



ESTRATÉGIA

# Artigo

COMPUSTREAM CONSULTORIA LTDA.

## Uma vez definida a visão, como convertê-la em ação.

Maximilian Immo Orm Gorissen

*“A alta e a média gerência têm um importante papel no desenvolvimento e implantação da estratégia. Os exemplos descritos neste artigo, demonstram como estes foram capazes de fortalecer o elo entre estratégia e operação.”*





Como Presidente ou Diretor Geral de uma empresa, você já deve haver passado um grande número de horas discutindo a estratégia de sua organização.

Com certeza, esta discussão foi emocionante, mas a pergunta que possivelmente você esteja se fazendo é:

*"Nossa visão do futuro será realmente implantada? Mesmo com a alta gerência envolvida e comprometida, como podemos realmente converter a visão em ação?"*

Um cliente, Vice-Presidente de um banco, tinha certeza de que, após a definição da estratégia, existiria um desafio ainda maior. Seu comentário ao final do planejamento foi: *"Durante o processo de formulação estratégica, eu sabia que em determinado momento, a atividade de formulação chegaria a um fim. A pergunta que me perturbava era : Como deveríamos lidar com todo o trabalho estratégico que havíamos desenvolvido até o momento? Temos uma definição clara do que deve ser feito, agora o problema é fazer tudo isso funcionar e evitar o que acontece com algumas estratégias que terminam decorando prateleiras nas salas da alta gerência"*.

Após desenvolver várias estratégias, nas mais variadas empresas do Brasil, percebemos que oito regras básicas devem ser consideradas para ajudar a converter a visão em realidade. Elas são descritas a seguir:

**A primeira regra é: Mantenha a Estratégia simples, clara e específica.** Muitas estratégias tendem a ser por demais vagas ou volumosas para serem úteis. É mais fácil evitar conflitos ou discordâncias mantendo o enunciado estratégico com um alto grau de abstração. Mas o problema é que fica impossível implantar algo nebuloso.

Se você fosse um gerente de produto ou de mercado e tivesse de tomar importantes decisões a respeito de alocação de recursos e posicionamento de produto e mercado, como este enunciado o ajudaria a tomar tais decisões?: *"Nosso negócio está voltado para o desenvolvimento de maquinário e métodos para encontrar soluções aos crescentes problemas de empresas, governo, ciência, educação, medicina e praticamente qualquer outra área de desenvolvimento humano"*.

É muito provável que este enunciado o ajude a tomar a decisão errada, pois qualquer que ela seja, ela se encaixa perfeitamente no enunciado. Ao contrário do descrito acima, o enunciado deve ser simples, claro e específico. Ele deve definir claramente o que a empresa é e para onde ela está rumando, dando todo o apoio para as decisões operacionais do dia-a-dia.





Para verificar se sua estratégia está simples, clara e específica, pergunte-se: *As informações essenciais da estratégia podem ser reconhecidas e lembradas por todas as pessoas nos níveis inferiores da empresa?* Para verificar quais são as "informações essenciais" faça as seguintes perguntas:

- 1) Qual é o impulso ou enfoque para o desenvolvimento futuro do negócio?
- 2) Qual é o escopo de produtos e mercados que serão e não serão considerados?
- 3) Qual é a ênfase futura (ou prioridade) e o conjunto de produtos e mercados que não fazem parte do nosso escopo?
- 4) Que capacidades e habilidades são necessárias para fazer acontecer a visão estratégica?
- 5) O que esta visão implica em termos de expectativas de crescimento e retorno?

## RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES

A segunda regra para implantar a estratégia envolve a Relação entre Visão Estratégica e Operações.

Estratégia (O que uma empresa quer ser) e Operações (Como uma empresa irá chegar lá), são duas dimensões que estão intimamente relacionadas. Ambas são essenciais para o sucesso e elas têm de ser integradas.

Pense nesse relacionamento como se fosse um vetor. À esquerda do vetor fica o começo da visão, o senso intuitivo de direção (feeling), que está claramente definido na cabeça e no coração do Presidente e daqueles a sua volta. À direita estão os operacionais: produtos, mercados, planos e orçamentos que traduzem a visão em ação. Ao longo do vetor a estratégia se funde em ação.

Um cliente, definiu a relação entre estratégia e operação da seguinte maneira: *"Em determinado momento, o Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional irão se fundir e você não será capaz de determinar onde um começa e o outro termina. Temos indicadores específicos para entender este momento mas, visto de uma perspectiva gerencial, é fundamental que ambos se integrem sem nossa interferência, fazendo com que o Planejamento Estratégico, seja envolvido e faça parte das atividades do dia-a-dia."*

Para conseguir que a Estratégia seja "envolvida", três pontos no vetor estratégia/ operação devem ser abordados:





Primeiro, a estratégia deve ser claramente formulada. Isso é feito respondendo de uma forma coerente as cinco perguntas levantadas previamente.

Segundo, a estratégia deve ser “ligada” a planos operacionais e orçamentos. Isto significa identificar e incluir nos planos operacionais e orçamentos, os produtos, mercados e capacidades/ habilidades que são a base da estratégia.

Terceiro, deve ser montado um sistema para o monitoramento, revisão e acompanhamento da estratégia.

## O RÍTMO

Cada organização tem um determinado ritmo e/ ou momentum. **A terceira regra é:** Pesquisar as oportunidades para a implantação da estratégia.

O processo de planejamento anual de uma organização fornece o ritmo. Por exemplo, um cliente da área financeira, incluiu dentro do ciclo de planejamento sua visão estratégica. Todos os anos, em janeiro, o conselho de diretores atualiza a estratégia e então a revisa com a alta gerência. Em junho as seis divisões e as subsidiárias que compõe o grupo, formulam um planejamento operacional de um ano baseado na estratégia. Este se torna à base para o planejamento departamental e para o orçamento. O progresso do planejamento é monitorado continuamente através de indicadores de desempenho, variações nos orçamentos e relatórios de progresso periódicos.

O ritmo de uma organização pode ser definido por sua freqüência de reuniões envolvendo o conselho, acionistas e executivos, ou também, por reuniões nas avaliações de desempenho dos funcionários, relatórios anuais, e nos encontros para discussão do desempenho da organização. Estes podem e devem tornar-se veículos para comunicar a estratégia.

## GERENCIANDO QUESTÕES CRÍTICAS

Quanto mais rápido você reduzir a estratégia a um conjunto de ações concretas, mais rápida será sua implantação. Transformar a estratégia em **Questões Críticas** é **nossa quarta regra**. Questões Críticas, são aqueles itens que não foram resolvidos e que surgem como resultado da definição ou da implantação da estratégia.

Este tem de ser solucionados para a estratégia ter sucesso.





Por exemplo, uma empresa iniciou suas atividades há alguns anos com um único produto extraído de recursos naturais. Através de um bom gerenciamento e um rápido crescimento, a empresa se ramificou, inicialmente aumentando sua capacidade de processamento e então, através de suas subsidiárias internacionais, adicionou um grande leque de produtos e serviços que iam desde armazéns até serviços financeiros. Para isso, uma complexa estrutura organizacional foi criada para dar suporte às operações internacionais.

Quando a alta gerência definiu a estratégia, eles perceberam que a nova direção dependia da solução de uma série de Questões Críticas, como: *“Como teremos certeza de que a nova estratégia irá guiar nossos investimentos a longo prazo, nossas aquisições e esforços de mudança? Que novas normas e procedimentos precisamos para manter a gerência enfocada estrategicamente? O que faremos com os produtos e serviços que se encontram fora da intenção de nossa estratégia?”*

Estas perguntas, identificadas por esta empresa, são exemplos típicos de Questões Críticas. Resolvê-las, é um passo importante na ligação da estratégia com a operação.

O desafio que encontramos é fazer com que assuntos estratégicos façam parte da rotina da gerência.

Para alcançar este objetivo, uma empresa da área alimentícia, estabeleceu que, atualizar, resolver e adicionar novas Questões Críticas à lista, fosse incluído como uma das atividades rotineiras do negócio.

Uma vez por mês, a gerência se reúne. Nessa reunião, não se fala de assuntos operacionais. Nela é revisado o progresso em relação às Questões Críticas e discutido o que mais pode ser feito para alcançar uma solução rápida.

Questões Críticas também fazem parte da revisão semestral onde a média gerência apresenta os resultados em relação aos planos e, através de um procedimento formal, integra as Questões Críticas às prioridades departamentais.

A abordagem das Questões Críticas nesta empresa alimentícia, mantém a implantação da estratégia a frente das prioridades de todos da organização.

## ESTRATÉGIA E DECISÕES OPERACIONAIS

A quinta regra para implantar a estratégia é **Fazer com que a estratégia guie as decisões do dia-a-dia.**





As decisões do dia-a-dia tendem a ser altamente impulsiva, fazendo com que nos desviemos do que realmente queremos alcançar.

Um exemplo aconteceu com um cliente. Eles haviam definido uma diretriz que dizia que o desenvolvimento de novos mercados se daria, em primeiro lugar, no mercado brasileiro e em seguida o europeu. Surgiu uma grande oportunidade de negócio no Canadá e a tentação foi grande. A pergunta feita pela diretoria foi: "*Como essa oportunidade contribuirá para nossa meta?*". A resposta foi unânime; não contribuirá. Relacionar estratégia com o que podemos chamar de "momentos de alto-impulso" na tomada de decisão é fundamental para trazer a visão à realidade.

Muitas pessoas no seu dia-a-dia, não tem como base a estratégia no momento de definir os objetivos de suas decisões operacionais, fazendo com que estas decisões sejam desfocadas o que leva a empresa a um lugar onde talvez ela não queira ir. Por isso, dizemos que, *para muitas empresas, a somatória das decisões operacionais do dia-a-dia é que irá definir a sua estratégia e desta forma, a levará a um determinado lugar*, quando deveria ser o contrário, ou seja, a estratégia guiar estas decisões.

## ESTRATÉGIA E O AMBIENTE

O ambiente de qualquer organização consiste em um conjunto de culturas, estruturas, sistemas, controles e mecanismos que se inter-relacionam em um determinado padrão.

A sexta regra é a de que *a visão, tem de se tornar parte integrante e, ser incorporada por cada uma dessas áreas organizacionais.*

Uma empresa fabricante de componentes eletrônicos, orgulhava-se de seus produtos de alta qualidade. Ela investia grandes somas de dinheiro em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para manter seus produtos diferenciados dos de seus concorrentes.

Com o tempo, a alta gerência decidiu mudar drasticamente a direção e tornar-se uma empresa do tipo "Commodity", produzindo produtos sem valor agregado e em grandes volumes. Isso fazia sentido. Contudo, P&D continuou em suas pesquisas de ponta para desenvolver uma linha de produtos "Premium". Não que eles haviam se tornado subversivos, mas sim, a engenharia achou difícil deixar de lado o reconhecimento (valores) do produto "state-of-the-art" em qualidade, que fora o símbolo da empresa desde o começo.

Um outro exemplo no qual valores atrasaram a transição, aconteceu com uma empresa que mudou estrategicamente para investir em um





maior número de produtos e serviços. Seu Presidente explicou: *"Historicamente, a empresa acreditava no controle centralizado dos seus recursos. Ter um forte controle na sua estrutura hierárquica, era a forma que pensávamos que a empresa deveria operar"*.

Com a empresa perseguindo uma abordagem voltada ao mercado, apareceu uma necessidade de descentralizar esta estrutura o que conflitou com os valores de centralização.

Continua, *"Por um lado, estávamos dizendo aos nossos gerentes que acreditávamos neles e que deveriam aumentar sua responsabilidade e autoridade e, por outro lado, não os deixávamos comprar nem mesmo um lápis sem ter de passar por todo um processo burocrático."* Os esforços para implantar a estratégia foram árduos, até o momento em que a empresa alterou seus valores.

Apesar de que a maioria das altas direções da empresa entenderem que a "estrutura segue a estratégia", o que parece passar despercebido, é a relação entre a estratégia e os sistemas de informações gerenciais. Isso pode custar caro.

## PODER DO PESSOAL

Participação tornou-se o elixir dos últimos anos. Preste atenção às conversas a respeito de questões operacionais, desde melhorias da qualidade até "empowerment", e você irá perceberá que, na maioria delas, a palavra "Participação" irá dominar a conversa.

O curioso é que pouco se disse a respeito de dar poder às pessoas para apoiar e implantar a visão estratégica.

A estratégia era considerada, até há pouco tempo, uma área apropriada somente aos olhos e ouvidos da alta direção e de algumas poucas pessoas "confiáveis" na organização. Isto é um grande erro. Nossa **sétima regra** é a de que, **o esforço para implantar a estratégia tem de estar nas cabeças, corações e mãos de toda a organização.**

À medida que os negócios se tornam altamente competitivos, a alta direção precisa, cada vez mais, de ajuda para desenvolver e testar suposições e aprimorar a estratégia para que ela seja relevante aos níveis gerenciais. Além disso, não podemos esquecer da importância de se conseguir compromisso para com a estratégia, conseguindo ampla participação no processo estratégico.

Não estou querendo dizer com isso de que o Presidente deva renunciar a sua autoridade e "palavra final", nem tampouco, que a estratégia deva ser decidida por plebiscito. Ao contrário, o processo para se implantar a estratégia, abre um amplo leque de oportunidades para a participação,





desde a alta gerência, até o vendedor. Estas oportunidades devem ser exploradas ou a estratégia tem grande chance de falhar.

Um exemplo se deu quando a alta gerência de um grupo financeiro definiu sua estratégia. A pergunta que o Presidente se fez foi: *"Estes valores são idéias meramente retóricas ou eles foram baseados na nossa realidade?"*. Para tirar isso a limpo, formou-se um comitê sobre valores, composto pela média gerência. Seu trabalho era o de circular pela organização e determinar onde existem conflitos entre retórica e realidade. Onde há divergência, o comitê reporta diretamente ao Presidente e mudanças rápidas são realizadas.

Um cliente, da indústria de aço, descreve da seguinte forma como a ampla participação em sua empresa ajudou a definir uma série de estratégias : *"Encorajamos todos os nossos gerentes a pensar como Presidentes de suas empresas. Por exemplo: executivos da usina de aço, desenvolvem diretrizes estratégicas bem amplas, que são redefinidas em níveis de divisão e enviadas aos gerentes de áreas. Estes gerentes de áreas, ou de unidades de negócios, desenvolvem estratégias detalhadas para suas unidades que são enviadas de volta aos níveis de divisão. Caso um dos gerentes de divisão melhore a estratégia no seu nível, ele discute suas conclusões com os outros gerentes de divisão. A estratégia geral das divisões, é então enviada de volta aos executivos, que a melhora de acordo e somente então, define a estratégia da usina"*.

Funcionários da força de vendas, e não somente gerentes, podem ter um importante papel na implantação da estratégia. Considere a grande necessidade de informações que o processo de estratégia exige. À medida que a alta gerência desenvolve a visão, uma grande quantidade de suposições a respeito do ambiente interno e externo tem de ser checadas. Quem, se não vendas, se encontra em uma melhor posição para fornecer e checar estas informações?

Quando uma empresa de embalagens mudou sua direção estratégica, a alta gerência decidiu testar suas suposições com a realidade. Para isso ela desdobrou sua força tarefa em grandes contas, esperando levantar as percepções e reações de seus clientes a respeito da sua estratégia. O feedback aumentou o nível de confiança da alta gerência em relação à nova estratégia e, também ajudou a melhorar as relações dos indivíduos de vendas com seus clientes.

## NÃO SE ESQUEÇA DA RECOMPENSA

Nossa **oitava e última regra** é a de assegurar-se de que o sistema de recompensa, reflita tanto a estratégia quanto o que deva ser alcançado operacionalmente em curto prazo.





Tudo o que se fala a respeito de estratégia não é suficiente para manter todo mundo focado estrategicamente.

As pressões do dia-a-dia são muito grandes e podem facilmente soterrar a estratégia; os incentivos servem para manter o momentum.

O Presidente de uma empresa de investimentos achou de grande ajuda delinear dois tipos de objetivos estratégicos e incluí-los no "Como" os gerentes são medidos e recompensados. Ele explica: *"Definimos dois tipos de objetivos estratégicos. Um é relacionado com o cumprimento dos objetivos estratégicos da matriz. Por exemplo; quando definimos a estratégia, identificamos as Questões Críticas necessárias para implantar a estratégia com sucesso. Estas Questões são transformadas em objetivos de desempenho para cada diretor. O outro tipo de objetivo estratégico relaciona-se à diretoria operacional no campo. Queremos ter certeza de que eles, e seus subordinados, alcancem os objetivos estratégicos para suas unidades. Por exemplo, um objetivo pode estar relacionado com o quão bem nossos diretores de campo se comunicam e ligam a estratégia às atividades de seus gerentes. Dada a distorção da maioria dos sistemas de desempenho, conseguir resultados estratégicos de longo prazo e recompensar os funcionários dentro desse sistema, não é uma atividade fácil. Mas, para que pessoas, apontem e atirem na direção de alvos estratégicos, esta tarefa tem de ser realizada".*

Uma vez definidas todas as regras para implantar a estratégia, todo o esforço pode não ser suficiente sem a contínua persuasão por parte do Presidente da empresa.

A visão começa com o Presidente, mas essa visão nunca levantará ou se manterá em vôo, se ele não defender e patrocinar as regras que colocam a estratégia em ação.

## A Respeito do Autor

**Maximilian Immo Orm Gorissen** – Consultor em Inovação Empresarial

Norte Americano; graduado em Administração de Empresas, possui especialização em Planejamento Estratégico em Princeton, USA.

Sua experiência profissional inclui (cronológica):





- Quatro anos na área de TI tendo trabalhado para uma das mais destacadas empresas brasileiras de informática na análise, desenvolvimento e implementação de sistemas.
- Dez anos trabalhando em uma empresa de consultoria internacional atuando como Consultor no campo da Formulação Estratégica e do Gerenciamento de Projetos.
- Três anos no cargo de Presidente de uma empresa multinacional Italiana com operações na Europa, EUA e América Latina.
- Dois anos como Diretor para a América Latina de uma empresa de tecnologia americana especializada no desenvolvimento e fabricação de servidores inteligentes para redes.
- Dois anos como Diretor de Desenvolvimento de Negócios para América Latina de uma empresa de tecnologia americana especializada no desenvolvimento de software.
- Fundador e sócio da **CompuStream**.

## A CompuStream

A **CompuStream** é uma empresa de consultoria e assessoria que combina Formulação Estratégica e Tecnologia da Informação na criação e implantação de inovadoras estratégias de negócios para empresas interessadas em explorar e desenvolver novas formas de competir em um mercado transformado pela tecnologia e pela globalização.

### Missão:

- Propiciar lucro justo e satisfação a nossos clientes e parceiros;
- Fomentar o uso da informática e da tecnologia;
- Participar ativamente do progresso do Brasil.

### Valores:

- Adotamos as seguintes crenças e princípios: Valorizar o ser humano, promovendo o bem-estar de nossos colaboradores e da sociedade em geral;
- Agir com ética, integridade, lealdade e responsabilidade, arcando com todas as conseqüências de nossos erros;
- Valorizar permanentemente idéias, talentos, sugestões e inovações;
- Atender nossos clientes como eles querem ser atendidos;





- Zelar pela marca e pelo produto de nossos clientes e fornecedores;
- Estimular a integração e cooperação com nossos parceiros;
- Buscar melhorias contínuas através da utilização de práticas e técnicas mundiais.

## Impulso:

Somos motivados pela certeza de que:

- As empresas querem se ater a seu “core business” e transferir as atividades que não são afins para terceiros.
- As empresas que não forem devidamente assessoradas, irão perder 80% do dinheiro gasto em soluções baseadas em hardware/software e em novos conceitos de produtos/ serviços, devido à falta de uma análise adequada e de mudanças na estrutura empresarial que dê suporte a uma nova arquitetura de negócios.
- Falta um “real” planejamento estratégico de longo prazo na maioria das empresas.
- A grande maioria das empresas consegue apenas visualizar como a empresa será dentro de um ano. Geralmente é mais do mesmo...
- Arquitetura dos negócios é fragmentada em camadas, o que torna possível desenvolver partes desses fragmentos com diferentes pessoas/ serviços/ produtos/ conceitos.

## Contato

Tel./ Fax: 11-5096-2704

e-mail: [gorissen@compustream.com.br](mailto:gorissen@compustream.com.br)

site: [www.compustream.com.br](http://www.compustream.com.br)

Copyright © 2003 by CompuStream Consultoria Ltda. All Righth Reserved.

Permitida a reprodução desde que indicada à fonte.

