

## COMO MELHORAR O DESEMPENHO EMPRESARIAL

SOARES JUNIOR, Heles. Como melhorar o desempenho empresarial. TECNOLOGIA HOJE. Junho 1999.

RESUMO: "Diante da pressão competitiva, a melhoria do desempenho só pode ser plenamente perseguida a partir de um reposicionamento estratégico. A sua ausência, leva a desempenhos medíocres, refletidos em os indicadores de qualidade, produtividade, custos, enfim, compromete-se a própria perenidade da empresa".

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho - Competitividade - Planejamento estratégico.

"O ideal é não esperar o momento ideal". Daniel Dantas

Entre todas as razões que colocam as empresas, diante do desafio de melhorar o seu desempenho empresarial, uma se destaca, trata-se da pressão competitiva.

Diante da pressão competitiva, a melhoria do desempenho só pode ser plenamente perseguida a partir de um reposicionamento estratégico. A sua ausência, leva a desempenhos medíocres, refletidos em os indicadores de qualidade, produtividade, custos, enfim, compromete-se a própria perenidade da empresa.

Nossa pretensão, é relatar um pouco da nossa experiência, sobre alguns aspectos que devem merecer atenção especial para vencer o desafio colocado.

VEJAMOS ENTÃO, ALGUNS DELES:

1- O ponto de partida, será a montagem do que denominamos Perfil Estratégico da Empresa, que juntamente com os Cenários propicia um Sistema de Informações Estratégicas, base para o processo decisório. Afinal, já é consenso que a informação é o principal combustível dos negócios.

2- Para se (re)posicionar estrategicamente, torna-se essencial uma reflexão participativa e organizada de determinados temas, levando-se em consideração aspectos como cultura, história, organização, o que é peculiar a cada empresa. Os temas para reflexão nesta etapa, podem ser:

2.1 - Qual a nossa "arena" competitiva? Qual é, e como será o nosso Negócio?

2.2 - Qual o nosso papel dentro deste contexto? O que nos identifica e diferencia das demais empresas concorrentes? Qual o nosso Propósito ou Missão?

2.3 - Quais os balizamentos do nosso processo decisório, que permitem que as decisões sejam ágeis, consistentes e assimiladas por todos, na empresa ? Ou seja, quais os nossos Princípios?

2.4 - De uma maneira mais prospectiva do que mecanicista, temos que indagar constantemente, acerca das debilidades a serem removidas, as potencialidades a serem capitalizadas e, principalmente quais as ameaças estamos submetidos e quais oportunidades podemos viabilizar ? Trata-se, do permanente monitoramento do ambiente do negócio.

2.5 - Pesquisas demonstram que por trás de uma empresa de sucesso, existe uma visão de sucesso. Torna-se necessário, portanto, refletir sobre qual a visão temos da nossa empresa no futuro. Sobre o desafio estratégico da empresa. Até que ponto a perspectiva de gestão centrada apenas na sobrevivência, não tem comprometido sua própria perenidade?

2.6 - E agora, para onde vamos ? Que resultados quantitativos e qualitativos precisamos alcançar no contexto do nosso ambiente, para cumprir o nosso papel, respeitando nossos princípios e realizando nosso desafio ? Esta é uma reflexão essencial para que se possa ter uma direção única para a equipe.

2.7 - Neste momento temos que decidir sobre como chegar lá. Sobre quais caminhos perseguir para atingir os objetivos propostos. Trata-se de definir estratégias a serem utilizadas.

3 - A ponte entre a intenção e a realização é a ação. É o momento de detalhar as estratégias em ações coerentes com os resultados que se pretende alcançar, estabelecer o cronograma de realização, comprometer os responsáveis e compatibilizar os recursos.

4 - Para que todo este conjunto seja consistente, temos que conhecer seus reflexos econômico-financeiros, trata-se de elaborar o orçamento estratégico da empresa.

5 - Naturalmente, o processo que estamos propondo, não deve ser um esforço fechado, intra-muros. Somente terá efeito prático se contar com o comprometimento do conjunto dos atores envolvidos, independente do tamanho da equipe. Isso requer, fundamentalmente excelência em comunicação e sustentação em processos organizacionais e humanos.

6 - Finalmente, mas não menos importante, é agilidade na implantação e a solução de continuidade. Também, não podemos esquecer que, assim como, falham os que insistem ser possível administrar sem planejamento, falham aqueles que acreditam que os planos são auto-aplicáveis. É vital acompanhar, avaliar e controlar, permanentemente, objetivos e resultados.

Pelo que expomos, acreditamos que não se pode mais procrastinar em relação ao desafio de melhorar o desempenho empresarial, nem mesmo, insistir na sua resolução, apenas por uma abordagem míope. O ponto de partida é o planejamento que, mais do que elaborar planos, crie condições para uma gestão estratégica da empresa.