

Gestão da Qualidade e Gestão Estratégica

por Mauricio de Oliveira em QualidadeBrasil.com.br

Na formulação da gestão estratégica fica bem claro a importância de se entender qual é a missão da empresa; o trecho a seguir é bem ilustrativo a esse respeito, vejamos: Três pedreiros trabalhavam na mesma construção. Quando instados a falar sobre o trabalho que realizavam ali, o primeiro respondeu: ***Eu assento tijolos.*** O segundo respondeu: ***Eu estou levantando uma parede.*** E o terceiro respondeu: ***Eu estou construindo uma catedral.***

Comparando as respostas dos três pedreiros, verificamos que uma missão clara nos ajuda a encontrar catedrais para substituir pequenas causas e assim fazemos belas obras. Devemos entender que a missão orienta a formulação de objetivos comuns para a empresa, pois fica bem mais fácil definir os objetivos a partir da razão de ser da empresa, afinal, ela precisa alcançar resultados consistentes! Então, para ficar bem cristalizado, no que se refere á missão de uma empresa, podemos afirmar:

*A missão deve ser a **carteira de identidade** da empresa;*

A missão deve explicitar o negócio da empresa;

A missão deve ser concisa e objetiva;

A missão, depois de ser explicitada, deve ser detalhada: o objetivo desse detalhamento é assegurar entendimento uniforme a qualquer leitor, seja ele parte interessada ou não da empresa.

Na verdade não basta explicitar, é necessário divulgar, só há sentido em ter uma missão explicitada se esta realmente orienta a atuação da empresa, e, por isso, deve ser divulgada. Mais ainda, não basta divulgar, é preciso fazer acontecer, o fazer acontecer implica dedicação, vontade, persistência e investimento de tempo e dinheiro. Então, a missão deve ser clara e simples, mas significativa!



Muitos empresários, quando constituem suas empresas, sonham com uma posição para ela. Contudo, afogados na rotina do dia a dia, não conseguem olhar para o futuro. E onde a empresa está hoje é o resultado do que sonhou no passado. Daí, seu lugar, sua posição no futuro dependerá do seu sonho de hoje. Logo, ter visão de futuro é querer chegar a algum lugar! E querer chegar a um lugar para sua empresa é ter uma visão de futuro! Mas é preciso

fazer o sonho se tornar realidade, senão vira delírio! Na realidade, qualquer empresário tem, de alguma forma, uma visão de futuro para sua empresa.

Mas pela própria experiência em consultoria, ao longo das décadas, percebemos que os empresários, em geral, têm enorme dificuldade para definir em qual área de negócio atuam ou devem atuar. Muitos caem na armadilha de achar que negócio é ganhar dinheiro, e, não entender corretamente qual é o negócio da empresa pode levá-la ao fracasso.

Na verdade, o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente é que é o negócio.

Entretanto, para formular uma gestão estratégica de sucesso, primeiro é necessário estar atento às tendências relevantes do nosso século para dar consistência aos negócios. E qual é a tendência do mundo dos negócios hoje:

- Capital intelectual valendo mais do que o capital financeiro;
- Tempo valendo mais que dinheiro;
- Concentração de empresas;
- Aumento da economia informal;
- Diferenciação pela inovação;
- Globalização da concorrência;
- Virtualização do mundo;
- Padronização de produtos versus diferenciação pelos serviços;
- Qualidade do atendimento sendo valorizada mais que o preço;
- Crescente consciência ambiental e de sustentabilidade;
- Crescente violência social;
- Valorização do indivíduo;
- Valorização da qualidade de vida;
- Percepção de que responsabilidade social não é exclusiva dos governos, mas de todos;

E qual é a moral da estória? Simples. É o cliente quem compra o benefício; é o cliente quem determina em que negócio a empresa está. O que a empresa pensa que produz não é o mais importante, o que o cliente pensa que está comprando, o que ele considera valor, isso, sim, é decisivo – é o que determina qual é o negócio e o que a empresa deve produzir.

Como escreveu Peter Drucker, o cliente é a base de uma empresa e sua razão de existir. Além disso, *foco no cliente* é o mantra da ISO 9001. Então, pergunte o que ele, cliente, espera de seus produtos e serviços. Então faça algo mais do que a cereja no bolo, até porque exceder as expectativas do cliente é um outro mantra de qualquer Sistema de Gestão da Qualidade. A frase abaixo, de autor desconhecido, é uma baita visão estratégica de qualidade:

- Não me ofereça sapatos. Ofereça-me comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.
- Não me ofereça casa. Ofereça-me segurança, conforto e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.
- Não me ofereça livros. Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.
- Não me ofereça discos. Ofereça-me o lazer e a sonoridade da música.
- Não me ofereça ferramentas. Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.
- Não me ofereça móveis. Ofereça-me conforto e tranquilidade de um ambiente aconchegante.
- Não me ofereça coisas. Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.
- Por favor, não me ofereça coisas.

Caberiam ainda as seguintes perguntas:

Por que algumas empresas atuam em diversos segmentos de mercado e em outros não? Por que algumas empresas vendem seus produtos mais baratos e ainda assim conseguem ter lucros acima da média?

A resposta é que as empresas, na sua trajetória, no seu caminhar, adotam diversas estratégias. Essas estratégias definem e são definidas, explicitamente ou implicitamente, pelo ambiente, pela tecnologia e, entre outros fatores, pelo conjunto de valores estratégicos que exprimem a cultura da empresa. Como ainda veremos.