

DIFERENCIAL COMPÉTITIVO

D'AJUZ, Maria Cristina Lima. Um diferencial competitivo. T&D DESENVOLVIMENTO. Agosto 1999

RESUMO: Encontrar o caminho das pedras sobre os melhores processos de administração é uma ação decisiva para o bom encaminhamento de um negócio. Não é garantia de sucesso, mas ajuda a minimizar bastante os riscos de fracasso.

PALAVRAS-CHAVE: Gerência - Competitividade

Um diferencial competitivo

Muito se houve falar sobre a gestão das empresas: "Empresas bem geridas tendem ao sucesso!" ou "Empresas quebram por falhas de gestão!" Com as transformações que se operam no mundo empresarial, o tema gestão é sempre evocado. Como saber se a gestão da empresa está no rumo certo em relação aos objetivos traçados? Muitos falam, alguns escrevem, mas o pulo do gato é difícil de ser ensinado. Vamos chegar de mansinho ao misterioso desafio do final dos anos 90, que se estenderá ao Terceiro Milênio, definindo algumas variáveis essenciais e checando elementos que podem ajudar nesta reflexão.

Estratégia Empresarial

É importante deixar claro o propósito da atividade empresarial. Qual a motivação dos empreendedores? Qual o desejo dos *stakeholders* (acionistas)? Qual o campo de atuação, contribuição social, o desafio ousado ou o sonho possível de realizar? Essa é a explicitação do negócio, em que se revelam a missão, a visão de futuro e as estratégias, através do exercício do pensamento estratégico, do profundo conhecimento do macroambiente do negócio e do papel do empreendimento na comunidade. Uma empresa só existe para atender a uma demanda da sociedade, e é com base nisso que deve ser feito o alinhamento da estratégia. O processo contínuo de avaliação e ajuste da estratégia à realidade é extremamente relevante. Atualmente, a implantação de indicadores de mensuração estratégica, como o *Balanced Scorecard*, auxiliam na medição da eficácia da estratégia empresarial.

A Base de Sustentação

O passo seguinte é o estabelecimento dos Valores Organizacionais. Assim como as pessoas são diferentes umas das outras, cada empresa tem suas peculiaridades e características exclusivas. Um dos componentes que diferenciam as organizações, como base de sustentação, é constituído pelos seus valores (ou credos, crenças, princípios e filosofia gerencial). Seja qual for a denominação adotada, o importante é que esse elemento

influencie sobremaneira o comportamento organizacional. Para o direcionamento empresarial é necessário conhecer em profundidade a constituição dos valores e reorientá-los, se necessário, pois em torno dessa diretriz vai se formando um conjunto complexo de tradições, hábitos, opiniões, regras, etc., o que traduz a trajetória da organização.

O Processo de Gestão

Estabelecidos os valores, a missão, a visão de futuro e as estratégias de atuação, passos já bastante conhecidos, quase tradicionais, a questão é como gerenciar os recursos da organização para alcançar os objetivos. O processo de gestão envolve o planejamento, a execução, o controle e as ações corretivas. Esse processo direciona as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, com o intuito de obter resultados. Os próximos elementos são parte desse processo, mas merecem destaque, pois é exatamente no processo de gestão que as fórmulas se esgotam. O gerente *enlouquece* diante da oferta de abordagens e da diversidade de variáveis que demandam sua atenção. Harmonizar e, ao mesmo tempo, estar atento a essas variáveis, mostram a extensão do desafio a cumprir.

As Interações Externas

A consideração dos atributos de satisfação das partes interessadas no negócio —clientes, concorrência, acionistas, fornecedores, governo, comunidade e outras entidades externas— é fundamental para a empresa. A posição no mercado, a imagem institucional, o aprimoramento dos produtos, serviços e processos para atendimento dos clientes, bem como as estratégias de colocação de produtos e serviços no mercado e segmento, a compreensão dos interesses e o relacionamento com os acionistas, as parcerias com fornecedores e concorrentes, o aperfeiçoamento dos meios de comunicação com o público externo e o fortalecimento das ações de marketing para a alavancagem de negócios são aspectos-chave para a definição da trajetória. Além disso, a participação e o desenvolvimento das comunidades vai ser fundamental para as empresas que quiserem fazer a diferença no futuro.

As Interações Internas

A relação instituição-indivíduo, com o objetivo permanente de aprendizagem e crescimento mútuo, é traduzida pelos Sistemas de Gestão de Desempenho de Pessoas, de Remuneração e de Reconhecimento atrelado ao Desempenho, pelo Plano de Cargos, Carreira e Sucessão Gerencial, pela Gestão da Qualidade de Vida e pelos Planos de Desenvolvimento Profissional. Além dos sistemas e planos citados, a comunicação interativa e contínua merece destaque para o gerenciamento dos negócios, já que pode facilitar a compreensão do rumo desejado, mobilizando o cumprimento das metas traçadas e estreitar as relações entre gerentes e empregados. Além disso, investir nas pessoas com o propósito de conscientizá-las de sua missão pessoal e, ao mesmo tempo, compartilhando a missão organizacional, traz maior facilidade no alinhamento de objetivos individuais a objetivos empresariais, além de ser uma oportunidade incrível de aumentar o nível de satisfação dos empregados e obter o desenvolvimento da organização.

A Dinâmica Organizacional

Como um organismo vivo, a empresa reflete seu funcionamento nas posturas e estilos de gestão que propiciam a participação dos empregados, para que estes se sintam parte do todo empresarial. O mesmo se dá no redesenho dos processos vitais de trabalho, nos mecanismos de interação para maximização de sinergias e integração das áreas, na constante adequação do desenho estrutural, no gerenciamento das interfaces entre os níveis hierárquicos, no aprendizado crescente do trabalho conjunto, no modelo de decisões colegiadas que propicia a democratização da informação e na autonomia administrativa e operacional diante do papel de cada um na empresa.

A Performance do Negócio

O monitoramento do desempenho empresarial e o compromisso com os resultados pressupõem conhecer a contribuição de produtos, clientes e células organizacionais para o resultado do negócio, bem como a contribuição da empresa para a sociedade (balanço social). O controle envolve a definição de parâmetros e indicadores de desempenho qualitativos, quantitativos e econômicos-financeiro para a construção de modelos de mensuração, métodos de avaliação e de decisão para correção de rumos e/ou adoção de medidas corretivas. Inclui, também, a pesquisa de padrões externos de desempenho como referenciais de excelência. Gerenciar pelos resultados é hoje a chave do sucesso para a gestão contábil-financeira, visando a rentabilidade, dizem alguns, e importante para efetivar os acordos de compromisso entre empresa e empregados.

"Para o direcionamento empresarial é necessário conhecer em profundidade a constituição dos valores e reorientá-los, se necessário, pois em torno dessa diretriz vai se formando um conjunto complexo de tradições, hábitos, opiniões, regras, etc., o que traduz a trajetória da organização"

As Competências Essenciais

Competências essenciais envolvem a focalização no negócio, o aproveitamento do conhecimento das pessoas, o exercício de competências duráveis e o aprendizado com ações empresariais e comunitárias. As tecnologias do negócio, as habilidades que criam capacitação e a educação empresarial permitem oferecer determinado benefício aos clientes, diferenciando a empresa de seus concorrentes. O exercício da gestão do conhecimento (inteligência organizacional) através da catalogação e divulgação do conhecimento gerado, mapeamento e catalização do conhecimento das competências e dos recursos humanos existentes, o aprendizado e utilização do conhecimento adquirido e a implantação de ações empresariais focalizadas são de responsabilidade do gerente. Auxiliar na formação de pessoas íntegras e de equipes autônomas através do estímulo ao desenvolvimento pessoal, profissional, gerencial e comunitário, alinhado aos desafios da empresa, é uma exigência da era do conhecimento.

A Informação

A gestão da informação pressupõe o aprimoramento dos sistemas de informação de suporte à decisão e daqueles voltados ao mercado, aos negócios e ao suporte operacional. Significa,

também, o aperfeiçoamento da gestão tecnológica, da infra-estrutura, dos sistemas de informações gerenciais e o desenvolvimento de um banco de dados de conhecimento. Administrar o recurso informacional requer, ainda, a concepção de um plano de evolução tecnológica para as diversas áreas que integram a empresa.

Acabou?

Para cada variável e seus componentes existem metodologias, abordagens e, às vezes, os famosos pacotes ou receitas prontinhas para implantação, além dos modismos que nem sempre dão bons frutos. Mas, repassados alguns dos elementos vitais ao gerenciamento do negócio, fica a pergunta: "E se fizermos tudo isso e mesmo assim os resultados não forem os esperados?" Bom, a saída, de um lado, é analisar a empresa vis-a-vis à demanda da sociedade e do seu mercado —é um olhar para dentro, tendo como referência o ambiente externo que pode requerer a revisão da sua contribuição para a melhoria da resposta à sociedade. Aqui é fundamental a questão do foco da empresa e da sua clareza como opção de gerenciamento. De outro lado, é preciso examinar a realidade empresarial frente ao sentido e significado do trabalho para as pessoas, através da revisão da missão de vida pessoal de cada um e a verificação de seu alinhamento, ou não, com o propósito empresarial. Se o exame realizado mostrar controvérsias, cabe, como opção, despertar nas pessoas maior consciência para os problemas sociais/econômicos/ambientais que o mundo vive, e sintonizar "corações e mentes" com a contribuição da empresa para o desenvolvimento da sociedade. É um trabalho de reflexão e descoberta que pode ter várias alternativas de solução. Enfim, é chegado o momento de visitar a "Essência" da organização.