da empresa, normalmente da área de vendas e marketing, em compreender as necessidades presentes e futuras do mercado consumidor e, com isso, definir soluções interessantes. Essa variável está associada à novidade ou ao pioneirismo, e é a variável estratégica da equação.

O preço, que é um fator essencial na decisão de compra, tem uma relação direta com a variável atratividade do produto. Se um produto é altamente atrativo, o cliente aceitará pagar mais caro; caso contrário, o preço possível de ser aceito pelo mercado será aquele mais próximo do custo.

A comunicação é outra variável que vai depender, num primeiro momento, da criatividade humana em buscar novos canais e criar mensagens inteligentes sobre o produto, a fim de chamar a atenção do consumidor e, em poucos segundos, provocar uma intenção de compra. Contudo, sem um bom produto e preço, a comunicação poderá ser inútil.

No final das contas, todas essas variáveis vão impactar o volume de vendas e, consequentemente, a receita da empresa. Sem receita não existe empresa, já que os custos fixos devoram a margem em pouquíssimo tempo. Com uma boa receita, os custos fixos se diluem, o poder de compra aumenta, reduzindo

os custos variáveis, a verba para comunicação se fortalece, bons profissionais podem ser contratados, novos produtos desenvolvidos, e assim por diante.

Muitas pessoas confundem a importância e o papel das variáveis preço e custo dos produtos de uma empresa. Então vamos refletir sobre o custo, mas sem esquecer sua relação com o preço.

A primeira relação direta entre essas variáveis, e que todos conhecemos, é que preço menos o custo é igual ao lucro. Poderíamos extrair outro ensinamento dessa relação? Pense num produto muito atraente, inovador e pioneiro. Para esse produto, o preço se distancia muito do custo, ou seja, há mais valor agregado e o lucro cresce, desde que os custos sejam bem cuidados e controlados, mantendo os gastos tão baixos quanto possível para garantir a qualidade daquele produto atraente. Agora vamos pensar em uma empresa cujo produto possui diversos concorrentes no mercado nacional e internacional e que, apesar de interessante ou até mesmo necessário, não é mais pioneiro ou inovador, como papel higiênico, caneta esferográfica, pilha, cerveja, telefone celular etc. Você já deve ter notado que, nesses casos, o preço praticamente cola no custo, certo? Podemos afirmar que, subtraindo o valor dos impostos da margem de lucro, o preço, nesses casos, é de 10 a 15% maior que o custo. Nessa situação, o cuidado e o controle do custo passam a ser cada vez mais rígidos, e é exatamente nesse momento que a estratégia é esquecida, dando lugar à eficiência operacional. Foi assim do século XIX até meados do século XX, mas muitas empresas ainda vivem sob esse modelo.

É essencial que os empresários notem que no momento em que a novidade ou pioneirismo de um produto se encerra, mesmo que continue atraente ou necessário ao mercado, a busca por otimização dos custos e eficiência operacional toma lugar, e isso não é estratégia.

Pense, por exemplo, no caso da Gol Linhas Aéreas, que entrou no mercado brasileiro num momento altamente conturbado, no qual grandes e tradicionais empresas passavam por situações de falência e dificuldades financeiras, e com um mercado comprador extremamente tímido. Era um cenário desanimador. A Gol deu certo porque, naquele momento, o seu paradigma estratégico era completamente diferente de todas as outras concorrentes. A Gol utilizou a equação 1, mas entendeu que a inteligência estratégica estava na forma de mexer com as variáveis, e não apenas na variável custo, e ela se tornou altamente atraente e possível, por focar seu modelo de negócio em uma camada da população que nunca tinha viajado de avião. Simplesmente genial!

Mesmo assim, muitos empresários não acreditaram no modelo Gol, porque pensavam com a cabeça do modelo vigente na época e acharam que a Gol estava em busca da eficiência operacional, puxada por guerra de preços, enquanto ela nasceu focada na eficiência operacional de forma estratégica, ou seja, pensando na capacidade de compra do novo público-alvo do setor aéreo. Ela inovou e foi pioneira num velho mercado, usando os fundamentos da estratégia e da gestão de forma exemplar.

É importante perceber que o constante aprimoramento da eficiência operacional é imprescindível para a melhor rentabilidade de qualquer negócio; entretanto, na maioria dos casos, não é o bastante.

Gradualmente, as empresas permitiram que a eficiência operacional fosse tomando espaço da estratégia, e o resultado é uma competição padronizada e com altas pressões sobre o preço e, consequentemente, sobre o custo, comprometendo dessa forma a sustentabilidade do lucro e do próprio negócio no longo prazo.

Falar de eficiência operacional é referir-se à melhora das práticas e dos procedimentos dentro da cadeia de valores, ou seja, a cadeia operacional, produtiva, de processos internos e externos das empresas. Quando nos referimos à estratégia, tratamos de decisões e ações que definem o posicionamento da empresa no mercado.

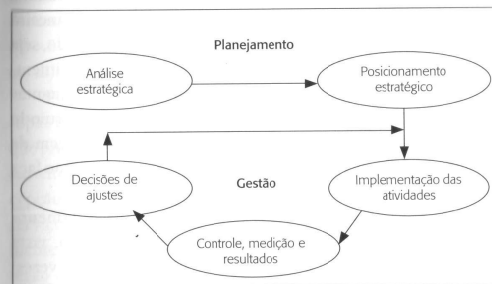
Posicionamento: um conceito essencial

Em conversas de negócio encontramos as mais diversas definições para o conceito de posicionamento, desde “aquilo que gostaríamos de ser” até “propaganda”. Contudo, dentro do espectro de definições, verificamos que grande parte dos gestores pouco sabe, de fato, sobre a importância desse conceito, ou o define apenas como uma posição desejada e a ser conquistada pela empresa.

Após o trabalho de planejamento da estratégia, o grupo gestor deverá formalizar suas análises e tudo aquilo que projetou e deseja para sua empresa no futuro, o que, normalmente, inclui a conquista de um novo **posicionamento**, ou seja, **uma forma diferente, exclusiva e nova de prestar um serviço, atender o cliente ou vender um produto**. Esse é o conceito de posicionamento estratégico — saber para onde a empresa quer, pode ou imagina ir, atingir ou chegar. Importantíssimo! Contudo o empresário **também precisa saber como a empresa é vista pelo mercado, para saber conduzi-la ao futuro estrategicamente planejado, a nova posição. Isso é o gerenciamento da estratégia, ou seja, conduzir a empresa de um ponto inicial ao posicionamento estrategicamente planejado.**

A seguir veja, na figura 1, o fundamental papel dos líderes para que sejam bem realizados os processos dinâmicos do planejamento e da gestão da estratégia.

Figura 1
PROCESSO DINÂMICO DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA



Dentro das empresas, podemos ter sonhos e fazer planejamentos, mas vivemos da realidade. Não há realidade mais útil, e muitas vezes até dura, para o processo gerencial do que aquela que reside na mente dos nossos clientes. Traduzindo, tudo aquilo que está na mente do nosso cliente a nosso respeito deve ser buscado e registrado, para que a empresa tenha um referencial de partida seguro. O cliente não mente e nem tem pena; por isso ouvi-lo é essencial para o processo de planejamento e gestão da estratégia. **Se o cliente, de uma forma geral, julga sua empresa muito lenta e com baixa capacidade técnica, para resolver os problemas, não tente se convencer, e convencer o cliente, do contrário.** Este é um erro comum e grave entre muitos gestores. **O cliente já criou uma imagem sobre a sua empresa. Se essa imagem for aquilo que você e seu grupo gestor planejaram, ótimo. Se não for, está na hora de novas ações para modificá-la na mente do cliente.**

Certamente você pensou em usar a propaganda como uma das ferramentas para modificar a mente do cliente. De fato, é uma solução importante e útil, mas cuidado, porque existem várias

outras formas consistentes de fortalecer a imagem. Pense, nesse momento, em quantas interações sua empresa terá na próxima hora com todo o mundo externo, seja o departamento financeiro cobrando ou pagando, seja o setor comercial prospectando, seja a logística entregando, a operação atuando ou o cliente interagindo com o produto ou serviço. É até difícil calcular quantas interações, certo? Mas todas elas vão, aos poucos, construindo na mente do cliente e da sociedade em geral uma imagem de sua empresa. Busque entender a mente do seu cliente e não faça propagandas dizendo que você é o que não é.

Após a compreensão do conceito de posicionamento estratégico e da forma como nossa empresa é, de fato, vista pelos clientes, fica mais fácil entender por que, muitas vezes, ser apenas eficiente operacionalmente não resolve ou melhora a competitividade.

Imagine o caso de uma livraria cujos sócios pretendem aumentar consideravelmente as vendas. Se esses sócios e seus gestores não entenderem que oferecer livros pela internet e montar uma estrutura logística para entrega dos produtos faz parte da nova competição, certamente eles buscarão ser eficientes em caminhos tradicionais. Será que vai funcionar? Na condição de cliente, que imagem você faria dessa livraria? Qual a chance de você comprar nessa livraria ou pela internet, nos dias de hoje? A estratégia de crescimento vai funcionar se essa livraria não fizer mudanças significativas em sua forma de atuar? Ela teria, de fato, uma estratégia?

Uma vez entendido o conceito de posicionamento e esclarecidas suas diferenças em relação à eficiência operacional, podemos criar uma definição simplificada para estratégia. Veja:

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Portanto, para ter uma estratégia, a empresa deverá ser capaz de definir um posicionamento exclusivo no mercado em que pretende atuar e entender que o conjunto das atividades que sustentam a estratégia definida criará, na mente do cliente, a percepção de valor, ou seja, de que sua empresa oferece produtos, serviços e soluções pelos quais vale a pena pagar. A imagem na mente do cliente dependerá de como essas atividades escolhidas serão executadas e de você escolher as atividades corretas. O objetivo é fazer com que o cliente forme uma imagem alinhada com o que a empresa planejou em sua estratégia.

Muitas vezes nós, gestores, nos deixamos levar ou somos levados a decidir pela manutenção de todas as atividades que já executamos no dia a dia, em lugar de buscar uma posição nova, exclusiva e valiosa para o cliente. Uns perguntam: por que abrir mão de uma determinada atividade que executamos há anos, se ela, pelo menos, paga o custo fixo? Outros pensam: por que não oferecer tudo aos meus clientes? Por exemplo, se já vendo um bom serviço técnico de manutenção de eletrodomésticos, por que não ampliar para manutenção geral da casa do meu cliente?

É importante notar que a manutenção de um ventilador é mais simples do que a de uma geladeira, que é mais simples do que a manutenção de um sistema de segurança integrado e automação predial, e assim por diante. E que é mais valioso para o cliente? Será que fazer tudo é uma estratégia inteligente? Pense também que os investimentos e prioridades deverão ser do tamanho do bolso de sua empresa. Dar um passo muito maior do que a perna não será uma grande ideia, e esse fato deverá

estar muito claro para o grupo gestor. Se isso não acontece, sua empresa não tem estratégia e não controla seu posicionamento. Se der sorte, tiver crédito e caixa robusto, poderá até atirar no que viu e acertar no que não viu! Mas cuidado, não tome a sorte dos outros como uma estratégia para sua empresa.

Se você e sua equipe decidiram-se por uma estratégia, entenda que é importante definir, claramente, que atividades sustentarão o posicionamento estratégico e que atividades não deverão mais ser exercidas pela empresa (*trade-off*).

Citamos como exemplo o caso da Gol, que, até a publicação deste livro, não opera viagens para os Estados Unidos e Europa, pois suas atividades não são compatíveis com esse tipo de operação. Uma empresa aérea que trabalha com a estratégia de baixo custo não poderia inserir no seu negócio uma infraestrutura caríssima de suporte e operação de viagens de longa distância. Não se esqueça desse recado!

Estratégia: a importância da compatibilidade entre as atividades

Escolher as atividades corretas é, portanto, a primeira grande decisão após a definição do posicionamento da empresa. Contudo, não adianta apenas escolher as atividades certas. É preciso que elas sejam compatíveis entre si. A eficiência de cada atividade é muito importante, mas é preciso que, além disso, elas reforcem umas às outras, a ponto de termos o conjunto, e não só uma parte, alinhado e sustentando a estratégia.

O que queremos dizer é que se sua empresa investiu, por exemplo, na força de vendas, ampliando sua atuação geográfica e modernizando as ferramentas de transmissão de pedidos, a fábrica, a logística e o setor financeiro devem estar redimensionados para atender à nova demanda. Se isso não acontecer, o risco de frustrar diversos clientes será enorme e sua estratégia será abalada.

Agora, caro leitor, podemos ampliar a primeira definição de estratégia da seguinte forma:

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades da empresa, compatíveis entre si. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima [Porter, 1999].