



Gestão Estratégica: Concepção

A Intenção Estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Ela somente pode existir quando todas as pessoas da organização em todos os níveis e áreas estão empenhadas na busca de um desempenho que seja único e significativo. É essa intenção estratégica que proporciona aos membros da organização a meta que merece seu esforço, dedicação e compromisso pessoal de permanecer como o melhor no mercado ou derrubar a empresa que está no pódio. (Gary Hamel e C. K. Prahalad).¹

Uma atividade essencial no processo de gestão estratégica de uma organização é a reflexão sobre a sua intenção estratégica.

Este processo consiste no estabelecimento das “pedras fundamentais” sobre as quais uma empresa se encontra organizada, tais como:

Qual é o negócio da organização?

Qual a razão de existir da organização?

Quais os caminhos que a organização espera trilhar no futuro sobreviver num mundo altamente globalizado e competitivo?

NEGÓCIO

A definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa com foco nas suas competências fundamentais.

Para Ansoff e McDonnell (199), o Negócio de uma organização reflete os elos comuns que dão coerência a um caráter especial à empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação.

O negócio de uma empresa pode ser definido de uma forma restrita apenas aos bens produzidos e/ou serviços prestados pela organização, mas é recomendável evitar-se esta forma restrita, e muitas vezes, até simplista demais, pois isto pode limitar a percepção de oportunidades e ameaças à empresa.

O desejável é que a definição de negócio da organização explicita o benefício que a empresa pretende oferecer aos seus clientes. Quando isto ocorre, passa-se então a ter uma definição ampla do negócio da empresa.

Nesta definição ampla de Negócio, o produto e/ou serviço passam a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades do mercado.

¹ Texto extraído do artigo *Strategic Intention* publicado na *Harvard Business Review*, vol 67 (3), 1989. (Observação: Gary Hamel, um dos autores deste artigo, foi escolhido recentemente como o maior guru da atualidade no mundo em pesquisa divulgada pelo *Wall Street Journal* - Um resumo desta matéria está no site da Revista Exame - na página de nosso curso na Internet tem um link para sua leitura, pois além de Hamel, vários outros autores de Estratégia estão entre estes 20 maiores gurus da atualidade).

O Quadro 1 apresenta uma lista de exemplos de definições restritas e definições amplas para algumas grandes empresas bastante conhecidas.

Empresa	Negócio	
	Definição Restrita (Produto/Serviço)	Definição Ampla (voltada para os clientes)
Avon	Cosméticos	Beleza
Hollywood	Filmes	Diversão e Cultura
Honda	Motos/Automóveis	Transporte
IBM	Computadores	Informação
Monsanto	Química	Bem estar
Parmalat	Leite	Alimentação
Petrobrás	Petróleo	Energia
Telesp	Serviços telefônicos	Transporte de informações
Xérox	Copiadoras	Automação de escritórios

Quadro 1 – Exemplos de definição de negócios

MISSÃO

A missão de uma organização, em nível corporativo, é a razão de ser da empresa. Além disto, ela, a missão: (i) - esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade e (ii) - estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (2001) a declaração de missão, deve responder às seguintes perguntas:

- O quê? (associado ao negócio);
- Para quem? (mercado, cliente);
- Como? (desafio, diferencial).

Para Ansoff e McDonnell (1993) os principais grupos de interesse (*stakeholders*) com suas aspirações, que devem ser considerados na razão de ser de uma empresa são:

- Sociedade – Crescimento econômico, imposto de renda, distribuição de renda, preservação do ambiente;
- Comunidade – Bem-estar;
- Acionistas – Lucro e valorização do capital;
- Credores – Estabilidade do lucro;
- Clientes – Preço, qualidade, variedade, serviço, satisfação;
- Administradores – lucro, poder, reconhecimento;
- Empregados – Emprego, salário, lazer, condições satisfatórias.

A importância e objetivos da declaração de missão de uma organização fazem com que ela:

- Ajude a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- Ajude assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Sirva de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- Estabeleça áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- Atue como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Alguns autores recomendam que a missão deva ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da empresa, ou no mínimo, entre todas as pessoas dos principais níveis de decisão da empresa. Isto fará com que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa.



Uma definição de missão não é definitiva e nem permanente, mas dinâmica e sujeita a mudanças frequentes. Um exemplo disto é a IBM, que vem ao longo das últimas décadas ajustando a sua missão, conforme se verifica no Quadro 2, mas sempre mantendo o seu negócio em função da informática, pois esta é a competência principal que esta organização (IBM) desenvolveu ao longo de décadas.

Época	Missão da IBM
Início da década de 50	Computadores
Final da década de 50	Processamento de dados
Início da década de 60	Manipulação de informações.
Final da década de 60	Solução de problemas de processamento de dados.
Início da década de 70	Minimização de riscos
Final da década de 70	Desenvolvimento de alternativas
Década de 80	Otimização de negócios
Início da década de 90	Desenvolvimento de novos negócios das empresas
Final da década de 90	Oferecer soluções criativas e inovadoras para as necessidades de informação dos clientes

Quadro 2 – Evolução da Missão da IBM

Outro exemplo, de mudança de missão, mas onde se preserva fortes valores relacionados a origem da empresa, é o da Sony.

Em 07 de maio de 1946, com apenas alguns meses de existência um de seus fundadores, Masaru Ibuka, assim se pronunciou:

“Se for possível criar condições em que as pessoas possam se unir com um forte espírito de trabalho em equipe e exercer sua capacidade tecnológica do fundo do coração... esta organização poderia proporcionar um prazer incalculável e trazer benefícios incalculáveis. Pessoas com formas de pensar parecidas naturalmente se unem para embarcar nestes ideais”

Quarenta anos depois, em 1986, o então presidente da Sony em uma de suas manifestações reforçou o conceito inicial e o ampliou significativamente:

“A Sony é uma pioneira e nunca teve a intenção de seguir os outros. Através do progresso, a Sony quer atender ao mundo inteiro. Ela sempre estará em busca do desconhecido. Um dos princípios da Sony é respeitar e encorajar as capacidades das pessoas.... e ela sempre tenta tirar o melhor de todos. Esta é a força vital da Sony.”

VISÃO DE FUTURO

Criar uma visão de futuro é construir uma **imagem** viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com os clientes, funcionários e acionistas, e que seja superior, em algum aspecto relevante, ao estado atual.

A Visão de Futuro é um modelo mental **claro e ‘luminoso’** de um estado ou situação altamente desejável: (i) de uma realidade futura e possível; (ii) - descrita de uma forma simples e objetiva e (iii) - partilhada por todos os dirigentes e colaboradores da entidade.

Algumas outras características de grande importância que uma visão deve ter:

- Ela deve ser clara, abrangente e detalhada;
- Ela deve ser desafiadora e inspiradora;
- Ela deve ser motivadora e inovadora;
- Ela deve ser desenvolvida pelo líder.



Efetivamente, o objetivo principal de uma visão de futuro é pintar um quadro de onde se quer que a empresa chegue, e o que se quer que ela seja no futuro.

A Visão de Futuro envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade. Para Hamel e Prahalad: “*Não se pode criar o futuro, nem lucrar com ele, sem imaginá-lo*”.

Para Tiffany e Peterson (1998), uma visão de futuro de uma organização deve conter, no mínimo, as seguintes descrições:

- Como será o setor na qual ela atua;
- Em que mercados ela vai competir;
- Que produtos e serviços ela vai oferecer;
- Que valor ela vai oferecer aos clientes;
- Que vantagens de longo prazo ela terá;
- Quais serão o seu porte e a sua lucratividade.

Hamel e Prahalad (1990) demonstraram que as empresas que chegaram à liderança global, na sua maioria, começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades. O que elas fizeram, foi criar, em todos os níveis da organização, uma obsessão por anos na busca da liderança, obsessão esta amplamente difundida, aceita e compartilhada por todos os membros da organização.

Os principais motivos pelos quais se estabelece uma Visão são:

- Controlar melhor o destino da empresa;
- Questionar o estado atual confortável (perceber que o atual sucesso operacional não é garantia para o futuro) ou inadequado;
- Instigar a necessidade de se livrar dos problemas atuais;
- Promover um sonho comum e coordenar o trabalho em equipe;
- Criar necessidade de obter mais recursos para o negócio;

Um dos exemplos mais ricos de Visão de futuro que se conhece na literatura sobre organizações é a visão de Henry Ford, explicitada em 1907, no início da indústria automobilística no mundo.

“Construir um carro para a grande multidão... Seu preço será tão baixo que nenhuma pessoa com um salário razoável não possa comprar – e aproveitar com a família a bênção de horas de prazer nos enormes espaços abertos que Deus criou... todos poderão ter um e todos terão um. Os cavalos desaparecerão das nossas estradas, o automóvel será algo comum.”

PRINCÍPIOS E VALORES

Um aspecto importante no processo de gestão estratégica é a cultura organizacional.

Para Schein (1980), cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, definindo suas atitudes quanto à: julgamentos morais,



respostas aos outros, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais. As pessoas são motivadas e tomam decisões com base em seus sistemas de crenças e valores, normalmente inconscientes.

Os princípios ou valores (ou crenças) são bússolas:

(i) - para a convivência no dia a dia dos membros de uma organização na busca do seu sucesso no presente e

(ii) – para o processo de tomada de decisão e do comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de Futuro, com vistas a assegurar o seu sucesso no futuro.

Scott *et al.* (1998) sustentam que hoje, com mais poder e uma esfera maior de autonomia para cada empregado, as pessoas precisam ser guiadas não por regras, ou supervisores, mas pela compreensão dos mais importantes valores sustentados pela organização.

A importância da formalização dos valores são, dentre outros:

- Explicitar a ética e moral da organização;
- Motivar as pessoas à ação;
- Orientar comportamento;
- Clarificar as responsabilidades sociais;
- Impulsionar para conquistas extraordinárias.

O desafio das empresas está em transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa ou grupo, devendo influenciar positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades.

Para Collins e Porras (1994), na pesquisa que fizeram com um grupo de empresas que havia se mantido bem sucedidas nos últimos 50 anos, assim se manifestaram: “Nossas pesquisas mostraram que um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma ideologia central – valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo”.

Alguns exemplos de princípios e valores de algumas empresas brasileiras, que freqüentemente são citadas como exemplos na gestão de pessoas, são:

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, solidariedade e da vida e de todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados a sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.
(NATURA)

Temos uma visão otimista do futuro: a de que, pelo conhecimento, utilizado de forma compartilhada e consciente, o mundo se tornará mais justo e sustentável. De que, pela educação, milhões de pessoas que hoje vivem excluídas do



benefício do crescimento econômico se integrarão e, dessa forma, não precisarão buscar identificação com a violência e os extremismos de qualquer natureza.

Acreditamos que as empresas têm papel fundamental nesse processo, tanto pelo exemplo como pela ação.

Creemos em uma empresa voltada para o futuro, mas solidamente enraizada em seus princípios.

Creemos que é possível e fundamental conciliar capital e trabalho, realização profissional e lucro, sucesso e integridade.

Creemos, acima de tudo, no enorme potencial humano de criação e de realização de nossos profissionais.

A nova sociedade é a sociedade do conhecimento. O conhecimento é seu recurso mais valioso, e os profissionais do conhecimento, o grupo dominante na força de trabalho. É nesse novo cenário, complexo e fascinante, que a Promon está posicionada.

(CARTA DE PRINCIPIOS DA PROMON)

