

A eficiência operacional deve servir à estratégia, não o contrário.

Por Arnaldo Gomes da Rocha (*)

Em newsletters anteriores, discutimos os desafios da The Gap e da Rede 7-Eleven. Em ambos os casos, temos empresas de sucesso enfrentando o desafio de manter a competitividade de seus modelos de negócio. Argumentamos que as tentativas de extensão de cardápio da 7-Eleven, para atrair os consumidores interessados no conceito "light" e a iniciativa de reformulação mundial das lojas da The Gap, com base no conceito de experiência do cliente, foram executadas com mais superficialidade do que a situação exigia.

Por exemplo, quando da divulgação da reformulação das lojas da The Gap, que vai consumir amplos recursos da empresa nos próximos anos, a analista Lauren Levitan, da Cowen and Company, descreveu a iniciativa mencionando que "uma boa loja não atrapalha". Hoje, o mercado ainda avalia que a empresa vai enfrentar problemas de linha de produtos num contexto de custos crescentes e margens brutas em declínio.

Para sair do caso específico e gerar uma perspectiva mais ampla sobre a questão, entendemos que o foco excessivo em indicadores de desempenho operacional, em detrimento da estratégia, é o fator comum a esses e a muitos outros casos de performance aquém da expectativa no varejo.

Em seu artigo "O que é Estratégia", publicado na Harvard Business Review em 1996, Michael Porter argumenta de forma contundente que "*eficiência operacional não é estratégia*". Nada mais adequado para o momento atual no qual, mais do que na época da publicação do artigo, as tendências de disrupção baseadas na disseminação da informação estão mais evoluídas.

Correndo o risco da repetição, insistimos em lembrar que o exercício da Estratégia, segundo Porter, implica a construção de vantagens competitivas sustentáveis, as quais só podem ser obtidas através de escolhas (*trade-offs*) em relação ao posicionamento, estrutura de custos e nível de serviço ao cliente, entre outros componentes da operação. Se as escolhas forem bem feitas, estas não só permitirão uma performance econômica melhor, quanto mais difícil será a imitação, daí a vantagem competitiva sustentável.

Em última análise, entendemos que o desafio da construção de uma estratégia ótima concorre diretamente com cinco elementos do cenário empresarial atual:

1. Baixo tempo de permanência dos altos executivos nas empresas (o tempo médio de permanência de um CEO no Brasil é menor que 3 anos);



ARTIGOS

2. Pressões de curto prazo sobre os executivos, principalmente nas companhias abertas;
3. Centralização de iniciativas operacionais nos executivos que tem a incumbência de gerenciar a Estratégia;
4. Estruturas de Suporte e Operação muito enxutas, com dificuldade de dar suporte e organização às atividades de desenvolvimento de negócios;
5. Dificuldade de recusar oportunidades potencialmente rentáveis, mas que representam desvio em relação à estratégia central.

Empresas com necessidades de revisão da estratégia ou reestruturação em geral manifestam insatisfação com sua capacidade de articular curto e longo prazo, demandas de operação e demandas de desenvolvimento.

A solução para os problemas supracitados frequentemente passa pela priorização das ações estruturantes e pelo desdobramento organizado da estratégia para toda a organização, sem perder de vista a eficiência operacional, mas utilizando-a para servir a estratégia, não o contrário.

(*) Arnaldo Gomes da Rocha - sócio da DealMaker