

Estratégia, execução e lucratividade

por Alessandra Assad, em qualidadebrasil.com.br

Se você não pode medir algo, você não pode melhorar. Foi assim que Robert Kaplan, lendário professor da Harvard Business School e criador do Balanced Scorecard (BSC), uma das ferramentas mais eficientes de gestão do mundo, começou a sua palestra na manhã de terça-feira, dia 24 de março, no Fórum Mundial de Lucratividade, realizado em São Paulo, pela HSM.

O professor afirmou que antes de dar início a um programa de mudanças transformadoras, os líderes devem reafirmar as metas e o propósito fundamental da organização. Para ele, um programa de mudanças motiva e descreve o caminho que se deseja percorrer para realizar a visão e levar a cabo a missão da empresa, sem abandonar seus valores.

E a primeira grande questão foi: por que as organizações precisam de estratégia? Porque precisam de posicionamento externo (para adequar seus recursos internos e suas capacitações internas ao ambiente externo, para obter uma vantagem competitiva sustentável, mas também porque a vantagem competitiva decorre de oferecer aos clientes capacitações que os concorrentes não conseguem) e alinhamento interno (que garante que os recursos sejam alocados de forma a dar suporte às prioridades estratégicas e ainda permite que os funcionários e unidades organizacionais tomem decisões e implementem políticas consistentes com a obtenção e preservação de vantagem competitiva).

Kaplan afirmou que 60% a 80% das empresas não conseguem atingir a meta estipulada pela estratégia, ou seja, 9 de cada 10 empresas fracassam na execução da estratégia, e apresentou uma pesquisa que mostra as quatro principais barreiras que impedem a implementação da estratégia:

- **Barreira da Visão** - somente 5% da força de trabalho entende a estratégia
- **Barreira da Administração** - 85% das equipes executivas dedicam menos de uma hora por mês discutindo estratégia
- **Barreira dos Recursos** - 60% das organizações não vinculam orçamentos à estratégia
- **Barreira das Pessoas** - Somente 25% dos gerentes têm incentivos vinculados à estratégia

Ele reconhece que apesar dos executivos dizerem que o mais importante é executar a estratégia, concentram a maior parte do seu tempo no operacional e tático. Os líderes precisam começar explicando o que significa estratégia para suas equipes, porque quando um funcionário não entende o que significa, ele não consegue executar; precisam dedicar mais tempo para discuti-la, prever orçamentos para este fim, e acima de tudo, receber incentivos que estejam atrelados a

bons resultados. E aconselha que ao comunicar a estratégia, **os líderes devem ter em mente**: o que a empresa está tentando realizar, como a empresa medirá o seu sucesso, o âmbito em que atuará, e os meios que vai utilizar para atingir suas metas. Não é possível gerenciar a estratégia com um sistema projetado para gerenciar táticas.

Kaplan afirmou ainda que os sistemas gerenciais de hoje foram projetados para atender às necessidades de organização industriais estáveis, que mudavam aos poucos. Para ele, o sistema de administração para executar a estratégia associa o planejamento estratégico à excelência operacional, que pode alcançar bons resultados auxiliados pelo Balanced Scorecard. E divide o Sistema de Gestão Eficaz em 6 fases:

Fase 1 – Formular a estratégia

- Missão, visão e valores
- Análise estratégica
- Elaboração da estratégia

Fase 2 – Traduzir a estratégia

- Mapas/temas estratégicos
- Medidas/metast
- Portfólios de iniciativas
- Gastos com estratégia

Fase 3 – Alinhar a organização

- Unidades de negócio
- Unidades de apoio
- Funcionários
- Conselho administrativo

Fase 4 – Planejar as operações

- Aperfeiçoamento dos processos-chave
- Planejamento de vendas
- Plano da capacidade dos recursos
- Orçamentação

Fase 5 – Monitorar e aprender

- Revisões da estratégia
- Revisões das operações

Fase 6 – Testar e adaptar

- Análise da lucratividade
- Correlações estratégicas
- Estratégias emergentes

Diretoria de Gestão Estratégica

É o sistema de gerenciamento da estratégia que promove rapidez, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças, afirmou o professor. Por este motivo é que defende que as empresas precisam de uma diretoria de gestão da estratégia, porque o sistema de administração típico é formado de diversos subsistemas autônomos que não estão integrados ou alinhados entre si. A diretoria de gestão da estratégia define, desenvolve e supervisiona a execução dos processos em circuito fechado necessários para gerenciar a estratégia, declarou.

Neste caso, o alinhamento da empresa precisa acontecer de forma horizontal e vertical. Imagine que o mapa da estratégia comunica, o BSC mede e o plano de ação executa. Mesmo assim, Kaplan reitera que é preciso comunicar sete vezes de sete modos diferentes, explicando o quanto o processo de comunicação bem feito influencia os outros resultados. É importante que os funcionários tenham alguma participação no sucesso da empresa, destacou, citando a frase de N. R. Narayana Murthy, chairman e mentor-chefe da Infosys: Os ativos corporativos essenciais de nossa empresa vão embora todo final de tarde. É nosso dever assegurar que esses ativos retornem na manhã seguinte, cheios de entusiasmo e energia mental e física.

O professor de Harvard finalizou chamando a atenção para a necessidade de ter foco e manter a estratégia em épocas de pouco crescimento, ou de crise. A crise vai passar, e o desafio é manter as empresas vivas. Por onde começar? Respondendo às perguntas: o que queremos ser? Onde queremos estar quando tudo isso passar?

Como descrever a estratégia?

O professor Kaplan ensina que as empresas podem descrever sua estratégia com uma estrutura OVR:

Objetivo (O) - Semelhante à declaração de Visão (os fins que a estratégia foi concebida para atingir, a meta quantitativa e os prazos)

Vantagem (V) - Os meios pelos quais a empresa atingirá seu objetivo; o que a empresa fará de diferente, melhor ou exclusivo em relação aos concorrentes; a proposição de valor que a empresa oferecerá para atrair clientes; a matriz de avaliação ou curva de valor (estratégia do oceano azul)

Raio de Ação (R) - O âmbito em que a empresa pretende operar; segmento de clientes, alcance da linha de produtos, tecnologias utilizadas, localidades geográficas atendidas ou grau de integração vertical (quais atividades da cadeia de valor a empresa realizará).