

Evolução da Gestão Estratégica nas organizações brasileiras

Fábio Fontanela Moreira

Luiz Gustavo M. Sedrani

Roberto de Campos Lima



Evolução da Gestão Estratégica nas organizações brasileiras

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

Estudo Online

Evolução da Gestão Estratégica nas organizações brasileiras 2009

Sumário Executivo

Pelo 2º ano consecutivo, a 3GEN Gestão Estratégica publica o Estudo online sobre a Evolução da gestão estratégica nas Organizações Brasileiras. O diagnóstico foi desenvolvido a partir de uma amostra de aproximadamente 750 respostas espontâneas ao diagnóstico online disponibilizado no web site www.3gen.com.br, dentre as quais foram selecionadas 343 válidas que fundamentaram as análises sobre o uso do Balanced Scorecard (BSC) pelas organizações como base para a execução de suas estratégias.

O estudo apresenta diversas conclusões importantes acerca da estratégia nas organizações, como por exemplo, em relação à definição de diretrizes. Da base analisada, 84% das organizações já desenvolveram ou estão em fase de definição de suas diretrizes de longo prazo. Entretanto, mesmo com esse grande desafio preocupando executivos e acionistas, é possível concluir que muitas organizações ainda apresentam, a exemplo do que foi observado em 2008, grande dificuldade de conectar a tomada de decisão à estratégia.

A comunicação da estratégia e dos resultados alcançados é um tema que permanece em destaque. O estudo mostra que aproximadamente 47% das organizações comunicam de forma abrangente a estratégia a seus colaboradores, porém apenas 28% destas organizações comunicam a evolução dos resultados e das decisões de gestão.

A exemplo do que aconteceu em 2008, identificamos uma preocupante tendência de subutilização das metodologias que fundamentam o modelo de gestão estratégica, sobretudo do BSC. A coordenação entre a construção de todos os elementos do BSC, com a comunicação e o processo decisório estão aquém da prática ideal.

Apesar de não ser absolutamente conclusivo acerca da construção e uso do BSC e de outros modelos de gestão estratégica no Brasil, o estudo se propõe a colocar luz sobre as limitações encontradas em tais iniciativas, indicando possíveis focos de atuação para a melhoria da disciplina de execução da estratégia.

Introdução

É, para nós da 3GEN Gestão Estratégica, motivo de muito orgulho apresentar, pelo 2º ano consecutivo, o estudo Evolução da Gestão Estratégica nas organizações brasileiras – 2009, uma fotografia do uso das melhores práticas de gestão voltadas para a execução da estratégia.

Uma das principais preocupações das organizações é fazer com que a estratégia se transforme em ação. Este é talvez um dos poucos consensos entre executivos, consultores e comunidade acadêmica. Embora seja inegável a importância do planejamento estratégico, o desafio está de fato na construção de um processo de gestão que viabilize a sua execução. Embora a preocupação esteja presente, o fato concreto é que a execução da estratégia ainda carece de maior foco dos gestores e da implementação de ferramentas adequadas à gestão. Neste sentido, o Balanced Scorecard (BSC) tem se apresentado como uma alternativa importante para o efetivo gerenciamento da execução da estratégia.

Ao mesmo tempo em que muitas organizações afirmam adotar as metodologias e práticas que fundamentam a gestão estratégica e todos os seus vetores, boa parte delas se declara insatisfeita com os resultados obtidos. Nossa experiência, no entanto, mostra que as práticas de implementação do BSC estão muitas vezes distantes dos fundamentos metodológicos, o que naturalmente limita os benefícios de seu uso e gera frustrações.

Assim, estruturamos as análises neste estudo visando avaliar:

- a utilização das melhores práticas de gestão estratégica nas organizações brasileiras;
- como o BSC é aplicado nos vetores da execução da estratégia; e
- as limitações ou barreiras encontradas na aplicação das diversas metodologias que fundamentam a gestão estratégica.

Sobre o estudo

Este estudo e as análises nele constantes foram fundamentados na observação detalhada dos dados coletados entre novembro de 2008 e outubro de 2009, compreendendo 343 (correspondente a aproximadamente 314 empresas) respostas válidas destacadas de uma amostra total de cerca de 750 acessos ao auto-diagnóstico online disponibilizado no web site institucional da 3GEN Gestão Estratégica (www.3gen.com.br). O auto-diagnóstico, estruturado a partir de 24 questões, proporciona uma visão comparativa de vários aspectos da execução da estratégia nas organizações e produz um relatório único para cada respondente sobre o seu posicionamento em relação ao grau de evolução da gestão estratégica e recomendações de melhorias a serem implementadas.

AUTO-DIAGNÓSTICO

A 3GEN desenvolveu uma ferramenta on-line que avalia se a sua organização está preparada para executar suas estratégias. Você responde algumas perguntas e, ao final, verá um relatório detalhado contendo o diagnóstico personalizado da sua organização.

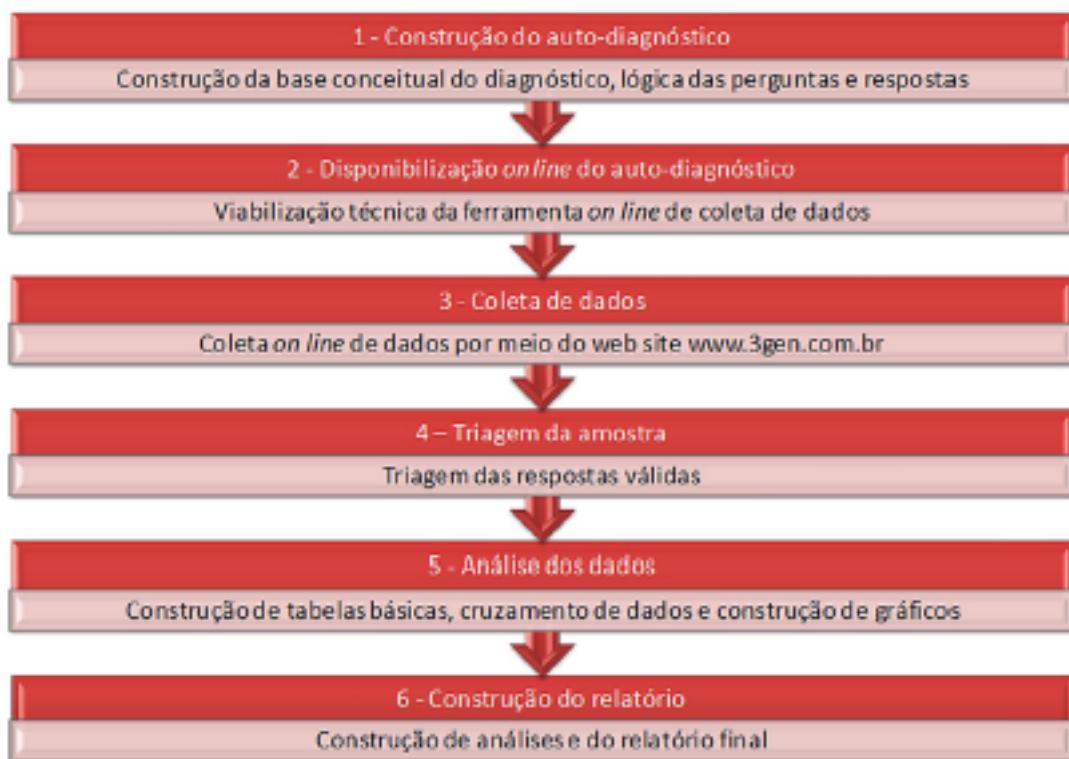


[Clique aqui para INICIAR](#)

Caso queira carregar um relatório previamente SALVO, [clique aqui](#)

O critério de triagem das respostas observou alguns pontos como: completude dos questionários; probabilidade estatística eliminando os questionários que consideravam todos as respostas como estando na melhor prática ou, de forma inversa, na pior prática; e respostas de teste induzidas por nossos consultores.

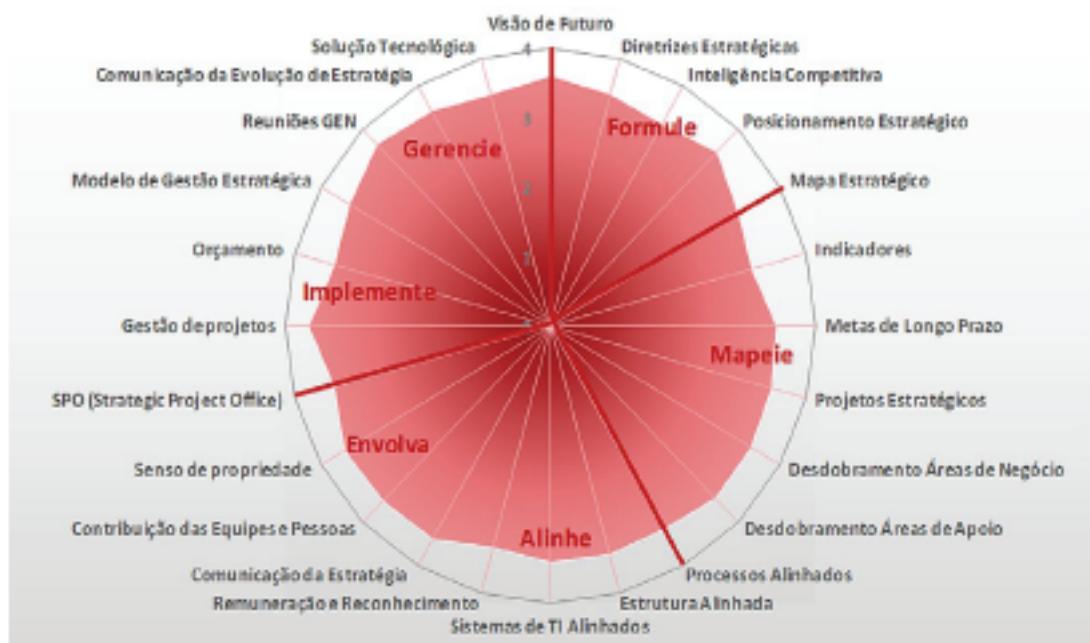
Como não poderia deixar de ser, o estudo preserva a identidade dos participantes e de suas empresas e enfoca a riqueza da massa de respostas obtidas para trazer algumas conclusões e a metodologia de análise pode ser resumida nas seguintes etapas:



A fundamentação teórica para o estudo contempla seis vetores, que no entendimento da 3GEN, são fundamentais para que qualquer organização consiga executar sua estratégia. Esses vetores são: Formulação, Mapeamento, Alinhamento, Envolvimento, Implementação e Gestão.



Vejamos agora a mesma análise realizada para um recorte considerando somente as 50 organizações melhor posicionadas no estudo, ou seja, cerca de 15% da amostra.



É possível observar a partir deste recorte uma importante evolução em todos os vetores e, mais que isso, um maior equilíbrio em todos os vetores destacados no estudo.

Outro dado interessante a ser observado é a classificação dos vetores em relação ao seu desenvolvimento, tanto na média geral quanto no grupo das 50 melhores. Enquanto o grupo das 50 melhores desenvolveu mais o vetor gestão, a média geral trabalhou mais o vetor formulação, posicionando a gestão apenas como quinto vetor em termos de desenvolvimento, como mostra o quadro a seguir:

Vetor	Média Geral	Média das 50 Melhores
Formule	2,56	3,50
Mapeie	2,20	3,38
Alinhe	2,27	3,38
Envolva	2,37	3,57
Implemente	2,18	3,48
Gerencie	2,19	3,57

Por sua vez, os vetores foram desdobrados em 24 perguntas dispostas no auto-diagnóstico e que poderiam ser respondidas a partir de quatro opções padronizadas:

1. Não Possui
2. Em Desenvolvimento
3. Possui Parcialmente
4. Possui Completamente

AUTO-DIAGNÓSTICO

	1	2	3	4
Visão de Futuro A organização sabe claramente a sua missão e o seu destino de longo prazo, tendo já sido definido, consensado e alinhado por toda a diretoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diretrizes Estratégicas As diretrizes estratégicas focam o longo prazo, utilizando informações internas e externas e orientando áreas corporativas e unidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência Competitiva A análise mercadológica é insumo para formular a estratégia, utilizando conhecimento internos, informações públicas, especialistas e análise de cenários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posicionamento Estratégico A organização sabe claramente qual é o seu posicionamento e a sua estratégia está definida com base nesse posicionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← ANTERIOR PRÓXIMO →

FORMULE MAPEIE ALINHE ENVOLVA IMPLEMENTE GERENCI CONCLUSÃO

Para cada um dos vetores, foram definidas as seguintes perguntas:

Formule

- A organização sabe claramente a sua missão e o seu destino de longo prazo, tendo já sido definido, consensado e alinhado por toda a diretoria?
- As diretrizes estratégicas enfocam o longo prazo, utilizando informações internas e externas e orientando áreas corporativas e unidades de negócio?
- A análise mercadológica é insumo para formular a estratégia, utilizando conhecimento internos, informações públicas, especialistas e análise de cenários?
- A organização sabe claramente qual é o seu posicionamento e a sua estratégia está definida com base nesse posicionamento?

Mapeie

- A organização tem mapa estratégico com perspectivas, objetivos, relações de causa-efeito, temas e proposta de valor que traduzem fielmente a sua estratégia?
- A organização tem indicadores que medem o real desafio de cada um dos objetivos estratégicos, mantendo uma relação de 1,5 indicador por objetivo?
- A organização tem metas de longo prazo definidas para todos os indicadores, e desdobradas no curto prazo?
- Projetos estratégicos definidos, detalhados, priorizados, com responsáveis definidos e, na visão da organização, suficientes para o alcance da estratégia?
- A estratégia foi desdobrada da corporação para as Unidades de Negócios, garantindo alinhamento estratégico?

- A estratégia foi desdobrada da corporação e das Unidades de Negócios para as áreas de apoio, garantindo alinhamento estratégico?

Alinhe

- Os processos estão prontos para absorver as necessidades demandadas pela estratégia?
- A estrutura organizacional está adequada e alinhada a estratégia da organização?
- A tecnologia de informação está adequada, não sendo impeditivo para a implementação da estratégia da organização?
- Toda ou parte da remuneração e do reconhecimento das equipes e indivíduos estão associados a execução da estratégia?

Envolva

- A organização comunica de forma constante e os colaboradores já têm uma clara noção sobre qual é a visão de futuro e a estratégia da organização?
- Cada equipe ou indivíduo sabe qual seu papel e sua contribuição para o alcance da estratégia?
- Todos estão conscientes sobre a sua responsabilidade pela implementação da estratégia?

Implemente

- A organização tem gestão integrada de projetos, controlando e alocando recursos para a execução dos projetos conforme prioridade definida?
- Os projetos são gerenciados e as decisões internas do projeto são tomadas entendendo claramente os impactos dessas decisões na estratégia da organização?
- O orçamento é flexível, baseado nas necessidades estratégicas, sendo construído e revisado conforme as mudanças demandadas pela estratégia?

Gerencie

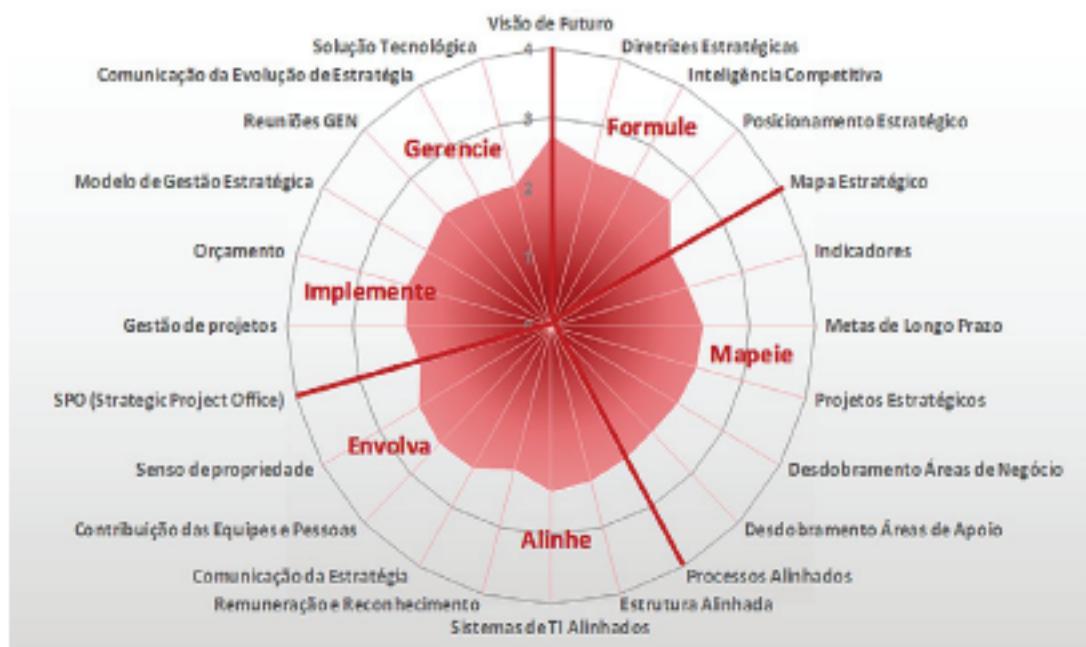
- O modelo de gestão estratégica transcorre normalmente, sendo que as análises percorrem diferentes níveis da organização, seguindo o processo desenhado?
- A organização faz reuniões sistemáticas de Gestão Estratégica, tendo a estratégia como centro das reuniões, focando análises e na tomada de decisão?
- A organização comunica constantemente os colaboradores sobre a evolução da estratégia e o status dos indicadores e dos projetos estratégicos?
- A organização já usa uma solução tecnológica para apoiar o modelo de gestão, e toda a automação possível já foi feita?

Nos casos em que a pergunta pudesse ser vinculada a mais de um vetor decidiu-se associar àquele que mais se relacionava ao tema.

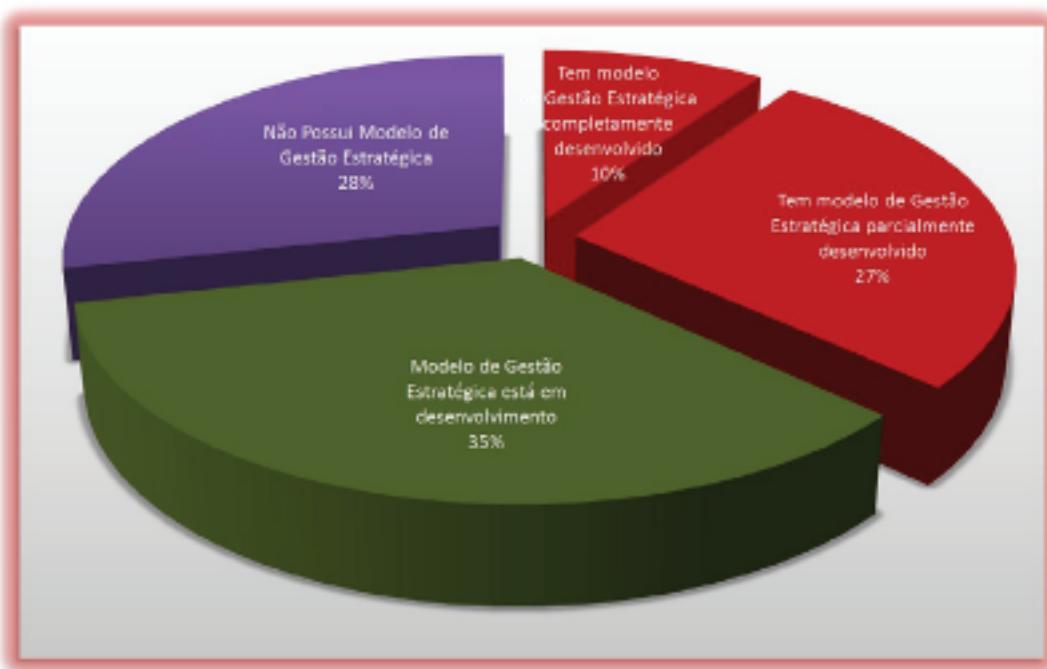
Evolução da Gestão Estratégica nas Organizações Brasileiras - 2009

O ponto de partida para a exploração deste estudo é a compreensão acerca do nível em que as organizações adotam práticas metodológicas ligadas aos vetores de execução da estratégia. O radar a seguir traz uma fotografia de toda a amostra e explicita o posicionamento médio em cada uma das 24 perguntas realizadas no auto-diagnóstico. Em uma escala de 1 a 4, as empresas que responderam "não possuir" ou "não trabalhar" receberam 1. Inversamente, aquelas que responderam "possuir totalmente" ou "trabalhar de forma plena" a abordagem em questão receberam a nota 4.

Em uma primeira leitura, é possível afirmar que os dados indicam maior evolução daquelas práticas ou metodologias associadas à formulação da estratégia em detrimento de outras mais associadas à gestão.

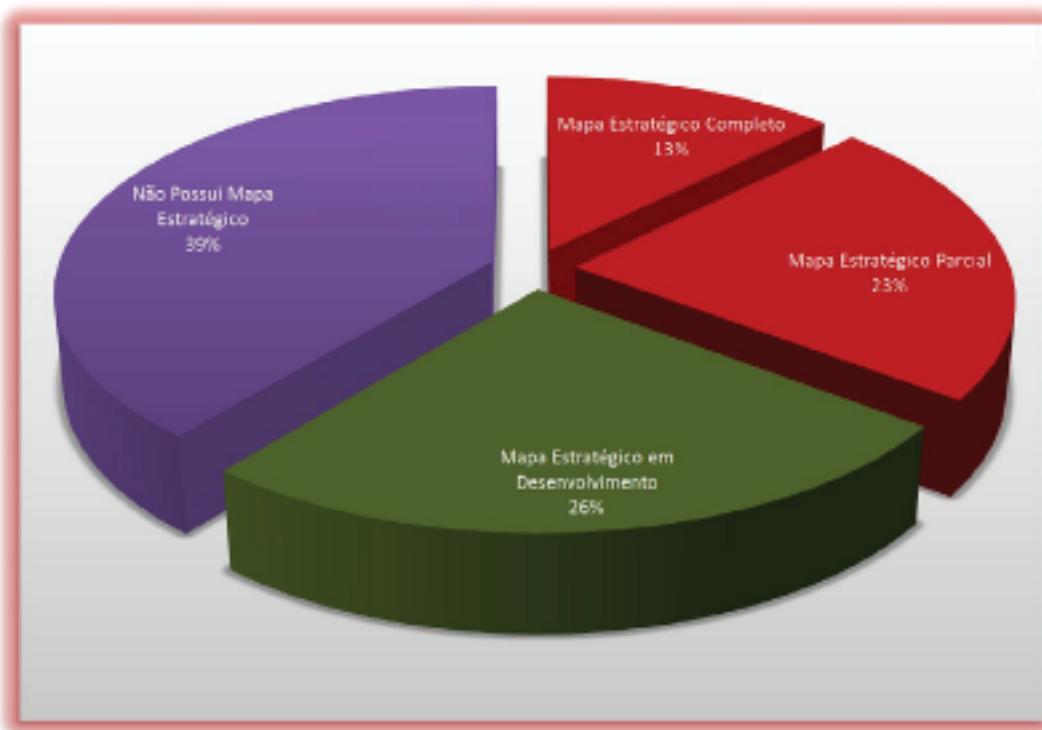


Aprofundando o estudo nos temas específicos, foi possível observar que, dentre as organizações que responderam ao auto-diagnóstico, e que, portanto, têm algum interesse no tema Gestão Estratégica, apenas 37% têm um modelo de gestão estratégica desenvolvido parcial ou totalmente e 28% ainda não está nem em fase de desenvolvimento. Ou seja, apesar de a execução da estratégia ser considerada um grande desafio, muitas organizações não estão preparadas do ponto de vista do processo de gestão:



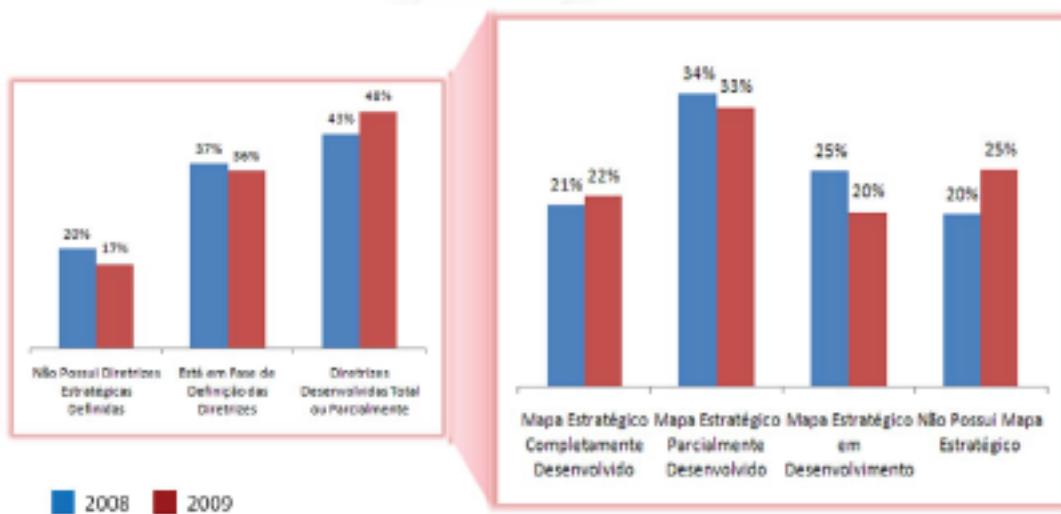
Interessante também é observar as organizações que adotaram mapa estratégico como modelo para traduzir a estratégia.

Do total de respostas, 62% já estão utilizando ou pretendem utilizar o mapa estratégico, sendo 26% estão desenvolvendo o mapa e 36% já tem o mapa desenvolvido de forma parcial ou total, ou seja, utilizando-se de perspectivas, objetivos, relações de causa-efeito, temas estratégicos e proposta de valor.

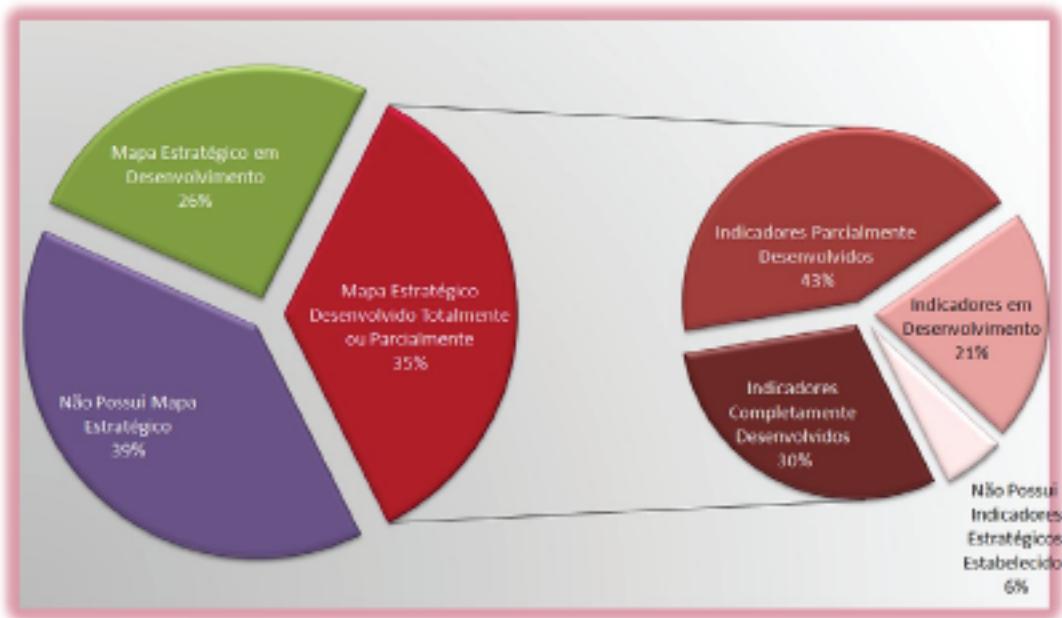


Realizamos também uma série de cruzamentos de dados entre temas de um mesmo vetor, ou entre vetores, o que nos ajuda a compreender melhor o cenário. Um dos cruzamentos mais interessantes do estudo mostra que, daquelas organizações que têm diretrizes estratégicas definidas, cerca de 55% já desenvolveram um mapa estratégico e outros 20% estão em processo de desenvolvimento. Isto indica que, pelo menos do ponto de vista da intenção, dentre aquelas organizações que estão pensando no longo prazo, o BSC tem se apresentado com a base do modelo de gestão estratégica.

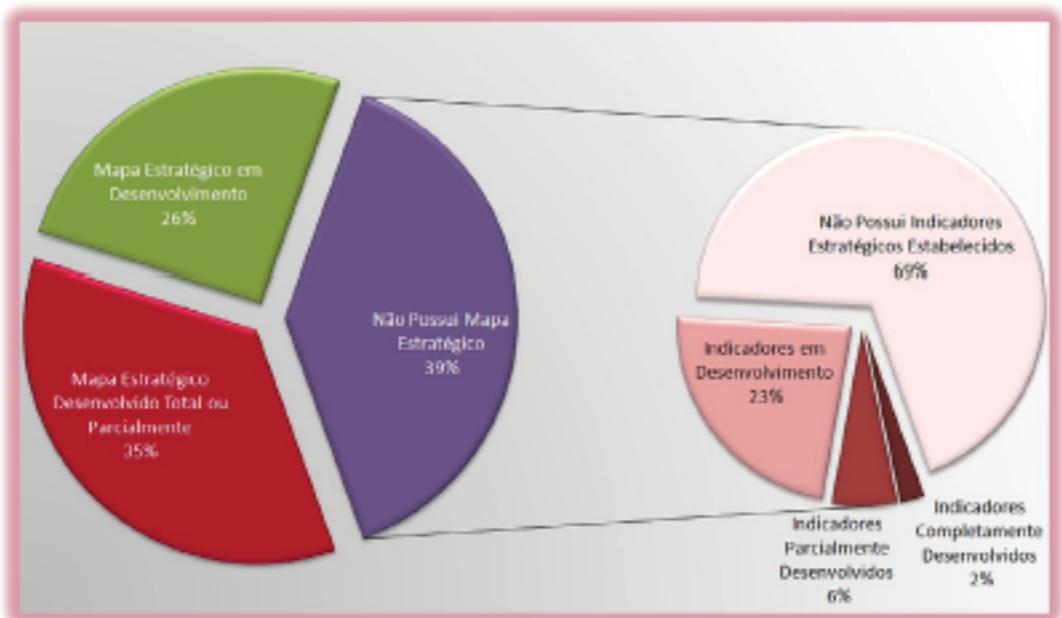
Ao compararmos os dados de 2009 com a base de 2008 podemos observar que houve uma leve inversão de posição em relação às organizações que possuem diretrizes definidas, com 25% das organizações afirmando que não possuem mapa estratégico.



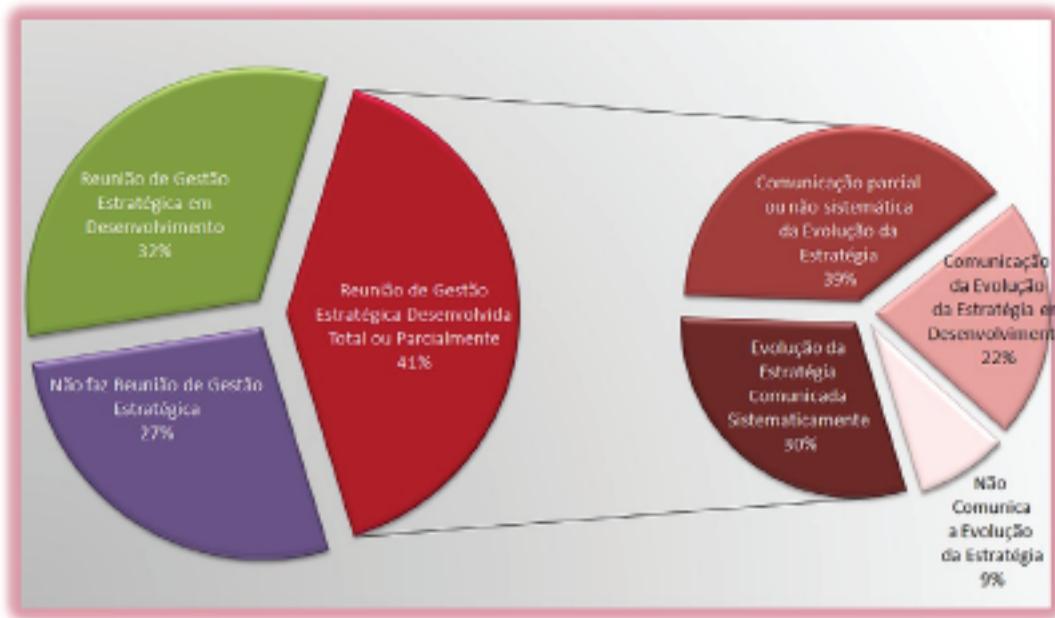
A análise que se segue está relacionada aos indicadores e se as organizações que construíram seus mapas estão medindo adequadamente o desempenho. O gráfico a seguir mostra que dentre as organizações que têm mapa estratégico desenvolvido totalmente ou parcialmente (35%), 73% já têm indicadores que mensuram a estratégia, e outros 21% estão construindo os indicadores estratégicos.



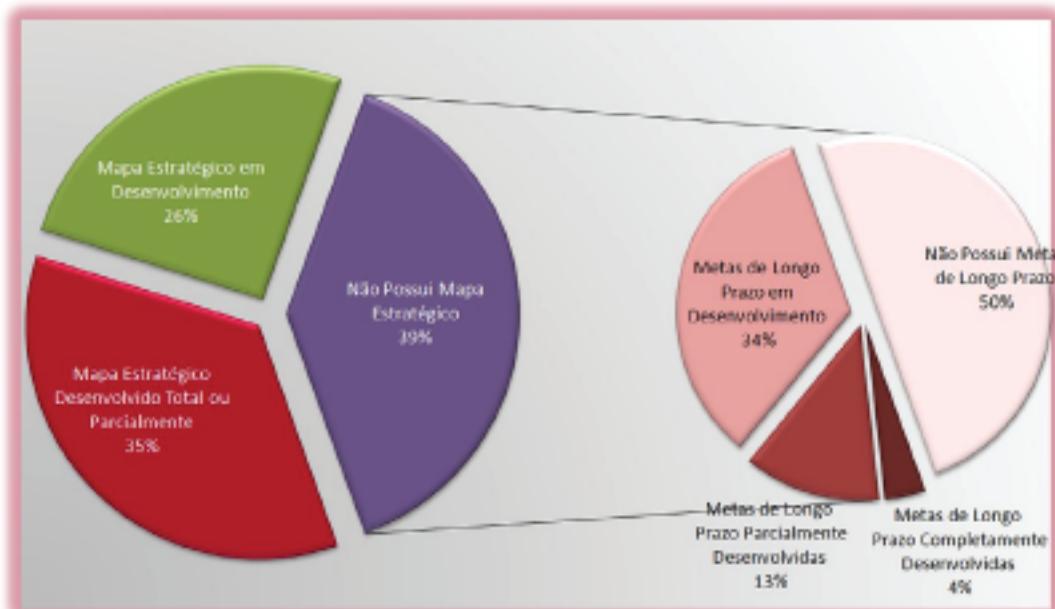
O estudo nos permitiu constatar também que somente 6% das organizações que utilizam os mapas estratégicos ainda não são capazes de mensurar a evolução de suas estratégias. Entretanto, dentre os 39% de organizações que responderam não possuir mapa estratégico, cerca de 70% também não tem indicadores para mensurar a evolução do alcance da estratégia, e apenas 8% apresentam indicadores estratégicos desenvolvidos de forma completa ou parcial. Isto nos permite inferir que a existência dos mapas estratégicos induz naturalmente à definição de indicadores.



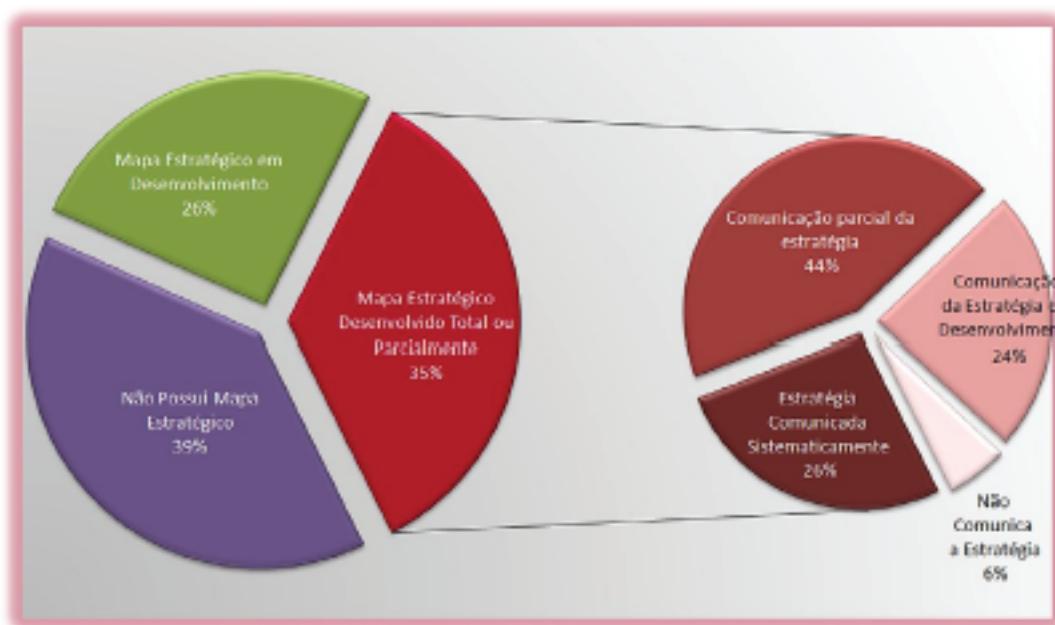
Quando analisamos a existência do mapa estratégico associada às metas de longo prazo esta relação se repete. Dentre as organizações que tem mapa, 75% já possuem e 22% estão em fase de desenvolvimento de suas metas de longo prazo.



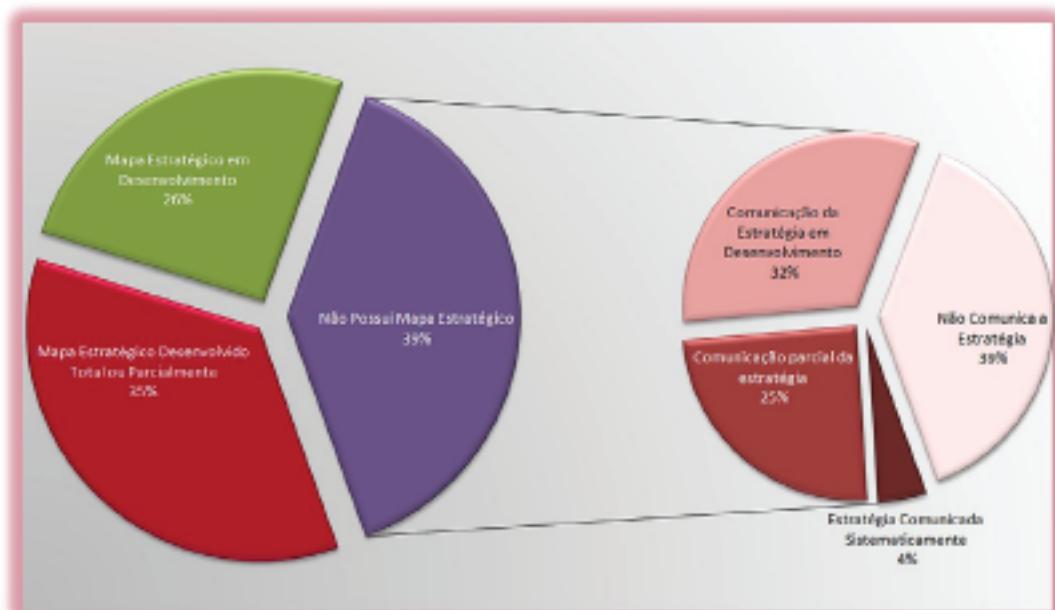
Já dentre as que não têm mapa, 50% também não têm metas de longo prazo, e outros 34% estão em processo de desenvolvimento. Esta já seria uma proporção esperada se considerarmos a relação entre mapa e indicadores analisada anteriormente, visto que não é possível definir os resultados esperados sem saber exatamente o que medir.



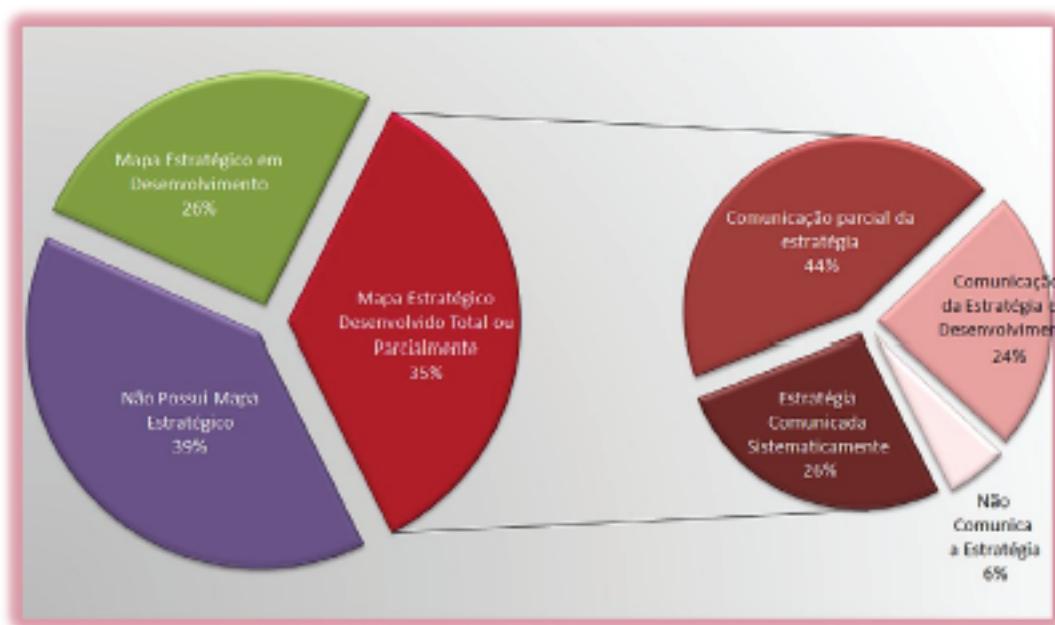
Em relação à comunicação, fator primordial para a execução da estratégia, o estudo mostra que das organizações que têm mapa estratégico, 26% comunicam a estratégia de forma sistemática e outros 44% comunicam a estratégia, porém sem regularidade. Por outro lado, 6% ainda não têm práticas que assegurem a comunicação da estratégia a todos os colaboradores. Existe, portanto uma correlação clara entre organizações que utilizam o BSC e a consciência acerca da necessidade de envolver todos os colaboradores na execução da estratégia.



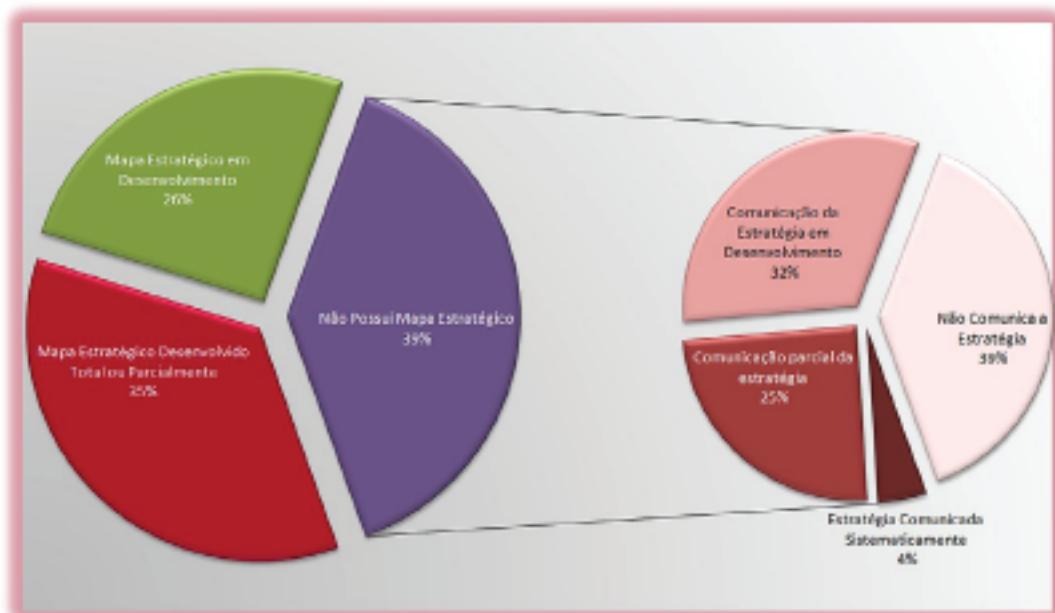
Dentre as organizações que não possuem mapa, somente 4% comunicam sistematicamente a estratégia e outros 71% a comunicam parcialmente. Parte das organizações que não comunicam a estratégia está desenvolvendo um plano para tal, enquanto a outra parcela ainda não apresenta tal preocupação. Isto indica certa desconexão entre a importância dada à execução da estratégia e a prática adotada, pois sem conhecer a estratégia os colaboradores não serão capazes de implementá-la.



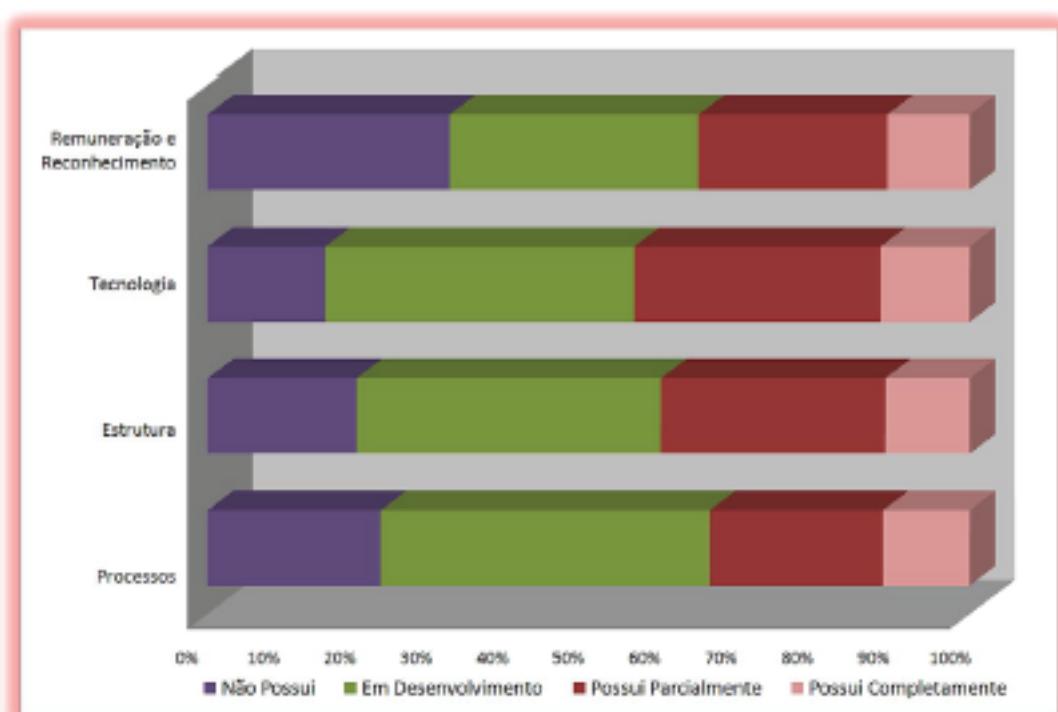
Em relação à comunicação, fator primordial para a execução da estratégia, o estudo mostra que das organizações que têm mapa estratégico, 26% comunicam a estratégia de forma sistemática e outros 44% comunicam a estratégia, porém sem regularidade. Por outro lado, 6% ainda não têm práticas que assegurem a comunicação da estratégia a todos os colaboradores. Existe, portanto uma correlação clara entre organizações que utilizam o BSC e a consciência acerca da necessidade de envolver todos os colaboradores na execução da estratégia.



Dentre as organizações que não possuem mapa, somente 4% comunicam sistematicamente a estratégia e outros 71% a comunicam parcialmente. Parte das organizações que não comunicam a estratégia está desenvolvendo um plano para tal, enquanto a outra parcela ainda não apresenta tal preocupação. Isto indica certa desconexão entre a importância dada à execução da estratégia e a prática adotada, pois sem conhecer a estratégia os colaboradores não serão capazes de implementá-la.

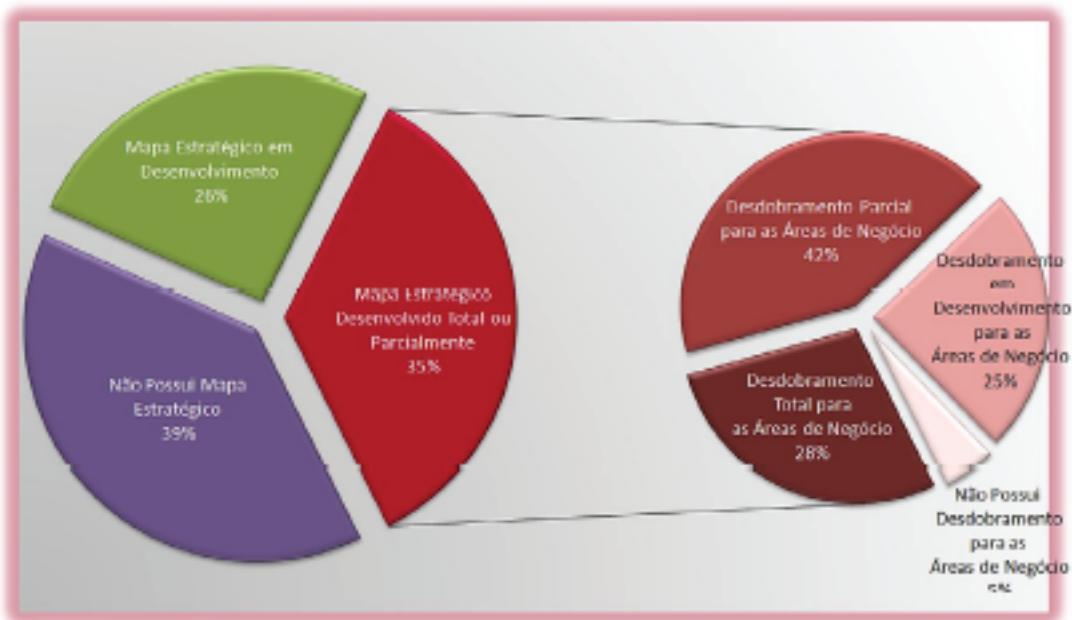


Merece destaque também o grau de desenvolvimento das organizações em relação aos seus processos, estrutura, tecnologia da informação e modelos de incentivo, em relação à estratégia. Se isolarmos o alinhamento de TI à estratégia, podemos observar que 44% das organizações estão completa ou parcialmente alinhadas, e outras 41% estão em processo de alinhamento. Se partirmos da premissa de que a estrutura deve seguir a estratégia, podemos afirmar que uma grande parcela nas organizações não está preparada para este desafio, pois somente 33% das organizações estão completa ou parcialmente alinhadas no que se refere aos processos e 40% alinharam completamente ou parcialmente a estrutura organizacional à estratégia.

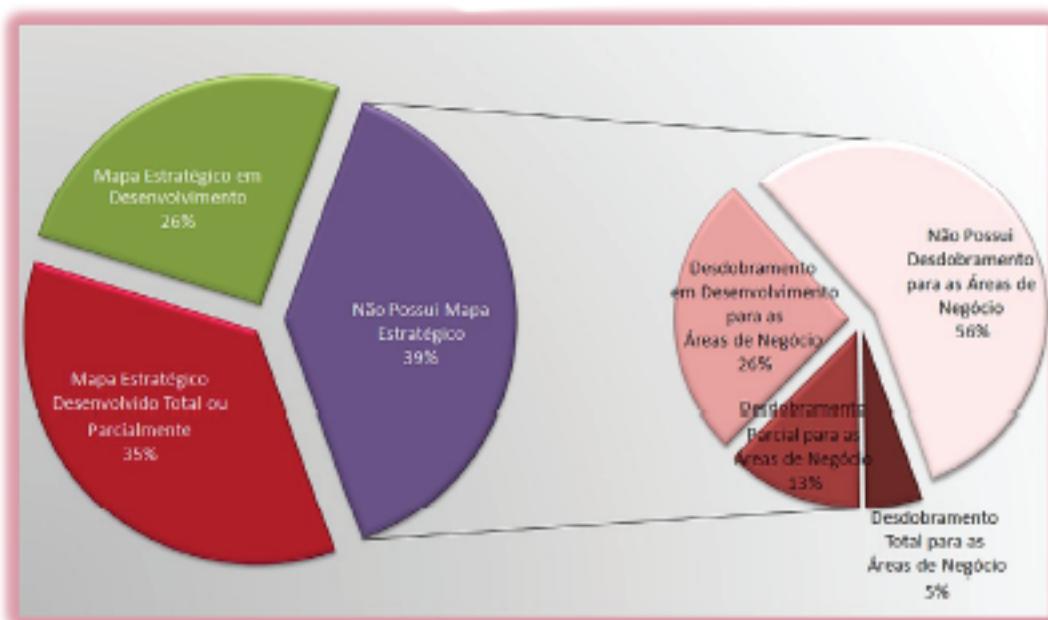


No tocante ao alinhamento dos modelos de remuneração e reconhecimento ligados à estratégia, quase 2/3 das organizações não apresentam a prática ou estão em desenvolvimento.

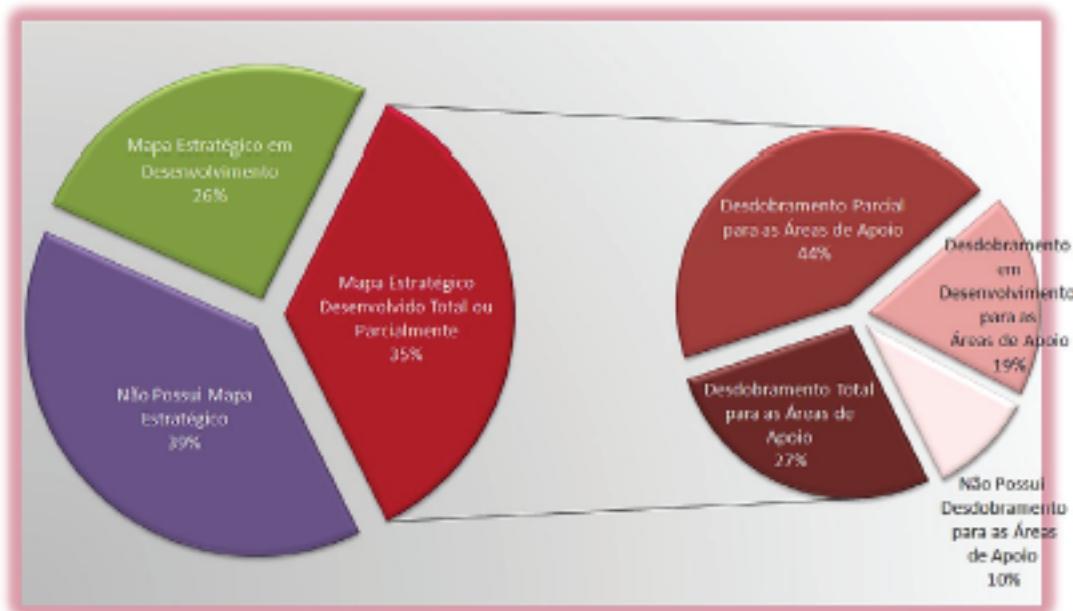
Em relação ao desdobramento da estratégia para as Áreas de Negócio, 70% das organizações afirmam ter desdobrado e outros 25% afirmam estar em andamento o processo de desdobramento.



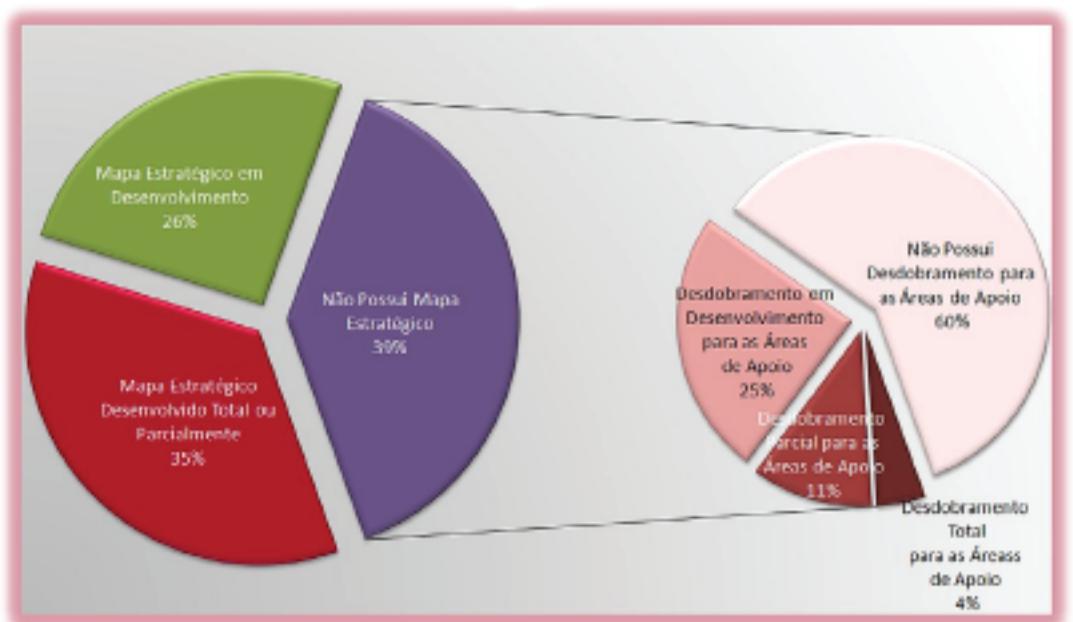
Em contrapartida, dentre as organizações que não possuem mapa estratégico, 56% também não têm desdobramento da estratégia para as Áreas de Negócio.



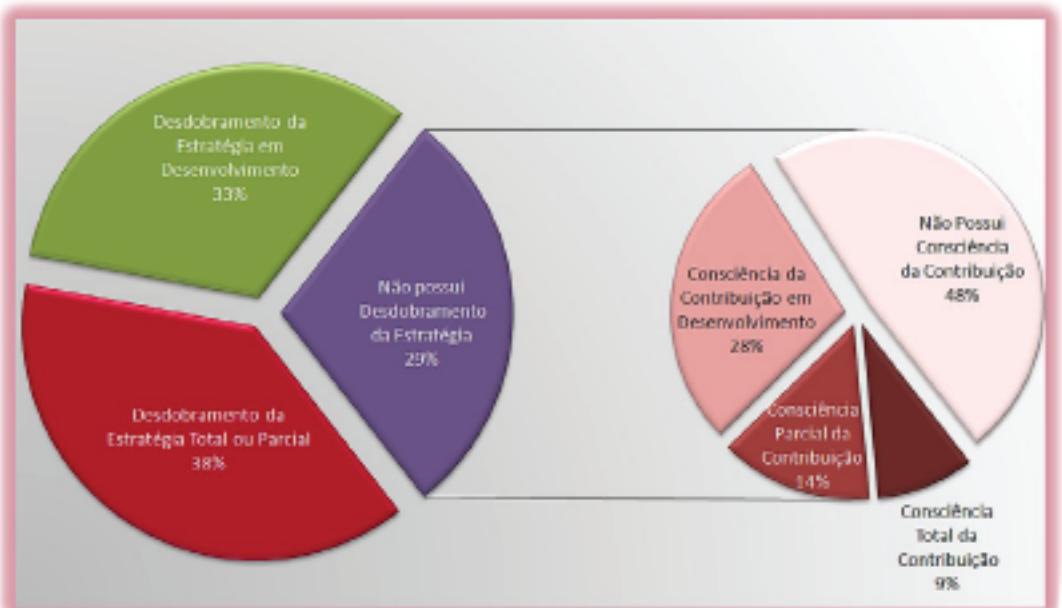
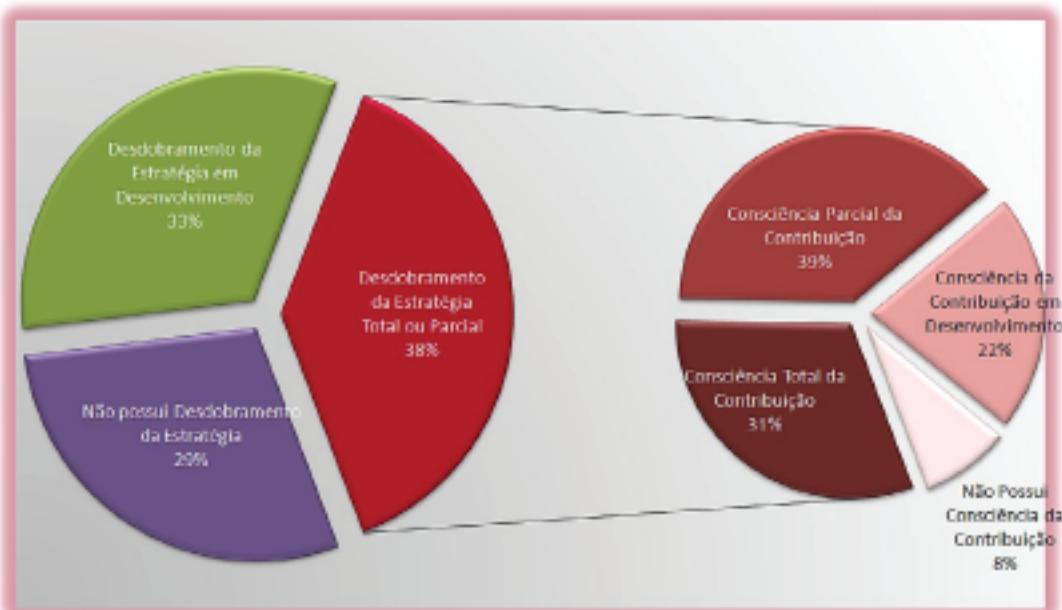
Comportamento semelhante é observado quando se trata do desdobramento da estratégia para as Áreas de Apoio. Dentre as organizações que têm mapa estratégico desenvolvido parcial ou totalmente, 71% têm a estratégia desdobrada para as Áreas de Apoio.



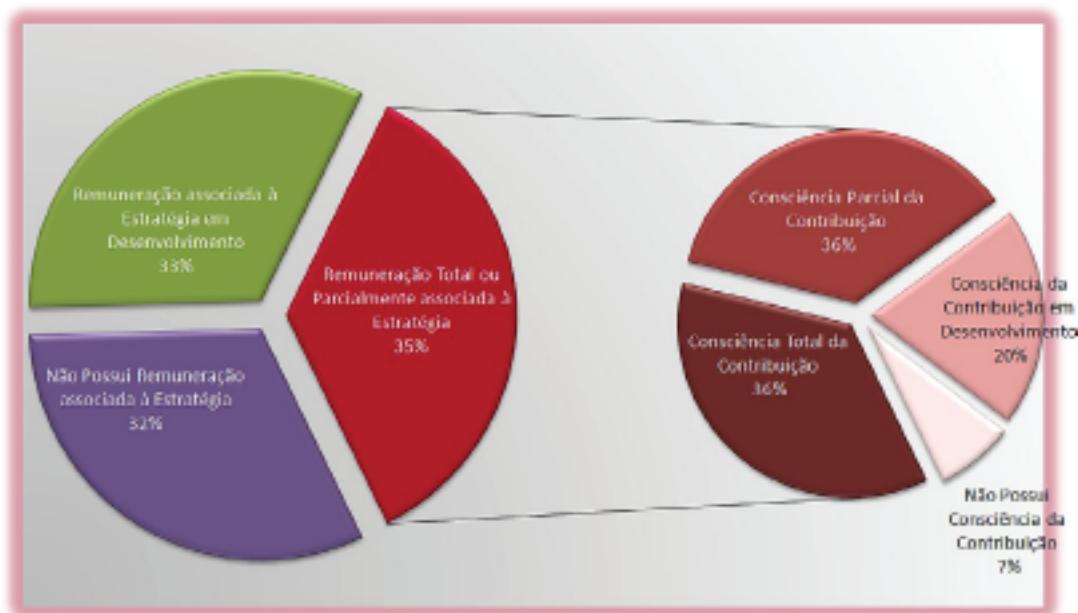
Já dentre aquelas organizações que não possuem mapa estratégico desenvolvido parcial ou totalmente, 60% também não possuem desdobramento da estratégia para as Áreas de Apoio. O principal ponto de atenção, não identificado claramente no estudo, é se estas organizações estão desdobrando por mapas estratégicos para as Áreas de Apoio tendo em vista a complexidade de gestão que é criada a partir da utilização de tal modelo. ou se estão utilizando algum outro método.



Dentre as organizações que têm a estratégia desdobrada, 70% afirmam que seus colaboradores têm consciência de seu papel e sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos. Por outro lado, quando analisadas as organizações que não possuem a estratégia desdobrada, apenas 23% afirmam que seus colaboradores têm consciência de sua contribuição.

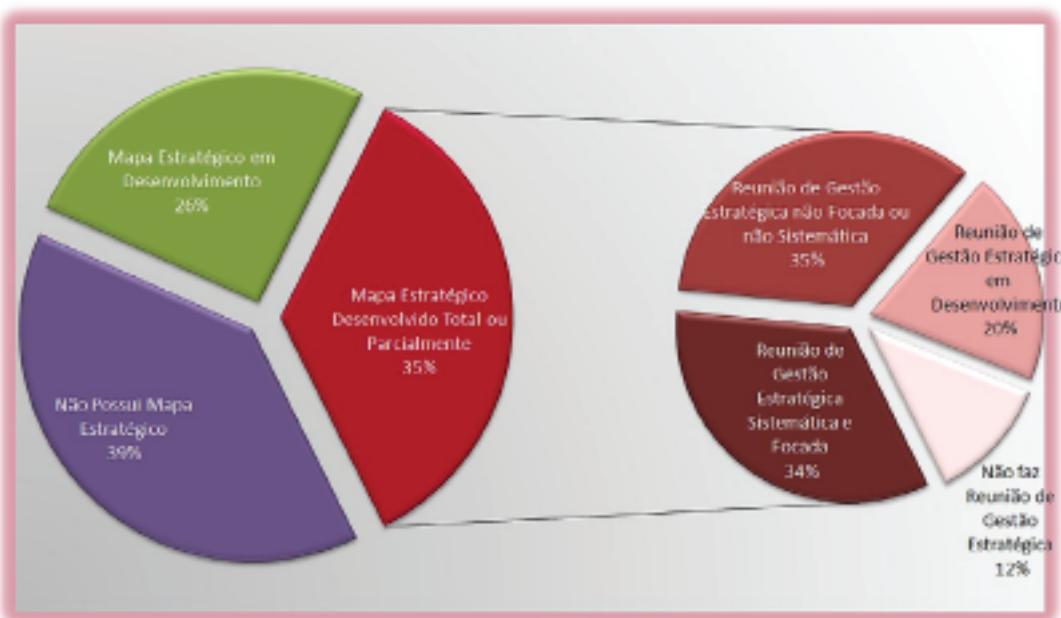


O padrão se mantém muito parecido quando se avalia a remuneração e o reconhecimento das equipes e indivíduos vinculados à execução da estratégia. Segundo o estudo, dentre as organizações que têm a remuneração e o reconhecimento à estratégia, 72% têm colaboradores que sabem qual seu papel e sua contribuição para a estratégia. Portanto, é possível inferir que a remuneração e o reconhecimento têm uma forte correlação com o envolvimento dos colaboradores na execução da estratégia.

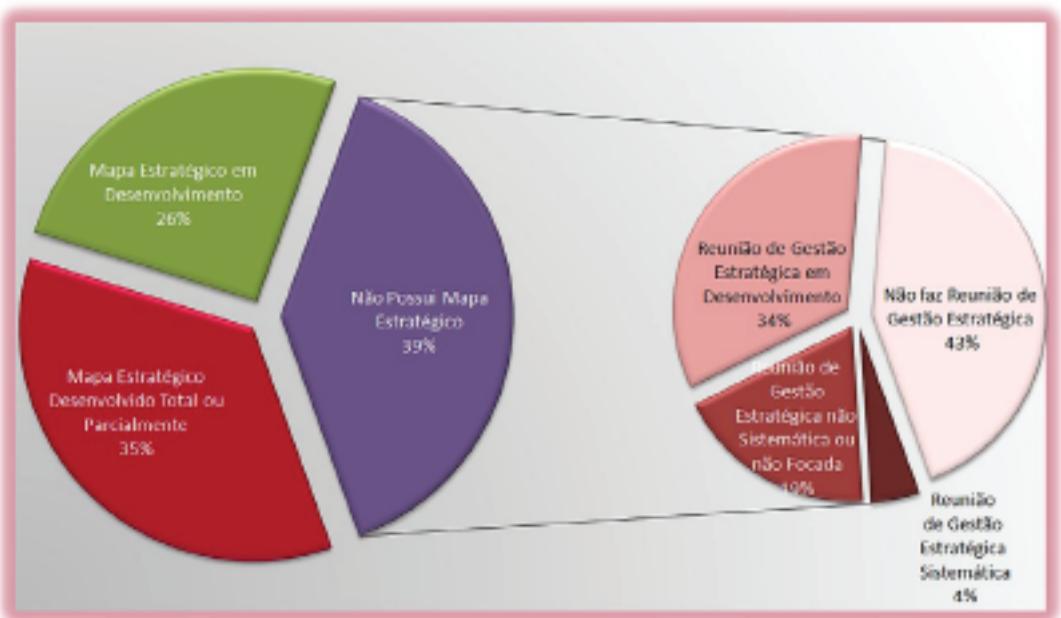


Em contrapartida, dentre as organizações que não têm a remuneração e o reconhecimento associados à execução da estratégia, somente 22% têm colaboradores com alguma consciência de sua contribuição.

A grande questão deste estudo, no entanto, está relacionada à efetiva aplicação do BSC na gestão. Isto é crítico, pois o estudo indica que 32% daquelas organizações que têm mapa estratégico ainda não realizam reuniões de gestão estratégica e outros 35%, apesar de realizarem tais reuniões, não o fazem de forma sistemática. Ou seja, 2/3 das organizações que acreditam ter um modelo de gestão estratégica capaz de mantê-las em linha com a evolução da performance estratégica, na verdade subutilizam o modelo não avaliando continuamente o desempenho. Em grande medida, isto explica a frustração de algumas organizações com a utilização do BSC, pois foram corretamente construídos, mas não foram implementados em sua plenitude.

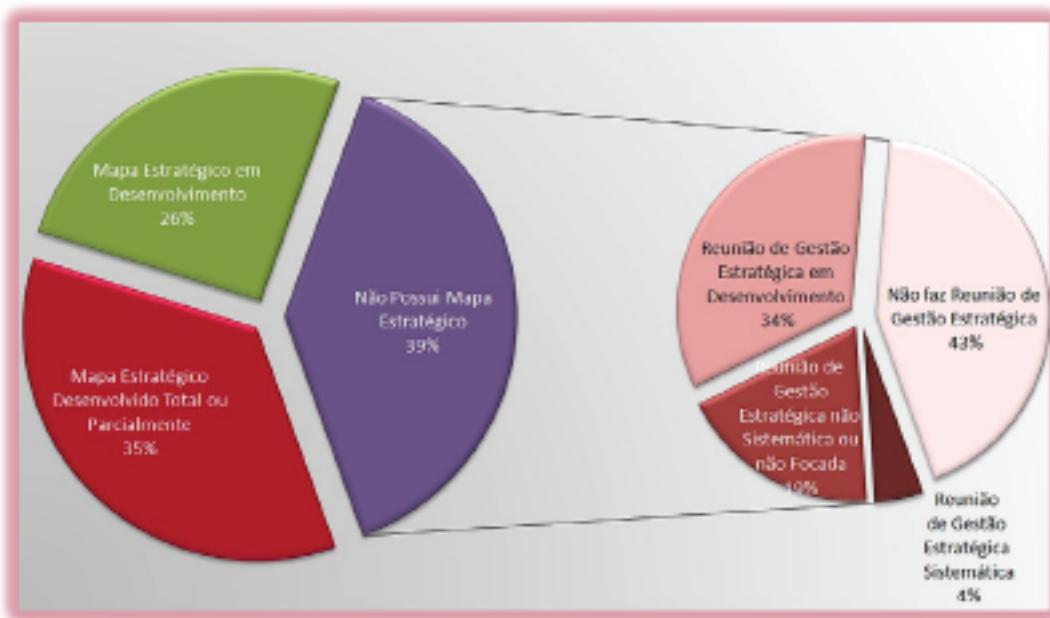


Em pior situação, no entanto, estão as organizações que não têm mapa estratégico, onde 77% afirmam não realizar nenhum tipo de reunião de gestão estratégica.



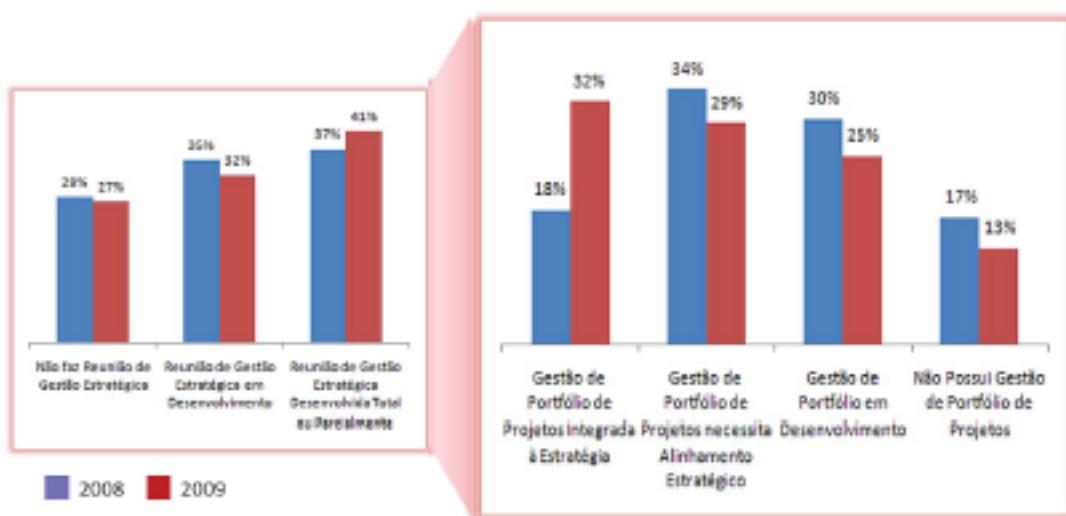
O estudo indica, portanto, que as organizações, mesmo tendo seu mapa estratégico definido, apresentam dificuldades em realizar reuniões de gestão tendo a estratégia como principal pauta, o que é uma contradição em relação à execução da estratégia ser apontada como a principal preocupação dos executivos.

Analisamos também o grau em que as decisões estratégicas tomadas permeiam a organização. O estudo aponta que somente 30% das organizações que realizam reuniões de gestão estratégica comunicam a evolução da estratégia de forma sistemática aos colaboradores e outros 39% afirmam que, embora comuniquem, não o fazem de forma consistente.



Outra questão crítica está em compreender se as organizações que fizeram a comunicação da estratégia mantêm os colaboradores atualizados quanto ao alcance dos desafios de longo prazo. Em relação às organizações que comunicaram a estratégia, 69% têm a preocupação de comunicar aos colaboradores a sua evolução, seja de forma sistemática ou não, e 31% comunicaram a estratégia, mas não deram sequência com a comunicação dos resultados.

Em relação à gestão do portfólio de projetos, o estudo traz um dado positivo, pois dentre as organizações que têm reuniões de gestão estratégica (41%), 32% afirmam fazer gestão de portfólio de projetos totalmente integrada à estratégia. Vale ressaltar também que a base de 2009 apresentou um número muito maior de organizações que têm a gestão de portfólio de projetos integrada à estratégia, em relação à base de 2008. Podemos, portanto, inferir que há, aparentemente, uma maior compreensão da necessidade desta prática para a execução da estratégia.



Analizando o conjunto dos dados, é possível afirmar que as organizações vivem um processo de maturação em relação à gestão estratégica. Temas críticos como a comunicação da estratégia e a gestão de portfólio estão na ordem do dia e em desenvolvimento. Por outro lado, embora os modelos de gestão estratégica já apresentem um importante grau de evolução, existem relevantes pontos de melhorias. O principal alvo de atenção está exatamente na correta aplicação das metodologias, pois a subutilização ou implementação incorreta gera frustração em organizações que investiram importantes recursos em modelos de eficácia comprovada, trazendo consequentemente descrédito e resistências à implementação.

O mais importante, no entanto, é que o estudo evidencia que a execução da estratégia se consolidou como uma questão altamente relevante para as organizações e segue merecendo a atenção de executivos e acionistas.