

**ARTIGO**  
**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**PENSAMENTO ESTRATÉGICO**  
**A ARQUITETURA DO**  
**FUTURO**

## PENSAMENTO ESTRATÉGICO – A ARQUITETURA DO FUTURO GERENTE AGREGADOR DE VALOR

Este artigo, envolvendo a relação entre a operação e a estratégia das empresas, é uma síntese da palestra apresentada pelo consultor José Luiz Basso aos associados da Afeal, em abril último. Sob o título geral “**Administrando Estrategicamente num Ambiente Turbulento**”, Basso expôs em detalhes conceitos que vão determinar o desempenho das empresas num momento mundial de mudanças estruturais profundas. “Os conceitos valem para os empresários brasileiros em geral e para os fabricantes de esquadrias, em especial”, observa Antonio Molina Spina, presidente da Afeal. Preocupada com o futuro das indústrias do segmento, a associação acaba de criar um grupo de trabalho que vai aprofundar a postura estratégica das empresas diante de clientes, fornecedores e do próprio mercado internacional.

Você já se fez esta pergunta: “Por que uma empresa precisa de executivos ou gerentes?” Não, a resposta não é a que você está pensando. O verdadeiro motivo pelo qual uma empresa contrata gerentes é porque os recursos são e estão cada vez mais escassos. Se tivessem todo tempo e dinheiro do mundo, as empresas poderiam desprezá-los. Entretanto, isso é mera fantasia.

Agora, já que os gerentes são necessários, será que eles estão agregando valor às empresas na medida em que elas precisam? Novamente a resposta é não. Mas por que isso ocorre com tanta frequência? Será que faltam competência ou dedicação por parte deles? Mais uma vez a resposta é não. Deve haver um motivo maior que os impeça de agregar valor. Mas quando é que realmente o gerente agrega valor na sua função. Isso ocorre em três situações: quando pensa e age estrategicamente, quando identifica e gerencia interfaces e quando desenvolve e empodera pessoas. De uma outra forma, podemos resumir essas três situações numa única, ou seja, quando identifica e gerencia restrições, que podem estar relacionadas, principalmente, em quatro casos: negócios (produtos e mercados), processos (infraestrutura e interfaces), pessoas (competências entrega) e tecnologia (processamento e comunicação).

Vamos focalizar neste artigo o aspecto estratégico. Por estratégia entendemos escolha ou decisão, com olhar para o futuro, não é adivinhar o futuro, é sim responder perguntas do tipo “que”. Sempre que estamos respondendo à pergunta que, estamos falando de eficácia, ou seja, fazer a coisa certa, olhar para fora da organização. Aprofundando-se mais no assunto, vamos explorar os quatro pontos essenciais da estratégia, pertencentes ao **Pensamento Estratégico**: produtos e serviços (que produtos ou serviços iremos ou não oferecer?), mercados e clientes (que mercados e ou clientes iremos atender ou não atender?), vantagens competitivas (por que os clientes comprem de nós e não dos concorrentes?) e prioridades de atuação (como não dá para fazer tudo, o que iremos priorizar?). Podemos ainda adicionar algumas questões complementares: que tipo de imagem pública queremos trabalhar?; que tipo de tecnologia necessitaremos e iremos utilizar?; que tipo de processo e método iremos adotar? Respostas a estas questões deveriam consumir muito mais tempo dos gerentes do que verdadeiramente consomem.

Partindo-se da premissa que cada um age conforme é medido, os gerentes não fogem à regra. Seu desempenho é avaliado principalmente na sua atuação na operação, ou seja, processo. Por processo entendemos olhar para o presente, respondendo perguntas do tipo “como”. Neste caso, estamos falando de eficiência, de fazer certo a coisa, olhando para dentro da organização. Aprofundando-se novamente mais no assunto, vamos explorar o quinto ponto essencial da estratégia, pertencente ao **Planejamento Estratégico**: estrutura necessária (que tipo de estrutura precisaremos para atender as nossas escolhas?). Podemos ainda adicionar algumas questões

## PENSAMENTO ESTRATÉGICO – A ARQUITETURA DO FUTURO GERENTE AGREGADOR DE VALOR

complementares: como poderemos eliminar perdas e desperdícios?; como poderemos melhorar a qualidade dos produtos e serviços?; como poderemos fazer mais rápido o que fazemos? como poderemos atender melhor os nossos clientes? Infelizmente, as respostas a essas questões consomem quase que totalmente o tempo dos gerentes. Não que elas não sejam importantes, mas não deveriam consumir tanto tempo assim.

Atualmente, vivemos um momento todo especial em que o céu não é mais de brigadeiro. Existem turbulências em todas as partes. Não dá mais para gerenciar uma empresa apenas na intuição. A prática e a experiência foram suficientes para que a empresa pudesse chegar até esse ponto. Infelizmente, muitas empresas e empresários estão conduzindo seus negócios da mesma forma que seus pais e avós conduziam. Hoje não podemos desprezar qualquer abordagem, principalmente as que questionam o porquê da existência da empresa. Faça a seguinte reflexão: se fosse construir a empresa hoje, com toda a experiência que tem, você a faria da mesma forma? Entraria no negócio em que está? Essas são as questões que todo empresário deveria fazer.

Toda empresa que não gerar lucro para o acionista deve ser taxada como muito incompetente e seus executivos deveriam ser questionados. No mínimo, é muita irresponsabilidade, pois está desagregando valor para a sociedade, consumindo mais recursos do que gerando resultados, ou seja, valor. Já é hora de pensar estrategicamente e agir operacionalmente. Dê mais valor às questões estratégicas da sua empresa, antes que o seu concorrente o faça, se é que já não está fazendo. Sabemos que aproximadamente 99% das falências e concordatas são devidas a problemas no fluxo de caixa da empresa. Todos acreditam que o fluxo de caixa é uma questão operacional. Estão errados. É uma questão essencialmente estratégica.

Existe um velho e atual ditado que diz: “Cada um colhe o que planta”. Se você só olha para o presente, com certeza a sua empresa sofrerá em pouco tempo uma crise de continuidade e a saída não é nada animadora. É só abrir os jornais todos os dias e ver grandes empresas que até pouco tempo eram imbatíveis, estão desaparecendo, sendo vendidas ou se juntando a outras. Estudos mostram que quase todas cometeram erros estratégicos. Ignoraram a pergunta “que”, satisfazendo-se apenas com a pergunta “como”. A decisão é sua.

**José Luiz Basso** – Formação em Engenharia Industrial Mecânica, Pós Graduação em Administração da Produção e Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Diretor Consultor da Basso's & Associados Consultoria e Treinamento. Artigo escrito em junho de 1998 e publicado na Revista Finestra/Brasil. Conteúdo revisado em junho de 2018.