



### **A Estratégia na Prática – Guerra e Paz no Mundo dos Negócios**

#### **O que é a estratégia de empresas na prática?**

Em uma conversa recente, um amigo afirmou que, para um bom leitor, a estratégia das grandes empresas está explícita em seu relatório anual, bastando um bom entendimento da indústria e de como a empresa se insere neste contexto para desvendá-la quase que por completo. Portanto, não haveria nada de confidencial, ou mesmo de inovador em se definir uma estratégia de empresa, sendo este essencialmente um exercício de bom senso de negócios.

O desenho de uma estratégia é benéfico? Acredito que sim. Uma boa estratégia deve considerar detalhadamente como gerar lucro no curto prazo, e como expandir o valor da empresa no longo prazo. Além disso, funciona como uma linha mestra para as ações da empresa, promovendo a coerência interna das atividades. Uma vez definida a estratégia, as principais ações das empresas podem ser classificadas como “alinhadas com a estratégia”, “oportunisticas” ou “desalinhadas”, possibilitando que essas últimas sejam reconsideradas. A estratégia é necessária? Na maioria dos casos, afirmo que sim. Porém, há empresas que optam por não desenhar uma estratégia explícita, buscando navegar as incertezas do dia-a-dia com um senso oportunístico de crescer receitas mantendo custos baixos. E várias fazem isso com sucesso, com base no talento e na sensibilidade de seus dirigentes.

Na minha vivência, não acredito que haja uma receita de bolo para o desenho de uma estratégia. Não creio que este esforço seja sistematizável em sua parte mais importante, que é a formulação de alternativas estratégicas. Há um conjunto ferramentas de análise com reconhecida utilidade, que ajudam a coletar e interpretar as informações relevantes sobre a empresa e seu entorno. Porém, a grande maioria destas ferramentas já



foi inventada, e todas, sem exceção, têm suas limitações. Nos últimos anos, os grandes escritores estratégicos têm produzido poucas novidades relevantes. Como consequência, grande parte do que tem sido publicado sobre estratégia nos últimos anos ou é uma repetição de conceitos anteriores ou acrescenta muito pouco valor. O viés comercial de quem escreve e de quem publica é exagerado, tornando comum a divulgação de material pobre em conteúdo.

A boa estratégia foge do lugar comum e define o modo de atuação da empresa através dos detalhes e da seqüência das suas ações. Acho bastante clara a definição de Clausewitz, um famoso estrategista: "... a estratégia é a utilização das batalhas para alcançar o objetivo da guerra... a tática ensina a usar as forças armadas nas batalhas." Ele coloca o planejamento estratégico dentro de um contexto situacional, onde "como fazer" é mais importante que "o que fazer". É justamente este contexto de situação, que se altera após cada movimento ou batalha, que o relatório anual das empresas não nos informa!

A prática da articulação da estratégia – seja em ações de marketing, no desenho de ofertas, na formação de canais de distribuição ou mesmo desenho ou revisão de um plano de negócios – aponta-nos alguns princípios, dos quais posso destacar sete. Estes princípios não substituem uma boa análise do ambiente competitivo, da indústria, do macroambiente, e da situação da empresa, mas são excelentes complementos derivados do aprendizado prático e da vivência.

Evitar o pior é o princípio básico. O movimento estratégico da empresa não pode levar a uma situação pior do que a situação atual, seja em caixa, seja em flexibilidade do negócio, seja na capacidade de expansão. Quantas expansões de mercado não foram marcadas pelo insucesso, pois faltou fôlego? É importante gerenciar muito bem o crescimento das empresas e parar para respirar e consolidar a situação de tempos em tempos.



## ARTIGOS

---

O segundo princípio é não enfrentar o adversário quando ele estiver preparado, a menos que se disponha de grande superioridade de forças. A realidade dos negócios mostra que o porte da empresa influencia diretamente seu poder de fogo no mercado. Independente da situação, seja a empresa pequena ou grande, o sucesso da abordagem comercial em um novo mercado é deixar os competidores em inferioridade de condições em um segmento pelo menos.

O terceiro princípio é evitar repetir uma ação fracassada, a menos que as condições externas e internas mudem drasticamente e de maneira favorável. Convenhamos, isso é difícil de acontecer! O importante é aprender com os erros, e tomar ações para corrigi-los, cuidando para que a identificação do erro seja feita com velocidade.

O quarto princípio é balancear prudência e ousadia. Há momentos em que reduzir os riscos é o melhor a ser feito. Porém, há circunstâncias em que a ousadia pode ser sinônimo de sabedoria. Um objetivo de menor valor que consigo alcançar com certeza não é superior, como critério, a um objetivo de valor maior com um certo risco associado.

O quinto princípio é evitar distrair-se com pormenores. Por vezes há objetivos sem importância onde nos enredamos e gastamos um tempo excessivo. O bom estrategista define objetivos cada vez mais altos, e procura equiparar-se a atores cada vez mais fortes, procurando fugir de distrações da estratégia principal.

O sexto princípio é reduzir a capacidade de revide do competidor. Devemos considerar em que situação o competidor se encontra após a derrota, reduzindo o incentivo para o revide. Por exemplo, vale a pena abaixar o preço do produto para entrar em um mercado? Se a empresa não foi preparada para ter uma estrutura de custos significativamente mais baixa que seus competidores, este movimento dificilmente é sustentável.



## ARTIGOS

---

Finalmente, como sétimo princípio, considero que o êxito é uma característica momentânea. O sucesso estratégico é o resultado de uma seqüência de passos. O êxito não é um fim em si, apenas cria condições melhores ou piores para as estratégias seguintes; o jogo estratégico não tem fim.

Ao defrontar-se com a necessidade de formular um plano estratégico, as empresas voltam-se para a análise do ambiente externo e interno e para o desenvolvimento de cenários. Algumas dedicam-se ao entendimento das principais opções estratégicas que dispõem, fazem uma análise mais aprofundada de suas implicações, e usam princípios como os acima para racionalizar seu plano de ação e suas decisões. Porém, a principal dificuldade prática é bem conhecida: transformar as grandes idéias que surgem diariamente em uma estratégia coesa e, sobretudo, implementável.

Márcio Prado - sócio da DealMaker Ltda