

*Um processo para a
execução da estratégia*

Roberto de Campos Lima



Um processo para a execução da estratégia

Roberto Campos de Lima

Introdução

O termo estratégia é um conceito militar bastante antigo, definido pela aplicação de forças contra determinado inimigo. O termo origina-se da palavra grega *strategos* com o significado “a arte do general”, ou ainda, “a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general”.

Em termos organizacionais, trata-se de mobilizar recursos para atingir objetivos, mediante utilização, pela alta administração, de um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro. De forma mais simples, a estratégia pode ser vista como um conjunto de escolhas – objetivos e caminhos de evolução – sobre questões fundamentais para o sucesso da organização. Ao optar por caminhos, a organização busca posicionar-se no mercado e convergir esforços para a direção estabelecida.

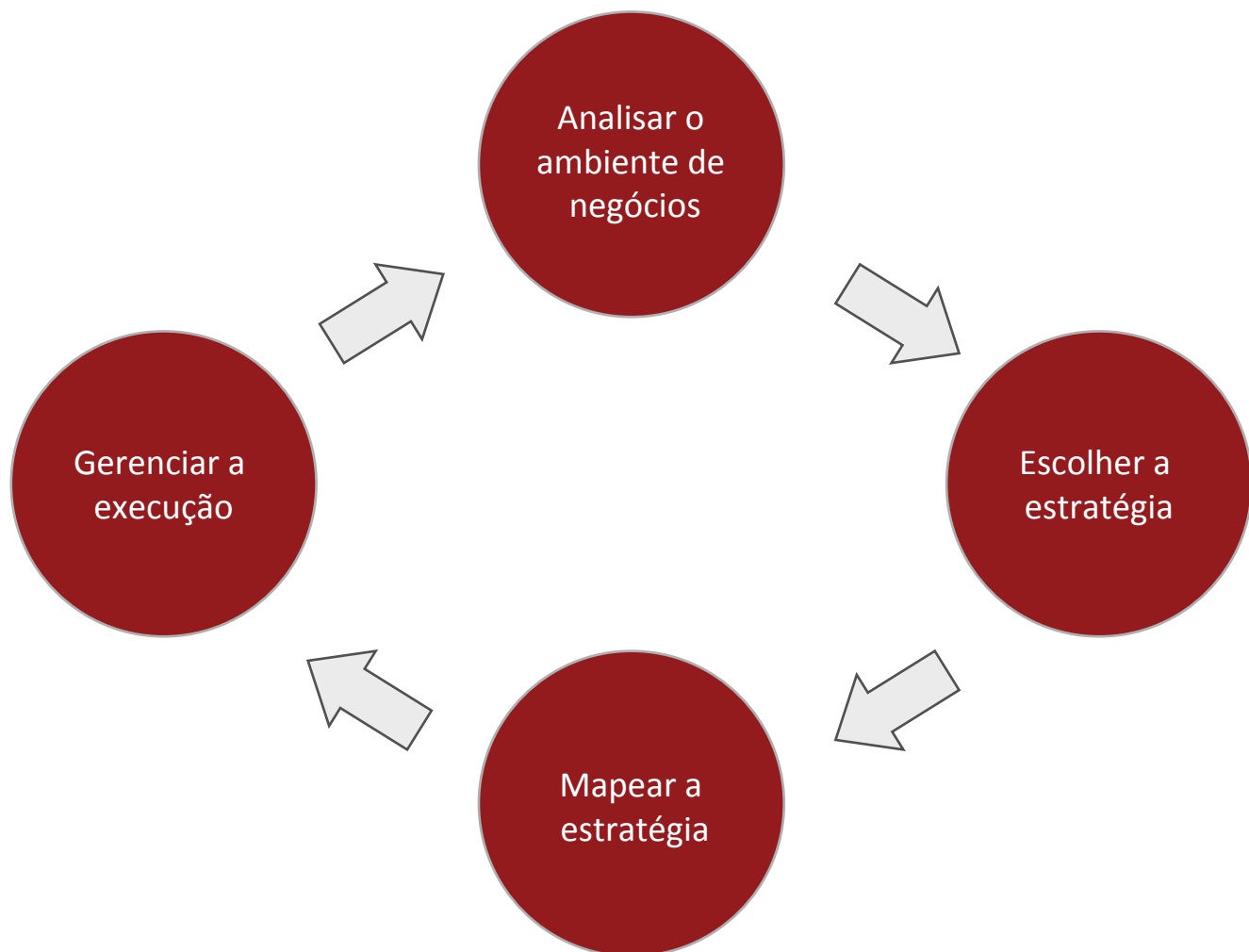
Uma pesquisa realizada recentemente pelo The Conference Board em 40 países aponta a Execução da Estratégia como uma das principais preocupações dos executivos¹. Seus resultados indicam que o problema não está na qualidade da estratégia, mas sim na qualidade da execução.

Muitas vezes as falhas de execução da estratégia acontecem justamente porque os executivos, de forma paradoxal, consideram que a execução é uma tarefa que não lhes compete, algo que pode e deve ser delegado para os níveis mais operacionais da organização e sobre a qual não têm responsabilidade direta. Não se trata de concentrar a ação dos executivos em questões operacionais, mas envolvê-los diretamente naquelas iniciativas de alto impacto para a consecução dos objetivos estratégicos, assegurando prioridade de execução.

Nossa experiência mostra que nas organizações centradas em resultados duradouros, a execução da estratégia é a principal tarefa da liderança e o desempenho das metas é monitorado periodicamente como forma de garantir o rápido ajuste às constantes mudanças no ambiente competitivo.

Um processo para a execução da estratégia

Lawrence G.Hrebiniak,² professor da Wharton School, sugere que o principal problema do ponto de vista da execução da estratégia está no fato de que fomos educados a planejar, mas não sabemos executar. O professor Hrebiniak afirma ainda, com muita propriedade, que nossas escolas de negócios formam planejadores sem compromisso com a execução, como se apenas planejar fosse suficiente para gerar resultados.



Conclui-se, portanto, que a disciplina de executar a estratégia não é uma tarefa simples e natural para os executivos dos nossos dias, principalmente se considerarmos a grande velocidade de mudanças que vivemos. Portanto, é preciso estabelecer um novo paradigma de gestão estratégica que permita o constante acompanhamento da evolução da organização e de seu contexto competitivo.

A execução requer uma estrutura lógica e sistemática de acompanhamento, um framework simples e objetivo que deve fazer parte do processo de gestão das organizações.

A execução da estratégia pode ser sintetizada em um ciclo composto basicamente por quatro passos, que operam de forma cíclica e contínua, podendo cada um deles ser acionado a qualquer tempo, dependendo da maturidade e do contexto estratégico em que se encontra a organização.

Análise do ambiente de negócios

Análise do Ambiente de Negócios

Conhecer o ambiente de negócios significa compreender as variáveis externas que afetam diretamente a organização, a dinâmica competitiva de cada setor e seus principais vetores de desempenho. Significa, sobretudo, compreender os movimentos do mercado, o panorama futuro e as principais alternativas estratégicas que se apresentam.

Para que tal análise seja efetiva é necessário delimitar a natureza e a abrangência das informações a serem buscadas, utilizando como referência o Negócio e a Missão da empresa. O Negócio atua como a moldura que delimita o ambiente a ser analisado, e a Missão delimita a concentração da análise, respondendo à pergunta: “Que variáveis afetam o nosso negócio?”

Este é um componente fundamental na gestão em nossos dias, pois a grande velocidade com que as mudanças acontecem exige informação de qualidade para a tomada de decisões. As organizações vencedoras são aquelas que conseguem implementar a sua estratégia antes que de seus competidores e certamente maximizam os resultados dessa implementação, quando executam na direção certa, antecipando tendências, tecnologias e variações no contexto político e econômico.

A adoção de práticas de inteligência estratégica evita que a organização tenha uma visão míope acerca do seu mercado, concorrentes e outras variáveis que afetam o negócio. Mais do que dados ou números acerca do ambiente competitivo, este processo visa identificar como cada variável afeta diretamente a competitividade da organização, transformando a análise em inteligência estratégica para a tomada de decisões.

Escolha da estratégia

Estratégia é essencialmente uma questão de escolha. Embora o foco de implementação seja o problema principal, certamente uma parte importante das falhas é causada pela falta de clareza da própria estratégia. É preciso responder às perguntas “O que devemos fazer?” e, principalmente, “O que não devemos fazer?”, por uma questão de priorização na alocação dos recursos, que são escassos na organização

Claro que toda escolha implica numa renúncia, portanto, é preciso escolher o que fazer, que clientes buscar, que produtos lançar e assim por diante. Mas acima de tudo, é preciso escolher o que não fazer, estabelecendo o foco do negócio. Vale lembrar o dito popular: “Quem fica em cima do muro leva tiros dos dois lados”.

Durante a etapa de escolha estratégica a ideologia central da organização – Visão, Missão e Valores - é revisada e estabelecida claramente, bem como os clientes-alvo e as características do posicionamento de mercado e da proposta de valor aos clientes. Desta forma, a organização estabelece os pilares para execução da estratégia.

A estratégia deve levar em consideração que é preciso alocar de forma racional recursos finitos em uma realidade de necessidades infinitas. Já que os recursos restringem as alternativas, é preciso identificar as opções que mais agregam valor ao negócio, levando em consideração os desafios futuros.

Mapeamento da estratégia

As diretrizes estratégicas de uma organização estão normalmente muito distantes da dimensão de operações, o que demanda torná-las mais claras e acessíveis a todos os níveis da organização. A difícil tarefa de executar a estratégia exige que se criem instrumentos que a traduzam em uma linguagem comum a todos da organização, possibilitando ainda a sua gestão.

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Definem o que a organização quer atingir em cada uma das perspectivas da sua estratégia	Sinalizam o desempenho da organização em cada um dos objetivos	Determinam o nível de performance esperado em cada indicador	Ações ou intervenções necessárias para o alcance do desempenho esperado
▼	▼	▼	▼
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Desenvolver canais de distribuição</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Novos clientes com canais indiretos • Cobertura geográfica dos canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% • 80% 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de desenvolvimento de canais indiretos

O Balanced Scorecard-BSC³, criado no início da década de 90 por Robert Kaplan, professor de Harvard, e David Norton, consultor de empresas, vem suprir esta lacuna, atuando como um modelo poderoso para o alinhamento, gestão e comunicação da estratégia. É um modelo que traduz a Estratégia em termos operacionais utilizando quatro elementos principais: Mapa Estratégico, Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos.

O grande diferencial do BSC é a sua simplicidade e a sua capacidade de mostrar as prioridades organizacionais de uma forma sintética e, ao mesmo tempo, permitir uma fácil comunicação a todos os colaboradores.

O BSC permite que a organização responda à questão, “como fazer com que nossa estratégia seja facilmente compreendida?”, pois os objetivos são dispostos em um Mapa Estratégico, uma forma de representar graficamente a estratégia da organização, explicitando claramente as relações de causa e efeito entre os objetivos das diversas dimensões da organização: acionistas, mercado, processos de negócio e aprendizado e crescimento.

Já os indicadores são utilizados para testar o alcance dos objetivos estratégicos e as metas representam o valor deste indicador no futuro, ou seja, a expectativa de desempenho ao longo do tempo.

Por fim, os Projetos Estratégicos são os meios que ajudarão a organização a alcançar os desafios impostos pelas metas. São os programas, iniciativas ou ações de intervenção que estão diretamente associados à estratégia por meio de um objetivo estratégico.

Gerenciamento da execução da estratégia

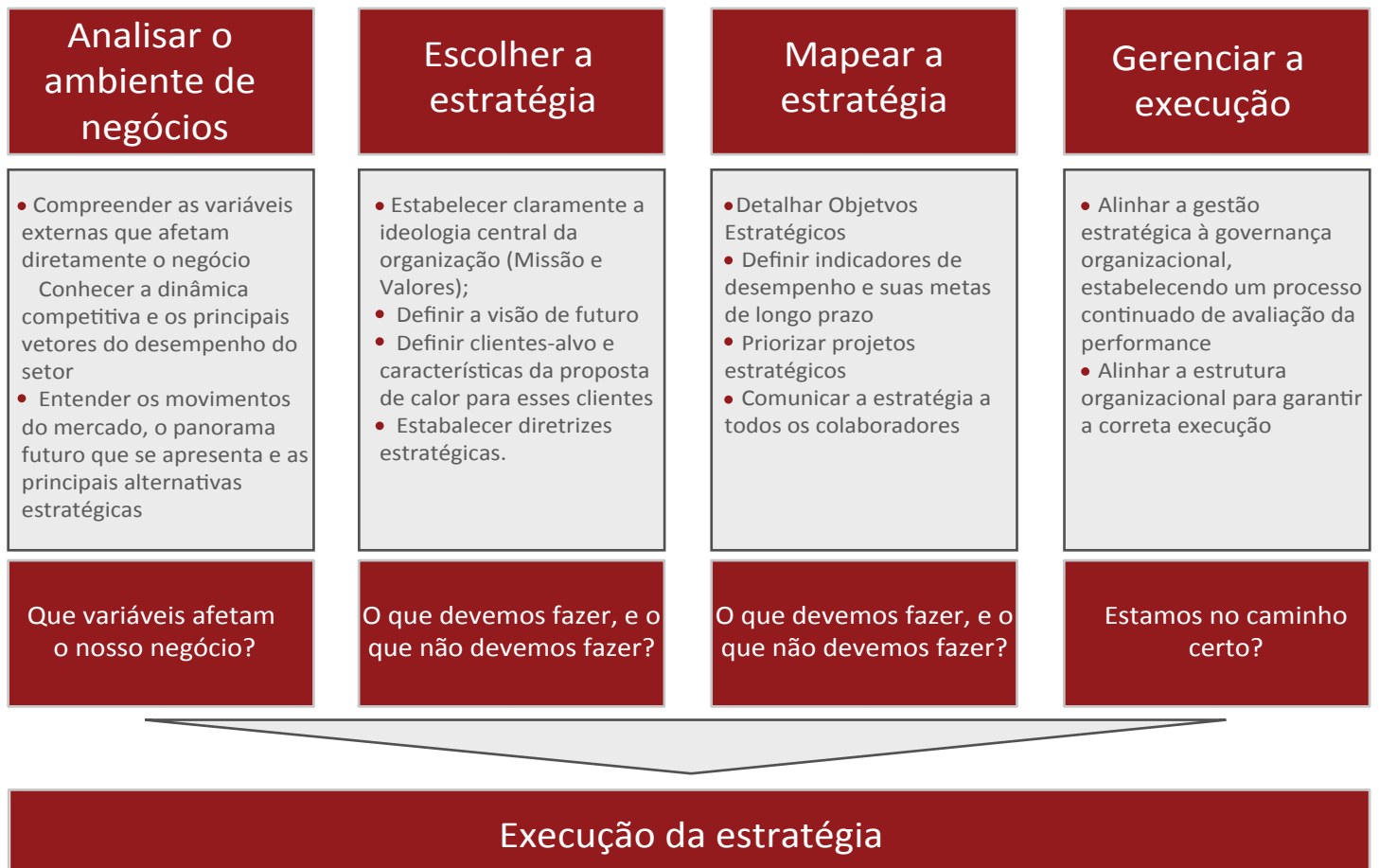
Depois de mapear a estratégia, traduzindo-a em uma linguagem comum a todos na organização, é necessário alinhar a Estratégia à gestão, estabelecendo um processo continuado de avaliação do desempenho e fundamentando a tomada de decisão com foco no longo prazo.

Assegurar que a estratégia seja efetivamente executada implica uma importante alteração na dinâmica de tomada de decisões da organização e na incorporação de um processo sistemático de controle e análise de resultados. Em última análise, é fazer com que a reflexão estratégica e a questão “estamos no caminho certo?”, sejam parte do dia-a-dia dos executivos.

Esta é uma verdadeira contradição com o discurso de preocupação com a execução da estratégia, pois embora amplamente aceita em tese, a priorização da pauta de longo prazo nas reuniões executivas é uma grande dificuldade nas organizações. A limitação de tempo dos gestores faz com que reuniões com foco na estratégia não sejam priorizadas ou não tenham a atenção adequada. O comprometimento dos executivos com a agenda estratégica e a manutenção do tema na pauta das reuniões executivas é fundamental para a execução.

Conclusão

Na maioria das organizações, os executivos são capacitados para a formulação das estratégias competitivas dos negócios, mas não para sua implementação.



A adoção de um ciclo formal de execução da estratégia facilita a definição e desdobramento da estratégia, bem como a adequação do modelo de gestão para atender às demandas do negócio. O Balanced Scorecard atua como importante mecanismo para acompanhamento da estratégia e suporte à tomada de decisões, fundamentado em indicadores que refletem o processo da organização em direção à sua visão de futuro.

Porém, para que o BSC produza resultados e auxilie a execução da estratégia, tem que ser utilizado na sua plenitude. A definição de um processo formal de Gerenciamento da Execução da Estratégia é de vital importância. Sem a periódica mensuração dos indicadores, sem o acompanhamento dos projetos estratégicos e sem que as reuniões para tomada de decisão sejam realizadas a execução não estará orientada pela estratégia.

O ciclo de execução da estratégia é, na sua essência, um processo que visa o estabelecimento de uma sistemática de gestão visando integração da estratégia na tomada de decisões. São passos elementares para que uma organização coloque seu foco na estratégia e com isso a execute efetivamente.

Certamente o caminho para uma execução de alto impacto não é simples, mas pode trazer importantes ganhos para o uso dos recursos, cada vez mais escassos e, sobretudo ampliar o foco da organização nas prioridades de longo prazo.