



OSM – Office of Strategic Management e PMO – Project Management Office

Uma questão de estratégia!



Grande parte das empresas têm planos audaciosos de crescimento, entretanto, poucas dessas empresas realmente os realizam. Na obra “Lucros a partir do Core Business” (Zook e Allen, 2001) os autores relatam que, entre 1988 e 1998, sete entre oito empresas, de uma amostra de 1.854 organizações pesquisadas, falham no alcance de sua estratégia de crescimento.

Por que esta lacuna tão grande entre a estratégia deliberada e a estratégia realizada?

Kaplan e Norton (2005) explicam este abismo de desempenho fortalecendo a questão da execução da estratégia quando, em pesquisas empíricas, demonstram que 95% dos colaboradores de grandes empresas não têm conhecimento ou não compreendem a estratégia de organização a qual estão engajados.

Contrariando as estatísticas, algumas empresas alcançam suas estratégias e apresentam desempenho sustentado de crescimento e melhorias de longo prazo. Em muitas dessas corporações, há uma unidade corporativa que gere a estratégia, e todas as questões a ela relacionadas, num escritório de gestão da estratégia (em inglês, Office of Strategic Management – OSM), como chamaremos a partir de agora. (Kaplan e Norton, 2005)

Há um reconhecimento explícito de que a execução da estratégia passa necessariamente pela comunicação da

estratégia – garantindo que os planos corporativos sejam traduzidos em planos e práticas nas unidades de negócios e departamentos; pela execução de iniciativas (ou projetos) estratégicas visando entregar os grandes desafios da empresa; e não menos importante, pelo alinhamento das competências das pessoas e suas recompensas.

Além disso, a estratégia precisa ser testada e adaptada ao longo do tempo pelas práticas internas da organização e, sobretudo, pela incerteza do ambiente externo, alterando as premissas estabelecidas quando de sua formulação.

Assim, uma unidade corporativa, nesse caso, o OSM torna-se um elemento central de coordenação dessas tarefas. Não necessariamente agindo em todos os pontos, mas facilitando o processo de execução da estratégia para garantir a integração entre todas as partes envolvidas da empresa.

Neste artigo, boa parte extraído do capítulo 4, Gestão Integrada de Iniciativas, do livro “Gestão da Estratégia – Experiências e lições das empresas brasileiras” (Editora Campus, 2005), procura-se trazer à luz os principais conceitos e funções do Escritório de Gestão da Estratégia. Para isso, inicia-se pelo alinhamento entre a gestão de iniciativas (projetos) estratégicas à estratégia, passando pela construção do escritório de gestão da estratégia e finalizando com um estudo de caso, no qual apresentamos a Gestão Integrada de Iniciativas Estratégicas.

A GESTÃO DE INICIATIVAS ALINHADA À ESTRATÉGIA

A implementação da estratégia nas empresas tem levantado questões quanto à sua interface com outros modelos de gestão, como, por exemplo, o processo orçamentário e a gestão pela qualidade total. Por sua vez, quanto maior for a necessidade de orientação estratégica de uma organização, maior a necessidade e intensidade de iniciativas (ou projetos) estratégicos. Dentre os vários modelos de gestão, a gestão de projetos é talvez o instrumento de maior impacto na implementação efetiva de estratégias.

Quaisquer modelos de gestão que sejam implementados devem ser sincronizados e conectados de forma a permitir o máximo de benefício às organizações. O acesso a métodos e processos é extremamente fácil, mas a facilidade termina por aí. Poucas são as organizações que buscam estabelecer as inter-relações e conexões entre os modelos de gestão ou metodologias recém-implementados. O resultado: geralmente a implementação fracassa. Entretanto, essas conexões, quando feitas de forma focada e criteriosa, criam um ativo organizacional difícil de ser copiado pela concorrência. É nesse momento que se potencializa valor para clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e colaboradores.

Converter ativos intangíveis em valor real requer iniciativas estratégicas que direcionem mudanças e sustentem os processos de negócio.

Para maximizar a implementação da estratégia por meio da gestão de iniciativas (ou projetos), é necessário obter o manejo efetivo de um portfólio de projetos estratégicos, permitindo aos executivos a tomada de decisões mais rápidas e precisas e a melhor alocação dos recursos disponíveis (tempo, conhecimento, capital humano e recursos financeiros).

As iniciativas estratégicas são o conjunto de ações de impacto direto no posicionamento competitivo ou opção estratégica da organização. Além de possuírem caráter estruturante, inovador e de longo prazo, não-vinculadas a condições conjunturais, são capazes de levar as organizações para um patamar diferenciado de desempenho. As iniciativas têm características de projeto e, portanto, não há diferença conceitual entre iniciativa e projeto. Iniciativas ou projetos representam ações de intervenção não-repetitivas que estruturam ou modificam processos, competências, produtos e serviços.

As metodologias de gestão de projetos, hoje disponíveis, buscam aumentar a eficácia e a eficiência de um projeto através do gerenciamento de seu cronograma, dos seus recursos e sua qualidade, uma vez que este tenha sido aprovado pela organização. Algumas das razões básicas para o estabelecimento de um projeto são:

Luiz Ricardo Kabbach de Castro
Consultor associado na Symnetics. Formado pela Escola de Engenharia de São Carlos da USP em Engenharia de Produção Mecânica e MBA em Finanças pelo IBMEC, São Paulo; atualmente é mestrando em Engenharia de Produção Mecânica pela USP.



Co-autor: Arthur Baraldi A. dos Santos
Consultor associado na Symnetics. Foi gerente de Consultoria da KPMG Risk and Advisory Services, de 1996 a 2005. Economista e Project Management Professional certificado pelo PMI – Project Management Institute.

Converter ativos intangíveis em valor real requer iniciativas estratégicas que direcionem mudanças e sustentem os processos de negócio.

- Redução de custos operacionais;
- Posicionamento de mercado;
- Obtenção de economia de escalas;
- Lançamentos de novos produtos ou tecnologias;
- Implementação de processos de mudança organizacional.

Quais são então os critérios para se eleger uma iniciativa ou projeto como prioritária? Normalmente, os critérios utilizados consideram as análises da viabilidade econômica-financeira da iniciativa e da avaliação do risco. Dentro de uma empresa, as áreas têm níveis de conhecimento distintos sobre gestão de projetos, levando algumas iniciativas a serem avaliadas de uma forma mais intuitiva enquanto muitas vezes possam ser avaliadas de forma racional e analítica. Por exemplo, um gerente de Marketing avaliará que uma determinada iniciativa é relevante para o melhor posicionamento de seu produto-chave. Entretanto, seus custos e benefícios associados, se e quando avaliados previamente, tendem a ser substancialmente diferentes dos resultados obtidos. Por outro lado, a instalação de novas unidades produtivas pode sofrer uma análise econômico-financeira tão severa por parte do diretor industrial que os benefícios de se ter capacidade disponível para o desenvolvimento de novos produtos ou materiais é relegada a segundo plano.

Como então avaliar o benefício e o impacto de uma iniciativa estratégica levando em conta os aspectos “tangíveis” e “intangíveis”?