

## O que todo Conselho de Administração deveria saber sobre estratégia

POR **WANDERLEI PASSARELLA**  
PGA 2004

Entre os papéis mais nobres da Governança Corporativa está o de assegurar que o corpo diretivo da empresa caminhe corretamente em direção à criação de uma vantagem competitiva sustentável. Uma tarefa nada fácil. É preciso que os Conselheiros sejam capacitados para compreender os produtos e mercados do negócio, tendo a competência de questionar o que de fato faz a diferença, no longo prazo, em relação aos concorrentes.

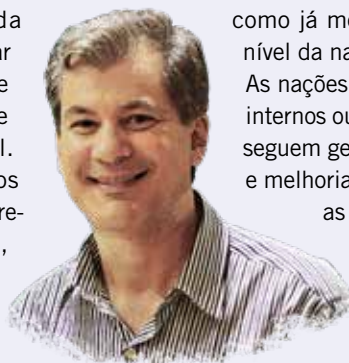
Nos últimos anos, o tema da competitividade entrou na agenda diária das empresas brasileiras, sobretudo após a abertura do início da década de 1990. Mais do que nunca, precisamos garantir competitividade em três níveis: da nação, das empresas e dos indivíduos que as compõem.

Mas, é importante destacar que se trata de um fenômeno que não pode ser medido como valor absoluto. Dizemos sempre que alguém é mais competitivo do que outro, empresas têm vantagens em relação às suas competidoras e nações disputam entre si pela criação de riquezas. Os mais competitivos apresentam vantagens em relação a alguns parâmetros do seu desempenho, atual e futuro. Essa competência deve ser comparada a alguns padrões de referência.

A vantagem em relação aos parâmetros que interferem no desempenho pode ser aplicada em diversas situações, como, por exemplo, no futebol. Quando falamos de esporte, pensamos logo na performance dos atletas. O que define o bom desempenho de um time de futebol é o saldo de gols: a equipe que obtém o maior número de gols a favor, subtraídos os gols contra, sai vencedora. Assim, o desempenho da equipe pode ser reduzido por uma simples conta de subtração. Mas, para chegar a essa performance, o time precisa de alguns parâmetros direcionadores, como a habilidade técnica, a formação tática e a condição física.

A análise desses parâmetros começa pelas atividades a eles relacionadas, pois são elas que garantem o bom desempenho do time. No parâmetro habilidade técnica, temos os dribles, os passes corretos e os lançamentos. Em termos de formação tática, há o posicionamento em campo, a dinâmica de ataque e a marcação. E, por fim, no parâmetro condição física, temos a resistência física, a velocidade do jogador, etc.

Em qualquer atividade, para garantir uma boa performance, é preciso entender os parâmetros que influenciam o seu desempenho e identificar ações que possam gerar resultados em cada um deles. No mundo dos negócios,



como já mencionado, a competição se dá no nível da nação, das empresas e dos indivíduos. As nações competem por novos investimentos, internos ou de outros países, porque assim conseguem gerar riqueza e garantir mais empregos e melhorias no nível de renda da população. Já as empresas competem por uma maior participação de mercado (*market share*). Quanto mais vendem seus produtos/serviços em determinado mercado, mais possibilidades têm de obter lucro e continuar investindo no negócio. Embora outras variáveis também

determinem o objeto da competição, o *market share* é um dos parâmetros mais importantes na definição da vantagem competitiva. E no nível dos indivíduos, quem não tem seu próprio negócio compete por um emprego e por boas oportunidades profissionais.

Os diversos níveis de competitividade estão sempre inter-relacionados. Quanto mais uma nação é competitiva, melhor também será o nível competitivo de suas empresas e, em consequência, o dos seus empregados. Ou vice-versa – a competitividade dos indivíduos impulsiona o desempenho das empresas que, por sua vez, fortalecem a competitividade da nação. Embora esse caminho também possa ser verdadeiro, o mais comum é uma nação competitiva reforçar a vantagem competitiva dos seus componentes.

A busca pela competitividade é fundamental no Brasil de hoje. Quando inseridas no contexto mundial, nossas empresas enfrentam a concorrência não apenas internacional, mas também no mercado interno, com a entrada de produtos importados de alto valor agregado. Para enfrentar esse cenário, precisamos de um grande esforço nacional. Todos devem estar imbuídos da importância de um melhor posicionamento neste mundo globalizado.

Como a criação de vantagem competitiva é determinante nos resultados de curto e longo prazo das empresas, o tema deve estar, permanentemente, na agenda de acionistas e Conselhos de Administração. Infelizmente, não é isso que observamos em boa parte das organizações. É preciso disseminar essa cultura entre os conselheiros, para que acompanhem os avanços competitivos das empresas. Esse é, sem dúvida, um papel-chave da Governança Corporativa em qualquer tipo e porte de empresa.

**WANDERLEI PASSARELLA** é diretor da Synchron Participações e membro do Conselho de Administração de algumas empresas.