

# ***A importância da gestão estratégica***

*Utilizando o BSC como modelo de gestão*

*Fábio Fontanela Moreira*

*Luiz Gustavo M. Sedrani*

*Roberto de Campos Lima*



## ***A importância da gestão estratégica***

*Fábio Fontanela Moreira, Luiz Gustavo M. Sedrani e  
Roberto Campos de Lima*

### **INTRODUÇÃO**

A gestão estratégica é hoje, um dos principais desafios de executivos em todas as organizações. O cenário dos negócios está cada vez mais imprevisível, dinâmico e competitivo, reforçando a necessidade de gerenciar a estratégia de forma contínua.

Neste mesmo sentido, um estudo da Ernest & Young revela que do ponto de vista da avaliação das empresas, mais importante do que a estratégia em si, é a sua implementação e para garantir uma efetiva e correta implementação, é preciso gerenciá-la. Entretanto, gerenciar é uma atividade complexa e requer uma mudança cultural dos executivos.

Muitas organizações se dedicam, de forma acertada, a desenvolver uma ótima estratégia, concentrando seus principais executivos em complexos ciclos anuais de reflexão e formulação da estratégia. Falham, entretanto, após o encerramento dessa atividade, esquecendo-se de que o produto desta reflexão, deve ser gerenciado para ser implementado com sucesso.

### **Mas afinal de contas, o que é Gestão Estratégica?**

A gestão estratégica consiste em fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida, para garantir que a visão de futuro, objetivo maior da organização, seja alcançada.

A gestão estratégica pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde a presidência até a operação, incluindo áreas de apoio e, na maioria das vezes, até mesmo os terceiros.

As mudanças no cenário competitivo cada vez mais comuns e acontecendo em ciclos menores, obrigam os executivos a pensar estrategicamente todo o tempo. Entretanto, a sistemática formal de Planejamento Estratégico cria um “hábito” inadequado de pensar na estratégia somente ao final de cada ciclo anual.

A alta gestão carece de mecanismos efetivos de acompanhamento da estratégia e suporte à tomada de decisões, fundamentados em indicadores que reflitam o progresso da organização em direção à sua visão de futuro. Dentre as ferramentas e conceitos que ajudam estes gestores na gestão e implementação da estratégia está o Balanced Scorecard.

Outra dificuldade está no modelo de reuniões executivas adotado na maioria das organizações, demasiadamente orientado para a revisão da performance passada. Este tipo de reunião consome de forma improdutiva o tempo do corpo de executivos e condiciona as decisões a uma simples extrapolação do passado. Ora, se o ambiente de negócios é cada vez mais imprevisível e competitivo, é no mínimo um equívoco gerenciar a organização simplesmente com base em premissas passadas.

Cada vez mais, os executivos precisam criar ambientes contínuos de reflexão estratégica em suas reuniões e garantir que as análises sejam prospectivas, observando as tendências, o movimento do mercado, a concorrência entre outros pontos. A partir desta análise, é necessário extrair aqueles aspectos considerados estratégicos e que exercem impacto direto nos objetivos, estabelecendo assim o foco na tomada de decisão e conseqüentemente, nas necessidades da empresa para que ela consiga alcançar a visão de futuro.

Por isso, é tão importante que as empresas criem modelos de gestão estratégica, utilizando reuniões executivas para a tomada de decisão, estruturadas e concebidas, em ciclos curtos e mais assertivos que os atuais ciclos anuais de planejamento.

Este ciclo mais freqüente de gestão estratégica, variando de 1 a 3 meses dependendo da empresa, faz com que o ciclo estratégico anual seja mais tênue pois, grande parte das discussões que anteriormente só aconteciam uma vez ao ano, passam a ocorrer com uma maior intensidade nas reuniões de gestão estratégica do negócio, ou reuniões GEN, mensais, trimestrais, ou em qualquer outra periodicidade que seja mais adequada às necessidades da empresa.

Estas reuniões são fundamentais para garantir que a estratégia seja acompanhada, gerenciada e revista, e conseqüentemente, as grandes decisões tomadas, sejam comunicadas para quem está efetivamente executando a estratégia, ou seja, as áreas mais operacionais da organização.

### **Comunicação da estratégia**

A alta gestão, responsável pela formulação da estratégia, não pode ignorar que, na realidade, quem implementa a estratégia e garante que o cliente é atendido corretamente são as pessoas, até o nível mais operacional da organização. A estratégia é executada pelas equipes diretamente ligadas à cadeia de valor, executando processos excelentes, seja ela uma indústria, uma empresa de serviços, uma organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Nesse contexto, estas pessoas precisam conhecer a direção que a organização está tomando para poder executar, melhorar e rever seus processos de forma alinhada a estratégia.

Essa mudança de cultura e atitude está relacionada, principalmente ao fator “pensar estrategicamente”. As pessoas, no nível que lhes cabem, precisam entender qual é o impacto que suas ações têm para a implementação da estratégia e o alcance da visão de futuro da organização, visando uma atuação com foco no que efetivamente deve ser feito para gerar os resultados estratégicos esperados pela organização.

Uma das grandes dificuldades das empresas em colocar a estratégia em prática, em implementá-la efetivamente, está na comunicação, ou melhor, na falta dela. Na maioria das vezes, as pessoas não são comunicadas a respeito da estratégia da empresa, mas simplesmente recebem (e às vezes, nem isso ocorre) um quadro para colocar na parede ou uma placa para deixar sobre a mesa contendo a missão e a visão da empresa. Raramente os níveis mais operacionais da organização são incluídos no processo, ou têm acesso à estratégia da empresa. Logo, por falta de informação, não entendem, o seu papel na estratégia e não conseguem, na prática, ajudar a organização a alcançar a visão de futuro.



Infelizmente a situação descrita nesta tira é muito comum nas organizações. A falta de comunicação da estratégia está, na maioria das vezes, relacionada à crença de que seu conteúdo deve ser confidencial para evitar seu vazamento para a concorrência.

Esta suposta segurança da informação impede a efetiva comunicação das prioridades para os colaboradores que irão de fato executar a estratégia.

Naturalmente não é recomendável divulgar todas as informações para todos, mas sim se deve optar por um programa de comunicação da estratégia bem dirigido. Mas seguramente, não é possível esperar que as pessoas implementem o que foi previsto no planejamento estratégico sem ao menos comunicá-los.

Por outro lado, executivos que acreditam que comunicar a estratégia é necessário, se fundamentam na tese de que mais importante do que o seu concorrente saber qual é a sua estratégia, é fazer com que seus funcionários a conheçam e estejam aptos a atuar nas mudanças de rota da organização rapidamente, caso uma nova estratégia precise ser implementada.

Isso não significa que não se deva ter cuidado na comunicação da estratégia para evitar que ela vaze para os concorrentes, nem que todos da organização precisem conhecer todos os seus detalhes. Cada pessoa, conforme a complexidade de sua atuação, precisa ter o conhecimento sobre a estratégia que lhe permita executar as suas atividades e entender o seu papel e foco.

## **A reflexão estratégica como um processo sistemático**

Muito importante para uma efetiva gestão estratégica é sistematizar a análise do desempenho estratégico da organização, avaliando constantemente os objetivos, indicadores e projetos estratégicos.

A sistematização do desempenho estratégico da organização pode ser obtida através da formação de um processo específico de gestão, onde as principais ferramentas a serem utilizadas, são reuniões de gestão estratégica do negócio, ou reuniões GEN.

Essas reuniões são estruturadas, de forma que toda a estratégia da organização tenha o seu momento para acompanhamento, análise e tomada de decisão, seja essa tomada de decisão a manutenção da estratégia vigente, ou o seu realinhamento.

## **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**

O Balanced Scorecard, criado por Robert Kaplan, professor de Harvard, e David Norton, consultor de empresas, no início da década de 90 é hoje, um dos conceitos mais utilizados na gestão estratégica.

O BSC, por absorver em sua arquitetura a tradução da estratégia com os grandes objetivos da empresa, indicadores de desempenho, metas de longo prazo e projetos, tem sido implementado por empresas em todo o mundo, apoiando todo esse processo.

Embora o processo de construção do BSC por si só propicie um forte alinhamento da equipe executiva, o seu valor só se efetiva com a criação de um processo de gestão da estratégia baseado nesta estrutura. Em suma, a utilização do BSC na criação de um processo efetivo de gestão estratégica deve considerar:

- Entendimento, por todos, da estratégia e da visão de futuro da organização;
- Definição de responsabilidade pela estratégia, em todos os níveis da organização;
- Alinhamento da organização em torno da estratégia;
- Acompanhamento da implementação da estratégia;
- Análises sistemáticas acerca da implementação da estratégia e do alcance da visão de futuro;
- Definição de novos caminhos, se necessário, para garantir que a organização realmente alcance a visão de futuro;
- Comunicação sistemática da implementação da estratégia e das decisões tomadas;
- Realimentação do processo de concepção da estratégia com o aprendizado adquirido durante as etapas de gerenciamento da implementação da estratégia; de forma genérica, é "...um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros bem definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade."

## Conclusão

Além de garantir a análise contínua do desempenho estratégico da organização, a gestão estratégica fecha o ciclo entre o desenvolvimento de uma boa estratégia e a sua efetiva implementação. A gestão estratégica tem, portanto, um grau de importância tão grande quanto a própria formulação da estratégia. Ela deve ser adotada de maneira consciente pelas empresas que desejam obter, efetivamente, sucesso no alcance da visão de futuro e o Balanced Scorecard tem se mostrado uma arquitetura efetiva para tal.



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho” (HBR – Harvard Business Review, 1992).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Colocando em funcionamento o balanced scorecard” (HBR – Harvard Business Review, 1993).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico” (HBR – Harvard Business Review, 1996).

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It” (HBR – Harvard Business Review, 2000).

VARGAS, Ricardo V. “Análise de valor agregado em projetos”, (Editora Brasport, 2002)