



Estratégia e alto desempenho

POR **CARLOS GUSTAVO F. CAIXETA**

A recuperação da economia brasileira a partir de 2017 é praticamente certa, de acordo com as principais consultorias, bancos de investimentos, institutos de estatística e escolas de negócios nacionais e internacionais. Após três anos de quedas sucessivas do PIB – pior resultado em mais de cem anos –, um crescimento econômico entre 0,5% e 1%, ou mesmo a paralisação da queda refletida em crescimento nulo, evidenciaria o início do ciclo da retomada econômica brasileira. Afinal, ao longo dos 115 anos de medições do PIB nacional, após a ocorrência de grandes quedas, o país sempre se recuperou no segundo ou terceiro ano subsequente. Felizmente, a dinâmica econômica tem suas próprias engrenagens, e o seu grau de correlação com Política e Justiça é importante, mas não predominante.

Esse cenário exige das empresas uma estratégia clara para definição dos resultados prioritários, seus indicadores e metas no curto, médio e longo prazo. Devem explorar suas forças competitivas, trabalhar deficiências e fraquezas, identificar as oportunidades externas e se preparar para potenciais ameaças. Esse posicionamento possibilitará um aprendizado seletivo sobre o passado, boa gestão do presente e projeção do futuro, com implementação de ações e projetos que irão construí-lo. Os pilares para 2017 serão sobriedade, austeridade, lucidez e foco no mercado.

Além disso, as empresas devem estreitar os laços de confiança com os seus *stakeholders*, identificar onde podem ser mais eficientes e fazer um bom gerenciamento de custos e processos, aumentando sua produtividade e lucratividade. É preciso diagnosticar os problemas e diferenciais de cada área da organização, suas vantagens competitivas e oportunidades de melhoria na cadeia de valor, incluindo os ativos tangíveis e intangíveis.

O modelo de gestão deve ser meritocrático e medir o desempenho geral e individual, com clareza de indicadores e metas, reconhecendo e bonificando os melhores, desenvolvendo equipes e líderes que possam consolidar uma cultura baseada em resultados e apoio mútuo. As áreas de gestão de pessoas e comunicação interna precisam atuar de forma alinhada

e coordenada, realizando treinamentos constantes que possam consolidar e sustentar o fortalecimento dessa cultura profissional.

Ainda nesse contexto, são fundamentais a percepção positiva em torno da marca e a confiança adquirida por uma forte reputação, construída com clientes e outros *stakeholders*, tendo os funcionários como responsáveis diretos pela entrega do valor prometido. Agir com coerência e consistência, alinhando a prática ao discurso corporativo, ajuda a construir e manter essa forte reputação, atraindo talentos, clientes, investidores, credores, fornecedores, admiradores e apoio da mídia.

Para analisar e gerenciar os resultados, um Diagnóstico Estratégico Competitivo (DEC) recomenda oito dimensões: criar e manter uma proposição de valor importante; explorar um mercado em alto crescimento; ter clientes rentáveis como principal fonte de receitas; potencializar alianças com grandes marcas e empresas; conseguir retornos exponenciais; ter excelência em liderança interna e externa; ter diretoria e líderes especialistas em valores essenciais; investir em infraestrutura.

Em minha longa atuação como professor e consultor em mais de 150 organizações, aprendi que aquelas que se pautam pelo profissionalismo (decisões baseadas em fatos, dados e evidências), forte liderança, austeridade financeira, lucidez e humildade, clareza estratégica, disciplina na execução e meritocracia se destacam em seus respectivos setores.

A crise nos mostrou as fragilidades da queda na confiança e incertezas sobre o futuro, além do alto risco de ignorarmos esses itens da excelência em gestão e desempenho. Existem aqueles que observam passivamente, os que simplesmente analisam e, outros, que decidem fazer acontecer. Como ator principal de sua vida profissional e pessoal, qual será a sua atitude?

CARLOS GUSTAVO F. CAIXETA é professor associado da Fundação Dom Cabral, consultor, palestrante e escritor. Autor do livro "Dobre Suas Receitas: dicas poderosas de estratégia, vendas, marketing e persuasão".