

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

JONAS VANDERLEI THEISEN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E LIDERANÇA:
O papel do líder no desdobramento da estratégia**

São Leopoldo

2018

JONAS VANDERLEI THEISEN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E LIDERANÇA:
O papel do líder no desdobramento da estratégia**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador(a): Prof(a). Ms. Eva Selo Santos Sarmento

São Leopoldo

2018

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E LIDERANÇA: O PAPEL DO LÍDER NO DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Jonas Vanderlei Theisen*

Prof(a). Ms. Eva Selo Santos Sarmento**

Resumo: O conhecimento sobre os mapas estratégicos e o BSC tem se tornando um referencial importante para as empresas estruturarem cada vez melhor sua estratégia. Porém, a principal dificuldade das empresas não está na fase do planejamento, e sim no desdobramento e execução da estratégia. Nesse cenário, o líder tem papel fundamental e funciona como elo de ligação entre a estratégia, as equipes, seus indicadores e ações. O texto irá apresentar as fases da construção do Mapa Estratégico e BSC, além das características do líder que tem a execução como sua principal competência para implantação da estratégia. Ao final, as principais ideias de consultores que refletem sobre a aplicação e execução do planejamento estratégico nas empresas, de maneira a potencializar a discussão e a relação entre teoria e prática. Para criar soluções ao baixo percentual de sucesso na execução do planejamento estratégico é necessário o desenvolvimento de líderes, a manutenção de equipes alinhadas a estratégia, a construção de uma proposta de valor e a melhoria nos níveis de comunicação.

Palavras-chave: Mapas estratégicos. BSC. Líder. Execução.

1 INTRODUÇÃO

Os livros escritos sobre o planejamento estratégico estão vinculados a missão e aos valores da organização, refletindo o posicionamento dela no mercado, como ela quer ser vista, que tipo de produtos coloca no mercado e níveis de inovação. Mas, após a definição do mapa estratégico, como acontece o desdobramento desse planejamento na organização? Qual o papel do líder nesse desdobramento? A organização como um todo conhece o planejamento, metas e posicionamento?

* Graduado em Teologia e com MBA em Gestão de Pessoas e Liderança Coach pela Universidade La Salle, Canoas/RS. Atua na área de Recursos Humanos com foco em Desenvolvimento Organizacional. E-mail: jonas_theisen@hotmail.com

** Mestre em Gestão e Negócios pela UNISINOS. Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela FEEVALE, Bacharel em Administração de Recursos Humanos pela UNISINOS. Funcionária da Caixa Econômica Federal, na qual exerceu várias funções gratificadas de gestão em diversas áreas da empresa. Atua como instrutora estratégica na Universidade Corporativa da Caixa em cursos de desenvolvimento de líderes e encareiramento, facilitadora de Os 7 Hábitos das pessoas altamente eficazes pela Franklin Covey. Atua como professora convidada no MBA em Gestão Empresarial na UNISINOS e como professora titular na Universidade São Francisco de Assis (UNIFIN) no curso de Administração de Empresas. E-mail: evaseloi@yahoo.com.br

Este trabalho de conclusão visa apresentar os conceitos e estratégias da construção e desenvolvimento do planejamento estratégico e, analisar o papel e as competências do líder de equipes em seu desdobramento e execução.

Para tanto, o primeiro capítulo irá trazer uma análise dos mapas estratégicos e do BSC, um dos modelos mais difundidos no mundo corporativo e que, de maneira geral, traz um mapa completo dos indicadores de desempenho traçados pelas organizações. No segundo capítulo, o objetivo é analisar, sob a ótica de autores e pesquisadores, o papel, as características, as competências e a importância do líder na organização em relação à estratégia.

Por fim, verificar como essas duas análises iniciais são percebidas por especialistas da área de planejamento, identificando oportunidades e de que forma o líder pode (e deve) contribuir no desdobramento estratégico.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: MAPAS ESTRATÉGICOS E BSC

Na era do conhecimento, em que as organizações buscam cada vez mais navegar em oceanos azuis (cenário de vantagem competitiva, diferenciação de produto e baixo custo de forma simultânea - mais detalhes em 2.5.3), o planejamento estratégico tem fundamental importância. Porém, não é apenas no planejamento que está a maior dificuldade. Como cita Kaplan e Norton (2004, p. 6): “Na maioria dos casos – estimamos 70% - o verdadeiro problema não é [má estratégia]... é má execução.” Ou seja, a implantação, o desdobramento, o envolvimento das pessoas, a comunicação das informações na organização, o ‘como’ se executa a estratégia é hoje umas das principais questões.

Para ampliar o conceito de estratégia, Montgomery (2012, p. 86) pontua:

Uma grande estratégia é mais do que uma aspiração, mais do que um sonho: é um sistema de criação de valor, um conjunto de partes que se reforçam mutuamente. Ancorado em um propósito forte, esse sistema é quem dita em que campo a companhia vai atuar, como vai agir e o que vai conquistar.

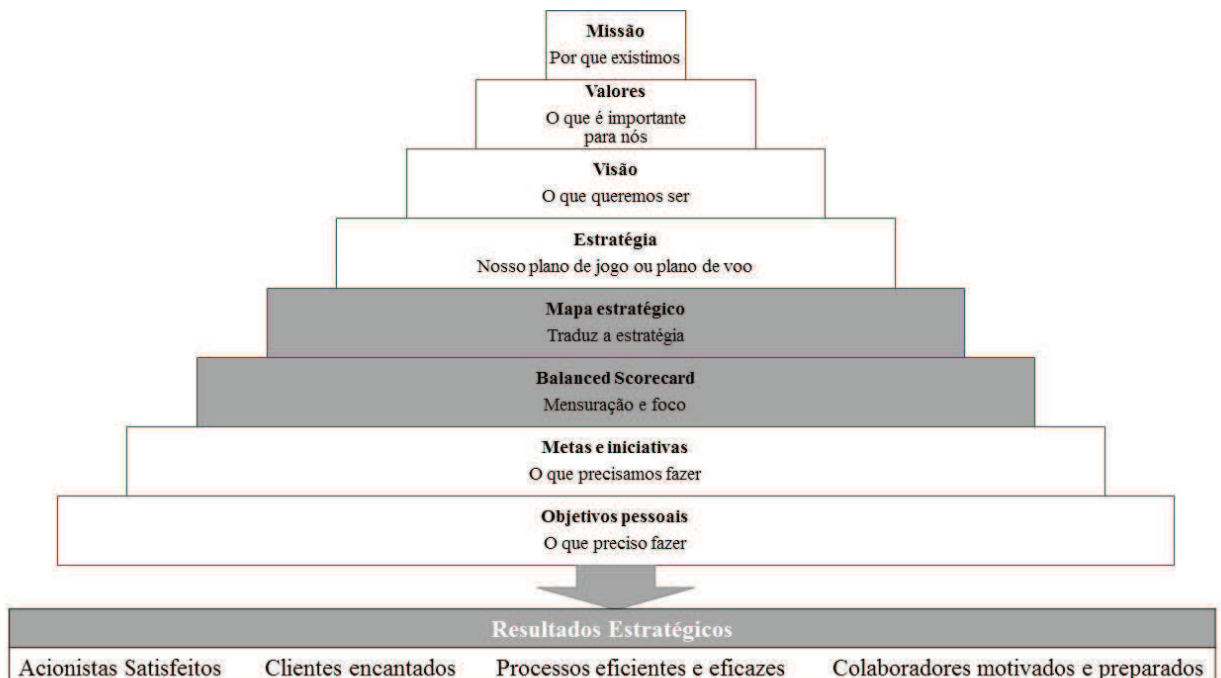
Atualmente o Balanced Scorecard (BSC) é umas das ferramentas mais utilizadas para o desdobramento do planejamento estratégico em metas. Portanto, nesse primeiro momento, é importante ressaltar algumas das etapas do

planejamento estratégico, como o BSC integra as métricas do negócio e as demais iniciativas de execução.

Dois autores basicamente serão utilizados para essa análise, Robert Kaplan e David Norton. Ambos escrevem juntos uma série de livros sobre mapas estratégicos, planejamento, execução, BSC, entre outras temáticas relacionadas. São reconhecidos nesse meio e fortemente referenciados por outros autores quando tratam desses temas (Ex: Idalberto Chiavenato, Edgar Pedreira Neto, Emílio Herrero Filho). Dessa forma, serão o referencial teórico que sustentará a reflexão inicial.

No topo da pirâmide do mapa estratégico, conforme Kaplan e Norton abordam (2004, p.35), é necessário ter claro a missão (por que existimos), valores que sustentam as ações, visão de onde se quer chegar, bem como as metas a longo prazo. A partir disso é que se compõem o chamado mapa estratégico e seu desdobramento em indicadores claros, objetivos alcançáveis (BSC), além de se estabelecer as ações coletivas e individuais para cada público. A figura abaixo ilustra esse desdobramento.

Figura 1 – Mapa Estratégico X BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2004, p. 35

Além do alinhamento, o BSC ajuda a organização a mobilizar-se para a mudança, “[...] concentrando e alinhando na estratégia todos os seus recursos e

atividades, de modo a assegurar o desempenho extraordinário” (KAPLAN, NORTON, 2000, p. 348). A integração de suas 4 dimensões é importante na medida em que cada uma delas reflete a necessidade de organizar as forças da organização para atingir os objetivos. Nesse sentido,

O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 58).

A seguir, as 4 perspectivas do Mapa estratégico/BSC, e suas principais características. Será dada especial atenção ao item 2.3, perspectiva interna (processos), devido sua importância para a organização, já que é a maneira como ela irá se organizar para conquistar os clientes e atingir os resultados financeiros. É um dos pontos em que Kaplan e Norton mais concordam em seu livro Mapas Estratégicos (2004).

2.1 Perspectiva Financeira

“Para sustentar financeiramente nossa missão, em que devemos concentrar-nos?” (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 62).

O objetivo dessa dimensão é potencializar o lucro, o aumento da receita. Segundo Kaplan e Norton (2004, p.38) existem duas abordagens que melhoram o desempenho financeiro: o crescimento da receita e o aumento da produtividade. A primeira vinculada a formas de expandir oportunidades de receita e aumento de valor para os clientes. A segunda, na melhoria de custos e aumento da utilização de ativos. Ambas, compõem uma balança necessária na administração das finanças, afim de sustentar o crescimento a curto e longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 65) “os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo, e a estratégia da unidade de negócios.” Rezende (2003, p. 100) acredita que essa perspectiva engloba não apenas o crescimento da receita, mas seu perfil de receita e a utilização de ativos em relação a estratégia de investimentos. O autor acredita que a

perspectiva financeira “permite que as diversas unidades estratégicas de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central para toda a organização.”

2.2 Perspectiva do cliente

“Para realizar nossa missão, como devemos parecer aos olhos dos nossos clientes?” (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 62).

Nesta dimensão, a proposta de valor da organização ou produto são o eixo central, de maneira que se crie valor para determinado cliente-alvo. Alguns dos indicadores desse eixo, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 41), são, em relação aos clientes: satisfação, retenção, conquista, rentabilidade, participação de mercado e participação nas compras dos clientes.

A estratégia dessa perspectiva é definida de acordo com o posicionamento da organização. Os mesmos autores sugerem 4 focos para diferentes proposições de valor: melhor custo total (preços atraentes, qualidade, tempo de entrega, facilidade de compra), liderança do produto (produtos com funcionalidade superior, pioneirismo no lançamento de produtos), soluções completas para os clientes (soluções sob medida para atender cada necessidade, qualidade de relacionamento no pré e pós-venda) e aprisionamento (criação de altos custos de trocas para os clientes).

Para Rezende (2003, p. 100), a perspectiva do cliente ou consumidor, “orienta a organização em relação aos mercados e aos produtos em que se deseja estabelecer”. Adiciona também, que essa perspectiva “facilita a materialização, com sucesso, de intenções manifestas na missão e na visão de futuro formuladas pela organização.”

De forma geral,

O *Scorecard* auxilia a vivificação das ações sobre clientes atuais e futuros: a estratégia não só determina qual a proposição de valor e a quem será oferecida, mas também quem não terá prioridade e o que não estará presente nela. Ao reunir tais elementos e questões sobre imagem e marca, sinaliza o posicionamento que deverá ser defendido por meio de abordagens competitivas. (REZENDE, 2003, p. 101).

Em suma, essa dimensão torna explícito o posicionamento para o mercado e a forma de relacionamento com o cliente.

2.3 Perspectiva interna (processos)

“Para satisfazer nossos clientes, em que processos operacionais devemos ser excelentes?” (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 62).

Na dimensão interna, assim como na de aprendizado e crescimento, o objetivo é integrar as ações das duas primeiras perspectivas de maneira a executar o mapa estratégico e auxiliar em seu desenvolvimento.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 46),

Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira. Reunimos os vários processos internos das organizações em quatro argumentos (...): 1. Processos de gestão operacional; 2. Processos de gestão de clientes; 3. Processos de inovação; 4. Processos regulatórios e sociais.

Refletem também a respeito do tempo de retorno de cada um dos processos internos (2004, p. 51). Os processos de gestão operacionais pertencem a onda curta de retorno, de 6 a 12 meses. Os processos de gestão de clientes são considerados na onda intermediária, de 12 a 24 meses. Já os processos de inovação e os processos regulatórios e sociais tem seu retorno mais lento, de 24 a 48 meses, considerados onda longa.

2.3.1 Processos de Gestão Operacional

Os processos de gestão operacional, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 67), são divididos em 4 frentes: Desenvolver e sustentar relacionamento com fornecedores; Produção de produtos e serviços; Distribuição e entrega dos produtos aos clientes; Gerenciamento de riscos.

Do ponto de vista de fornecedores, fatores como a redução de custo, pontualidade e qualidade dos bens e serviços fornecidos são fundamentais. Além disso, há uma tendência significativa nos últimos anos de terceirização de atividades que não são o fim da organização (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 71).

Olhando para produtos, alguns indicadores expressam a busca por melhoria desse pilar: reduzir custos de produção, melhorar continuamente os processos,

melhorar a utilização do ativo fixo, melhorar a eficiência do capital de giro (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 74).

A distribuição de produtos é a contrapartida da cadeia de valor em relação a fornecedores. Alguns dos principais objetivos, segundo Kaplan e Norton (2004, p. 75), são: reduzir custos de servir, entregar com responsividade aos clientes e aumentar a qualidade.

O gerenciamento de riscos, como o nome propõe, é

[...] ir além de apenas evitar flutuações no lucro e no fluxo de caixa. Os investidores geralmente mantêm portfólios diversificados que minimizam o impacto de variações não sistemáticas nos resultados do desempenho de uma única empresa sobre o retorno total. (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 76)

Conforme se percebe, na medida que a empresa registra suas estratégias sobre cada um desses pontos, o estabelecimento delas não pode ser realizado de maneira descolada no mapa estratégico. A inter-relação com a perspectiva financeira, do cliente, interna e do aprendizado e crescimento, deve ser considerada. Dessa forma, a integralização dos critérios mencionados alavanca a organização.

2.3.2 Processos de Gestão de Clientes

Estamos em uma economia onde o relacionamento com os clientes ganhou especial atenção. A capacidade de interação e o poder dos clientes sobre os produtos iniciou com o advento da internet e dos aplicativos. Segundo Kaplan e Norton (2004, p.109), a gestão de clientes consiste em quatro processos genéricos. A saber: selecionar clientes; conquistar clientes; reter clientes; cultivar relacionamento com os clientes.

A seleção de clientes passa pela posição de valor da empresa, ou seja, quais os benefícios alcançáveis aos clientes por meio dos produtos e serviços (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 11). Hoje, mais do que nunca é possível identificar os tipos de clientes, há tecnologia suficiente para determinar as tendências de consumo, os fatores geográficos e demográficos, os estilos de vida de acordo com a gerações, há também os logarítmos existentes nas páginas web que monitoram as visualizações e a forma de navegação nos sites.

A conquista de clientes é apontada por Kaplan e Norton (2004, p. 117) como o processo mais difícil da gestão de clientes. O relacionamento com o cliente pode

iniciar em um produto e conduzir a outro. Aspectos do produto como qualidade, experiência, oferecer uma solução ao usuário, são chaves para a conquista e manutenção dos clientes. Alguns dos típicos indicadores desse processo são apontados, pelos mesmos autores (2004, p. 118), como sendo: divulgação da proposta de valor, personalização do marketing de massa, a conquista de novos clientes e o desenvolvimento de relacionamentos com revendedores e distribuidores.

Para a descrição dos aspectos que compõem o processo de retenção de clientes, Kaplan e Norton (2004, p. 119) sugerem que o comprometimento dos clientes se torna mais valioso que a fidelidade.

Os clientes comprometidos também são mais propensos a fornecer feedback à empresa sobre problemas e oportunidade para melhoria, em vez de desertarem para os concorrentes, quando se sentem insatisfeitos. As empresas podem medir o grau de comprometimento dos clientes pelo número de sugestões apresentadas, pela quantidade de indicações da empresa a novos clientes e pelo número de clientes conquistados com base em tais recomendações.

Sobre o cultivo do relacionamento e crescimento de clientes, algumas soluções podem ser tomadas: a capacidade de efetuar vendas cruzadas, formar parcerias com os clientes e aumentar a profundidade e amplitude de relacionamento com os clientes - benefícios e recursos pós-venda. (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 122).

Dessa forma, reafirma-se a gestão de clientes na perspectiva interna como uma forma da organização conquistar, reter e aumentar seu negócio com clientes-alvo e gerando valor.

2.3.3 Processos de Inovação

É um dos processos que sempre teve atenção das empresas, mas que nos últimos anos vem ganhando destaque ainda maior. Hansen e Birkinshaw (2001, p. 84), quando falam da cadeia de valor da Inovação (referenciando Porter), afirmam que “Em vez de imitar sem refletir práticas de inovação exemplares, a empresa deveria adotar uma abordagem integral e personalizada à geração, conversão e difusão de idéias.”.

Nesse sentido, o processo de aprendizagem organizacional caminha lado a lado com a gestão da inovação e deve ser fomentado nas organizações. A

aprendizagem é o resultado da prática e de experiências anteriores, que são proporcionadas por ciclos de experimentação, prática, reflexão e vivência de processos de inovação, segundo Cortezia (2017, p. 19).

Kaplan e Norton (2004, p. 139), descrevem os processos de inovação em quatro importantes processos: identificar oportunidades de novos produtos e serviços; gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento; projetar e desenvolver novos produtos e serviços; lançar novos produtos e serviços.

Na capacidade de identificar oportunidades, os autores (2004, p. 142) chamam atenção a alguns fatores que contribuem na geração de ideias para além da área de pesquisa e desenvolvimento: fornecedores, universidades, laboratórios de pesquisa.

O gerenciamento de pesquisa e desenvolvimento é uma etapa em que a organização opta por quais projetos financiar, adiar ou eliminar. Durante a execução, a avaliação constante é necessária, de maneira que se estabeleça os objetivos específicos e o mix entre fontes (de financiamento) interna ou externa de cada projeto (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 143).

A fase de projeto e desenvolvimento, vem sofrendo mudanças na forma como é conduzido. Se antes o processo era mais sistemático e linear, hoje como a colaboração, clientes, usuários e desenvolvedores podem mudar o rumo do projeto durante sua construção. Uma das metodologias que vem ganhando força nesse sentido é o Design Thinking (Tim Brown e Carol Dweck), que proporciona a construção dos projetos com o usuário, ou seja, experimentação e criação de maneira interdisciplinar.

No lançamento dos novos produtos e serviços inicia-se a produção piloto para revisão de todos processos de produção, testes do produto e fornecedores. É o momento também para acionar a equipe comercial. Dá-se por concluído o projeto na medida em que a empresa atinge “níveis almejados de vendas e produção, conforme os padrões especificados de funcionalidade, qualidade e custo do produto.” (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 152).

Kaplan e Norton (2004, p. 160) ainda chamam a atenção para a inovação como prioridade nas organizações:

Apesar de sua importância, os processos de inovação geralmente recebem muito menos atenção gerencial do que os processos gerenciais mais visíveis, repetitivos e previsíveis, referentes a gestão de clientes e

operações. Todas as organizações, qualquer que seja a estratégia, devem esforçar-se para incluir pelo menos um objetivo de inovação em seus mapas estratégicos. E no caso das empresas que adotam estratégias de liderança do produto e de aprisionamento (*lock-in*) de sistemas, o desempenho nos processos de inovação pode ser o fator mais decisivo para o processo.

Analisando os processos de inovação, percebe-se seu alinhamento com o desempenho financeiro, relacionamento com os clientes e o aprendizado e crescimento, na medida em que fomenta produtos com alto valor agregado.

2.3.4 Processos Regulatórios Sociais

Esse pilar da perspectiva interna, no atual contexto, está atrelado à sustentabilidade: econômica, financeira e social. O aspecto social, menciona o contexto ao qual a organização está inserida, a forma como é vista enquanto empregador. É ir além das questões legais que regulamentam as atividades.

Do ponto de vista da gestão desses processos, Kaplan e Norton (2004, p. 172) os dividem em quatro grandes blocos: meio ambiente; segurança e saúde; práticas trabalhistas; e investimentos na comunidade.

O desempenho ambiental, em virtude da forte regulamentação dos países (e órgãos globais), acaba tendo um sistema de indicadores mais avançado dentre os processos regulatórios sociais (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 172). Os autores citam alguns componentes que fazem parte do desempenho ambiental das empresas: consumo de energia e outros recursos, efluentes líquidos, efluentes gasosos, produção e descarte de resíduos sólidos, desempenho do produto, indicadores ambientais agregados.

Do ponto de vista de segurança e saúde, os indicadores demonstram ser mais padronizados universalmente e menos numerosos (taxa de frequência, dias perdidos). São oriundos principalmente de obrigações legais (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 184).

As práticas trabalhistas seguem uma tendência de apontarem para indicadores de diversidade nas organizações. Os autores afirmam que os indicadores que trazem apenas dados para cumprimento de informações legais, não são suficientes. “O BSC deve conter os indicadores cuja melhoria impulsionará a execução da estratégia para a empresa, de alguma maneira explícita, e acabará

resultando em aumento do valor para os acionistas.” (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 186).

Em relação aos investimentos nas comunidades, há diversos cases de empresas que investem e dedicam tempo no desenvolvimento social (Coca-Cola, Nokia, IBM). Porém, um detalhe importante, apontado por Kaplan e Norton (2004, p. 189), é a falta ou a dificuldade de encontrar indicadores de eficácia para os investimentos feitos, quando o que mais se utiliza são dados quantitativos de valores investidos. Reforçam que os “gestores devem esperar e exigir dados sobre o desempenho de qualquer programa que receba seus investimentos.”

Nesse sentido, Porter e Kramer (apud KAPLAN, NORTON, 2004, p. 192), manifestam a importância das ações comunitárias no planejamento estratégico:

Quanto mais estreito for o alinhamento da filantropia com a estratégia da empresa – melhor as habilidades, a tecnologia ou a infraestrutura de que a empresa é especialmente dependente, por exemplo, ou aumentar a demanda dentro do segmento especializado em que a empresa é mais forte – maiores serão os benefícios que a empresa desfrutará com a melhoria de todo o contexto.

Já existem instituições que ajudam as organizações a dar um passo para além da filantropia. É o caso do Instituto Ethos, cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável. Possuem diferentes áreas de atuação: meio ambiente, direitos humanos, integridade, gestão sustentável, economia.

A seguir a abordagens da quarta perspectiva, dos ativos intangíveis.

2.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

“Como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?” (KAPLAN, NORTON, 2004, p. 62).

Essa perspectiva não se limita a treinamento e/ou desenvolvimento de pessoas. Acrescenta-se, além do capital humano, o capital da informação (sistemas, redes, infraestrutura da informação) e o capital organizacional (promoção e sustentação da gestão da mudança). Ambas apoiadas, formam a base do BSC para alavancar as demais perspectivas. Kaplan e Norton (2004, p. 58) dão grande valor e importância a essa perspectiva: “As organizações capazes de mobilizar e sustentar seus ativos intangíveis em torno dos processos internos de criações de valor serão

as líderes setoriais.” Promover e estimular as pessoas a inovar, trabalhar em equipe, resolver problemas, é potencializar e facilitar o desenvolvimento da organização.

Kaplan e Norton (2004, p. 205), notaram, após pesquisa com executivos de RH e TI, que apenas um terço das organizações apresentam forte alinhamento entre as prioridades de RH e TI e a estratégia da empresa. A conclusão para tal fato é de que os processos gerenciais fundamentais não estavam sendo utilizados adequadamente para promover o alinhamento. Segundo os autores, é necessário, descrever os ativos intangíveis, alinhá-los e integrá-los com a estratégia da organização e, avaliar os ativos intangíveis.

Seis objetivos são propostos por Kaplan e Norton (2004, p. 207) como aqueles que representam os ativos intangíveis e são arcabouço para alinhar e integrar-se com a estratégia: competências estratégicas (ligadas ao capital humano); informações estratégicas (ligadas ao capital da informação); cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe (ligadas ao capital organizacional).

Peter Senge (2006) utiliza muito o conceito de ‘empresa que aprende’ para referenciar as empresas que colocam o conhecimento como seu eixo central, que através dele potencializam a organização e onde as pessoas aprendem a aprender juntas. Segundo o autor, existem 5 grandes disciplinas que compõem uma empresa que aprende: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe.

Senge acredita que para a construção de empresas que aprendem é necessário uma nova visão de liderança, baseada em conceitos diferentes dos tradicionais:

A nova visão de liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem. (2006, p. 368).

O papel do líder sob esse aspecto, será discutido com mais intencidade no capítulo 3. Até aqui, finalizando a abordagem às 4 perspectivas do BSC, o objetivo foi mostrar a interligação do Mapa Estratégico com o BSC. No quadro abaixo, é possível perceber como as 4 dimensões do BSC se encaixam e estão convergidas como o Mapa Estratégico, de maneira a estarem alinhadas e seguirem um mesmo

sentido. O quadro representa, de forma sucinta, os conceitos apresentados até aqui.

Figura 2 – Mapa Estratégico, BSC e Plano de Ação

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plano de ação	
Processo: Gestão operacional Tema: Reabastecimento do solo	Objetivos	Perspectiva Financeira	Indicadores	Iniciativa	Investimentos
<i>Perspectiva Financeira:</i> Aumento da Receita Lucro e retorno sobre o ativo Menos aviões	·Rentabilidade ·Aumento da receita ·Menos aviões	·Valor de mercado ·Receita por assento ·Custo do leasing do avião	·30% crescimento anual ·20% crescimento anual ·5% redução anual		
<i>Perspectiva do Cliente:</i> Atrair e reter mais clientes Serviços pontuais Preços mais baixos	·Atrair e reter mais clientes ·Pontualidade dos voos ·Preços mais baixos	·Número de clientes habituais ·Número de clientes ·Posição do ranking de pontualidade de aviação - EUA ·Avaliação dos clientes	70% ·Aumentar 12% ao ano ·Nº 1 ·Nº 1	·Implementar sistema de CRM ·Gestão da qualidade ·Programa de fidelização dos clientes	·\$XX ·\$XX ·\$XX
<i>Perspectiva Interna:</i> Reabastecimento rápido no solo	·Reabastecimento rápido no solo	·Tempo de permanência no solo ·Partidas pontuais	·30 minutos ·90%	·Otimização do ciclo em solo	·\$XX
<i>Perspectiva de aprendizagem e crescimento</i> Cargo estratégico Despachante Operacional Sistemas Estratégicos / Programação da tripulação Alinhamento da tripulação em solo	·Desenvolver as habilidades necessárias ·Desenvolver sistemas de apoio ·Tripulação de solo alinhada com a estratégia	·Prontidão dos cargos estratégicos ·Disponibilidade de sistemas de informação ·Conscientização estratégica % de tripulantes de solo que não são acionistas	·Ano 1-70% ·Ano 3-90% ·Ano 5-100% ·100% ·100% ·100%	·Treinamento da tripulação em solo ·Lançamento do sistema de programação da tripulação ·Programa de comunicação ·Plano de aquisição de ações pelos empregados	·\$XX ·\$XX ·\$XX ·\$XX
				Investimento Total	·\$XX

Fonte: Kaplan, Norton, 2004, p. 56.

2.5 Desenvolvimento da estratégia

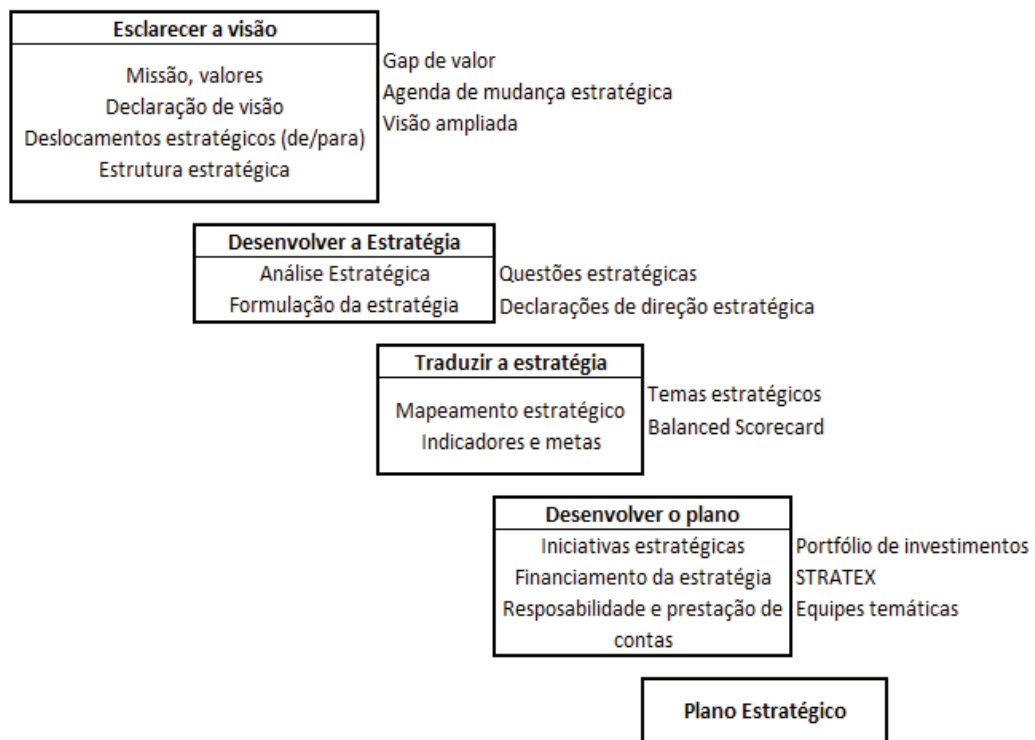
Com vimos, o BSC é parte integrante do pensar a estratégia, auxiliando no desdobramento do plano em indicadores, que culminam em planos de ação. Além dele, o desenvolvimento da estratégia passa por um caminho maior. Como afirmam Kaplan e Norton (2008, p.35),

A abordagem começa com a definição de uma visão de alto nível sobre o destino da organização e termina com a partida da organização para a ação, impulsionada pelos líderes e pelas equipes executivas, mediante a implementação de portfólios de iniciativas estratégicas alinhadas.

A construção do plano estratégico não é tarefa simples ou rápida. Depende de uma série de fatores correlacionados que vão se aglutinando e tornando o mapa o mais próximo possível da visão da empresa.

Um bom fluxo para se entender como esse desenho se inicia é a figura abaixo:

Figura 3 – Construção do plano estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2008, p. 37.

Segundo os apontamentos já citados de Kaplan e Norton (2004, p. 35), o início do planejamento nada mais é do que o estabelecimento claro, razoável e transparente, da Missão, Visão e Valores da organização.

Organizações cujo MVV (Missão, Visão, Valores) não está apenas estampado nos quadros de parede, mas sim enraizados no dia a dia e são a principal maneira de medir o comportamento das pessoas, tem consigo uma ferramenta valiosa para que o planejamento estratégico seja compreendido e executado com maior facilidade. Enquanto a Missão e Valores tendem a não mudar frequentemente, pois refletem o jeito da empresa funcionar, quais comportamentos são aceitáveis, quais competências são imprescindíveis, a Visão é mais dinâmica, pois reflete onde a empresa quer chegar a médio e longo prazo (Kaplan, Norton, 2008, p. 40)

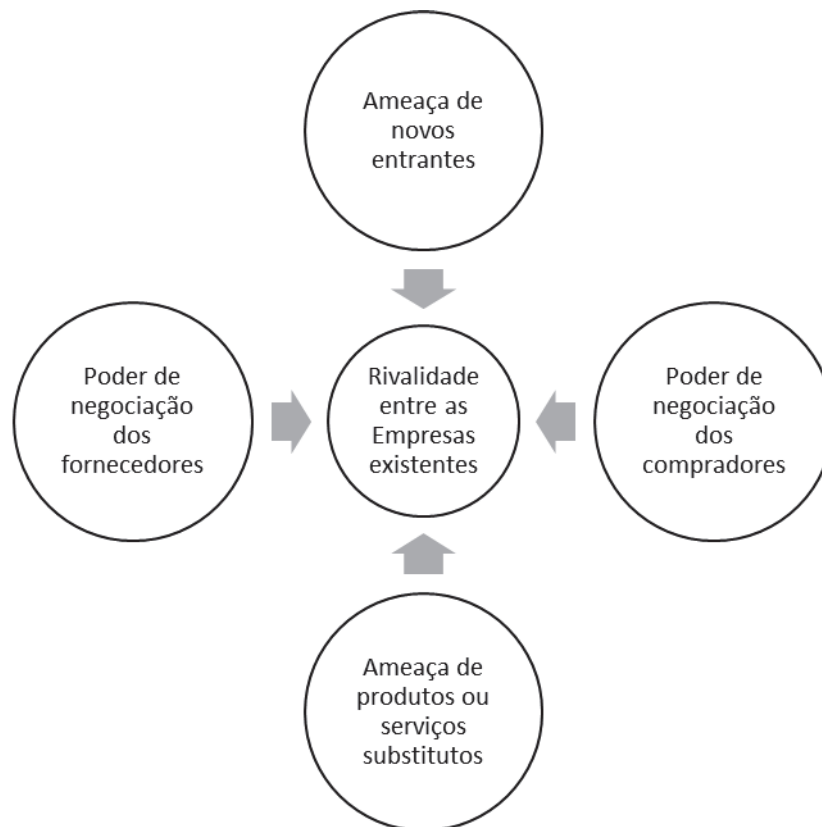
No primeiro bloco está também a visão ampliada, que se materializa através do mapa estratégico e se desenvolve sob a ótica das 4 perspectivas do BSC. Como reforçam Kaplan e Norton (2008, p. 46), “A declaração de visão ampliada fornece uma imagem abrangente dos fatores capacitantes da consecução da visão [...]”.

Tendo o primeiro quadrante definido, passa-se a análise do contexto para formulação das estratégias (quadrante 2) realizando a análise de cenários sob aspectos externos e internos (Kaplan, Norton, 2008, p. 48).

2.5.1 Análise de cenário externo

As 5 forças competitivas sugeridas por Porter são referências importantes para pensar o cenário externo. Na imagem abaixo é possível identificá-las:

Figura 4 – 5 forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter 1991, p.23.

No centro, a rivalidade entre as empresas existentes, algumas perguntas são importantes de serem feitas: “O segmento vem crescendo nos últimos anos? A que taxas? Existem muitos e iguais ofertantes? Existem barreiras para sair do mercado? As margens são atraentes ou o mercado é baseado em guerra de preços?” (Martins, 2017, p. 17). Segundo Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 64), “A concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras.” Alguns

exemplos de como isso acontece: “Cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhorias no atendimento aos clientes e nas garantias” (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2011, p. 64).

Na segunda força, poder de negociação dos fornecedores, a pergunta chave, segundo Martins (2017, p.18), é: “quem determina o preço dos insumos? A sua empresa ou os fornecedores?”. Segundo o autor, alguns fatores devem ser analisados para obter essas respostas: “o grau de concentração dos fornecedores; oferta de produtos substitutos no mercado; ameaça de verticalização dos fornecedores; importância da empresa e do segmento para os fornecedores.”

Na terceira força, poder de negociação dos compradores, há também uma questão chave: “quem determina o preço dos produtos ou serviços a serem comercializados? A sua empresa ou os compradores?”; e, alguns fatores a serem observados: “o grau de concentração dos compradores; o volume de compras e a exigência constante de descontos; o grau de diferenciação dos produtos fabricados pela sua empresa e a ameaça de verticalização dos compradores.” (MARTINS, 2017, p. 18). Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 66) alertam para riscos da força dos compradores com a possibilidade de “diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando uma empresa contra a outra.”

A quarta força refere-se a ameaça de novos entrantes. Wright, Kroll e Parnell (2011, p.60) acreditam que a “probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores: barreiras de entrada e a retaliação esperada da parte dos concorrentes existentes.” Sob a ótica de novos entrantes, é necessário analisar:

existem barreiras e dificuldades para que as outras empresas entrem nos mercados em que a sua empresa opera, com produtos e serviços similares? As principais barreiras à entrada são: economia de escala, diferenciação do produto, patentes, acesso ao sistema de distribuição, capital, política governamental-protetionismo. (MARTINS, 2017, p. 18).

A quinta força é a ameaça de produtos substitutos. A pergunta chave para entender essa força é, segundo Martins (2017, p. 18), “qual é o investimento em tecnologia e inovação para continuar competitivo e não ficar obsoleto ou ultrapassado?” Seguindo, é necessário analisar: “a velocidade do progresso tecnológico, a taxa de obsolescência de produtos no setor, a velocidade da inovação

em produtos, serviços, processos e modelos de negócio, probabilidade do surgimento de setores ou indústrias substitutas”.

O modelo proposto por Porter, faz a empresa analisar seu posicionamento sobre vários cenários, oportunizando uma avaliação sistemática e visual de como a empresa está inserida no mercado.

2.5.2 Análise de cenário interno

Do ponto de vista interno, a análise da cadeia de valor (Porter) e análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) são instrumentos importantes. A primeira, auxilia a identificar as atividades que a organização pretende executar e que a diferenciam das demais. A segunda auxilia na fase de formulação da estratégia para avaliação de cenário (englobando interno e externo).

A cadeia de valor proposta por Porter está atrelada diretamente a vantagem competitiva que a empresa busca no mercado.

Figura 5 – Cadeia de Valor - Porter

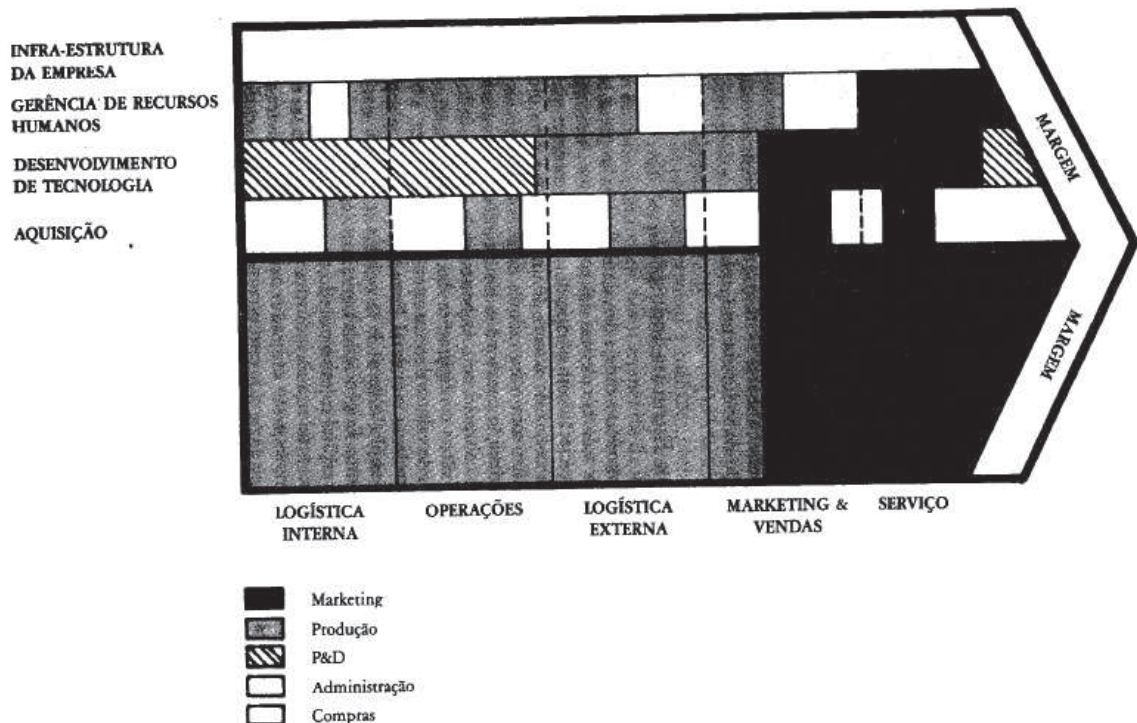


Figura 2-5. Estrutura Organizacional e a Cadeia de Valores.

Fonte: Porter, 1992, p. 54.

A figura 5 mostra a inter-relação da cadeia e as atividades de valor que a compõem. Como ressalta Porter (1992, p. 44),

Embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra.

Porter considera que as empresas ainda têm dificuldade na compreensão e aplicação desse modelo, em enxergar a organização como um conjunto de toda cadeia de valores e potencializar sua vantagem competitiva. “Normalmente existem muitos elos dentro da cadeia de valores, e a estrutura organizacional não fornece mecanismo para coordená-los ou otimizá-los.” Nesse sentido, conclui que “Uma estrutura organizacional que corresponde à cadeia de valores irá melhorar a habilidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva.” (1992, p. 55).

A Matriz SWOT é bastante difundida no cenário organizacional. Atribuída a Albert Humphrey (Universidade de Stanford), sua distribuição leva a reflexão sobre vieses distintos e correlacionados que auxiliam na visualização do potencial competitivo da organização e também de seus principais gaps de desenvolvimento. De forma resumida, a SWOT avalia: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Assim como o planejamento estratégico, a Matriz SWOT precisa ser atualizada eventualmente, na medida que a organização vai mudando e atingindo, ou não, seus indicadores de performance.

2.5.3 Desenho do Mapa Estratégico

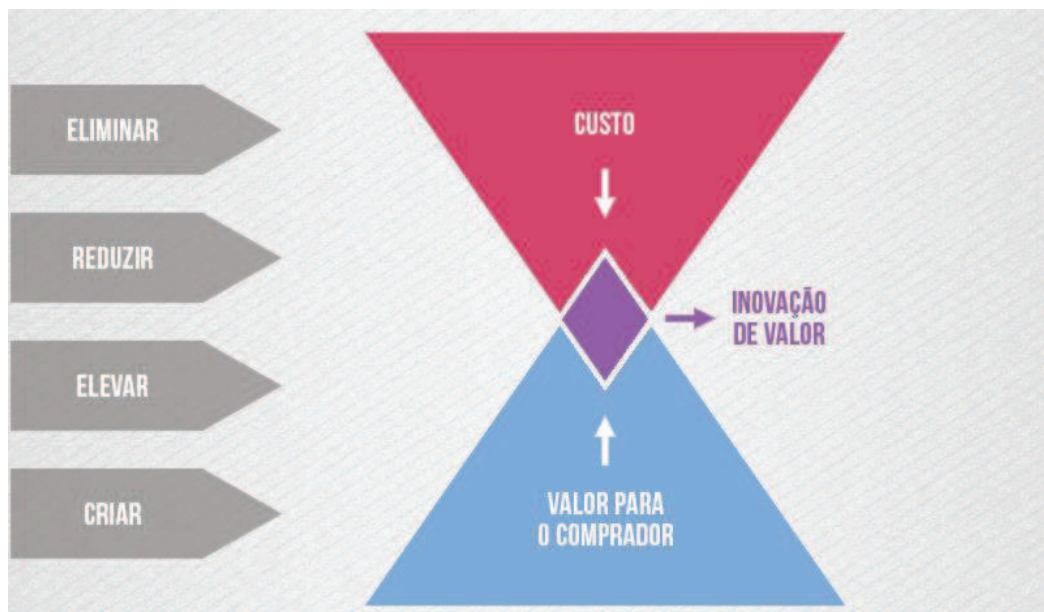
O próximo passo é a capacidade dar início ao desenho do mapa estratégico (conforme figura 3). Para isso, diversos métodos são conhecidos. Alguns exemplos: gestão baseada em valor, competências essenciais, oceano azul, co-criação de experiências, inovação disruptiva (Kaplan, Norton, 2008, p. 52). A opção por um ou outro, deve acontecer conforme o posicionamento da empresa, cultura, familiaridade. Ambos são eficientes na medida em que encaixam na proposta de valor e tornam a estratégia visual o suficiente para ser resumido em um mapa estratégico.

O Oceano Azul (Blue Ocean) é resultado de um estudo de mais de 100 anos, que aponta como algumas empresas conseguem obter vantagens de diferenciação (produto) e de baixo custo ao mesmo tempo. Os principais autores do conceito são W. Chain Kim e Renée Mauborgne. É importante salientar:

A criação de oceanos azuis não se correlaciona com a inovação tecnológica em si. A principal característica dos oceanos azuis está relacionada com os atributos que representam valor para os compradores. O foco desta abordagem é permitir que as organizações criem 'novos espaços no mercado', através da eliminação de alguns atributos de valor, reduzindo custos, e da criação de novos elementos valorizados pelos clientes, minimizando assim o efeito da concorrência. (MARTINS, 2017, p. 24).

Em síntese, é necessário eliminar reduzir custos/tributos e elevar e criar novos tributos/valor para o comprador. Essa equação é denominada por Kim e Maurborgne como 'inovação de valor'. A figura abaixo representa isso:

Figura 6 – Inovação de Valor



Fonte: Kim e Maurborgne apud Martins, 2017, p.24.

Alguns exemplos clássicos de empresas que navegam (ou navegaram) em oceanos azuis são o músico André Rieu e o Circo de Solei. Ambos eliminam seus concorrentes através de sua proposta de valor diferenciada.

Do ponto de vista de atualizações nas estratégias da organização, Kaplan e Nortan (2008, p. 64) refletem a respeito do dinamismo da estratégia transformacional e incremental:

“[...] a vida útil das nossas estratégias dura de três a cinco anos. Nesse período, as empresas introduzem na estratégia mudanças incrementais anuais (presumindo que a estratégia vigente, esteja apresentando bom desempenho). Apenas quando constata a obsolescência da estratégia vigente, quando passa por grandes eventos traumáticos ou quando começa a apresentar maus resultados, a empresa resolve considerar nova estratégia transformacional.

Nesse sentido, entende-se que o planejamento da estratégia como um todo parte da clareza da Missão, Visão e Valores da organização, se materializa através de ferramentas que auxiliam na análise de sua construção e, se mantém através das transformações incrementais.

2.6. Planejamento da Estratégia

Na fase de planejamento da estratégia está a construção do mapa estratégico. Kaplan e Norton (2008, p. 70) sugerem como melhor prática, a construção de mapas estratégicos a partir dos temas estratégicos (objetivos correlatados que dividem a estratégia em processos distintos de criação de valor).

Um aspecto importante para os temas estratégicos é sua correlação e impacto em diferentes pontos da estratégia. Quando Kaplan e Norton (2008, p. 73) mencionam a importância de todos os temas para a estratégia, utilizam alguns exemplos que ajudam na compreensão:

A estratégia que ignora a inovação a longo prazo para promover a rentabilidade a curto prazo não é sustentável. A estratégia que negligencia o relacionamento com os clientes não é prática. A estratégia que despreza melhorias operacionais a curto prazo não atende aos compromissos referentes a clientes, a produtos ou a resultados financeiros.

Resumindo, os mapas estratégicos apresentam uma imagem clara dos objetivos que se busca, processos e infraestrutura necessária para alcançar os resultados. A utilização dos temas estratégicos auxilia na comunicação do mapa, de maneira que fornecem uma estrutura para alocação de recursos, prestação de contas, alinhamento dos relatórios, além de indicar as hipóteses causais da estratégia (Kaplan, Norton, 2008, p. 85).

A partir da definição e estratificação dos temas estratégicos, um passo importante é a seleção dos indicadores para os objetivos estratégicos. Ter indicadores claros e que refletem o andamento do planejamento estratégico é

importante na medida em que são fonte de avaliação e aplicação da estratégia. E nesse ponto, o BSC entra como ferramenta prática e bastante difundida nas organizações:

O *BSC* traz um acréscimo a medição tradicional dos indicadores financeiros, a medição de indicadores em outras perspectivas que são tão importantes quanto os financeiros para as empresas conseguirem gerenciar e implementar suas estratégias e propostas de valor. O *BSC* é a etapa de um processo contínuo, que descreve o que e como se cria valor, procurando suprir um 'gap' entre a estratégia e as ações. (NERVA, 2015, p. 19).

Segundo Kaplan e Norton (2008, p. 88), duas técnicas facilitam na definição das metas. A primeira, é a distribuição da lacuna de valor entre os temas estratégicos, que é a diferença entre a meta audaciosa da organização e a sua atual posição. Essa distribuição possibilita desmembrar a meta maior em temas estratégicos com metas de menor porte, demonstrando a forma como a empresa pode atuar no preenchimento da lacuna.

A segunda é a adoção da lógica de causa e efeito na definição das metas, de maneira que cada meta dos temas estratégicos não fique isolada. A proposta é que as metas se relacionam com os demais objetivos do tema estratégico, de maneira lógica. Uma maneira para facilitar a tomada de decisão quanto as metas dos temas, é utilizar o benchmarking externo, como comparativo com as demais empresas (Kaplan e Norton, 2008, p. 93).

Nerva (2015, p. 23) reforça esse posicionamento de interligação das perspectivas do BSC:

O mapa estratégico é construído de cima para baixo, ou seja, da perspectiva financeira até chegar a perspectiva do aprendizado e crescimento e é executado de baixo para cima. Ou seja, procura-se suprir as lacunas de infraestrutura para suportar os processos internos críticos, a excelência desses processos permite que as organizações atinjam os mercados e, por consequência, alcance os resultados financeiros.

A definição de indicadores é ponto crucial na construção do planejamento estratégico, pois passarão a ser as métricas do negócio. As análises, avaliação de cenários e tendências serão feitas com base nesses indicadores. Isso porque "Os indicadores de desempenho são 'mostradores' dos resultados dos acontecimentos, das ações e reações registradas através das medidas (dados) e transformados em

informações a partir de uma análise.” (NERVA, 2015, p. 7). Desta forma, permitem o acompanhamento da evolução das atividades e processos da organização.

Nerva (2015, p. 10) ainda diferencia três tipos de indicadores de desempenho: Eficiência, Eficácia e Adaptabilidade. A eficiência está relacionada ao grau de utilização dos recursos, como, por exemplo: tempo dos processos; recursos gastos, porcentagem de tempo de valor agregado, tempo de espera. Acrescenta, que há duas medidas que se destacam nesse indicador: o tempo do ciclo e a relação entre entrada/saída. Já os indicadores de Eficácia, apresentam o grau de atendimento das necessidades dos clientes: aparência, pontualidade, desempenho, confiabilidade. Sobre esses dois indicadores, Nerva (2015, p. 11) reforça:

“Geralmente, os indicadores de eficiência estão mais próximos dos pontos de controle dos processos-chave das organizações. Enquanto que os indicadores de eficácia procuram responder às questões-chave da estratégia organizacional – um olhar mais para o futuro.”

O conceito da adaptabilidade, também trabalhado por Daniel Denison (Livro: A força da cultura organizacional nas empresas globais, 2012) a partir de um olhar sobre a cultura organizacional, está relacionado a capacidade de flexibilização e atendimento de desejos dos clientes. Como afirma Harrington,

A adaptabilidade é a flexibilidade de o processo atender às expectativas futuras de mudanças do cliente e às exigências atuais das solicitações especiais de clientes individuais. Consiste em gerenciar o processo para atender às necessidades especiais de hoje e às exigências futuras. (apud NERVA, 2015, p. 11)

Kaplan e Norton (2008, p. 95) sugerem a adoção de benchmarking interno e externo para a construção dos indicadores. O interno é mais direcionado a definição de processos e capacidade de empregados quando a empresa possui uma quantidade de estabelecimentos homogêneos. Já os externos, são mais recomendados para indicadores de desempenho, com o cuidado de se avaliar cenários comparáveis entre as empresas (condições semelhantes ou iguais).

Por conseguinte, o papel dos indicadores é auxiliar o gestor em sua tomada de decisão:

O principal objetivo do entendimento das características das métricas de eficiência dos indicadores de desempenho dos processos é dar a possibilidade ao gestor de análise e atribuição de valor do que poder ser

melhorado ou mudado no processo de desempenho organizacional. (NERVA, 2015, p.16)

Dessa forma, a relação Mapas Estratégicos, BSC e conseqüentemente seus indicadores fornecem uma estrutura, um desenho para a execução da estratégia. Ambos precisam estar em sinergia:

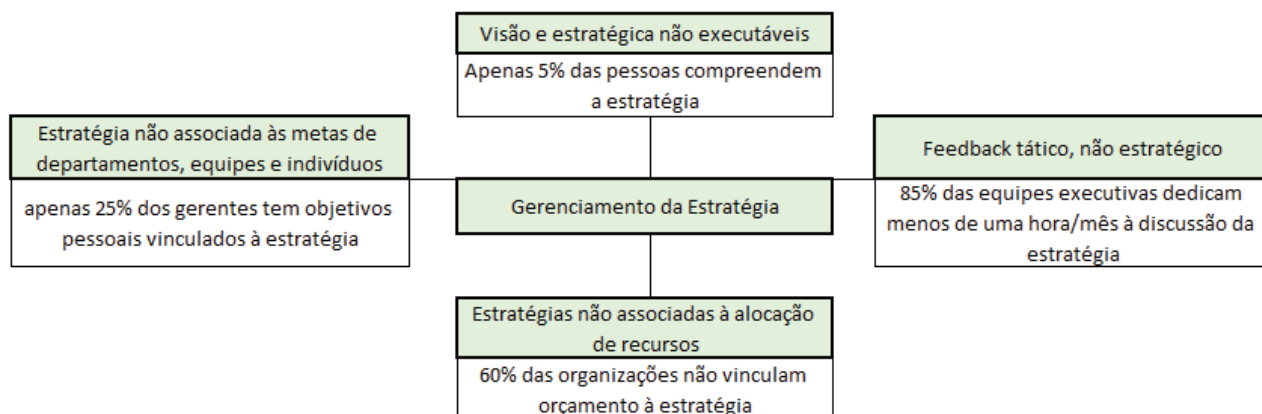
A maioria dos métodos de formulação da estratégia se concentra no resultado almejado da estratégia. [...] Porém, a descrição da proposta de valor não mostra como ela será cumprida. A maioria dos métodos de estratégia empresarial define o 'o que', mas não o 'como' – ou, em nossa terminologia, os resultados almejados, mas não os vetores, indutores ou direcionadores de trabalho. (KAPLAN, NORTON, 2008, p. 98).

No próximo capítulo será abordado o papel do Líder no planejamento estratégico, principalmente sua importância para a etapa de execução, fase em que as empresas têm menos sucesso. Ou seja, não basta haver um alinhamento entre os Mapas Estratégicos e o BSC na organização, se no momento da execução o planejamento não é entendido e aplicado. Boa parte desse processo está no papel do líder em traduzir, definir e auxiliar as equipes a terem clareza sobre como suas ações impactam na estratégia.

3 O LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES E SEU PAPEL NA EXECUÇÃO E DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O texto até aqui, trouxe aspectos importantes do planejamento e aplicação da estratégia. Reforça-se, cada vez mais, o desempenho das empresas na etapa de planejamento, mas na execução/implementação da estratégia há ainda mais empresas que fracassam do que as que tem êxito. Kaplan e Norton (1997, p. 200) compartilham o resultado de uma pesquisa que realizaram sobre as práticas gerenciais relacionadas aos sistemas de medição e gestão de desempenho. A figura abaixo mostra alguns resultados resumidos:

Figura 7 – Barreiras para implantação da Estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 200-206)

Chama a atenção o baixo percentual de colaboradores com conhecimento na estratégia. É um indicador que preocupa, visto que engajamento, empoderamento, capacidade de tomar decisão, estão diretamente relacionados a visão de para onde se pretende ir. “O ideal seria que todas na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como suas ações individuais sustentam o ‘quadro geral’.” (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 208).

Ampliando a visão sobre as 4 barreiras, Kaplan e Norton (1997, p. 200) afirmam que a primeira barreira, Visão e Estratégia não executáveis, ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua estratégia e visão, de maneira compreensível e factível. A falta de consenso entre o executivo principal e sua equipe provoca fragmentação e a subotimização das iniciativas.

A segunda barreira, Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos, provoca um foco apenas no cumprimento dos orçamentos financeiros, que são parte do processo tradicional de controle gerencial. Uma das causas, segundo os autores, é o fato de os executivos de recursos humanos “não agirem como facilitadores do alinhamento das metas dos indivíduos e equipes aos objetivos da organização como um todo” (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 202).

A barreira de estratégias não associadas à alocação de recursos, refere-se a falta de alinhamento dos programas e ações estratégicas e da alocação de recursos versus as prioridades estratégicas de longo prazo. Isso é motivado pela tendência das empresas em adotar processos separados entre o planejamento estratégico (longo prazo) e o orçamento anual (curto prazo). (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 203).

O feedback tático, não estratégico (aquele dá retornos sobre a implantação da estratégia), é a quarta barreira. Segundo os autores, há falta de feedback sobre como a estratégia está sendo implementada, bem como seus resultados. Esta barreira é causada porque

A maioria dos sistemas gerenciais de hoje fornece *feedback* apenas sobre o desempenho operacional a curto prazo e a maior parte desse *feedback* está relacionado às medidas financeiras, normalmente estabelecendo uma comparação entre os resultados reais e os orçamentos mensais e trimestrais. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 204)

Como pode-se perceber, grande parte das barreiras à implementação da estratégia está vinculada a capacidade do líder em entendê-la, gerenciá-la e comunicá-la a sua equipe. Kaplan e Norton, ampliam essa visão ao comentarem:

[...] o ingrediente mais importante para o sucesso do *scorecard* talvez não se encontre nas explicações analíticas e estruturais já analisadas. Trata-se do estilo de liderança do executivo sênior. Os indivíduos que lideravam as organizações adeptas bem-sucedidas perceberam que seu desafio mais importante era a comunicação. [...] estavam convictos de que dependiam dos empregados para descobrir formas inovadoras de realizar a missão. (2000, p. 364)

Mas por que tantas empresas tem dificuldades na hora de executar o planejamento?

3.1 Execução enquanto disciplina

A capacidade de executar o planejamento estratégico é uma competência que vem ganhando destaque, “Os líderes das empresas estão começando a estabelecer a relação entre execução e resultados” (BOSSIDY, CHARAM, 2005, p. 29). Segundo os autores, a execução é uma disciplina. “No seu sentido fundamental, executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela.” (2005,p. 31).

Nessa linha de pensamento, Montgomery também concorda que o planejamento sem execução, sem prática, não tem sentido. No trecho abaixo, a autora usa algumas frase de De Sole (Executivo com o cargo mais alto na Gucci, entre 1994 e 1995), em que demonstra como ele alinhava frequentemente ação e estratégia:

Muitas pessoas acreditam que o trabalho primordial do estrategista é pensar. Não é. A tarefa número um é definir um programa e tornar a empresa capaz de realizá-lo. ‘Algumas companhias têm grandes estratégias e falam muito sobre elas, afirmou De Sole, ‘mas não as colocam em prática. Eu fiz isso. Chamava os executivos o tempo todo para me certificar de que estavam executando o que tinham prometido fazer’. (2012, p. 92)

Seguindo na interpretação da competência ‘execução’, Bossody e Charam (2005, p. 32), acreditam que o cerne da execução está em três processos-chave: processo de pessoal, processo de estratégia e o processo de operação. “O mais importante é que o líder da empresa e sua equipe de executivos devem estar profundamente envolvidos nos três processos. Ele são os ‘donos’ dos processos – não o pessoal de planejamento estratégico, de recursos humanos ou de finanças.”

Os autores são categóricos ao evidenciar o papel do líder na execução da estratégia, principalmente por ser a pessoa de ligação entre a estratégia e a equipe. Acrescentam:

Uma organização somente pode executar se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma. Liderar é muito mais do que pensar alto ou convencer informalmente com os investidores ou legisladores, embora isso seja parte do trabalho. A execução requer um entendimento abrangente do negócio, de seu pessoal e seu ambiente. O líder é a única pessoa em posição de conseguir esse entendimento. E apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução. (BOSSODY, CHARAM, 2005, p. 33).

De maneira indireta, Kaplan e Norton (2008, p. 45), ao comentar sobre o processo de desenvolvimento da estratégia ou de uma mudança de rumo, chamam a atenção para o momento em que o líder conduz com sua equipe uma revisão de processos e atividades para o novo planejamento seja alcançado:

[...] o começo do processo de desenvolvimento da estratégia exige que a equipe de liderança reafirme a missão, os valores e a visão do empreendimento, talvez atualizado as metas da declaração de visão, quando necessário. Se o empreendimento estiver na iminência de adotar nova estratégia e de promover transformações organizacionais, a equipe de liderança deve elaborar e divulgar uma agenda de mudança estratégia para descrever as necessárias transições culturais, estruturais e operacionais, no avanço do passado para o futuro.

Outro aspecto importante da execução do BSC é a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, capacidade dos líderes do topo da organização de obterem feedback da implantação da estratégia e tomar as ações necessárias de acordo com os novos cenários que se apresentam. Segundo Kaplan e Norton (1997,

p. 263), existem três ingredientes essenciais nos processos eficazes de aprendizado estratégico, a saber:

1. Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global.
2. Um processo de *feedback* que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses sobre as inter-relações entre os objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas.
3. Um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com os dados de desempenho coletados e depois adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.

Em suma, a execução da estratégia também passa pela revisão, redimensionamento e atualização na medida em que há *feedbacks* estratégicos que apontam os resultados das ações em desenvolvimento.

3.2 O Líder estratégico

Montgomery (2012) ressalta e convoca todos os líderes a assumirem seu papel de estrategistas, em que a estratégia é vista como um sistema de criação de valor na empresa. Para a autora, o objetivo do líder é construir “algo que não está aí”, ou seja, algo que não é visível num primeiro momento. Para isso, é necessário explorar quatro grandes questões: “O que minha empresa faz pelo mundo? Essa atividade realmente importa? Há algo nela que seja raro ou difícil de imitar? Estamos fazendo hoje o necessário para sermos importantes amanhã?” (2012, p. 153). O líder, segundo Montgomery, precisa “se dispor a enfrentar novos desafios e estar aberto às formas singulares de agregar valor ao seu negócio.” (2012, p. 154)

Nesse sentido, no percurso entre um sistema de valor, o mapa estratégico, o BSC e as ações propriamente ditas das equipes há um caminho a ser percorrido, e o líder possui importância em todas as etapas.

Para Bossody e Charam a competência de capacidade de execução é uma competência essencial do líder. Porém, apesar da importância dessa competência, ainda se evidencia e se dá mais peso ao currículo e a formação acadêmica. No entanto, ao candidatarem-se para cargos no topo da organização, percebem que os líderes “nunca foram testados no sentido de mobilizar o pessoal de linha a executar. Não tiveram a experiência que desenvolve o instinto do negócio.” (2005, p. 120).

Os autores apontam para algumas características que demonstram que os líderes são voltados para a execução: energizam as pessoas (positividade, trabalho e mobilização da equipe, novas propostas de valor); são determinados em relação a decisões difíceis (habilidade para tomar decisões de forma rápida, eficiente e agir sobre elas); conseguem que as coisas aconteçam por meio de outras pessoas (liderança que incentiva a equipe para a execução, auxilia, desafia e trabalha em equipe, empodera seus liderados); acompanham tudo até o fim (capacidade de definir o que, como, quem e quando será realizada cada ação e acompanhamento da mesma até sua conclusão). (2005, p. 121 – 125).

Para Bossody e Charam, um líder que está encarregado de cumprir a missão de executar, possui sete comportamentos essenciais, a saber: conheça seu pessoal e sua empresa; insista no realismo; estabeleça metas e prioridades claras; conclua o que foi planejado; recompense quem faz; amplie as habilidade das pessoas pela orientação; conheça a si próprio (2005, p. 63)

A capacidade de conhecer o pessoal e a empresa, segundo os autores, está ligada com o contato com a realidade que o líder possui, de estar onde a ação está acontecendo. Também de conhecer sua equipe e suas capacidades, suas visões e entedimentos (2005, p. 63).

Insistir no realismo é apontado como o “cerne da execução”, porém a grande maioria dos líderes tem medo das confrontações, conseguem apontar claramente os pontos positivos da empresa, porém os pontos negativos não, tampouco como se pode corrigí-los (2005, p. 72).

A capacidade de estabelecer metas e poucas prioridades claras está ligada a ser efetivo e, segundo os autores, tem dois motivos principais. O primeiro: “[...] qualquer um que pense segundo a lógica de um negócio verá que focar três a quatro prioridades produzirá os melhores resultados a partir dos recursos disponíveis.” O segundo “[...] as pessoas em organizações contemporâneas precisam de um pequeno número de prioridades claras para executar bem.” (2005, p. 74).

O comportamento de concluir o que foi planejado, vem na sequência da capacidade de eleger poucas e claras prioridades e é apontado como sendo um das principais dificuldades nas empresas, devido ao baixo engajamento gerado com as reuniões e planos de ações estabelecidos. (2005, p. 76)

Recompensar quem faz menciona a necessidade de reconhecimento da empresa com aqueles que executam. Entram aqui, programas de desempenho, bônus, salário diferenciado. É um instrumento também para o líder usar como distinção (2005, p. 77).

Ampliar as habilidades das pessoas pela orientação significa estimular sua equipe a ser melhor. Compartilhar o conhecimento e orientar através de feedbacks sinceros, pautados em exemplos de desempenho e comportamentos que são bons e outros que precisam melhorar, é uma forma de estimular o desenvolvimento das pessoas. “A habilidade de dar orientação é a arte de questionar. Fazer as perguntas diretas força as pessoas a pensar, a descobrir e a buscar” (2005, p. 79).

Ao conhecer a si mesmo, os autores utilizam o termo “firmeza emocional” como a capacidade de liderar honestamente com a realidade do negócio e da organização, ser honesto consigo próprio e tolerar a diversidade de pontos de vista. Acrescentam ainda,

A firmeza emocional vem do descobrir-se a si próprio e do auto-domínio. É a base das habilidades das pessoas. Bons líderes aprendem quais são seus pontos fortes e fracos específicos, principalmente no que diz respeito a lidar com pessoas. [...] Conseguem sua liderança quando seus seguidores vêem sua força e sua confiança interiores, e a habilidade de ajudar os membros da equipe a produzir resultados ao mesmo tempo em que ampliam suas próprias habilidades. (2005, p. 83).

Conhecer a si mesmo vai muito além de apenas ter claro seus pontos forte ou fracos, é ser autêntico, ter consciência de si, ter autocontrole e manter a humildade (BOSSODY, CHARAM, 2005, p. 84).

Bossody e Charam dedicam um capítulo do livro ‘Execução: a disciplina para atingir resultados’, para falar sobre a importância de ter as pessoas certas no lugar certo e, essa tarefa, segundo os autores, deve pertencer exclusivamente ao líder.

Se você analisar uma empresa que faz sucesso consistentemente, verá que seus líderes se concentram intensa e incansavelmente na seleção de pessoal. Não importa se você é líder de uma corporação de bilhões de dólares ou encarregado de uma unidade de negócios, você não pode delegar o processo e desenvolvimento de líderes. É um trabalho que você tem de gostar de fazer. (2005, p. 111)

Nesse sentido, os autores trazem algumas reflexões a respeito do tema. Ao falar do motivo relacionado ao porquê das pessoas certas não estarem no lugar certo, mencionam: a falta de conhecimento das exigências necessárias para aquela

posição, seus critérios, competências; a falta de coragem para tomar decisões impopulares, ou seja, não possuir firmeza emocional para confrontar e tomar uma decisão firme (demissão de alguém sem desempenho à altura, por exemplo); o conforto psicológico, relacionado ao senso de lealdade a determinadas pessoas, pois o líder se sente bem com algumas pessoas (mesmo não sendo ela a melhor); falta de comprometimento do líder em investir tempo e energia emocional na seleção, avaliação e desenvolvimento de pessoas (BOSSODY, CHARAM, 2005, p. 114-118).

Em outra referência, Ram Charan (2007, p. 223) traz as 8 competências que diferenciam os que fazem daqueles que não fazem. Segundo o autor, a distinção desse líder é manifestada pelas seguintes competências:

Posicionar e reposicionar: encontrar uma idéia central para os negócios que atenda às necessidades do cliente e que seja lucrativa.

Identificar mudanças externas: detectar tendências em um mundo complexo, para colocar a empresa na ofensiva.

Comandar o sistema social: reunir pessoas certas com comportamentos e informações corretos, para tomar decisões melhores e mais rápidas e alcançar bons resultados

Avaliar pessoas: aferir pessoas com base em suas ações, decisões e comportamentos, comparando-os com os critérios inegociáveis da função.

Moldar equipes: conseguir que líderes altamente competentes e de ego enorme trabalhem em perfeita harmonia

Estabelecer objetivos: determinar o conjunto de metas que equilibram o que a empresa pode vir a ser com o que ela pode alcançar de modo realista.

Estabelecer prioridades precisas: definir o caminho e alinhar recursos, ações e energia para realizar os objetivos.

Enfrentar forças que transcendem o mercado: prever e reagir às pressões sociais fora de seu controle, mas que podem afetar a empresa.

A interligação entre as barreiras de execução da estratégia (apontadas no início do capítulo 3) e as competências do líder que executa (Bossody, Charam) e do líder estrategista (Montgomery), reafirmam que essas são competências essenciais para os líderes atuais sob a ótica do planejamento estratégico.

3.3 O líder no desdobramento e execução da estratégia

Retomando o percurso até aqui, a execução da estratégia e o papel do líder nela só podem ser considerados eficientes, se alinhados às estratégias de missão e visão da empresa, ou seja, o que se quer para o negócio. Nesse sentido, Montgomery reforça:

Se os líderes não tiverem uma ideia clara do que querem que seus negócios venham a ser, não poderão elaborar um sistema coerente de criação de valor, porque não saberão direito o que esse sistema deve fazer nem como vão medir seu progresso. Isso os deixa à margem do sucesso, executando práticas generalistas consideradas proveitosas, como as abordagens de Qualidade Total. Elas podem ser úteis, mas não vão ajudá-lo a encontrar uma vantagem competitiva e permanecer nela. (2012, p. 93).

Na busca pelo alinhamento estratégico, do topo para a base, é necessário uma série de iniciativas que contribuem para a implantação do planejamento. E uma das principais preocupações nesse alinhamento é a comunicação, que cabe ao líder. Kaplan e Norton (2008, p. 42) afirmam que “Promover o senso de urgência e comunicar a necessidade de mudança são funções críticas da liderança.” A importância dessa comunicação se dá na medida em que as pessoas são vinculadas ao planejamento estratégico e reconheçam como suas ações afetam o todo:

Para obter o máximo de benefício, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa bem como com os principais atores externos. Comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhados entre todos os integrantes da organização. [...] Cada indivíduo entende como sua atuação específica contribui para a realização dos objetivos da unidade de negócios. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 208)

Para que esse cascadeamento aconteça entre as equipes, de maneira que todos estejam engajados com o planejamento e tenham claro qual o impacto de suas ações nas metas, Kaplan e Norton (1997, p. 208) sugerem a utilização de três mecanismos: Programas de Comunicação e Educação; Programas de Estabelecimento de Metas; e Vinculação dos Sistemas de Compensação (incentivos).

Kaplan e Norton (2000, p. 362) também mencionam a importância do líder de estabelecer, monitorar e reforçar os comportamentos observáveis que estão ou não de acordo com a missão organizacional:

Além de difundir o grande propósito da organização, os gerentes também precisam divulgar os comportamentos e atitudes inaceitáveis na execução da missão. As empresas necessitam de sistemas de fronteiras que descrevem as ações inadmissíveis. Os sistemas de fronteira se compõem de restrições legais e códigos de conduta que identifiquem com clareza as ações proibidas. Destinam-se a delimitar o espectro de comportamentos aceitáveis.

O Líder possui um papel fundamental na tradução do mapa estratégico, acompanhamento dos indicadores do BSC, construção das ações coletivas e

individuais segundo o norte do mapa estratégico, entre outras ações que o caracterizam como tal. Empresas com líderes inspirados trazem resultados diferenciados: “As empresas que usaram o Balanced Scorecard para alcançar sucesso consistente tinham líderes inspiradores. [...] Os grandes líderes definem metas ambiciosas para as organizações.” (KAPLAN E NORTON, 2008, p. 41).

Dessa forma, a aplicação do BSC passa pelo estabelecimento de metas. “Indicadores constituem-se na ferramenta que permite que se direcionem os esforços das pessoas e das organizações através da definição de metas para os indicadores.” (KRONMEYER FILHO, 2005). Segundo os autores até aqui abordados, o líder é o responsável por garantir o estabelecimento e monitoramento dos indicadores alinhados a estratégia do negócio. Kronmeyer Filho (2005) adiciona:

Para assegurar que os objetivos de negócio sejam atingidos, os administradores devem definir indicadores para os resultados desejados. Um indicador é um valor mensurável que pode ser colocado em uma escala e usado para fins de comparação.

[...] Os indicadores são a tradução mais operacional possível da estratégia. Quando estes indicadores estiverem desalinhados com os objetivos que se pretende alcançar, estarão plantadas as bases para um grande desperdício de energia, decorrente da má comunicação da estratégia e de todas as confusões que daí decorrem.

Em suma, a estruturação dos Mapas Estratégicos e BSC, como tratado no primeiro capítulo, também passa por sua aplicação e tradução para toda a empresa, principalmente tendo indicadores claros que conduzam as ações e comportamentos das pessoas segundo o posicionamento estratégico.

Planejamento e execução, se analisados de maneira separada, podem parecer conceitos distintos e com certa distância um do outro. Porém, ao se pensar a estratégia organizacional e o papel do líder sobre ela, se reforça a necessidade de trabalhá-las de maneira integrada. Nesse conceito, apresenta-se as palavras de Montgomery:

Todos os anos, no começo do curso, algum aluno tenta estimular o grupo a discutir sobre o que é mais importante: a estratégia ou a execução? Em minha opinião, é uma falsa dicotomia, um debate equivocado que eles próprios precisam resolver, e os deixo à vontade para isso. Sempre levanto a questão novamente no final da análise do case Gucci¹, perguntando: ‘O que aqui é estratégia? E o que é execução? Onde acaba uma coisa e começa a outra?’ Muitas vezes não há uma resposta clara, e talvez não tenha que haver. O que pode ser mais desejável do que uma estratégia bem-elaborada que flui sem problemas em sua execução? (2012, p. 92).

A própria autora reconhece que não é tão simples quanto possa parecer, porém reforça:

Pensar a estratégia como um *sistema de criação de valor*, rico em detalhes organizacionais e dirigido por um propósito, parece encerrar o assunto. Seria a ponte entre as ideias sublimes e a ação. Mas, embora seja fácil ver isso em empresas como a Gucci e a Ikea, em que todos os detalhes estão dispostos na sua frente, eu sei, por ter trabalhado com milhares de organizações, como raro encontrar um sistema tão apurado que realmente faz o que promete. (2012, p. 92).

A compreensão de Fritjof Capra sobre visão sistêmica a partir da biologia cabe aqui como reflexão, principalmente quando se tendência a pensar de maneira cartesiana (mecanicista), focando nas partes e não no todo e/ou buscando classificar aspectos do planejamento estratégico em grau de importância, quando, na verdade, compõem um ciclo. Para o autor, “A nova visão da realidade (...) baseia-se na consciência do estado de inter-relação e interdependência essencial de todos os fenômenos – físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais”. (2006, p. 259). Ademais,

A concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e de integração. Os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores. Em vez de se concentrar nos elementos ou substâncias básicas, a abordagem sistêmica enfatiza princípios básicos de organização.

Essa perspectiva de Capra de considerar o todo não apenas como o conjunto das partes, mas sim sob uma visão sistêmica e holística, serve de metáfora para o planejamento estratégica e sua aplicação prática. Através das referências citadas, não é possível classificar algum ponto crítico como mais ou menos importante nas abordagens feitas ao planejamento estratégico e o papel do líder sobre ele, mas é possível perceber a inter-relação dos assuntos tratados e a eficiência quando o alinhamento é realizado na empresa e nas equipes.

4 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

A proposta de pesquisa deste trabalho segue o paradigma qualitativo, sob o método de pesquisa documental e bibliográfico. A estratégia é relacionar teoria e prática de mercado. Para tanto, nos capítulos 2 e 3 foi utilizada a pesquisa

bibliográfica de autores conceituados nos assuntos: mapas estratégicos, BSC, execução da estratégia e o perfil do líder com foco no planejamento estratégico.

Na discussão e análise de resultados apresenta-se os resultados da pesquisa qualitativa com 3 profissionais (consultores) que possuem conhecimento técnico e prático (experiência) em implantação do planejamento estratégico em diferentes empresas e, servirão também, como comparativo de boas práticas de mercado.

Dessa forma, alinha-se o que se tem de referências em termos de autores consagrados com a realidade e prática brasileira através do olhar de consultores que atuam diretamente com o tema e conhecem as dificuldades e oportunidades do nosso cenário.

A escolha dos entrevistados foi feita com base nas distintas experiências e vivências de mercado, de maneira a trazer uma visão diferenciada sobre as temáticas. Segue, o perfil dos entrevistados:

Alexandre Norberto Rodrigues: Engenheiro de Produção pela USP e com MBA pela FGV/SP. Atua como Diretor de Negócios na Velócity - Consultoria em Gestão – e como Membro do Conselho de Administração do PJBANK. Teve experiência significativa na 3M como Gerente em diferentes áreas: Produto, Divisão de Negócios, Marketing e Vendas. Possui 20 anos de experiência como executivo e consultor, com vivência internacional em liderança de projetos, planejamento estratégico global, treinamentos e palestras.

Luciane Wolff: Doutoranda em Psicologia Clínica, Administradora de Empresas e Psicóloga, com Especialização em Gestão Empresarial. Mestre em Gestão e Negócios pela Unisinos e Université de Poitiers/França sobre a eficácia de equipes em empresas de Tecnologia. Atua como professora na Graduação de Psicologia, no MBA de Gestão Empresarial e Gestão Estratégica de Negócios. Coordena o MBA em Gestão de Pessoas e Gestão da Educação Corporativa (EAD) na Unisinos. Atua em consultora nas áreas de Gestão Estratégica de Pessoas, lideranças e equipes.

Prof. Oscar Rudy Kronmeyer Filho: Doutor em Controle de Gestão/Pilotagem de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS, Mestre em Administração de Empresas pelo PPGA-UFRGS, Pós-Graduado em Ciência da Computação pelo CPGCC-UFRGS, Pós-Graduado em Gestão Empresarial pela mesma escola e graduado em Engenharia Metalúrgica pela Escola de Engenharia da UFRGS. É Professor da Unisinos na área

de Sistemas de Informação e Gestão Estratégica, Coordenador dos MBA em Gestão de Negócios e TI (GNTI), MBA em Business Process Management – BPM, e Pós-MBA em Inteligência Competitiva da Unisinos, Professor e Pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos e Consultor da ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica no RS.

5 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A análise dos resultados reflete a contribuição dos entrevistados nas perguntas, conforme o Anexo A, construídas com base na sequência lógica do referencial teórico.

Sobre a importância do planejamento estratégico (mapa estratégico) para a organização e a forma de divulgação/aplicação, ambos os autores concordam e entendem o planejamento estratégico como fundamental. Para Rodrigues, o planejamento auxilia nos resultados a curto, médio e longo prazo, e se aplica desde as startups até as empresas maiores, mais maduras e complexas. Kronmeyer adiciona que

“O papel do Planejamento estratégico é promover a compreensão da estratégia para gerar um engajamento das pessoas.”

Em relação aos resultados observáveis em empresas que possuem um Mapa estratégico/BSC consistente, e em que as pessoas conhecem suas ações e propostas, Kronmeyer reforça o que o referencial teórico (conforme os autores Kaplan e Norton, 2004) inicial já trouxe: o não desdobramento a nível departamental do planejamento estratégico é a grande falha das empresas. Rodrigues adiciona:

Independente da metodologia ou ferramentas utilizadas, as empresas que possuem algum plano estruturado e uma cultura de gestão estratégica em andamento acabam se beneficiando com equipes mais focadas, resultados financeiros melhores e um desenvolvimento constante de novos negócios e vantagens competitivas.

Já Wolff menciona a importância de se ter um modelo para fácil compreensão da estratégia, sendo conhecida pela empresa, pelo setor (equipes) e também individualmente. Enquanto resultado, aponta para o maior alinhamento, principalmente de esforços.

O termo 'alinhamento' foi referenciado pelos 3 consultores quando perguntados sobre as ações que refletem se a execução da estratégia está sendo compreendida, engajada e aplicada em todos os níveis. Rodrigues menciona as reuniões de acompanhamento frequentes e objetivas, as tarefas, os responsáveis e prazos estabelecidos e os redirecionamentos quando necessário, e Kronmeyer adiciona a visão sistêmica entre as áreas como forma de atender aos objetivos do planejamento estratégico.

Mas, afinal de contas, o que impede as organizações de executar suas estratégias conforme elas são desenhadas? E, quais as principais falhas cometidas na fase de execução da estratégia? Nessas questões, como no referencial teórico do capítulo 2 e 3, não há uma convergência de ideias que manifesta a dificuldade real de todas as empresas. Porém, alguns pontos importantes são levantados por ambos consultores.

Wolff acredita que alguns impedimentos podem ser: o desalinhamento da estratégia versus a capacidade de entrega das equipes e, por ventura, a falta de recursos humanos ou tecnológicos. Do ponto de vista de comportamento humano acredita que a baixa assimilação e internalização do que é a estratégia e o papel de cada um frente a execução, podem ser fatores que contribuem para os baixos níveis de implementação da estratégia. Kronmeyer segue a linha da falta de desdobramento da estratégia para os departamentos. Acredita que é necessário haver reflexão para todas metas não atingidas, não acontecer essa reflexão afeta diretamente o comprometimento das pessoas. Já Rodrigues aponta para a cultura, a liderança, o isolamento das áreas. Nas palavras do consultor, as falhas na execução estão envolvidas com a

Falta de cultura de gestão estratégica, desconhecimento de ferramentas, gestores com dificuldades para balancear as prioridades de curto e longo prazo, falta de recursos para realizar o que foi planejado, castelos internos bloqueando ações interdepartamentais, nível hierárquico inadequado liderando o acompanhamento da execução.

Em relação ao papel do líder no desdobramento e aplicação do planejamento estratégico, o sistema de pensando dos consultores demonstra-se alinhado no que diz respeito a necessidade do líder em dar o norte das ações para sua equipe, bem como o acompanhamento delas. Kronmeyer chama o líder de 'promotor das ações', aquele que deve estar engajado para demonstrar o que é realmente importante para

sua equipe. Rodrigues aponta para as diferenças no papel do líder de acordo com seu nível hierárquico, porém alguns fatores são comuns, segundo o consultor: “Estabelecer uma frequência adequada de acompanhamento e redirecionamento, garantir que haja recursos para execução, ajudar o time a superar barreiras (...)”. Wolff adiciona a necessidade de feedback e acompanhamento da equipe, além da capacidade do líder em dar sustentação aos esforços no que se refere a horas, execução de projetos, decisões.

Conforme apontado em 3.2, Ram Charam menciona as competências que diferenciam os líderes que fazem daqueles que não fazem. Os consultores sugerem como essencial a competência de comunicação (apontada também por Kaplan e Norton). Para Kronmeyer, além da comunicação, a capacidade de promover a ação da equipe, criar um ambiente em que as pessoas queiram executar e a capacidade de motivar e influenciar pessoas são competências importantes. Wolff amplia o conceito de comunicação como a capacidade de falar e ouvir, de maneira a garantir que as pessoas entenderam aquilo que foi alinhado. Rodrigues vai além, e aponta para o QI (capacidade cognitiva), para a necessidade de o líder ter um alto nível de inteligência emocional, garantir o alinhamento do time em torno de uma missão inspiradora e um conjunto de valores. Também do líder ser um ‘colaborador extraordinário’ com os demais times e líderes.

Rodrigues, é um dos consultores que mais menciona a necessidade de desenvolvimento do líder. Na pesquisa, não foi dado ênfase na busca de exemplos ou programas de desenvolvimento das empresas em que se aprimora as competências de lideranças, mas essa necessidade é apontada em diversas pesquisas de mercado como sendo um pilar importante dentro do negócio (GPTW, por exemplo). A formação e o desenvolvimento de lideranças são compreendidos no mundo corporativo como essencial e recebem um percentual alto de investimento do orçamento de treinamento. Investir nesse público já se revelou importante e também rentável do ponto de vista financeiro. Possuir um líder capacitado reforça a estrutura de gestão de pessoas, melhora o clima organizacional, auxilia em mudanças de cultura, enfrentamento de crises, entre outras situações que podem se tornar em uma vantagem competitiva.

Rodrigues também comenta a respeito da execução do planejamento estratégico em nosso país, afirmando que:

[...] o Brasil ainda possui poucos profissionais capazes de conduzir um time para planejar e executar a gestão estratégica utilizando metodologias e ferramentas contemporâneas que permitam que as organizações definam objetivos grandes e ambiciosos e explorem todo seu potencial para atingi-los.

Kronmeyer reforça a tendência em dar foco cada vez maior não apenas no planejamento, mas na capacidade de executar. E esse é o eixo central do trabalho. É difícil encontrar respostas razoavelmente parecidas para os problemas enfrentados pelas empresas. A tecnologia mudou o que se espera de um líder, principalmente no século XXI, mas as competências fundamentais de execução, gestão de pessoas, comunicação, entre outras, não perderam o sentido e (ainda) são tendência para os próximos anos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação do líder de equipes no planejamento estratégico já é vista como algo rotineiro, prático e, talvez, comum nas empresas. Essa é uma visão apresentada tanto pelos autores referenciados quanto pelos consultores. O que se discute, como tendência, é a etapa posterior ao planejamento, sua implantação.

Sobre esse aspecto, os principais motivos que levam a falha na execução estão atrelados às barreiras de execução mencionadas na figura 7. Ademais, outras possibilidades são: cultura organizacional, desalinhamento do planejado X real, isolamento das áreas, falta de utilização de tecnologias, perfil das pessoas.

O alinhamento é um dos conceitos que mais se sobressai quanto se fala na relação do planejamento estratégico com a empresa, os líderes e equipes. Ter um planejamento estratégico aderente é fundamental. Depois, o conhecimento dele pelos líderes e equipes e, conseqüentemente, o alinhamento das ações para o atingimento das metas. Não apenas conhecê-lo, mas saber o papel de cada pessoa. Esse conceito também está ligado diretamente ao engajamento das pessoas, na medida em que cada pessoa e área se identifica como parte integrante de um propósito maior. O desdobramento é visto como um dos principais papéis do líder. É a forma com que o líder entende as metas estratégicas e constrói com sua a equipe os projetos, as ações.

Também, apontado como uma nova visão da estratégia está a construção de um propósito, conceito trazido por Cynthia Montgomery. A autora entende que o líder

é um formador de propósito, ou seja, aquele que produz o engajamento das pessoas através da missão e valores da empresa principalmente.

Ademais, a competência de comunicação pode ser colocada também como uma das principais atribuições do líder. Em um cenário em que a tecnologia e as comunicações estão em ritmo ascendente, criar mecanismos para que as pessoas se compreendem, falem e escutem de maneira assertiva é um desafio.

O desdobramento da estratégia para as áreas e pessoas traz alguns benefícios importantes para o sucesso da organização. A melhoria na tomada de decisão é uma delas. Com mais informações, com conhecimento da estratégia, a tendência é que se melhore a tomada de decisão micro e macro, ou que se aprimore para tomar melhores decisões de acordo com o planejamento. Além da tomada de decisão, é importante a aplicação de indicadores, de forma que sejam claros, que refletem a situação da empresa com clareza e facilitem a tomada de decisão, principalmente do líder.

Em termos gerais, a contribuição de Ram Charam identificando as competências do líder sob o olhar da estratégia, reflete o papel do líder na execução eficaz da estratégia: posicionar e reposicionar; identificar mudanças externas; comandar o sistema social; avaliar pessoas; moldar equipes; estabelecer objetivos; estabelecer prioridades precisas; enfrentar forças que transcendam o mercado. Também, o autor aponta para os principais comportamentos do líder que executa: conheça seu pessoal e sua empresa; insista no realismo; estabeleça metas e prioridades claras; conclua o que foi planejado; recompense quem faz; amplie as habilidade das pessoas pela orientação; conheça a si próprio.

Portanto, vê-se o papel do líder diretamente ligado ao sucesso da implantação da estratégia. Possuir algumas competências essenciais (como as citadas no parágrafo anterior) é fundamental, principalmente em um cenário cada vez mais desafiador. Ademais, evidencia-se a importância de: melhorar a capacidade de comunicação; aumentar o alinhamento do planejamento com os líderes, equipes e ações; construir um propósito para a empresa; desdobrar e comunicar mais e melhor o planejamento; e desenvolver e preparar os líderes.

A realização deste trabalho contribuiu para discutir um assunto que afeta a vida das empresas e, hoje, representa um percentual maior de fracasso do que de triunfos, a execução da estratégia. O líder está em uma posição que pode reverter esse cenário, auxiliando no desdobramento da estratégia em todos os níveis. Os

conceitos e soluções trabalhados, ajudam a entender as principais barreiras e apresentam as competências relacionadas a execução, principalmente do líder. Como sugestão de estudos futuros, cabe a análise de como os Programas de Desenvolvimento de Líderes podem auxiliar a desenvolver a competência da execução com foco na estratégia.

PLANNING AND LEADERSHIP: THE ROLE OF THE LEADER IN THE DEPLOYMENT STRATEGY

Abstract: Knowledge about strategic maps and the BSC has become an important reference for companies to structure their strategy more and more. However, the main difficulty for companies is not in the planning phase, but in the implementation and execution of the strategy. In this scenario, the leader plays a key role and functions as a link between strategy, teams, their indicators and actions. The text will present the phases of the construction of the Strategic Map and the BSC, in addition to the characteristics of the leader who has as main competence the execution to implement the strategy. In the end, the main ideas of consultants that reflect on the application and execution of strategic planning in companies, in order to potentiate the discussion and the relationship between theory and practice. To create solutions for the low success rate in executing strategic planning, it is necessary to develop leaders, maintain teams aligned with strategy, build a value proposition, and improve communication levels.

Keywords: Strategic maps. BSC. Leader. Execution

NOTAS EXPLICATIVAS

¹A Gucci é uma empresa Italiana do ramo da moda. Do auge à falência, em dado momento, hoje opera em vários países. Passou por diversas turbulências ligadas à sua identidade, conflitos familiares e de interesse. É utilizada como case para demonstrar como é importante construir uma marca com valor e conceito. Mais detalhes são apresentados no Livro O Estrategista, de Cynthia Montgomery.

REFERÊNCIAS

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução:** a disciplina para atingir resultados. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAPRA, Fritoj. **O ponto de mutação:** a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 2006.

CHARAN, Ram. **Know How: As 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CORTEZIA, Sandro. **Inovação.** São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada - UNISINOS, 2017.

HANSEN, Morten T.; Birkinshaw, Julian. A cadeia de valor da inovação. *Haward Business Review*. 2007, p. 84-93. Disponível em: < <http://hbrbr.uol.com.br/a-cadeia-de-valor-da-inovacao/>>. Acesso em: 01 maio 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - balanced scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

KRONMEYER FILHO, Oscar Rudy. **Estratégia e Pessoas:** Alinhando objetivos organizacionais e comportamento dos colaboradores através do desdobramento da estratégia em indicadores - Como a escolha incorreta dos indicadores pode comprometer a estratégia. XXV ENEGEP Porto Alegre/RS. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/pdf/Estrategia%20e%20Pessoas.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2018.

MARTINS, GUSTAVO. **Estratégia Competitiva.** São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – Unisinos, 2017.

MONTGOMERY, Cynthia A. **O Estrategista:** seja o líder de que sua empresa precisa. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

NERVA, Flávio da Cunha. **Gestão de Indicadores de Resultado.** São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada - UNISINOS, 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise da indústria e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual:** Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 22ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO A – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA PESQUISA QUALITATIVA

Curso: MBA Gestão em Gestão Estratégica de Negócios

Escola de Negócios da Unisinos

Jonas V. Theisen

1- Qual a importância do planejamento estratégico (mapa mental) para organização e como você vê hoje sua divulgação/aplicação nas empresas?

2- Que tipo de resultados você observa em empresas que possuem um Mapa estratégico/BSC consistente e em que todos conhecem suas ações e propostas?

3- Que ações refletem que a execução da estratégia está sendo compreendida, engajada e aplicada em todos os níveis?

4- Atualmente, o que impede as organizações de executar suas estratégias conforme elas são desenhadas? E, quais as principais falhas cometidas na fase de execução da estratégia?

5- Qual o papel do líder (indiferente do nível hierárquico) no desdobramento e aplicação do planejamento estratégico? Pode citar alguns exemplos?

6- Existe alguma(s) competência(s) que você considera importante para o líder atual, pensando sob o ponto de vista da estratégia?

7- Comentários livres sobre os temas: planejamento estratégico nas organizações; execução da estratégia, líder estratégico.