

#5

## Estratégia

Guia do  
Empresário  
por  
Centro  
Tecnológica  
do Calçado  
de Portugal



#5

# Estratégia

**Guia do  
Empresário**  
*por  
Centro  
Tecnológico  
do Calçado  
de Portugal*

# Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Introdução</b>                                  | 05 |
| <b>Capítulo a capítulo</b>                         | 06 |
| <b>De que falamos quando falamos em estratégia</b> | 08 |
| <b>Mudar porquê?</b>                               | 14 |
| <b>Quem somos?</b>                                 | 18 |
| <b>Que ventos e marés poderemos encontrar?</b>     | 22 |
| <b>Quem são os seus clientes-alvo?</b>             | 28 |
| <b>Qual é a proposta de valor?</b>                 | 36 |
| <b>Transformar a empresa</b>                       | 42 |
| <b>Comunicar</b>                                   | 46 |
| <b>Monitorizar a transformação</b>                 | 48 |
| <b>Bibliografia</b>                                | 50 |

# Introdução

Este manual pretende ser um conjunto de linhas de orientação, um guia de boas-práticas, para ajudar a realizar, no interior de cada empresa, o mesmo desafio de transformação vivido por muitas empresas de calçado que percorreram um caminho de mudança.

Normalmente, quando se fala de um determinado sector de actividade há a tentação de colocar todas as empresas no mesmo saco, de as ver como fazendo parte de uma realidade homogénea, um bloco coerente, um todo maciço, como se todas as empresas, imersas no mesmo ambiente competitivo, tivessem o mesmo comportamento, trabalhassem para o mesmo tipo de clientes, produzissem o mesmo tipo de produtos. Nada está mais longe da realidade, diversos estudos demonstram que a dispersão de opções dentro de um mesmo sector de actividade é maior que a dispersão que se verifica entre diferentes sectores de actividade.

Dentro de um mesmo sector de actividade é possível encontrar nas diferentes empresas:

- > mais ou menos organização; mais ou menos estratégia explícita;
- > mais ou menos conhecimentos sobre como produzir;
- > mais ou menos conhecimentos sobre como gerir o dinheiro;
- > mais ou menos disponibilidade para testar o novo;
- > mais ou menos coragem para dizer não a clientes;
- > mais ou menos capacidade de servir;
- > mais ou menos preocupação em ser diferente;
- > mais ou menos investimento na inovação;
- > mais ou menos investimento na relação com os clientes;
- > mais ou menos atenção à envolvente e ao que pode vir daí para afectar o futuro do negócio.

Dá que diferentes empresas, no mesmo sector de actividade, no mesmo país, exibam diferentes rentabilidades, mesmo produzindo produtos semelhantes em consequência das diferentes escolhas que fizeram.

Este manual é sobre essas diferentes escolhas, como as fazer, como as implementar, e como as acompanhar e rever. É a esse conjunto de escolhas que chamamos: estratégia!

# Capítulo a capítulo

No **primeiro capítulo** introduzimos o tema da estratégia: de que falamos, quando falamos de estratégia.

No **capítulo “Mudar porquê?”** vamos procurar responder à pergunta: Porquê mudar?

As organizações não mudam por causa de relatórios e de apelos racionais. As organizações começam o caminho da mudança quando apontam para o lado emocional, quando são capazes de conciliar razões, cálculos, números, com emoção e sentimento, com desafio, com necessidade de mudar. Se a gestão de topo não acredita que seja necessário mudar e formular uma nova estratégia, todo o trabalho não passará de boas-intenções delapidadoras de recursos e geradoras de cinismo. O último recurso a considerar, antes de iniciar a viagem para o futuro, é a equipa de projecto, gente disposta a olhar para depois de amanhã, gente que acredita que consegue construir o futuro, gente com mentalidade capaz de simultaneamente equacionar na sua cabeça: a organização actual; a organização do futuro; a organização em transformação e o feedback.

No **capítulo “Quem somos?”** começamos por responder à questão: Quem somos? Se vamos iniciar uma transformação temos de encontrar algo que nos una e oriente durante a mudança.

Qual a missão da empresa? Qual o seu negócio? Qual a sua razão de ser? Qual a sua finalidade? As empresas existem para servir os clientes! Que necessidades pretende a empresa satisfazer? Produtos e serviços são meros artifícios para colmatar necessidades. Qual

a visão para a empresa? Onde é que a empresa vai estar no futuro? Podemos visualizar a empresa nesse estado futuro e contar o que vemos? Podemos descrever o ponto de chegada, o destino onde a empresa pretende aportar?

No **capítulo “Que ventos e marés podemos encontrar?”** vamos começar a recolher os elementos que nos permitirão formular uma estratégia.

A empresa de hoje gera os resultados actuais de forma perfeitamente normal. Só uma empresa diferente, a empresa do futuro, conseguirá produzir os resultados futuros desejados de uma forma natural. Assim, há que desenhar um caminho, formular uma estratégia para nos levar de onde estamos hoje, para onde queremos estar no futuro. Para isso, precisamos primeiro equacionar a realidade externa onde a empresa actua. A realidade externa é como um oceano, e a empresa é como um barco, a empresa não pode ter a veleidade de mudar o oceano, tem é de perceber as correntes e os ventos que vai enfrentar, para melhor aproveitar as oportunidades que vão aparecer e minimizar as principais ameaças. Vamos, a partir de uma lista de oportunidades e ameaças e da análise PESTEL, desenvolver alguns cenários potenciais. Depois, considerando os pontos fortes e fracos da empresa, podemos identificar vantagens comparativas sustentáveis, sobre as quais a empresa possa aproveitar as oportunidades seleccionadas, e definir um posicionamento estratégico.

No **capítulo “Quem são os seus clientes-alvo?”** vamos identificar quem são os clientes-alvo. Clientes-alvo não são uma abstracção estatística, são orga-

nizações ou pessoas reais, entidades que podemos designar por um nome e olhar olhos nos olhos.

No **capítulo “Qual é a proposta de valor”**, identificamos os clientes-alvo, vamos responder à questão: “Por que é que os clientes-alvo vão ficar satisfeitos conosco?” Ou seja, qual a proposta de valor que a organização tem de oferecer, para ser capaz de seduzir, cativar e satisfazer clientes-alvo de forma sistemática e sustentável?

Tendo em conta os cenários futuros potenciais, as vantagens comparativas sustentáveis, o posicionamento competitivo, a identidade dos clientes-alvo e a proposta de valor a oferecer-lhes, será que podemos redigir uma história, contar uma narrativa coerente que descreva uma lógica, um enredo razoável que descreva porque é que a organização vai ter sucesso?

No **capítulo “Transformar a empresa”** vamos apresentar uma metodologia para promover a transformação da empresa alinhada com a sua estratégia e concentrada na sua implementação.

No **capítulo “Comunicar”** abordamos a importância da comunicação, para manter unida, coesa e focada na execução da estratégia uma empresa em mudança integrada num mundo ele próprio em mudança.

Por fim, no **capítulo “Monitorizar a transformação”**, apresentamos algumas pistas sobre como desenhar um circuito de monitorização da transformação estratégica. Um circuito de informação que permita acompanhar quer a execução do esforço de transformação da realidade da empresa, quer a evolução da realidade exterior à empresa, quer os resultados que a empresa está a atingir, tudo para tomar decisões.

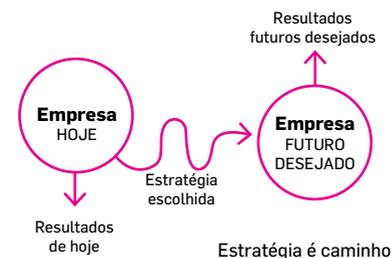


# De que falamos, quando falamos de estratégia

## O que é a estratégia?

De que falamos quando falamos de estratégia? Falamos de tantas coisas que é difícil dar uma resposta rápida. Por isso, quase que podemos dizer que verdadeiramente ninguém sabe o que é a estratégia.

## Estratégia é caminho



Estratégia é caminho, é viagem de onde estamos hoje, conseguindo os resultados de hoje, para onde queremos estar num futuro desejado, conseguindo os resultados futuros desejados. Assim, estratégia é uma aposta sobre como fazer a transição de uma situação actual para uma situação futura melhor.

Como nunca ninguém fez esta viagem anteriormente, não é possível ter a certeza absoluta de que vai resultar, é uma hipótese, é a nossa melhor opção. No entanto, podemos estar errados!

Quando se formula uma estratégia há sempre uma incerteza e um risco associado, se não houvesse risco e incerteza, não havia retorno.

## Estratégia é cinco em um

Estratégia é, ao mesmo tempo:

- > Um **plano** desenvolvido de forma consciente e com um propósito;
- > Uma **artimanha** para enganar a concorrência;
- > Um **padrão** perceptível, um comportamento que emerge de um fluxo de acções;
- > Uma **posição** que se ocupa, quer face a concorrentes, quer face aos clientes;
- > Uma **perspectiva**, uma certa abordagem, um modelo mental sobre como funciona o mundo.

## Estratégia é sobre fazer escolhas

Estratégia é sobre fazer escolhas. Como é que uma empresa se vai posicionar no mercado?

> **QUAL** é jogo que em que a empresa vai participar? Qual é o seu negócio? Por exemplo, uma empresa pode fabricar calçado mas em boa verdade estar no negócio da moda. Outra empresa pode ser subcontratada para fabricar calçado e, em boa verdade, estar no negócio da flexibilidade e rapidez no serviço.

> **QUEM** são os clientes da empresa? Os clientes não são todos iguais, diferentes clientes querem, precisam e exigem diferentes requisitos, atributos ou experiências. Há os clientes que privilegiam acima de tudo o preço, e há os que valorizam, sobretudo, a moda, a inovação, ou, então, o serviço. Quando uma empresa escolhe servir todos os tipos de clientes, acaba por não servir bem nenhum deles. Há autores que defendem que a decisão mais importante é a de escolher que encomendas rejeitar. Rejeitar uma encomenda ou rejeitar um cliente, por que não se enquadra no perfil de escolhas de uma empresa, significa clareza e denota princípios.



> **QUE** produtos e serviços vai a empresa oferecer? Com que tipo de produtos e serviços pode a empresa ser competitiva?

Por exemplo, não adianta escolher trabalhar com clientes que querem o preço mais baixo e, depois, aceitar encomendas de pequenas unidades.

> **COMO** executar as decisões anteriores de uma forma eficiente? Este é o reino da tática que vai executar, que vai operacionalizar as opções feitas nas questões anteriores. Muitas vezes, demasiadas vezes, esta é a única pergunta que os gestores fazem e, para qual procuram uma resposta.

Muitos gestores, talvez a maioria, não põe em causa as respostas que obteve no passado às perguntas do QUAL-QUEM-QUE, tomando-as como um dado adquirido e imutável, e apenas dedica tempo ao COMO. O COMO é o reino da tática, é o campo onde se operacionalizam as decisões anteriores.

No entanto, a maior parte das vezes, diz-nos a experiência, é precisamente quando se desafia o QUAL-QUEM-QUE que se obtêm as grandes transformações com o maior retorno e se conseguem estratégias mais bem sucedidas.

Quando se responde a uma das perguntas acima dá-se uma resposta dupla:

- > Escolhe-se onde competir e onde não competir;
- > Escolhe-se para quem trabalhar e para quem não trabalhar;
- > Escolhe-se o que fazer e o que não fazer;
- > Escolhe-se como competir e como não competir.

Ou seja, as escolhas têm de ser claras e inequívocas. Só com escolhas claras é que uma opção estratégica tem potencial para gerar e sustentar uma vantagem competitiva.

### **Estratégia é sobre conseguir e manter uma vantagem competitiva**

Num mundo em que há excesso de oferta é preciso conseguir uma vantagem competitiva para fazer a diferença na mente dos clientes no momento em que estes escolhem.

Se não há vantagem competitiva, então, é tudo igual. Se é tudo igual o que conta é o preço e, a preferência dos clientes

vai para quem tiver o preço mais baixo. Assim, cada empresa deve procurar criar, desenvolver, aperfeiçoar uma vantagem competitiva, algo que a diferencie dos seus concorrentes. Só com a diferenciação uma empresa se torna única e foge à guerra, ao rolo compressor do preço. Mas atenção, os clientes têm de perceber que a diferença existe e têm de a valorizar, ela tem de ser útil para eles.

Estratégia é a hipótese que uma empresa formula e depois executa para conseguir uma vantagem competitiva.

### **Estratégia é sobre ser diferente**

Ser diferente é a essência da estratégia empresarial. Como é que uma empresa consegue actuar no mercado e ser reconhecida como diferente?

Uma empresa pode ser diferente:

- > na forma como resolve abordar o mercado;
- > ao escolher trabalhar com determinados clientes e não com outros;
- > nos produtos ou serviços que coloca no mercado;
- > na forma como coloca os seus produtos e serviços no mercado.

Ou seja, uma empresa pode ser diferente quando faz escolhas claras que a diferenciam do resto dos competidores.

### **Estratégia é sobre sinergia**

Assim que uma empresa faz umas escolhas, nada impede um concorrente de a copiar e, lá se vai o esforço de diferenciação, lá se vai a vantagem competitiva.

As escolhas só são estratégicas quan-

do exigem sacrifícios, quando obrigam a optar por umas coisas e a abdicar de outras. Por exemplo, escolher aumentar a qualidade através da redução de defeitos não é uma opção estratégica, é uma decisão operacional de bom-senso.

Qual é o sacrifício que se faz em reduzir a quantidade de defeitos?

Quando uma empresa faz um conjunto de escolhas fundamentais, porque ditam as opções de competição no futuro, ao impor sacrifícios para si também impõe sacrifícios para os outros que a queiram seguir e copiar. Por exemplo, quando uma empresa decide trabalhar para nichos de mercado, obriga-se a adquirir equipamento de produção muito flexível, generalista, que permita rápidas mudanças de produto ou componentes. Um concorrente que queira trabalhar para nichos e para o mercado massificado em simultâneo fica em desvantagem. Se possuir uma máquina generalista, boa para fazer face à diversidade de pedidos dos nichos, vai perder competitividade no mercado das grandes encomendas, porque não tem uma máquina capaz de competir com as produtividades de quem possui uma máquina dedicada e vice-versa.

Para competir com sucesso num mercado não basta, fazer uma escolha fundamental, há que fazer um conjunto de escolhas fundamentais, um conjunto de escolhas definidoras, um conjunto de escolhas estratégicas. Por exemplo, quem trabalha para nichos monta uma empresa capaz de lidar com muita variedade de produtos, com encomendas de pequena dimensão, com prazos de entrega muito curtos e sempre incertos, com frequentes alterações aos produtos, tem de obter a colaboração de pessoas que conhecem o mercado,

que estudam as tendências, que inovam sempre na óptica de servir os nichos.

Quando olhamos para essas escolhas fundamentais, reparamos que elas só por si são úteis, e reforçam a capacidade competitiva da empresa no mercado escolhido. Depois, o facto de essas escolhas contribuírem todas para o sucesso no mesmo mercado, o facto de serem coerentes entre si, geram um emaranhado, uma teia, um mosaico de sinergias que se auto-reforçam e fazem emergir uma empresa ainda mais competitiva, ainda mais concentrada no mercado seleccionado. Os concorrentes que a quiserem seguir terão em última instância de fazer o sacrifício de a copiarem na íntegra, por fora, sem possuírem as mesmas pessoas, as mesmas experiências, a mesma história de vida. Muitos concorrentes não o podem fazer, não estão dispostos a levar a cópia até esse extremo, por que isso seria deixarem de ser eles próprios, por que isso seria ir contra a sua cultura, por que isso seria ir contra a sua tradição, por que isso seria ir contra a sua herança genética, por que isso seria ir contra a sua imagem no mercado.

Diz-se que num sistema o todo é mais do que a soma das partes. Pois bem, no mosaico de opções fundamentais, a interacção das partes faz emergir algo que resulta do conjunto e que reforça ainda mais a capacidade competitiva da empresa, criando um ciclo virtuoso onde mais sucesso gera mais sucesso.

### **Estratégia é sobre concentração**

Por tudo isto podemos dizer que estratégia também é sobre "FOCO", tam-

bém é sobre concentração de recursos numa aposta competitiva, num posicionamento no mercado, numa linha de orientação.

Estratégia é concentrar as atenções, os recursos, as motivações, os sonhos numa linha de actuação coerente, num padrão de comportamentos. Só essa concentração permite trabalhar na zona de fronteira do desempenho e, chegar onde os outros não conseguem.

### **Estratégia é sobre mudar as regras do jogo**

Estratégia é, mais do que procurar ser cada vez melhor num jogo em que todos seguem as mesmas regras, um esforço deliberado para jogar um jogo diferente, ou para jogar o mesmo jogo segundo outras regras.

### **As estratégias nunca são eternas**

A máxima do futebol "O que é verdade hoje, amanhã é mentira!" aplica-se que nem uma luva ao esforço competitivo das empresas nos mercados. Por isso, as estratégias nunca são eternas, por mais que sejam adequadas para competir num dado momento, algures no tempo, vão deixar de estar ajustadas a uma nova realidade competitiva e vai ser necessário repensar a estratégia. Vai ser necessário identificar novos segmentos de clientes, ou identificar novas necessidades que podem ser colmatadas por novos produtos ou serviços, ou ainda, identificar novos modelos de negócios, novas formas de produzir, entregar, vender ou distribuir os produtos e serviços.

Por que uma estratégia nunca é eterna,

e por que, a viagem para o futuro nunca é uma linha recta, há que monitorizar e acompanhar, quer a execução da estratégia, quer os resultados que estão a ser obtidos, para tomar decisões.

### **Como formular, implementar e monitorizar uma estratégia**

Nos capítulos que se seguem vamos procurar fornecer pistas práticas sobre:

- > como formular uma estratégia;
- > como implementar uma estratégia;
- > e como monitorizar a eficácia de uma estratégia.



# Mudar porquê?



## Não se pode mudar sozinho

O poder dos gestores está sobrevalorizado no mercado das ideias.

As empresas não mudam por que a gestão de topo, sozinha, decide que é preciso mudar.

Atenção! Se a gestão de topo não está convencida da necessidade de mudar, o melhor é parar e não avançar com qualquer projecto de mudança, enquanto não se conseguir essa adesão.

Projectos de mudança que arrancam, para logo de seguida pararem geram um terrível veneno nas empresas: a corrosão do cinismo! Normalmente, os projectos de mudança começam com muita fanfarra e proclamações, depois, o status-quo reage, começa o atrito que atrasa, bloqueia, mói o projecto. Assim, ele vai perdendo momentum, vai perdendo balanço e vai morrendo até parar, até os promotores terem vergonha de falar dele. Resultado, da próxima vez que alguém quiser lançar um novo projecto, vai ser recebido com descrença, falta de motivação e de empenho.

Primeiro é preciso convencer uma massa crítica de pessoas na empresa de que a mudança pretendida não só é interessante, como é necessária, como é vital, como é urgente avançar!

As empresas não mudam por causa de relatórios e de apelos racionais, não mudam por causa de números e estatísticas. Se as pessoas não vêem a necessidade de mudar, vão resistir à mudança, abertamente ou pela calada. E é tão fácil sabotar um projecto de mudança!

As empresas são seres vivos com uma cultura própria, uma cultura que resiste à mudança, uma cultura que “está habi-

tuada a comer projectos de mudança ao pequeno-almoço”, ou seja, é um adversário de peso. Assim, em vez de um choque frontal, o melhor é aproveitar a força da cultura existente para promover a mudança. Como? Apelando ao instinto de sobrevivência da empresa:

- > Mostrando que é preciso mudar! Não é contando ou relatando, é mostrando!
- > Mostrando o que aconteceu com outros que não mudaram a tempo!
- > Mostrando o destino lógico para onde seremos empurrados irremediavelmente se não assumirmos o nosso futuro nas mãos!
- > Mostrando os sinais já existentes que ilustram a necessidade de mudar: encomendas perdidas; clientes perdidos; resultados financeiros negativos; concorrente falido!
- > Mostrando o sucesso de outros que mudaram a tempo, por comparação com o pântano em que o desempenho actual da empresa parece estar atolado.

O objectivo não é criar medo e ansiedade! O medo e a ansiedade resultam da descoberta da necessidade de mudar, a par da ausência de alguém que, ao leme, lidere e transmita um caminho, com lógica, a percorrer. O objectivo é acabar com a complacência que tolera o ram-ram, que olha para o umbigo e vive das glórias passadas, em vez de olhar para o mundo e perceber que ele mudou e que aquilo que era verdade ontem hoje já não faz sentido e, em vez de nos continuar a ajudar a melhorar, vai contribuindo para o nosso atraso e insucesso.

O grande perigo de uma estratégia bem sucedida é o facto de ela não ser eterna, nenhuma estratégia é eterna! E quando a gestão não reconhece que a estratégia vencedora de ontem se transformou numa prisão que impede o crescimento,



progresso, a evolução da empresa, face a uma nova realidade, a gestão fica como que cega e, em vez de mudar, investe ainda mais recursos na anterior estratégia. Afinal, ela no passado resultou.

Primeiro desafio: a gestão de topo tem de ser a primeira a perceber que é preciso mudar!

Segundo desafio: conseguir evangelizar uma massa crítica de pessoas para verem a necessidade de mudar. Verem! Sentirem! São as palavras-chave.

Terceiro desafio: insinuar uma sensação de urgência de mudança. A mudança não é para se ir fazendo. A mudança é para se fazer. Quanto mais antiga é a estratégia em vigor na empresa, mais provável é que esteja desadequada face à nova realidade externa. E quanto mais desadequada, maior a urgência da mudança e maior a dimensão da mudança.

### **A atracção do presente**

Hoje, temos a empresa de hoje, a empresa actual, a empresa que gera os resultados actuais. Se aspiramos a resultados futuros desejados diferentes, vamos ter de transformar a empresa actual na empresa do futuro.

Um gestor tem de gerir duas empresas em simultâneo: a empresa actual e a empresa do futuro desejado. Enquanto que a empresa do futuro é uma abstracção, é um desejo, é uma intenção, a empresa do presente já aí está, por isso, tem tendência a impor-se, a invadir e a tomar a agenda.

A empresa do futuro é importante, é muito importante. A empresa actual é, acima de tudo, urgente. O urgente requer atenção imediata. É agora! O urgente impõe-se, suga a nossa atenção, suga os nossos recursos, comanda as nossas acções. É visível, pressiona-nos, questiona-nos, obriga-nos a agir.

A empresa do futuro desejado é, acima de tudo, importante. Tem a ver com resultados futuros desejados. Nós reagimos às coisas urgentes. As coisas importantes que não são urgentes tendem a ser preteridas, a ser adiadas. As coisas importantes requerem mais iniciativa da nossa parte, requerem mais proactividade. Temos de agir deliberadamente, não reagir, para agarrar as oportunidades, para fazer com que o futuro desejado aconteça.

Se não temos ideias claras quanto ao futuro desejado e quanto aos riscos de equacionarmos o futuro como uma continuação do presente, somos facilmente atraídos, sugados pelo urgente. Até que ele toma toda a nossa vida.

Assim, um gestor tem de ser capaz de lidar em simultâneo não com duas mas com quatro empresas:

- > A empresa actual, a empresa de hoje;
- > A empresa do futuro desejado, ou seja a empresa de referência, de destino;
- > A empresa da transformação, ou seja o conjunto de acções que vão permitir tran-

sitar da empresa de hoje para a empresa do futuro desejado; e

> A empresa do feedback, as mensagens sobre o desempenho da empresa real durante a transição, durante a viagem entre o presente e o futuro.

Não é tarefa fácil, exige uma atenção dispersa, quando a maioria das pessoas é monotarefa, só consegue trabalhar com uma atenção concentrada. Por isso, é que muitas empresas, talvez a maioria, quando "acorda" constata que durante demasiado tempo deixou o presente rolar, indiferente às mudanças no mundo exterior, e, por isso, as mudanças que tem de formular e implementar são de relevo, para conseguir ajustar a realidade da empresa ao novo mundo.

Por tudo isto, é fundamental que a mudança seja fruto do trabalho de uma equipa, para mais facilmente distribuir tarefas e conseguir manter as quatro empresas a funcionar em simultâneo.

### **A equipa do projecto**

Como escolher a equipa?

Um projecto de mudança falha quando a equipa é fraca, quando a equipa não é coesa, quando a equipa não tem autoridade.

Toda a mudança perturba um status-quo, introduz alterações nos processos de trabalho e as pessoas que se vêem afectadas, directa ou indirectamente, por essas alterações podem oferecer resistência a essas mesmas alterações. Onde poderá aparecer a resistência à mudança na empresa? E essa resistência é genuína ou um caso perdido?



Se é um caso perdido é um caso perdido ponto.

No entanto, se é genuína, se os potenciais resistentes duvidarem por causa do desconhecimento e ignorância, por que não recuperá-los. Como? Integrando-os no desenho, na formulação do projecto de mudança.

Num projecto de mudança, ao formular uma estratégia não existem respostas certas. Por que não existe uma única resposta. A resposta será sempre uma resposta construída. Assim, os cépticos genuínos podem ser os melhores amigos de um projecto de mudança. Vão obrigar a partir mais pedra, quanto mais pedra se partir maior a comunhão de interpretações sobre a realidade, sobre o desafio e sobre as alternativas de mudança.

Os participantes num projecto de mudança constroem a mudança e, por isso, quando chega a fase de implementar as decisões no terreno, eles serão os melhores evangelizadores da mudança.

# Quem somos?

## Um ponto de apoio – a missão

Formular e implementar uma estratégia é para mudar, para transformar uma empresa.

Se vamos iniciar uma transformação temos de encontrar algo que nos una e oriente durante a mudança, um ponto de apoio. Muita coisa pode mudar, muita coisa muda, muita coisa é transiente e passageira, o que é que é permanente? O que é que não pode ser questionado?

A resposta à pergunta: “Qual é o negócio da empresa?” pode dar uma âncora de estabilidade num mundo em mudança permanente por que remete a empresa para um outro nível de pensamento, para algo que é mais profundo que a espuma e o reboiço do dia-a-dia.

Qual é o negócio da empresa? Qual é a sua razão de ser? Qual é a sua finalidade? Para que é que ela existe? Qual é a sua Missão?

Muitas empresas pensam que o seu negócio é fabricar um produto. Nos tempos que correm isso é curto, isso é muito curto.

Qualquer um pode copiar e produzir produtos, há um excesso de capacidade de produção de tudo. E os clientes em boa verdade não procuram produtos. Os clientes têm necessidades que procuram satisfazer recorrendo a uns instrumentos: os produtos.

Os clientes não são todos iguais, diferentes clientes valorizam, privilegiam diferentes necessidades. Que necessidades

pretende a empresa satisfazer?

Uma empresa pode produzir sapatos e estar no negócio da moda! Outra empresa pode produzir sapatos e estar no negócio da rapidez, da flexibilidade! Outra empresa ainda, pode produzir sapatos e estar no negócio de vender minutos de trabalho!

Qual é o negócio da sua empresa? Qual é a sua missão?

A Missão clarifica o propósito das organizações ou a razão de ser da sua existência. A Missão não deve limitar a acção de uma organização, não deve ser um espartilho mas um sinal, uma orientação. Por outro lado, a Missão não deve concentrar as atenções no interior da organização, no seu umbigo, mas no exterior, nos clientes e nas suas necessidades.

Há, pois, que criar uma declaração sucinta que descreva o que a organização faz, qual o seu negócio, qual o seu propósito, qual a razão de ser da sua existência; qual o tipo de necessidades dos clientes que a organização procura satisfazer.

Enquanto as definições de Missão orientadas para o interior afunilam as perspectivas, as orientadas para o exterior alargam-nas. São como a diferença entre o marketing e as vendas: a venda concentra-se na necessidade de colocar no mercado um produto ou serviço que foi produzido. O marketing preocupa-se com a necessidade de satisfazer os clientes através de um produto ou serviço, ou seja, as necessidades do cliente estão primeiro, são o princípio, são a razão de ser, estão no início, determinam o que as organizações fazem.

## Um destino – a visão

Os gestores de uma organização também devem ser capazes de responder à questão “Para onde vamos?”.

Se não respondermos a esta questão como é que saberemos qual o caminho a seguir? Se não respondermos a esta questão como é que saberemos se já lá chegamos? Como é que saberemos se os nossos esforços foram bem, ou mal, sucedidos?

A implementação de uma estratégia tem como propósito apoiar uma organização nesse processo de mudança. Mudança para onde? Para onde vai a organização? Há que visualizar um estado futuro desejado e atraente para a organização! Um sistema de gestão é, então, uma ferramenta para apoiar uma organização a atingir esse estado futuro. Assim, há que começar por “desenhar”, conceber, idealizar esse estado futuro.

A resposta a esta pergunta corporiza o segundo marco no projecto de implementação de uma estratégia, isto é, a definição de uma Visão para a organização.

Para onde queremos ir? Esta é a questão primeira. Começar com o fim em vista!!! Há que criar um amanhã claro. O que propomos é que a gestão de

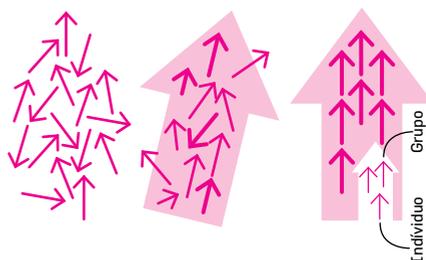
topo equacione o futuro da organização, visualize um estado futuro, tal como um pintor diante de uma tela em branco desenha e pinta um quadro, também a gestão de topo deve desenhar e pintar um quadro que ilustre esse futuro desejado, excitante, motivador. Tal como uma Terra Prometida, um lugar onde nunca estivemos ... mas para onde queremos ir, para onde vale a pena ir, para onde vale a pena mudar. Essa imagem de para onde se dirige a organização tornar-se-á o impulso para a mudança, uma visão clara, fácil de compreender. A viagem pode ser dura, pode estar recheada de dificuldades e incertezas mas a Visão é como uma luz ao fundo do túnel, que dá esperança, que dá sentido e alento às dificuldades da caminhada.



Uma visão inspiradora e activadora é a chave para a mobilização do apoio dos colaboradores da organização para compreenderem a mudança. Mas é mais do que isso, tem de ser mais do que isso, se não corre-se o risco de não passar de mais uma frase publicitária. E uma Visão é mais do que publicidade, é o futuro da organização.

Assim como não começamos a construir uma casa sem um desenho, sem um esquema, devemos proceder da mesma forma com uma empresa. Várias pessoas podem fazer parte duma mesma empresa e estarem cheios de boas intenções, mas cada uma a trabalhar em direcções opostas. A partilha das imagens entre os elementos da gestão de topo, permite começar a visualizar, a desenhar, uma realidade futura desejada e comum. Começamos por imaginar o futuro, depois descrevemos esse futuro, para de seguida começarmos a trabalhar de forma metódica e sistemática para o construir. Tal como diz a canção brasileira "Quem sabe faz a hora não espera acontecer"..., redigir uma Visão significa enunciar de forma clara e inequívoca onde queremos chegar, para que depois comecemos a construir esse futuro: somos donos do nosso destino, sabemos onde queremos chegar e trabalhamos deliberadamente para lá chegar. Não confiamos na sorte, no acaso. Ao estabelecermos uma Visão para a organização estimulamos uma tensão criativa, sabemos para onde queremos ir, a partir de sabermos onde estamos, sabermos qual a nossa realidade actual. A distância entre a realidade actual e a realidade futura desejada gera uma tensão criadora, uma tensão que uma postura analítica nunca será capaz de gerar.

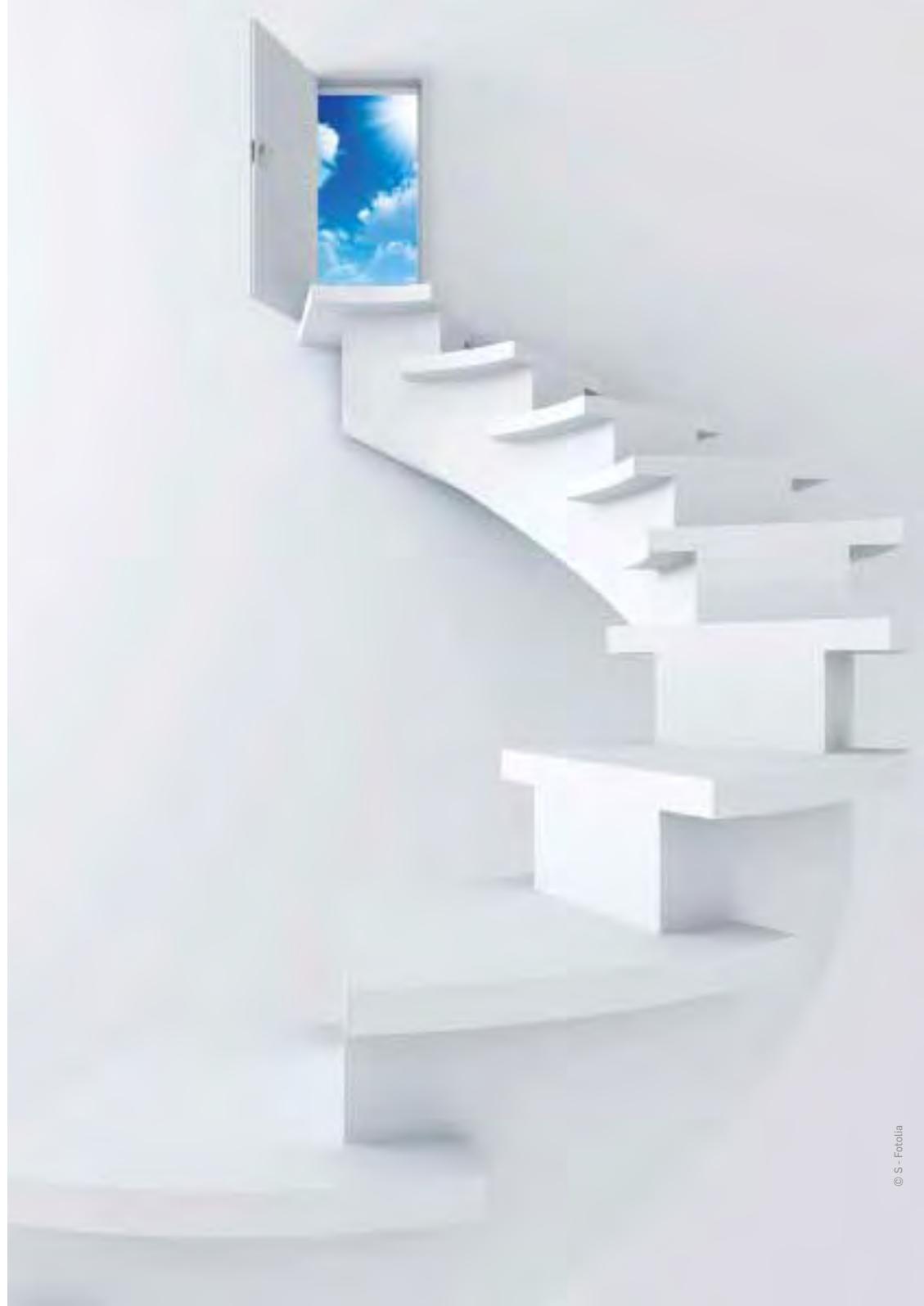
Qual a visão para a nossa organização?



A resposta à pergunta "Para onde vamos? Ajuda a alinhar as pessoas e os seus esforços num propósito comum ao todo. Uma equipa desalinhada desperdiça energia. Os indivíduos podem trabalhar bem, mas o seu esforço não se traduz de modo eficiente em trabalho de equipa.

Um grupo não é um simples agrupamento de pessoas. Para que um grupo exista, é preciso que estas pessoas partilhem certos interesses, que tenham elos comuns e exista um relacionamento entre si. É preciso que um objectivo comum seja aprendido; que esse objectivo seja motivador para cada um dos membros do grupo e que o objectivo necessite da contribuição de vários indivíduos e justifique a energia mobilizada para o atingir.

Uma vez que a organização tenha estabelecido a Missão e a Visão, temos de seleccionar, temos de desenhar uma estratégia, um caminho concreto para nos levar de onde estamos hoje para onde queremos estar no futuro. Senão, tudo isto não passa de "treta" geradora de comentários e posturas cínicas.

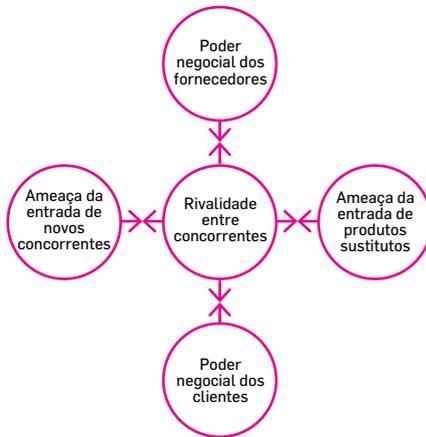


Que ventos e marés poderemos encontrar?



## Por onde começar?

Nos anos 80 do século passado, a referência para as empresas iniciarem a sua reflexão sobre a estratégia passava pela análise da indústria e do mercado onde operavam. O ponto de partida estava no exterior com o uso das 5 forças de Porter.



Para avaliar o potencial de ameaça de entrada de novos concorrentes, as barreiras à entrada, podem-se considerar factores como:

- > Economia de escala;
- > Diferenciação do produto;
- > Imagem de marca;
- > Necessidades de fundos;
- > Custos de mudanças;
- > Acesso aos canais de distribuição;
- > Know-how (patentes, ...);
- > Acesso favorável a matérias-primas;
- > Curva da experiência;
- > Política do governo;
- > Retaliação esperada.

Para avaliar os factores que podem determinar o poder negocial dos fornecedores, podem-se considerar factores como:

- > Concentração de fornecedores;
- > (Inexistência de) produtos substitutos;
- > Diferenciação das entradas;
- > Custos de mudança de fornecedores;
- > Importância do volume do fornecedor;
- > Custo em relação ao total comprado na indústria;
- > Riscos de integração a jusante.

Para avaliar os factores que podem determinar o poder negocial dos clientes, podem-se considerar factores como:

- > Concentração;
- > Volume das suas compras;
- > Inexistência de diferenciação;
- > Custo de mudança: Reduzidos (p/cliente); Elevados (p/ empresa).
- > Ameaça de integração a montante;
- > Informações disponíveis (sobre preços, procura, etc);
- > Produtos substitutos.

Para avaliar os factores que podem determinar a ameaça de entrada de produtos substitutos, podem-se considerar factores como:

- > Relação preço/rendimento (desempenho);
- > Custo de mudança;
- > Propensão do comprador para aquisição de produtos substitutos.

Para avaliar os factores que podem determinar o nível de rivalidade entre concorrentes, podem-se considerar factores como:

- > Número de concorrentes;
- > Custos fixos elevados;
- > Reduzida diferenciação;
- > Custos de mudança;
- > Sobrecapacidade intermitente;
- > Diversidade de concorrentes;
- > Importância estratégica de negócio;
- > Barreiras à saída;

- > Activos específicos;
- > Custos fixos de saída;
- > Relações estratégicas;
- > Barreiras emocionais;
- > Restrições sociais/governamentais

No princípio dos anos 90 do século passado, a abordagem preferencial passou a ser a baseada nos recursos disponíveis, as empresas começavam a sua reflexão olhando para o que sabiam fazer melhor e para as competências-chave que possuíam.



As empresas começam por identificar os seus recursos internos e as suas forças e fraquezas em relação aos concorrentes. Depois, determinam o conjunto de recursos que proporcionam à empresa capacidades únicas, por comparação com os concorrentes. Depois, avaliam o potencial desse conjunto de recursos únicos para criar uma vantagem competitiva.

Segue-se a localização da melhor posição para competir, conjugando as características da indústria com os recursos e capacidades da empresa. Para conseguir uma vantagem competitiva sustentável e recolher retornos acima da média, as empresas formulam e implementam estratégias que lhes permitem melhor explorar os seus recursos e capacidades do que a concorrência, para tirar vantagem das oportunidades existentes no ambiente externo.

No final dessa mesma década de 90, tornou-se popular partir de uma análise focada nas necessidades dos clientes e em procurar meios para criar mais valor para eles.

Todos estas abordagens são válidas e são opções úteis para desenvolver uma estratégia, mais importante do que seguir uma lista de tarefas que se repetem mecanicamente, o mais importante é forçar a reflexão sobre a empresa, sobre o mercado e sobre os clientes.

## Uma empresa é como uma casca de noz no oceano

Formular e executar uma estratégia significa fazer uma viagem do presente para o futuro desejado.

Não basta a uma empresa pensar em si, pensar nas suas capacidades e nos seus clientes. Durante a viagem para o futuro uma empresa é como uma casca de noz no meio do oceano. Uma empresa não pode ter a veleidade de mudar o mundo, mas a evolução do mundo, a evolução da realidade que rodeia uma empresa, pode ter um forte impacto no sucesso da sua viagem. Assim, apesar de não poder mudar o mundo, o tal oceano que a rodeia, uma empresa deve procurar perceber para onde vai o mundo, ou antes, para onde é que o mundo pode ir. Em boa verdade é impossível responder à pergunta "Como será o mundo daqui a dois anos?" com certezas absolutas. Por isso, não o vamos fazer, não vamos procurar descobrir, adivinhar como será o futuro. Vamos construir dois ou mais cenários sobre para onde poderá ir o mundo e, depois, procurar perceber como isso pode afectar a empresa: quais as oportunidades que podem ser aproveitadas e quais as ameaças que precisam de ser neutralizadas.

Começamos por fazer uma análise SWOT, uma análise onde listamos as respostas a quatro perguntas:

- > Quais são os pontos fortes da empresa face à concorrência?
- > Quais são os pontos fracos da empresa face à concorrência?
- > Quais são as oportunidades que o mercado oferece e que a empresa pode aproveitar?
- > Quais são as ameaças que o mercado carrega e que podem prejudicar a empresa?

As duas primeiras perguntas são sobre o interior da empresa, as duas últimas são sobre o meio externo que rodeia a empresa. As respostas podem ser agrupadas desta forma:

|               |               |
|---------------|---------------|
| Oportunidades | Ameaças       |
| >             | >             |
| >             | >             |
| ...           | ...           |
| Pontos fortes | Pontos fracos |
| >             | >             |
| >             | >             |
| ...           | ...           |

Concentremo-nos, para já, nas oportunidades e ameaças, ou seja, no ambiente externo.

De seguida, listemos factores que podem afectar o futuro da empresa e que estejam relacionados com:

- > A evolução Política;
- > A evolução Económica;
- > A evolução Social;
- > A evolução Tecnológica;
- > A evolução Ambiental;
- > A evolução Legislativa.

Com os factores identificados, com as oportunidades e ameaças, podemos especular, reflectir, pensar sobre o que pode acontecer ao futuro do mundo exterior que rodeia a empresa, podemos visualizar 2 ou

3 cenários alternativos acerca do futuro. O objectivo não é acertar num deles, isso é impossível para os humanos, o objectivo é prepararmo-nos um pouco melhor para a gama de possibilidades que a nossa empresa pode vir a apanhar pela frente.

Esta sequência de análise, reflexão e especulação pode ajudar uma empresa a começar a formular uma resposta à pergunta: Qual é o nosso jogo? Qual é o campo que vamos ocupar? Em que mundo vamos competir?

Segue-se no próximo capítulo a resposta à pergunta seguinte: Quem serão os nossos clientes-alvo?



Quem são os seus  
clientes-alvo?



## Os clientes não são todos iguais

Os clientes não são todos iguais, muitas empresas olham para os seus clientes como uma entidade abstracta caracterizada estatisticamente. Associam o mercado a uma média daquilo que lhes é solicitado, ou uma média daquilo que conseguem produzir.

A verdade é que diferentes clientes, ou diferentes grupos de clientes querem, apreciam, valorizam diferentes atributos, diferentes coisas.

Se simplificarmos a realidade, podemos identificar três grandes grupos homogéneos de clientes tendo em conta apenas as suas preferências:

- > O segmento dos clientes que valorizam acima de tudo o preço e, por isso, procuram trabalhar com quem lhes pede o preço mais baixo;
- > O segmento dos clientes que procuram sobretudo a flexibilidade, o produto ou serviço feito à medida, a rapidez, em resumo: um bom serviço; e
- > O segmento dos clientes que privilegiam a marca, a moda, a inovação, ou o desempenho.

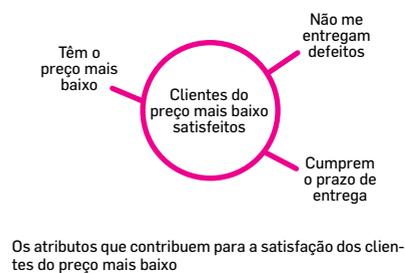
Acontece que muitas empresas (fornecedores) comportam-se como uma Arca de Noé, procurando dar resposta a todos os tipos de clientes, tentando ser, em simultâneo, o fornecedor com o melhor preço, com a maior flexibilidade e com mais inovação. Nesse esforço, acabam por não serem realmente boas em nada, por não serem competitivas, por não conseguirem fazer a diferença. Como os recursos são

sempre escassos, tentar ir a todas significava não ser capaz de se distinguir, de fazer a diferença, porque têm de distribuir os seus recursos por mais desafios, esquecendo que alguns dos desafios são contraditórios e que o que é preciso ter para satisfazer um certo tipo de cliente vai contra o que é fundamental para satisfazer outro tipo de cliente.

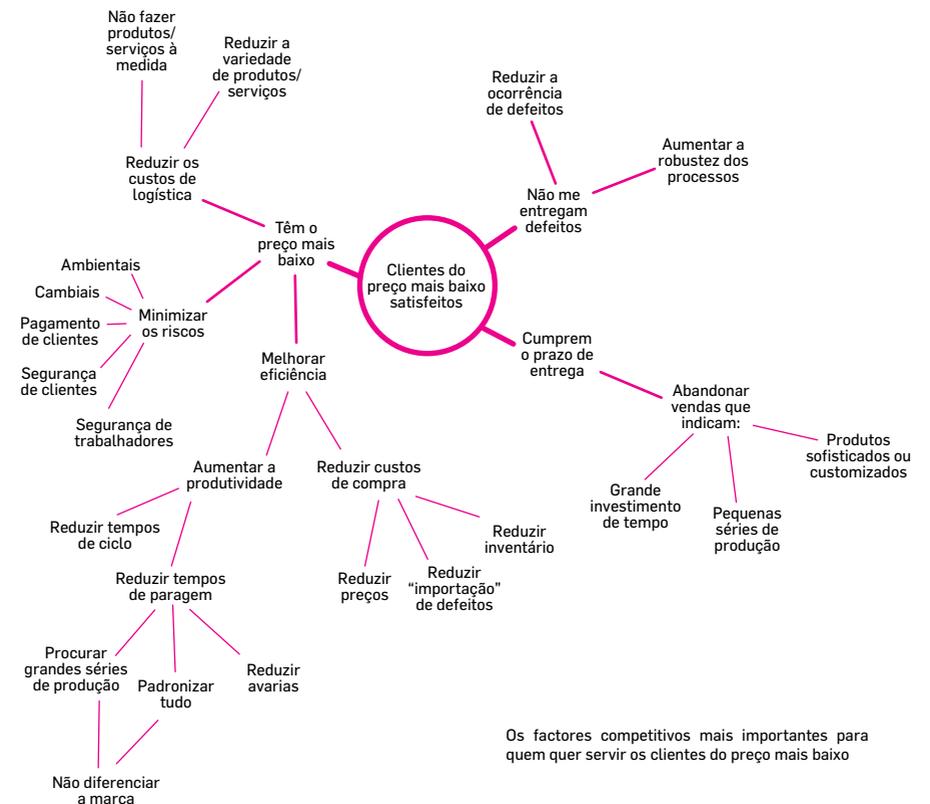
## Os clientes do preço mais baixo (estratégia de custos)

Todos os clientes dão atenção ao preço. No entanto, alguns clientes consideram o preço o factor mais importante para seleccionar um produto ou serviço. Quando falamos dos clientes do preço mais baixo, normalmente falamos de um tipo de cliente que procura um produto ou serviço maduro. O que ele pede não é novidade, muitos fornecedores podem fazê-lo, daí usar o preço como o critério de eleição para seleccionar o fornecedor.

O que é que um cliente que valoriza o preço mais baixo procura acima de tudo? O que é que contribui para a sua satisfação? A figura abaixo descreve os factores que contribuem para a satisfação dos clientes do preço mais baixo:



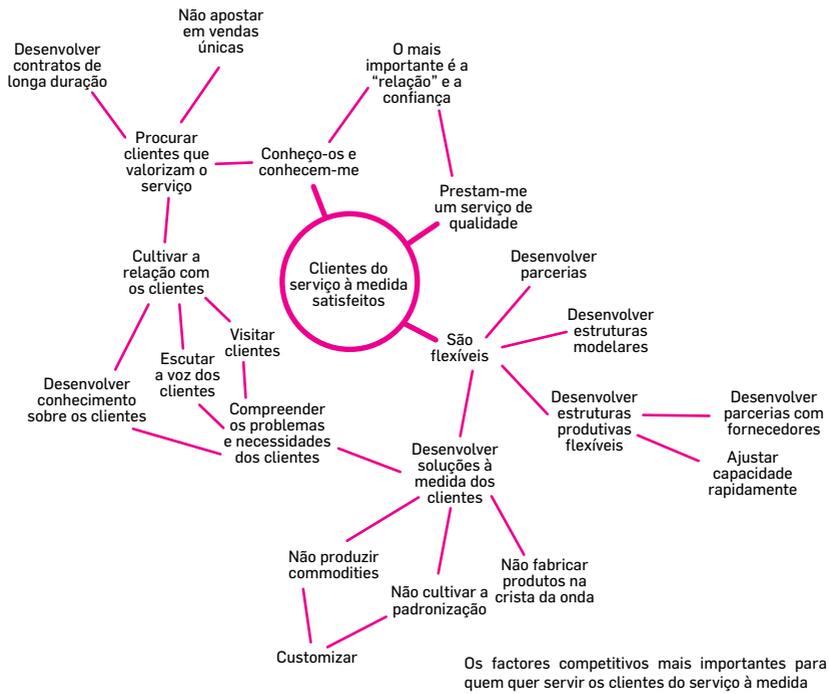
A próxima figura procura sistematizar o tipo de desafios e constrangimentos que têm de ser abraçados por uma empresa que quer servir com vantagem competitiva os clientes do preço mais baixo. Os atributos não caem do céu, para ser realmente competitivo há que trabalhar de forma devotada, obcecada, alinhada para que eles sejam uma realidade. Para isso, há que tecer uma arquitectura de decisões e opções que se reforçam e geram sinergias entre si:



### Os clientes do serviço (estratégia de focalização)

O que é que um cliente que valoriza o serviço, a flexibilidade, procura acima de tudo? O que é que contribui para a sua satisfação?

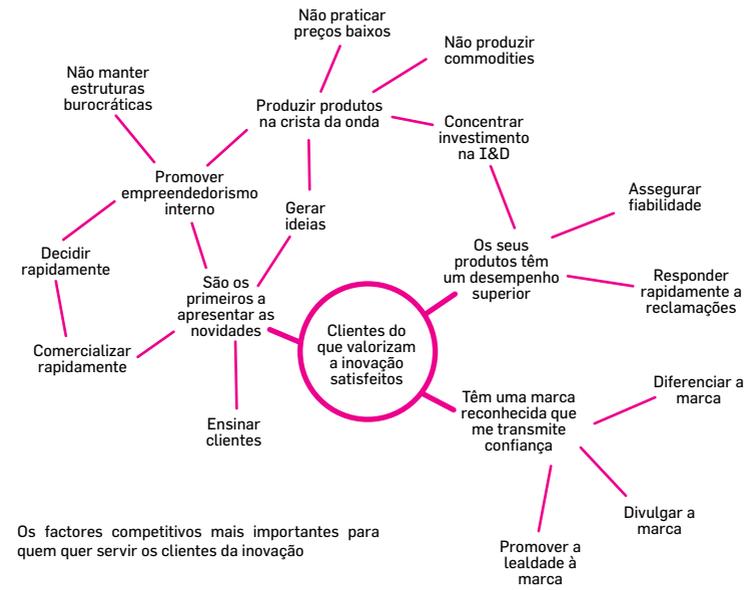
A figura seguinte procura organizar a arquitectura competitiva, as sinergias que têm de ser desenvolvidas por uma empresa que quer servir com vantagem competitiva os clientes que privilegiam o serviço à medida, a flexibilidade, a rapidez:



### Os clientes da inovação (estratégia de diferenciação)

O que é que um cliente que valoriza a inovação procura acima de tudo? O que é que contribui para a sua satisfação?

A figura abaixo procura arrumar os tópicos que têm de ser alinhados e conjugados por uma empresa que quer servir com vantagem competitiva os clientes que privilegiam a inovação, seja ela tecnológica ou de marca:



## Quem são os clientes-alvo da sua empresa?

Assistimos actualmente, em cada vez mais sectores de actividade, aquilo a que se chama a polarização dos mercados ou o fim do mercado do meio-termo. A procura está a afastar-se da média, da média do preço e da média dos atributos e, a concentrar-se nos extremos. O que se vende é o mais barato ou o mais caro, ou o serviço mais à medida, o meio-termo está a desaparecer.

Esta extremização da procura obriga quem oferece a decidir-se, ou procura estar na fronteira competitiva para servir um dado tipo de cliente ou não tem hipótese de competir com futuro.

Uma empresa que não escolhe os seus clientes preferidos, os clientes-alvo, aqueles a quem pode satisfazer enquanto consegue capturar algum do valor gerado, não tem futuro, nunca conseguirá fazer a diferença: perderá no preço com quem se especializa no preço e na inovação com quem se especializa na inovação.

Se compararmos as figuras deste capítulo entre si, facilmente concluímos que uma empresa que tente em simultâneo servir os três tipos de clientes rapidamente fica enredada numa teia de contradições que minam a sua competitividade, a sua imagem, a sua capacidade de ser a referência.

Se compararmos o perfil competitivo de uma empresa que opera no mercado do preço tem de seguir, com o perfil de uma

empresa que aposta no serviço à medida, podemos perceber o perigo que corre uma empresa que não faz opções e tenta ir a todas.

Se as empresas não escolhem, entram em deriva, desperdiçam recursos, não se concentram, não se focam, não têm hipóteses, não têm uma estratégia, vão a todas. Daí a citação "As encomendas mais importantes são aquelas que rejeitamos, porque não se enquadram no perfil dos clientes-alvo que escolhemos." Assim, há que seleccionar o tipo de clientes, os clientes-alvo, aqueles que queremos e podemos servir com vantagem competitiva. Escolher os clientes-alvo! Esta é a pedra basilar sobre a qual assenta a construção de um modelo de negócio capaz de executar uma estratégia.

Para algumas empresas, para aquelas que em última instância vendem uma marca ao consumidor final através de distribuidores, ao identificar os clientes-alvo há que identificar: os consumidores-alvo e os distribuidores-alvo.

Quem são os seus clientes-alvo? Quem são os clientes que quer servir? Quem são os clientes com que pode fazer a diferença? Quem são os donos das prateleiras-alvo onde vão ser oferecidos?

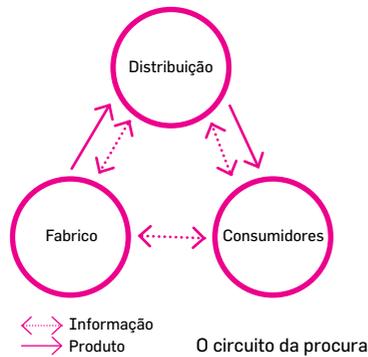
Depois de escolhidos os clientes-alvo e os distribuidores-alvo, o desafio seguinte passa por desenhar uma proposta de valor. O que é que lhes vamos oferecer para que prefiram a nossa empresa?



Qual é a proposta de valor?



## Identificar os alvos no circuito da procura



Uma vez identificados os clientes-alvo e, se necessário, os distribuidores-alvo, o passo seguinte consiste em desenhar a proposta de valor, em estabelecer como é que as experiências vão ser fornecidas e comunicadas.

A primeira etapa passa por descrever os clientes-alvo e os distribuidores-alvo.

A empresa avaliou a dimensão do mercado, considerou que se tratava de uma boa oportunidade de negócio, e sente que pode colocar no mercado um produto capaz de fazer a diferença, apostando nas competências internas que foi adquirindo ao longo dos anos.

- > Qual o produto?
- > Quem são os principais concorrentes?
- > O mercado existe?
- > Tem potencial? Quanto vale?
- > Quanto é a que a empresa precisa de vender para rentabilizar o projecto?
- > Que competências, que conhecimentos, que parcerias dispõe a empresa para acreditar que é capaz de fazer a diferença?

Quem são os consumidores-alvo a quem se dirige a marca?

- > Quem são os clientes-alvo? (consumidores-alvo)?
- > Por que é que ficarão satisfeitos com o produto oferecido?
- > Que atributos, que serviços, que experiências privilegiam?

Entre a empresa e os consumidores-alvo está a distribuição: as lojas onde a marca pode ser exposta e levada ao seu conhecimento e apreciação.

Os lojistas têm muitas alternativas de produtos para expor nas suas lojas, assim, a empresa deve tratar os lojistas como um tipo especial de cliente que também tem de ser cativado e satisfeito. No entanto, nem todas as lojas são iguais, nem todas as lojas interessam.

A empresa deve procurar trabalhar com as lojas que são visitadas pelos consumidores-alvo.

- > Qual é o circuito da procura, que entidades participam na corrente que liga produção ao consumo?
- > Que entidades vão expor, escoar o produto?
- > Que entidades podem influenciar a compra do produto?

### Desenhar a proposta de valor

Tendo as respostas a estas perguntas, podemos agora sistematizar a proposta de valor a oferecer a cada um dos intervenientes no ciclo da procura.

> Descrever os consumidores-alvo e as experiências que os farão sentir satisfeitos.

> Descrever os lojistas-alvo e as experiên-

cias que os farão sentir satisfeitos.

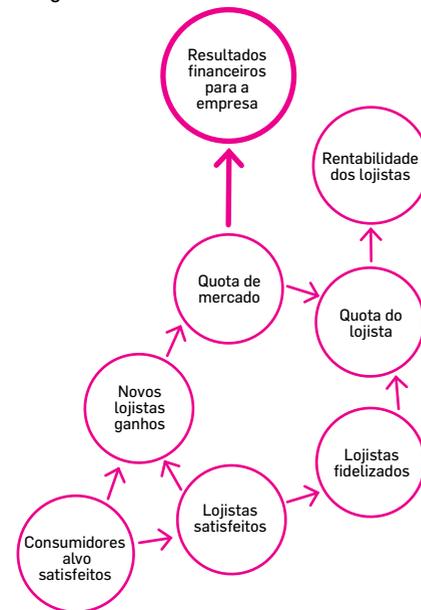
Convém pensar em consumidores e lojistas concretos, para evitar cair no erro de trabalhar com abstrações estatísticas, como uma média, que na realidade não existem.

> Qual a proposta de valor a oferecer a cada uma das entidades presentes no circuito da procura?

> Por que é que as entidades presentes no circuito da procura optarão por trabalhar ou preferir a nossa oferta?

### O alinhamento do circuito da procura

Ao equacionar as propostas de valor a oferecer a cada uma das entidades presentes no circuito da procura, a empresa pretende criar um circuito de sinergias que criam um ciclo virtuoso para todas as partes e que pode ser representado na figura abaixo.



O ciclo virtuoso no circuito de procura

A figura pode ser interpretada da seguinte forma:

> **Consumidores-alvo satisfeitos** contribuem para que os **lojistas** também fiquem **satisfeitos**. Os lojistas querem que os seus clientes fiquem satisfeitos com os produtos que se vendem nas suas lojas.

> **Consumidores alvo satisfeitos** dizem bem da marca a outros potenciais consumidores. Esses consumidores ao procurarem a marca em lojas onde ela não está à venda contribuem para que **novos lojistas** queiram ter a marca nas suas prateleiras.

> **Lojistas satisfeitos**, por causa da reacção dos seus clientes e por causa da forma como a empresa fabricante trabalha com eles, e **consumidores satisfeitos**, contribuem para que a marca esteja presente em cada vez **mais lojas**.

> **Lojistas satisfeitos**, porque a marca se vende e porque o serviço da empresa fabricante é atraente, são **lojistas fidelizados**, são lojistas que pretendem continuar a trabalhar com a empresa e com a marca. Quanto mais antiga é uma relação, maior a confiança existente e maior o interesse do lojista em promover os artigos da marca. Assim, lojistas fidelizados serão lojistas que venderão uma **quota superior** de artigos da empresa fabricante.

> Quanto mais artigos as lojas actuais venderem (**quota superior**) e quanto maior for o número de **novas lojas**, maior será a **quota de mercado**, maior será o volume de vendas da empresa. E daí, como consequência natural, aparecerão os resultados financeiros.

Caracterizamos os consumidores-alvo e os lojistas-alvo. Satisfazê-los não pode ser um acto isolado, de curta duração e que exija um esforço extraordinário. Pelo contrário, para que a satisfação dos consumidores e distribuidores seja sustentável tem de ser o produto natural de

um conjunto de acções embebidas no funcionamento normal da empresa fabricante. Ou seja, há que alinhar a empresa para que ela se torne numa máquina dedicada a produzir as experiências prometidas na proposta de valor.

Para cada uma das experiências que deverão ser sentidas por consumidores-alvo e por lojistas-alvo responder às questões:

- > Como é que as experiências irão ser criadas e proporcionadas?
- > Como é que as experiências vão ser comunicadas?

Identificar as acções a desenvolver para fazer com que os distribuidores-alvo apostem na marca, para fazer com que eles sintam que é do seu interesse dar espaço de prateleira e dar atenção à marca da empresa, apesar de existir um sem número de outras marcas a quererem ser escolhidas.

Feito este exercício de futurização, a empresa olha para si e vê aquilo que é hoje, na actualidade, e vê um conjunto de acções a realizar para ter sucesso mas que actualmente ou não realiza, ou realiza de uma forma amadora, pouco controlada e trabalhada, ou seja, a empresa percebe que ainda não é a empresa que precisa de ser para fazer a diferença junto dos consumidores e lojas-alvo. Assim, constata que precisa de passar à acção para poder começar a transformar-se e a convergir para aquilo que precisa de ser no futuro: uma máquina capaz de produzir sistematicamente as acções que gerarão as experiências que satisfarão consumidores-alvo e lojistas-alvo.



# Transformar a empresa



## Planear o que fazer

Até aqui tudo o que o se escreveu e tratou nos pontos anteriores não passou de conversa. Conversa bem-intencionada mas, ainda assim, conversa. Nada mudou na empresa. Chega agora a altura de concretizar, o momento de decidir o que fazer no terreno para começar a criar a empresa do futuro.

O desempenho actual de uma empresa tem de ser visto não como um resultado inesperado, não como um acontecimento pontual, mas como a consequência natural do comportamento do sistema que é a empresa. Uma empresa é um sistema e os resultados produzidos por um sistema não são acidentais.

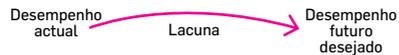
Assim, se o desempenho actual do sistema, é consequência natural do funcionamento do sistema actual (1) e, se a organização aspira a um desempenho futuro diferente, então, tem de se promover a transformação do sistema actual no sistema futuro (2), o sistema capaz de gerar o desempenho futuro desejado de uma forma natural, de uma forma sistemática.



A transformação que criará a empresa do futuro

Como transformar a empresa de hoje na empresa do futuro desejado?

Quando comparamos a empresa de hoje com a empresa do futuro desejado constatamos que existe uma lacuna.



A lacuna entre o hoje e o futuro desejado

Ao olhar para a empresa de hoje é possível concluir que a empresa de hoje não está a conseguir proporcionar e comunicar as experiências consideradas necessárias para sustentar o sucesso



O desempenho actual é consequência das actividades realizadas actualmente

Assim, é possível defender que o desempenho actual não é o desempenho futuro desejado, por que ou não temos actividades a serem executadas actualmente para conseguir atingir esses resultados, ou as actividades que executamos actualmente têm falhas que precisam de ser identificadas e resolvidas.

Essas falhas fazem parte de estruturas sistémicas que conspiram para que tenhamos o desempenho que temos e não o desempenho desejado.



A conspiração que gera o desempenho actual

Uma vez identificadas essas estruturas sistémicas, podemos identificar as causas-raíz que as geram e alimentam para, então, desenvolver projectos destinados a eliminar essas causas-raíz e, a criar novas actividades em falta. E assim, criar o conjunto de actividades futuras que compõem a organização do futuro capaz de gerar o desempenho futuro desejado, como descrito na figura seguinte.



Os planos de acção, os projectos, que criam a empresa do futuro

Identificados os planos de acção, a etapa seguinte passará pela capacidade de monitorizar, quer a execução do plano de acção, quer os resultados associados à sua implementação. Ou seja, estamos mesmo a convergir para o futuro desejado?

As iniciativas estratégicas representam o como, como fazer a transformação que fará com que a empresa se concentre na execução da sua estratégia, na satisfação dos clientes-alvo.

As iniciativas estratégicas representam o esforço para colocar a empresa numa acção alinhada, concentrada, sintonizada, para vencer a inércia e a resistência à mudança.

As iniciativas estratégicas são colecções de projectos discretos e de duração limitada, que saem da rotina diária das operações e que são desenhados para ajudar a empresa atingir as suas metas de desempenho.



# Comunicar

## **A cola que mantém a empresa focada**

É impossível mudar, transformar uma empresa, sozinho!

Quando as pessoas não percebem por que é preciso mudar, quando as pessoas não sabem o que se espera delas, qual a sua contribuição para que a mudança ocorra, quando as pessoas não sabem em que é que vai consistir a mudança, o mais fácil, o mais natural, o mais provável é que surja a resistência à mudança. Não precisa de ser uma resistência activa, basta uma omissão aqui, outra e outra acolá

e a resistência passiva pode destruir um projecto de mudança que fazia sentido e que era necessário. Outras vezes, aquilo que parece resistência não passa, afinal, de ignorância. Ignorância sobre como actuar, sobre como agir, sobre como decidir.

A resistência à mudança é uma característica dos humanos, a mudança obriga a abandonar os hábitos, o familiar, o auto-piloto, e a ter de fazer novas escolhas, a ter de estar atento, a ter de percorrer novos trilhos, caminhos desconhecidos.

As hipóteses de sucesso, num projecto de mudança, aumentam se as pessoas forem informadas:

- > do arranque de um projecto de mudança. Porque é que é importante para a empresa? Em que consiste? Quem participa? Como se pode colaborar? Quanto tempo vai durar?;
- > do decorrer de um projecto de mudança. Como estão a correr as coisas? Os resultados são os esperados?
- > dos resultados de um ciclo de gestão, do final de um pro-

jecto de mudança. O que aprendemos? Que resultados foram obtidos?

As hipóteses de sucesso aumentam, num projecto de mudança, se a dimensão, se o esforço da mudança for encolhido através da sua tradução numa sucessão de pequenas mudanças. Em vez de um grande projecto que necessite de 12 meses para ser concluído, transformá-lo em 6 projectos que precisem, cada um deles, de dois meses para serem concluídos.

A comunicação é a cola que mantém a empresa focada, concentrada durante a transformação. Assim, o primeiro papel da gestão é o de ser muito clara sobre qual é o destino e qual é o caminho, nunca esquecendo de explicar o porquê.



# Monitorizar a transformação

## O caminho para o futuro nunca é uma linha recta

O arranque da execução das iniciativas estratégicas corresponde, de certa forma, ao equivalente ao toque da borracha dos pneus de um trem de aterragem de avião no alcatrão da pista. Antes deste arranque não se mudou nada na empresa que produz, é claro que se tomaram decisões importantes, é claro que foram feitas opções, é claro que a mente dos gestores está diferente e vê a realidade de forma diferente mas tudo ficou, de alguma maneira, apenas arquitectado no papel e nas ideias sem ter oportunidade de ser concretizado.

Assim, quando se inicia a execução das iniciativas estratégicas está-se a aterrar na realidade concreta para iniciar a verdadeira viagem para o futuro no terreno. Só com o arranque das iniciativas estratégicas é que apertamos os cintos de segurança e começamos a empreender a viagem para o futuro.

A execução das iniciativas estratégicas concretiza-se na execução de cada uma das actividades que se encontram descritas no seu conteúdo.

Será que as iniciativas estão realmente a ser executadas?

Será que o calendário previsto está a ser cumprido?

Como vai o consumo de recursos?

E estamos a convergir realmente para o futuro desejado?

Tal como numa viagem de automóvel temos de olhar para o painel de instrumentos, para avaliarmos o nosso progresso para o destino desejado, e as condições a que estamos a fazer essa viagem, também durante o progresso da jornada da empresa actual para a empresa do futuro desejado, temos de monitorizar quer a execução das actividades previstas, quer a convergência para os resultados desejados.

O objectivo da nossa monitorização é o de poder responder às questões:

- > A transformação está a realizar-se? Ou seja, as actividades estão a ser executadas?
- > Que resultados estamos a obter?

Ou dito de outra forma:

- > Qual o nosso desempenho relativamente à execução das iniciativas?
- > Qual o nosso desempenho relativamente às metas desejadas?

O propósito da monitorização não é mais do que a tomada de decisões!

- > Precisamos de mudar algo na execução das actividades?
- > Precisamos de reformular as actividades?

Aquilo que pensamos e idealizamos no recato dos gabinetes e salas de reunião, normalmente não resiste ao choque com a realidade, sem umas alterações. Ou seja, o caminho para o futuro não se faz através de uma linha recta.

Assim, as iniciativas estratégicas funcionam de certa forma como um mapa das

estradas para o futuro. O fundamental não são as iniciativas estratégicas, elas não passam de um instrumento a que chegamos para nos auxiliar a realizar a viagem que nos separa do futuro desejado. As iniciativas são o que nos permite pôr os pés ao caminho com alguma esperança fundada de que nos poderão levar ao destino desejado. Na verdade, assim que começamos a agir, começamos a receber pistas concretas sobre o que se está realmente a passar e isso ajuda-nos a descobrir o que é que é plausível com o que idealizamos inicialmente, o que é que precisa de ser alterado ou reforçado e o que precisa de ser feito a seguir.

A monitorização permite, para o conjunto de iniciativas acompanhar a evolução temporal e o consumo de recursos face ao previsto.

Esta tarefa não é nada fácil pois exige uma atenção dispersa da parte dos gestores. Normalmente estes preferem actuar com uma atenção concentrada. O que se pede aos gestores é que em simultâneo:

- > Façam a gestão da empresa de hoje, para fazer face aos desafios de hoje com as suas urgências;
- > Tenham sempre em mente a conceptualização da empresa do futuro;
- > Fomentem a transformação da empresa de hoje na empresa do futuro; e
- > Adaptem os planos de transformação, com base na informação recebida.

O grande problema é a sucção do presente, a ocupação da banda de atenção dos gestores com as urgências do presente. Assim, há o grande perigo da empresa do futuro ser negligenciada face à urgência da empresa do presente.



# Bibliografia

Balanced Scorecard - Concentrar uma organização no que é essencial, de Carlos Pereira da Cruz, publicado pela editora Vida Económica

The Strategy Focused Organization, de Robert Kaplan e David Norton, publicado pela Harvard Business School Press

Strategy Maps, de Robert Kaplan e David Norton, publicado pela Harvard Business School Press

Alignment, de Robert Kaplan e David Norton, publicado pela Harvard Business School Press

Balanced Scorecard Step-by-step, de Paul Niven, publicado por John Wiley and Sons, Inc

