

GESTÃO ESTRATÉGICA: ABORDAGENS E DESAFIOS

A ESTRATÉGIA DEVE SER ABORDADA COMO UM PROCESSO DINÂMICO QUE INTEGRA SUA DEFINIÇÃO À SUA IMPLEMENTAÇÃO INCLUINDO O PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E A MEDIAÇÃO ESTRATÉGICA

Rudolf Rosas Flunger
RUDOLF.ROSAS@FLUNGER.COM.BR

FLUNGER & COMPANY
+55 (11) 2626 2413
WWW.FLUNGER.COM

ÍNDICE

Sumário Executivo.....	2
1 Estratégia: Definição	2
2 Processo de Gestão Estratégica	4
3 Lições aprendidas.....	6
4 Conclusões	7

Gestão Estratégica: Abordagens e Desafios

SUMÁRIO EXECUTIVO

Os atuais desafios das organizações demandam uma abordagem dinâmica e integrada da estratégia. A definição da estratégia deve incorporar de forma explícita as incertezas e preparar a organização para mudanças no ambiente de negócios. A visão da estratégia como posição que permite uma vantagem competitiva de longa duração tem se demonstrado cada vez menos realista. A definição da estratégia deve considerar desde o início da sua definição que as vantagens serão temporárias. As organizações devem enfrentar a implementação da estratégia como um processo dinâmico onde é crítico monitorar as condições do mercado e da organização para identificar mudanças que impactam suas premissas. Uma estratégia unicamente terá sucesso na medida em que todos os agentes¹ da organização estejam comprometidos com a sua implementação. Isto representa um desafio importante dada a diversidade de perfis e interesses presentes nas organizações. Em consequência, nas organizações é necessário um processo de gestão de conflitos, derivados da definição da estratégia, diferenciado do processo de gestão do dia-a-dia.

Para endereçar estes desafios consideramos que a estratégia deve ser abordada como um processo em três eixos: **Reflexão Estratégica**, **Acompanhamento da Estratégia** e **Mediação Estratégica**. A **Reflexão Estratégica** é o processo de exploração de cenários de mercado que se completa na formalização da estratégia. O **Acompanhamento da Estratégia** é o processo no qual um conjunto de indicadores aponta o grau de realização da estratégia e aponta mudanças das condições de mercado que demandam ajustes na estratégia. Finalmente existe o processo de **Mediação Estratégica** que consiste em facilitar o *diálogo estratégico* da organização e a resolução dos conflitos entre agentes e áreas.

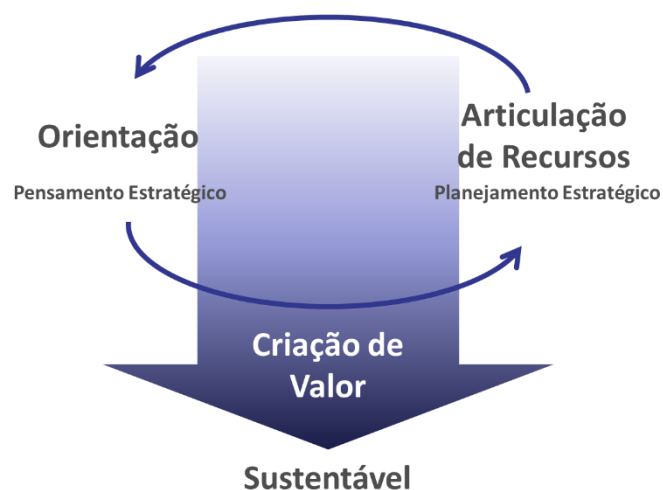
1 ESTRATÉGIA: DEFINIÇÃO

Estratégia é um assunto extensamente explorado tanto na prática como na teoria. Existem inúmeras propostas com contribuições importantes desde as mais antigas como a arte da guerra até as propostas mais recentes como o *Business Model Canvas*. Sem pretender fazer uma análise exaustiva neste artigo, podemos afirmar que um número significativo de propostas tem como uma de suas premissas que a estratégia está vinculada a um posicionamento de mercado com um grau razoável de estabilidade. Os conceitos de estratégias que conduzem a situações de soma zero são cada vez menos utilizados. Atualmente tem preeminência os conceitos de sociedades colaborativas onde concorrentes eventualmente transformam-se em parceiros (Co-opetition). Embora recentemente se esteja dando uma atenção importante à implementação e execução da estratégia a percepção predominante era que a estratégia é assunto restrito a uma reflexão abstrata. O assunto estratégia não está isento de controvérsias e temos assistido a intensas discussões que vão desde a utilidade mesma da estratégia assim como de questionamentos sobre os processos de planejamento estratégico das organizações.

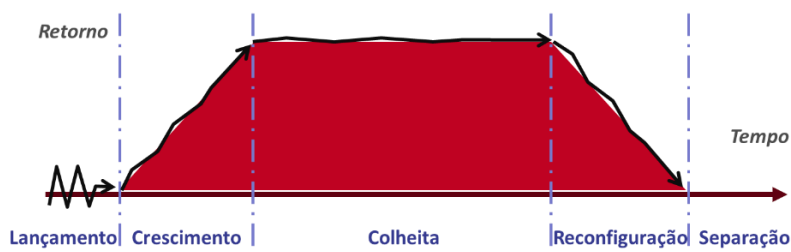
¹ Stakeholders

Nossa definição de estratégia está articulada a partir de quatro conceitos fundamentais:

- i. **Orientação:** A estratégia da orientação à ação organizacional. Mais que um ponto de chegada é um caminho a ser percorrido. Entendemos que dada a incerteza que rodeia as organizações em lugar de definir uma posição final propomos uma direção. Esta direção deve representar um objetivo claramente definido;
- ii. **Articulação de Recursos:** A estratégia tem que se materializar. Para isso precisará mobilizar recursos que permitirão a sua implementação. Esta articulação de recursos se materializará em ações estratégicas que criarão valor para o cliente ou usuário final;
- iii. **Criação de Valor:** O fim último da estratégia é implementar uma proposta de valor reconhecida pelo mercado. O valor criado será o diferencial competitivo da empresa. Quando um cliente reconhece o valor que lhe é entregue consegue fazer uma escolha em favor dos produtos e serviços da organização;
- iv. **Sustentabilidade:** A estratégia deve garantir a sustentabilidade da organização. Porém, nós entendemos que a organização só será sustentável desde que o seu “ecossistema” também o seja. Nós incorporamos a visão de longo prazo na premissa de que a estratégia não pode comprometer o futuro da empresa em termos econômicos, não pode comprometer a qualidade de vida das pessoas envolvidas nas atividades da organização, sejam de dentro da organização ou do seu entorno de desenvolvimento. E finalmente tampouco pode comprometer o futuro do ambiente.



Uma realidade inevitável é que o retorno de qualquer conjunto de ações terá uma efetividade limitada no tempo. Mudanças nas necessidades dos clientes, ações dos concorrentes, avanços tecnológicos, ações do estado mudam a percepção de valor que os clientes têm assim como também influenciam o modelo econômico e operacional da organização. Estas mudanças afetam o retorno obtido. Entendemos que a atividade empresarial segue ciclos que começam com uma etapa de lançamento com retornos voláteis que, no caso de sucesso, se transforma em uma etapa de crescimento. Uma vez estabilizado o retorno deve se consolidar em uma fase estável de colheita que será seguida por uma fase de declínio que demandará uma reconfiguração da organização. Finalmente teremos uma fase na qual a proposta de valor original terá que ser abandonada ou significativamente transformada.



Existem inúmeros exemplos evidentes deste ciclo. As máquinas de escrever, telex e fax são segmentos de negócios onde os líderes de mercado passaram pelo desafio de elaborar novas propostas de valor que iniciassem novos ciclos de retornos para suas organizações. Aqueles que não conseguiram se reinventar

deixaram de existir.

O ciclo está repleto de incertezas. Não sabemos quanto vai durar cada uma das etapas, tampouco sabemos que tanto aumentará o retorno até estabilizar na etapa de colheita.

O importante é adaptar a estratégia as novas condições de mercado sem mudar a essência, o DNA da organização. Da mesma forma como podemos mencionar um número de casos de fracasso também podemos mencionar casos de empresas que tem conseguido se preservar no tempo ajustando a sua estratégia ou que tem experimentado períodos bastante longos de posicionamento competitivo privilegiado. Unilever, IKEA, GE, por mencionar algumas.

Mudar a estratégia preservando a organização esse é o lema. Porém isto deve acontecer no momento certo. A estratégia deve ser ajustada quando a empresa ainda está em uma posição de vantagem.

Esta é uma realidade compartilhada pela maioria dos líderes das organizações, mas que na prática é difícil de ser aceita e incorporada dentro da estratégia das empresas.

Na medida em que a empresa, e seus líderes, tem mais sucesso, esta realidade é mais difícil de ser aceita. Quando uma estratégia está trazendo resultados é difícil exigir dos líderes uma reflexão para o que possa enfrentar no futuro em que esta estratégia comece a não trazer os resultados esperados. Um exemplo emblemático é Atari. Até ser ultrapassada pelas empresas de internet, Atari era o caso de crescimento mais rápido na história dos EUA. Passou em poucos anos de uma empresa de US\$ 500 de investimentos a um faturamento de mais de US\$ 2 b. Lamentavelmente não reagiu oportunamente aos desafios do mercado. A estratégia inicial deles foi correta e vencedora, porém não foi oportuna e adequadamente ajustada.

Existem muitas armadilhas para acreditar que o atual posicionamento competitivo de uma organização é suficientemente robusto para durar por um longo período. A ilusão do pioneiro é uma delas. Ser o primeiro a desenvolver um mercado é das vezes percebido como suficiente para garantir sua superioridade competitiva. A armadilha da qualidade. Organizações que entregam uma qualidade excepcional podem acreditar que seja suficiente para garantir a sua sustentabilidade. No tempo, mudanças de mercado podem tornar essa qualidade irrelevante. Quem se importa hoje com um Telex de qualidade excepcional? A miragem do setor industrial ou do segmento de mercado. Existem casos em que a organização fica restrita na avaliação de um mercado específico quando os concorrentes estão redefinindo o espaço de competição. O caso dos “oceanos azuis”.

Não espere a ter o seu presente comprometido para tentar salvar o seu futuro

Em conclusão, o fator de sucesso do presente pode não ser o fator de sucesso do futuro.

2 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

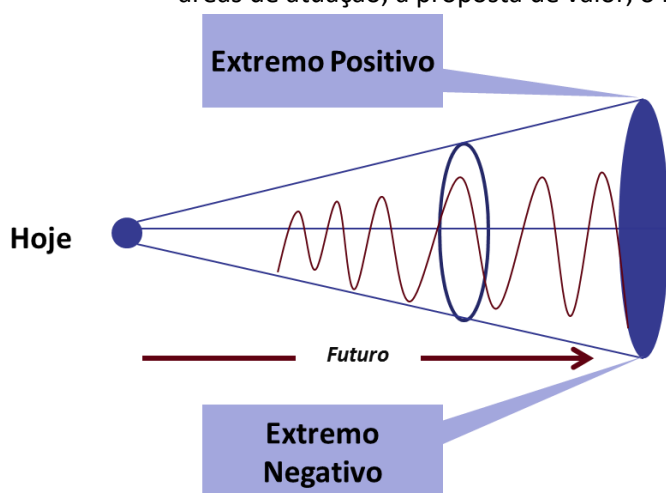
A definição, implementação e ajuste da estratégia devem acontecer em um ambiente propício dentro das organizações. Este ambiente é o que chamamos de *diálogo estratégico*. Os agentes precisam estabelecer uma conversação, um diálogo, sobre a estratégia. O intuito é favorecer o intercâmbio de ideias sem competição, favorecendo a diversidade. É a exploração das forças que direcionam o mercado, a busca criativa de opções estratégicas inovadoras e a viabilização da sua implementação ganhando o comprometimento de todos os agentes da organização. Por isso acreditamos no confronto sadio de ideias diferentes. Um ponto fundamental é a abertura à mudança. Embora uma ideia seja a mais adequada para um contexto específico, a organização deve ter a disponibilidade e coragem para mudá-la com a rapidez que demandem as condições do mercado.

Consideramos que a criação do *diálogo estratégico* demanda a implementação de uma cultura organizacional de exploração e inovação assim como de um processo rigoroso e estruturado que

enderece os principais desafios já identificados. Na seção anterior chamamos a atenção sobre alguns destes desafios, mas existem também outros não menos importantes. Neste sentido preferimos abordar o *diálogo estratégico* dentro de um processo de gestão estratégica estruturado em três eixos:

- i. Reflexão Estratégica;
- ii. Acompanhamento da Estratégia;
- iii. Mediação Estratégica.

A **Reflexão Estratégica** corresponde a formalização da estratégia. Para enfrentar as incertezas do mercado propomos explorar cenários alternativos. Em lugar de escolher o cenário mais provável ou definir um de referência preferimos desenvolver ações estratégicas que sejam robustas. Definimos como robustas as ações estratégicas que trazem os maiores benefícios e os menores riscos em quaisquer dos cenários. O processo de definição de ações é um processo que combina criatividade com rigorosidade para incentivar a busca de opções estratégicas inovadoras e articulá-las de forma objetiva e pragmática. O processo culmina com a formalização da estratégia definindo claramente as áreas de atuação, a proposta de valor, o modelo de negócios e as metas estratégicas.



Uma das contribuições mais importantes do processo de **Reflexão Estratégica** é o aprendizado que deriva da exploração dos cenários de mercado. Em lugar de limitar o *diálogo estratégico* à realização de uma previsão que dificilmente acertará o futuro preferimos explorar cenários extremos alternativos. A premissa é que o futuro tenderá a acontecer entre as condições extremas exploradas. Caso no futuro se materializem cenários diferentes dos esperados a organização já haverá testado as suas estratégias em condições similares ganhando velocidade e qualidade na capacidade de resposta.

O processo de **Reflexão Estratégica** não precisa ter um cronograma específico. É comum encontrar organizações que realizam um processo de planejamento estratégico, a cada 2 ou 5 anos. Porém as melhores práticas seguem um cronograma flexível apoiando-se no processo de **Acompanhamento da Estratégia**. Ele demanda a realização da **Reflexão Estratégica** quando as condições de mercado comprometem as premissas originais da estratégia. Isto pode eventualmente acontecer em períodos de aproximadamente 2 anos.

O **Acompanhamento da Estratégia** é fundamental para monitorar o mercado e as capacidades da organização para realizar a estratégia. Começa com a definição de um conjunto de indicadores que permitem identificar o grau de realização da estratégia. Estes indicadores devem também facilitar a identificação das mudanças nas condições do mercado que influenciem as premissas da estratégia. O **Acompanhamento da Estratégia** deve estar estruturado ao redor de:

- Um *Dashboard Estratégico*, que é uma ferramenta de visualização dos indicadores, e....
- um processo de acompanhamento.

Na nossa experiência o processo de acompanhamento deve seguir um cronograma regular que inclua, além das medições, reuniões de *diálogo estratégico*, onde a evolução dos indicadores é avaliada e é decidido se é pertinente fazer uma revisão profunda da estratégia iniciando o processo de **Reflexão Estratégica** explicado anteriormente. É muito importante diferenciar o *Dashboard Estratégico* do acompanhamento da performance da organização e do orçamento. Embora exista um vínculo

necessário entre os três, devem ser preservadas as diferenças entre eles. O orçamento deve incluir as provisões de recursos para a execução das ações estratégicas, porém no *Dashboard Estratégico* deve ser privilegiado o acompanhamento de metas diferentes da realização do orçamento. A mesma reflexão cabe para o acompanhamento da performance. É muito importante para as empresas o acompanhamento da sua performance, porém no *Dashboard Estratégico* deve ser incluída uma visão mais estratégica da performance que pode ser eventualmente revelada através de estágios de maturidade ou níveis de excelência.

A **Mediação Estratégica** corresponde ao processo de negociação de conflitos organizacionais derivados da definição da estratégia. As melhores práticas têm demonstrado a utilidade de conduzir de forma diferenciada a administração destes conflitos. O dia-a-dia já demanda um volume importante de gestão de conflitos dos líderes da empresa e é uma tarefa imperativa do CEO da organização. Porém é importante não contaminar o *diálogo estratégico* com estes conflitos do dia-a-dia. A estrutura das organizações traz implícita fontes de conflitos: matriz vs. subsidiárias, comercial vs. financeiro vs. operações, etc. Estes conflitos estão presentes no dia-a-dia que embora estejam intimamente relacionados à implementação da estratégia não necessariamente endereçam os desafios estratégicos. Resolver cada tipo de conflito na sua esfera de atuação, estratégica ou operacional, é muito importante para garantir fluidez da gestão da organização.

3 LIÇÕES APRENDIDAS

Nossa experiência tem demonstrado que um passo fundamental para o sucesso das organizações é que o *diálogo estratégico* aconteça nos três eixos mencionados: reflexão, acompanhamento e mediação. É frequente ver organizações que dedicam esforços e recursos importantes em desenvolver a sua estratégia utilizando sofisticados processos de planejamento estratégico, mas que não são incorporados na organização ou que não conduzem ao sucesso esperado. O resultado destes esforços são relatórios que servem de defesa ou conforto psicológico para os líderes da organização. Longos estudos e eventualmente a participação de empresas de consultoria e estudos servem de escudo caso a estratégia não apresente os resultados esperados. O envolvimento e comprometimentos dos principais agentes é fundamental para garantir que a estratégia esteja integrada na organização. Os líderes devem sentir-se responsáveis e devem ser cobrados pelos acionistas dos resultados da estratégia. Um dos grandes desafios que temos reparado são casos em que a estratégia não está alinhada aos interesses dos acionistas. Nem sempre é fácil para os executivos aceitar as diretrizes dos acionistas que podem em alguns casos representar uma potencial ameaça ao seu conforto profissional. Um exemplo claro tem sido em processos de **Reflexão Estratégica** onde a opção estratégica mais indicada termina sendo a venda da empresa. Este caso pode representar um risco para a posição dos executivos da organização. Por isso consideramos muito importante o processo de **Mediação Estratégica**. Ele serve para identificar e alinhar as expectativas e interesses dos diferentes agentes.

Existem várias metodologias vinculadas ao acompanhamento de indicadores estratégicos como o *Balanced Scorecard*. Estas ferramentas trazem contribuições importantes porém se não estão inseridas em um processo integrado em lugar de contribuir, criam processos burocráticos que comprometem a eficiência das empresas. Na nossa experiência já tivemos um caso em que os indicadores estratégicos e suas metas tinham sido definidos pela matriz de uma grande organização multinacional. A definição foi realizada sem a participação das subsidiárias. O resultado foi um duplo sistema de acompanhamento estratégico onde as subsidiárias mediam os indicadores definidos pela matriz e em paralelo acompanhavam um conjunto de indicadores que si estavam vinculados a estratégia delas. Finalmente o duplo sistema de acompanhamento não fazia mais do que refletir a

duplicidade de estratégias além de criar uma série de procedimentos sem valor agregado que diminuía a eficiência da organização.

Também podemos mencionar casos de sucesso como por exemplo um processo integrado que permitiu a um Laboratório Farmacêutico formular uma estratégia robusta em diferentes cenários de mercado. Também, o **Acompanhamento da Estratégia** permitiu-lhe identificar oportunamente mudanças nas condições de mercado que induziram ajustes e mudanças à estratégia original. A organização tem conseguido se preservar no tempo passando o comando entre várias gerações.

4 CONCLUSÕES

A estratégia deve ser um conjunto de ações implementáveis. Não basta trazer conceitos e visões interessantes. Se não é possível materializar estas visões são inúteis. O argumento de que o problema foi a implementação da estratégia hoje não é mais aceitável. É bem conhecido que um problema significativo é a implementação, de maneira que não endereçá-lo desde o desenho da estratégia só demonstra um processo falho.

A estratégia deve ser dinâmica. O conceito das vantagens competitivas sustentáveis tem sido colocado em xeque pela rapidez com que as condições de mercado mudam, fazendo irrelevantes vantagens que em algum momento trouxeram resultados excepcionais. As organizações e seus líderes têm que aceitar o fato de que dificilmente uma estratégia será vencedora por períodos longos de tempo. Este

desafio deve ser encarado da forma correta. Não quer dizer que o processo de planejamento estratégico seja inútil. O desafio impõe aos líderes das organizações ter a visão de definir e implementar estratégias vencedoras, mas ao mesmo tempo ter a coragem para abandoná-las e transformá-las rapidamente uma vez que as condições do mercado tenham mudado. O fator crítico de sucesso é a capacidade de antecipar as mudanças de mercado e

“ESTRATÉGIA É O CONJUNTO DE AÇÕES QUE MOBILIZAM OS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO PARA ALCANÇAR UM OBJETIVO DEFINIDO DE CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL”

preparar os ajustes antes que a concorrência e especialmente antes de que a estratégia em uso comprometa o futuro da organização.

As organizações precisam encarar o processo de desenvolvimento da estratégia dentro de um contexto que chamamos de *diálogo estratégico*. Este não é mais que um processo de reflexão estruturado, rigoroso e favorecido por uma cultura de inovação e diálogo. O processo que facilitará o desenvolvimento e implementação de estratégias vencedoras é um processo de gestão estratégica estruturado em três eixos: reflexão, acompanhamento e mediação.