

Alto desempenho

Especialistas abordam a importância de um robusto modelo de gestão para materialização da estratégia em resultados sustentáveis

Modelo de gestão deve integrar adequadamente estratégia, processos, pessoas, tecnologia, infraestrutura e governança

As empresas sempre tiveram de se reinventar para sobreviver à velocidade das mudanças tecnológicas, do perfil dos consumidores, das condições de mercado, além das constantes exigências regulatórias e de novas regras. Todo esse complexo contexto de pressões externas, somadas às pressões internas inerentes aos negócios, pode abalar de forma muito rápida as companhias desprovidas de um adequado modelo de gestão.

Transformações no mercado em que as empresas atuam indicam que é hora de redefinir suas estratégias, bem como uma série de outros sinais aponta para essa direção. Um deles é a própria geração de resultado, que pode demonstrar uma tendência clara de declínio. Porém, a redefinição de estratégia também pode estar atrelada à busca de novos negócios, novos mercados, novos clientes e

segmentos até então inexplorados. “A empresa é um organismo vivo e precisa se reinventar o tempo todo, com muita criatividade e inovação. Isso exige sempre a redefinição de estratégia”, diz Rosana de Pádua, Diretora de Finanças, Riscos, Compliance e Recursos Humanos da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

De acordo com Cida Hess, Sócia-Diretora da área de Management Consulting da KPMG no Brasil, especialista em finanças e estratégia, é importante que as empresas desenvolvam suas estratégias com base em um robusto modelo de gestão, alicerçado por uma boa governança corporativa, que integre adequadamente suas dimensões fundamentais – pessoas, processos, tecnologia e infraestrutura. Esse é o caminho ideal, segundo ela, para obter resultados de forma sustentável. “Materializar

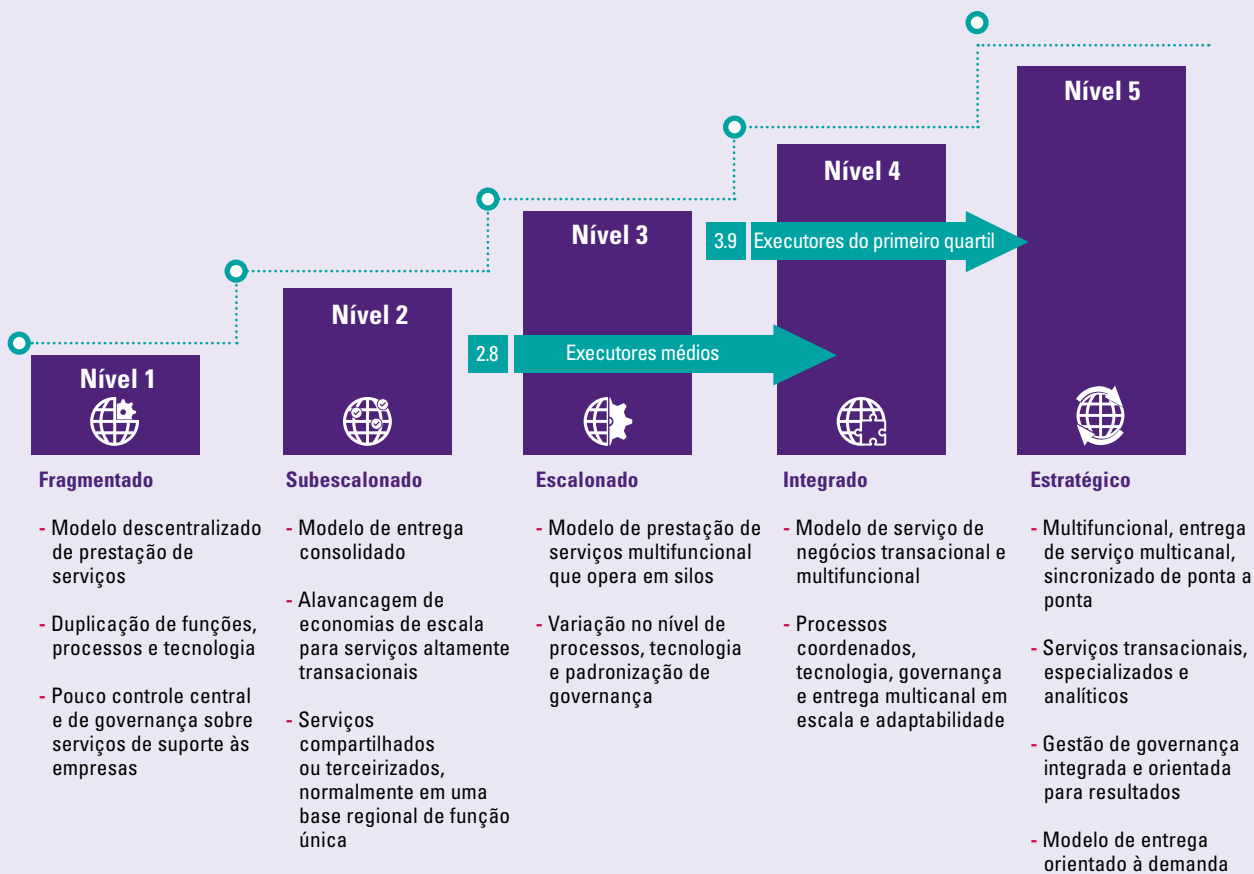
estratégias significa buscar e manter rentabilidade ao longo do tempo e, assim, é necessário se preparar para as constantes e necessárias mudanças. E esse é um exercício difícil para muitas empresas, comprometendo até mesmo sua sobrevivência”, comenta.

Um primeiro passo, segundo ela, é identificar o nível de maturidade da companhia, avaliando os aspectos que impedem o melhor desenvolvimento do negócio, assim como os pontos fortes e as oportunidades em cada área. “É importante pensar de uma maneira integrada, com o alinhamento e o direcionamento da estratégia, o desenvolvimento de um sistema de governança, a análise do ambiente regulatório e a transformação dele em oportunidades, além da avaliação dos impactos de cada mudança”, enfatiza.

Pressões externas e internas



Modelo de maturidade de serviços empresariais



Foco na eficiência: voltado ao valor por meio da padronização, simplificação, escala, arbitragem trabalhista, transparência e controle

Foco nos resultados: otimização de ponta a ponta, agilidade, insights, governança, conformidade e inovação - Robotic Process Automation (RPA), Cognitive Intelligence & Digital Labor

Rosana, da CSN, destaca também que o ambiente de negócio sempre foi incerto, inseguro, impreciso e arriscado, e isso não mudará. Reforça que a competição é saudável e muito positiva, assim como os marcos regulatórios que orientam para as boas práticas de negócios e tentam equilibrar os mercados. Nesse contexto, caberá à empresa ter um corpo diretivo que conhece o negócio, o mercado e seus limitadores, bem como ter uma área de *compliance* bem estruturada para dar o necessário suporte.

Diagnóstico

Dentro de um cenário de rápidas transformações, um dos principais desafios para o desenvolvimento de um modelo de gestão adequado é o total alinhamento entre o Conselho de Administração e o Corpo Executivo, que precisa entender bem quais são as oportunidades possíveis e alcançáveis para a empresa e quais os riscos envolvidos. A partir desse diagnóstico, dada a missão pelo Conselho de Administração, caberá

à Diretoria Executiva desenhar a estratégia e aprová-la junto ao Conselho. É fundamental a criação de milestones, bem como de indicadores que vão monitorar todo o processo de materialização da estratégia. É muito importante que a empresa tenha um processo de comunicação claro e transparente para que possa trazer todos os colaboradores para trabalhar em prol da estratégia. Se alguma parte dessa engrenagem falhar, o risco de não materialização dos resultados planejados é muito alto.

De acordo com o estudo “Planning, Budgeting and Forecasting”, da KPMG Global, o planeamento financeiro necessário para a materialização dos resultados sustentáveis deve estar totalmente alinhado à estratégia, de modo que a compreensão das atividades em andamento é essencial para sua concretização, que deve ser fundamentada, basicamente, em três pilares: planeamento, orçamento e previsão, com contínuo monitoramento através de indicadores e métricas previamente acordados.

Cida destaca que o plano estratégico define a visão de alto nível necessária para estabelecer os objetivos a ser atingidos; que o orçamento deve estar alinhado com as metas definidas para a organização e que a previsão acompanha o desempenho do negócio, para que decisões oportunas possam ser tomadas apropriadamente para resolver lacunas e/ou maximizar oportunidades.

Oportunidades

Cida comenta que uma das maiores oportunidades durante o processo de construção da estratégia está relacionada à utilização de soluções de *Big Data Analytics*. Com o auxílio de profissionais altamente qualificados, os avanços tecnológicos devem ser incorporados para a melhor aplicação aos negócios, seja nos processos da empresa, seja no desenvolvimento de ferramentas para interação com clientes e fornecedores, seja no desenvolvimento de novos produtos e serviços especializados. “Muitas empresas começam agora a buscar maior entendimento sobre o tema e como aplicá-lo em seus negócios. Desde *softwares* robôs até sofisticados sistemas cognitivos, os avanços na automação estão mudando o jogo, reduzindo custos em até 75% em alguns processos financeiros, melhorando a velocidade, a precisão e o controle”, diz.

Já Rosana acrescenta que uma empresa não pode mais pensar isoladamente a respeito desses aspectos. “De certa forma, já somos conectados. Todos os dias alguém da Tesouraria se conecta aos bancos para, automaticamente, obter os extratos bancários e começar o dia operando a área financeira; as notas fiscais já são emitidas pelo sistema SPED, que, também automaticamente, gera a informação aos clientes e ao fisco; e boa parte dos negócios é feita através do *e-commerce*”, exemplifica.

Outro aspecto comentado pela diretora da CSN é a necessidade de otimização de processos para o bom desempenho das estratégias. “A empresa precisa de inovação e, principalmente, reduzir custos constantemente para se ‘manter no jogo’. Então, visitar os processos e buscar otimização é tarefa diária. Para isso, devemos ficar atentos às tecnologias de ponta para aplicá-las sempre que o estudo de viabilidade for favorável”, reforça.

O planeamento estratégico passa também pela necessidade de transformações em Recursos Humanos, que envolvem a reavaliação do modelo atual e a implementação de ações para não só reter e desenvolver talentos mas também promover a integração de pessoas, processos e tecnologias.

Rosana frisa que “uma das tarefas mais árduas dos gestores é exatamente contratar, desenvolver e manter pessoas talentosas nas organizações, principalmente os mais jovens, que já nasceram com o ‘chip’ da necessidade de mudar sempre.”

“Há muitos aspectos a ser considerados para a materialização da estratégia em resultados sustentáveis. É preciso instrumentalizar todo o preparo, pensar em todos os detalhes antes de iniciar a jornada de transformação dos negócios”, resume a Sócia-Diretora da KPMG. **BM**

Leia mais



Planning, Budgeting and Forecasting
<https://goo.gl/MAVIj0>



Estratégias de Data&Analytics
<https://goo.gl/CDUp4Z>



Serviço global de negócios
<https://goo.gl/XWNAN8>

Divulgação: CSN



Para Rosana de Pádua, da CSN, a empresa é um organismo vivo e precisa se reinventar o tempo todo com muita criatividade e inovação

Matriz de maturidade do modelo de gestão x estágio da organização

Cenário	Estágio	Ano	Plano de Negócio	Estratégia +	Planejamento*+	Pessoas +	Processos +	Tecnologia +	Governança	= Modelo de Gestão	= Probabilidade de materialização da estratégia em resultados sustentáveis
PRÉ-OPERACIONAL											
1	Concepção	0	Inexistente	Implícita	Inexistente	Sócios e terceiros	Inexistentes	Incipiente	Inexistente (dono)	Incipiente	Baixa
2	Concepção	0	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Sócios, terceiros e time reduzido experiente	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta
3	Criação Societária	1	Específico para projetos	Implícita	Inexistente	Sócios e terceiros	Inexistentes	Incipiente	Limitada	Incipiente	Baixa
3	Criação Societária	1	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Sócios, terceiros e time reduzido experiente	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta
4	Construção	2	Específico para projetos	Simplificada	Curto e médio prazos	Sócios, terceiros e time maior (obra)	Simplificados	Em evolução	Robusta	Em evolução	Média
5	Construção	2	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Sócios, terceiros e time maior experiente (obra)	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta
OPERACIONAL											
1	Operação	3	Específico para projetos	Explícita	Curto prazo	Time em formação, foco no core business	Estruturados	Em evolução	Robusta	Em evolução	Média
2	Operação	3	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Time experiente, foco no core business	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta
3	Continuidade	n	Inexistente	Simplificada	Curto prazo	Time em formação, foco no core business	Simplificados	Incipiente	Limitada	Incipiente	Baixa
4	Continuidade	n	Específico para projetos	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Time experiente, foco no core business	Simplificados	Em evolução	Limitada	Em evolução	Média
5	Continuidade	n	Completo	Explícita	Curto, médio e longo prazos	Time experiente integrado com todas as áreas	Estruturados	Evoluída	Robusta	Robusto	Alta



Observação: Este é um modelo ilustrativo simplificado, podendo variar significativamente em razão do segmento e das decisões de negócio (combinação de dimensões cúbicas).