



POR RÔMULO PINHEIRO,

ATUA COMO CONSULTOR DESDE 1998 NAS ÁREAS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, MARCAS CORPORATIVAS E MARKETING. FOI VICE-PRESIDENTE DA AGÊNCIA ÁFRICA E SÓCIO DIRETOR DA ASIA BRANDING E TAMBÉM SÓCIO DAS CONSULTORIAS THYMUS E BRANDANALYTICS.

✉: romulopinheiro@falconi.com

A ESTRATÉGIA PRECISA DE MÉTODO

Todos sabem que atravessamos uma crise econômica e política em larga escala, que impacta diversos segmentos – senão todos – da economia. Nestes momentos, é comum relegar as atividades de planejamento estratégico para segundo plano, já que as empresas direcionam suas energias para a própria sobrevivência, em iniciativas de curto prazo.

Esse, no entanto, pode revelar-se um passo errado. O segredo em tempos de grande incerteza é justamente tentar combinar o curto com o longo prazo – ou seja, agir no curto prazo para garantir o longo prazo – a perenidade – da organização. Afinal, em um ambiente ameaçador, a empresa que mantém viva a gestão estratégica e sabe escolher melhor tem mais chances de sobrevivência.

Mas o que torna um pensamento estratégico realmente útil?

Estratégia só é necessária diante de dois fatores: limitação de recursos e competição, isto é, a empresa não tem recursos humanos e financeiros para fazer tudo que desejaria e, além disso, existem outras empresas no mercado que pretendem a mesma receita e os mesmos clientes que ela.

Diante disso, a definição de uma estratégia clara irá permitir que a empresa: a) aloque seus recursos da forma mais eficiente possível e b) antecipe os movimentos e se diferencie de seus competidores. Podemos chamar essa competência de “maturidade estratégica”, que propicia à organização clareza sobre seus movimentos futuros ou, em outras palavras, escolhas de longo prazo feitas com maior segurança.

O setor de celulose e papel enfrenta grandes desafios para aumentar sua competitividade, entre os quais:

- incrementar a diferenciação e a inovação através de P&D em toda a cadeia de valor (floresta, indústria e mercado);
- aumentar a escala de produção nas plantas industriais;
- reduzir custos com aumento de excelência operacional;
- maximizar a produtividade das florestas via biotecnologia;

- criar competências e diferenciais para competir com novos entrantes internacionais; e
- desenvolver produtos e serviços específicos para cada cliente.

Para responder a esses desafios com consistência, em um patamar acima dos concorrentes, é primordial que a organização realize um processo de reflexão estratégica de maneira estruturada e, principalmente, pragmática.

Na Falconi temos aplicado uma abordagem que permite à empresa tomar iniciativas de curto prazo, mas sem deixar de olhar o futuro – e o melhor: podendo enxergar mais claramente aonde poderá chegar com disciplina de execução. Além disso, permite o aprendizado da organização ao longo do processo e, consequentemente, torna a formulação estratégica sustentável, permanente.

Alguns aspectos que diferenciam esta abordagem:

1. Estratégia com meta: esforço em direção ao Sonho Grande

Quando a formulação estratégica começa com uma meta ainda em caráter preliminar, fruto de uma reflexão coletiva dos executivos ou dos acionistas (ou ambos), a empresa sabe o quanto precisará colocar de esforço no processo de planejamento.

As iniciativas passam a ter o sentido de “responder” a um desafio claro, e não apenas de gerar ideias sem aplicação real.

A formulação estratégica sem metas e norte claro acaba se tornando uma grande análise de cenários – que é parte importante do processo, mas não um fim em si mesma.

2. Identificação de questões realmente estratégicas

Algumas empresas costumam optar por uma abordagem “criativa” de formulação estratégica, ou seja, começar com uma folha em branco, olhar dezenas de cases de sucesso e benchmarks ao

redor do mundo e tentar chegar ao maior número possível de opções para agir.

Mapear o cenário competitivo e os benchmarks é fundamental em qualquer processo básico de formulação, mas entendemos que é preciso dar um passo atrás e buscar a compreensão e a visão crítica dos gestores em relação às oportunidades e ameaças reais em relação ao futuro e ao alcance do Sonho Grande.

É o que chamamos de questões estratégicas: o que tira o sono dos acionistas e executivos? Que oportunidades estamos perdendo? O que pode atrapalhar e impedir a sustentabilidade de nossa operação? O que não estamos vendo? Aliadas às tradicionais análises do ambiente externo, as questões estratégicas trazem pragmatismo e um choque de realidade ao processo.

Outro benefício de identificar de forma clara as questões estratégicas está no alinhamento entre todos os envolvidos, executivos e acionistas. Um diretor comercial que prioriza as questões ligadas a clientes sem levar em conta que no ambiente sistêmico que é qualquer empresa as questões ligadas à operação ou às finanças podem afetar em muito sua performance – todas as partes afetam o todo.

3. Estabelecendo a ligação da Estratégia a Resultados

Ter metas e opções claras não garante uma boa estratégia; é preciso que esta aconteça. Infelizmente, talvez esteja aí o ponto mais crítico dos processos de formulação estratégica: quando as diretrizes estão dadas, mas a empresa continua no seu ritmo antigo e não acompanha o novo momento.

Vemos que os executivos têm uma direção, mas não sabem o que fazer nem quanta contribuição será necessária para alcançar as metas combinadas. Falta um plano! E estratégia sem plano é apenas uma utopia coletiva.

Tem sido comum encontrar trabalhos estratégicos com grande fundamento analítico e abrangência, mas que desembocam no imobilismo gerencial. Isso ocorre, em nosso entendimento, pela ausência de planos com responsáveis ("donos"), macroetapas, recursos, prazos, indicadores e metas específicas para ações ou projetos.

Esses são passos que deixam claro os principais desafios das organizações em relação à estratégia: ter metas claras, construir um caminho pragmático para alcançá-las e gerar um padrão de ação e mobilização interna para executá-lo. ■

www.shuangliang.com

**SHUANGLIANG
ECO-ENERGY**



LiBr Absorption Chiller
OPERATION COST SAVING UP TO 40%

Waste Steam
Recovery
Cooling
For
Pulp & Paper
Industry



Since 1982