CULTURA ORGANIZACIONAL, FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM EMPRESAS *DATA-DRIVEN*

Jerônimo Lima
jeronimo@ibca.net.br

Emir Redaelli
emir@ibca.net.br

A finalidade de um negócio é obter lucros pelo atendimento das demandas dos clientes. As empresas obtêm lucro desenvolvendo atividades com geração de valor econômico, seja pela transformação de matérias-primas em produtos e prestação de serviços. Assim, a busca da criação de valor está na essência de qualquer negócio. Quando uma empresa faz um produto ou presta um serviço por um montante monetário que seja atrativo para o consumidor, ocorre a troca, e com isso a remuneração da atividade de geração desse artefato.

Essa criação de valor está no conjunto de atividades desenvolvidas de maneira diferenciada dos concorrentes ou em alguma característica, diferenciada nos produtos ou serviços prestados. A capacidade de remunerar melhor a empresa levará à geração de lucros.

Diversas configurações de empresa ocorrem simultaneamente no ambiente competitivo. A complexidade dos ambientes político, econômico, social, cultural, tecnológico e regulatório força as empresas a reconfigurar seus modelos de negócio, visando à sobrevivência pelo ajustamento ambiental, acompanhando as mudanças dos comportamentos de consumo.

Os recursos disponíveis nas empresas devem ser reconfigurados para cada mudança ambiental. Essa reconfiguração depende da capacidade de adaptação da estrutura administrativa às novas condições de produção e comercialização, que se expressa por meio do serviço produtivo que os recursos existentes podem prestar, ou seja, pela coordenação administrativa e pela comunicação dos objetivos.

A limitação gerencial pode ser uma das principais restrições internas de crescimento. As restrições externas precisam ser manejadas pelo nível de confiança estabelecidos pelo planejamento e seus desdobramentos em relação ao nível de exposição ao risco, cujas perdas acontecem com a implementação dos planos estratégicos.

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

Os planos de crescimento podem ser restringidos pela capacidade da administração lidar com os crescentes problemas enfrentados. Níveis crescentes de incerteza comprometem a agilidade para a mudança e atuam como moderadores da expansão dos negócios. Isso evidencia que os administradores podem definir níveis de estratégia para minimizar riscos, enquanto validam a implementação de planos de construção de futuro com base no desempenho monitorado. E, a partir da percepção de sucesso dos planos, investirem mais no processo de evolução das estratégias deliberadas.

A execução das estratégias é a fase em que as ações estratégicas definidas por uma empresa são implementadas. Em síntese, é o conjunto de atividades realizadas para o plano estratégico ser transformado em desempenho para o sucesso da empresa.

No atual cenário econômico, a utilização estratégica de *Data Science* está mudando radicalmente como as empresas estão prevendo o desempenho futuro e sua competitividade sustentável. As análises oriundas da tomada de decisão baseada em dados permitem gerar *insights* para os executivos poderem definir estratégias em todas as áreas para resolver problemas, melhorar processos, gerar inovação e buscar mais competitividade.

À medida que o mundo se torna mais inteligente, os dados tornam-se a chave como fonte da vantagem competitiva, o principal ativo intangível da economia. Isso significa que a capacidade de uma empresa para competir será impulsionada pela forma como pode aproveitá-los, aplicar análises e implementar novas tecnologias. As empresas que utilizam dados terão um desempenho muito superior sobre os concorrentes que não os utilizam.

É evidente que os dados são agora um ativo organizacional e estão revolucionando como empresas operando em setores econômicos intensivos em conhecimento. Todas elas, independentemente de seu porte, precisam agora ser um negócio de dados. E se cada empresa é uma organização de dados, cada uma delas precisa de uma estratégia de dados robusta.

Ter uma estratégia de dados clara é vital ao se considerar o volume que está disponível atualmente. Mas em vez de começar com os dados, cada negócio deve começar com a estratégia. Não importa que dados existem, que já estão sendo coletados, que os concorrentes estão coletando, ou que novas formas estão disponíveis. Também não importa se o negócio tem montanhas de dados prontos para análise à sua disposição, ou quase nenhum. Uma boa estratégia de dados não tem a ver com os dados pronta ou potencialmente disponíveis, tem a ver com o que a empresa quer alcançar, e como os dados o podem auxiliar a lá chegar.

Portanto, se as empresas quiserem evitar afogar-se em dados, precisam desenvolver uma estratégia inteligente que se concentre naqueles necessários para atingir os seus objetivos. Para serem úteis no sentido empresarial, os dados devem abordar uma necessidade específica que auxilie a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos e gerar valor. Isso significa que é necessário definir

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

os principais desafios e questões críticas de negócio que sejam respondidas, e depois coletar e analisar os dados que auxiliarão a resolvê-los.

Empresas *data-driven* são aquelas que se valem de algoritmos que cruzam grandes volumes de dados e os transformam em conhecimento para o sucesso do negócio. O termo *data-driven* se refere a processos organizacionais orientados a dados. Isto é, quando a empresa baseia a tomada de decisão e o planejamento estratégico na coleta e na análise de informações e não em intuições ou simples experiências.

No entanto, os estudos nessa área mostram que, quando se trata de executar estratégia, na maioria empresas algo não funciona. Por que os mais bem elaborados planos não são realizados? Por que as estratégias não são executadas?

A maioria dos executivos acredita que a execução estratégica é mais essencial do que a posição no mercado, a inovação ou mesmo a qualidade da própria estratégia. No entanto, quando os líderes dedicam sua energia para os aspectos intelectuais para depois delegar a sua execução a outros, isso envia uma mensagem precária. As empresas reconhecem que as pessoas são essa chave. Estratégia e operações são artérias críticas, mas as pessoas estão no coração da execução da estratégia.

Estratégia empresarial e táticas de execução ensinadas pelas escolas de negócios têm, na sua maioria, funcionado bem para as empresas desde o século passado. Com o mundo interligado, elas encontram novas culturas, histórias, filosofias e práticas locais, e um enfoque bidimensional na estratégia e a sua execução já é não é suficiente para servir às necessidades competitivas. A O trio cultura-estratégia-execução oferece às empresas um modelo poderoso e adaptável de abordagem às complexas questões globais dos dias de hoje.

Ao considerar a cultura como uma parte do pensamento estratégico, executivos que adotam esse modelo assumem uma visão holística de abordagem à solução de problemas empresariais.

A cultura é uma combinação de costumes, valores, crenças, filosofias, patrimônio, práticas, linguagem e normas sociais. Estratégia é a evolução de uma ideia central a partir de mudanças contínuas em função de circunstâncias de mercado em curto e longo prazos. Boas estratégias começam com informações para embasar a tomada de decisão dos executivos. A execução é um processo sistemático de discussão rigorosa sobre como implementar objetivos estratégicos, assegurando a responsabilização.

O modelo do trio cultura-estratégia-execução que apresentamos a seguir permite aos líderes da empresa pensar através da cultura, estratégia, e questões de execução de forma holística e integradora, e para desenvolver planos de ação específicos para concretizar suas tarefas. A cultura trata sobre valores corporativos, a estratégia sobre mentalidade e metodologia analítica, e a execução sobre prática.

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

Cultura Organizacional

Ao longo do tempo, concebemos um processo de seis passos para as empresas poderem adotar, integrar e implementar os três componentes, como mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Construindo a cultura organizacional.

O primeiro passo na construção da cultura de uma empresa orienta que os fundadores, o CEO e a alta direção avaliem os elementos culturais e pessoais fundamentais para identificar valores que influenciaram os líderes da empresa e definir quais desses valores deverão fazer parte da cultura organizacional.

Em segundo lugar, é fundamental determinar o que faz sentido para a empresa. O processo de identificação envolve normalmente executivos-chave, uma vez que desempenham um papel crítico para a adesão à cultura. Desse passo resultará o rol de valores que deverão nortear o comportamento das demais pessoas.

O terceiro passo no desenvolvimento da cultura certa é identificar e escolher pessoas para serem responsáveis pelo seu direcionamento e condução. Normalmente, o grupo de direcionadores inclui o fundador e/ou o CEO porque o desenvolvimento da cultura deve começar e ser modelada no topo.

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

No quarto passo, os elementos da cultura devem ser utilizados para recrutar e construir uma equipe de pessoas cujos valores, crenças, e filosofias sejam alinhados com as da empresa. Por exemplo, em *startups*, os primeiros dez empregados são os mais críticos porque são eles que irão influenciar o próximo grupo a ser contratado.

Em quinto lugar, os executivos da empresa devem, de forma eficaz e consistente, comunicar a cultura aos empregados atuais e aos novos empregados para garantir que todos estarão alinhados. Muitas vezes, a mais eficaz comunicação é liderada pelo exemplo por parte da alta direção nas suas interações diárias e na tomada de decisões que seja consistente com os valores corporativos.

Na sexta etapa, à medida que a empresa cresce, é essencial que os fundadores, o CEO e os executivos reflitam sobre como a cultura organizacional molda o negócio. Isso deve ser feito para ajustar a cultura de modo a refletir uma realidade nova ou alterada. Mas sua essência precisa ser consistente ao longo do tempo. Uma vez que a cultura seja estabelecida, a empresa não deve revê-la sem uma boa razão. Estabelecer uma forte cultura empresarial pode levar muitos anos, mas quando ela é firmemente enraizada oferece vantagens competitivas únicas na construção de uma equipe forte de cima para baixo e na consecução de resultados.

Para desenvolver uma cultura unificada e equilibrada é fundamental que os líderes reconheçam e respeitem diferenças entre possíveis aspectos conflituosos fora do ambiente da empresa e reconhecer as tensões que poderiam resultar. Pode ser necessário para considerar cultura geográfica, empresarial e organizacional e a pessoal e ideológica.

Finalmente, é preciso compreender que há uma diferença significativa entre a cultura de superfície (formal) e a oculta (informal). Ambas devem ser cuidadosamente observadas e as lacunas ou desalinhamentos entre elas devem ser considerados. Muitas vezes, a sensibilidade é a chave para implementar uma forte cultura organizacional.

Formulação da Estratégia

A Figura 2 mostra nosso entendimento acerca da melhor forma de desenvolver a estratégia de uma empresa.

O desenvolvimento de uma cultura orientada para dados melhora a assertividade nas previsões, pois as empresas pautam suas decisões em previsões de mercado e se preparam para possíveis mudanças. A velocidade de tomada de decisões também diz muito sobre sua resiliência em meio às dificuldades mercadológicas. Com dados consistentes, as resoluções de problemas e a definição de novas estratégias se tornam mais ágeis e pontuais. Também é inegável que produtos e serviços direcionados para personas com características

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

embasadas em dados advindos de pesquisas são muito mais propensos a gerar bons resultados e autoridade do que os divulgados de forma arbitrária. E as soluções construídas com base em informações legitimadas têm um desempenho superior ao chegarem aos seus mercados, o que novamente demonstra como a cultura *Data-Driven* impacta o mercado.

Figura 2 - Desenvolvendo a estratégia.

O primeiro passo na análise e desenvolvimento de uma estratégia é decidir sobre a arena competitiva onde a empresa quer estar no negócio. E depois estabelecer objetivos claros e metas que sirvam como uma orientação geral baseada na sua cultura. O objetivo é determinar uma direção duradoura para a empresa saber para aonde vai a longo prazo.

A segunda etapa consiste em compreender as necessidades do mercado-alvo e dos clientes, a fim de identificar lacunas e oportunidades para a criação de valor para a empresa. Ao contrário do processo tradicional de desenvolvimento estratégico, no qual a cultura tem um pequeno papel ou não é um fator relevante, é crítico para a empresa olhar para uma gama de elementos culturais dentro do seu mercado e base de clientes.

Terceiro, com uma forte compreensão do mercado e das necessidades dos clientes, a partir de sinais fracos e tendências, a empresa pode desenvolver produtos ou serviços com propostas de valor inovadoras que atendam a cultura e que podem diferenciá-la dos seus concorrentes.

Na quarta etapa, com objetivos, necessidades, produtos e serviços articulados, a empresa pode desenvolver um modelo analítico de negócio com um roteiro estratégico assimilando uma combinação de análise detalhada,

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

experiência, percepção e gestão de riscos. A análise eficaz desse modelo define a lógica econômica de como avaliar vários parâmetros de referência de desempenho e fornece um plano de implementação que mitiga os riscos do negócio.

O quinto passo consiste em comunicar o modelo de negócio e a estratégia às partes interessadas para poderem contribuir para o sucesso da empresa em relação ao cumprimento de seu propósito empresarial.

Na sexta etapa, com base na análise da dinâmica competitiva, é fundamental para a empresa antecipar e se preparar para as incertezas no seu ambiente competitivo, bem como para as respostas dos concorrentes aos seus movimentos estratégicos. A capacidade de mudar conforme os ambientes interno e externo permite a uma empresa adaptar-se e prosperar ao longo do tempo.

Execução da Estratégia

A Figura 3 mostra os passos para a execução eficaz da estratégia.

Figura 3 - Alinhando Estratégia e Execução.

Em primeiro lugar, a empresa deve concentrar-se em definir pressupostos sobre o seu ambiente competitivo e desenvolver modelos comerciais e financeiros baseados no seu roteiro estratégico, interagindo com os ambientes interno e externo.

O segundo passo consiste em avaliar as capacidades da empresa para determinar se ela tem as condições necessárias para alcançar os seus objetivos.

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

Se não tem, identificar para que lacunas de capacidades e competência deve buscar proficiência.

O terceiro passo para requer o alinhamento da estratégia, execução e pessoas — ligando a estratégia às operações e ao pessoal que vai implementá-la. A empresa deve designar as pessoas certas para as tarefas certas.

O quarto passo deve focar a sincronização das competências das pessoas com as habilidades necessárias para executam eficazmente suas tarefas, com ações de capacitação e desenvolvimento.

Em quinto lugar, uma vez alinhadas as pessoas e os processos, um sistema de reconhecimento e recompensas baseado nos resultados desejados deve ser criado. Esse sistema deve ser claro, fácil de compreender e quantificável, para os empregados saberem o que esperar no final da realização das suas tarefas, com medição de resultados e responsabilização.

Finalmente, um processo de execução deve ser construído como um mecanismo com pressupostos criados em resposta a um novo ambiente. Um sólido mecanismo proativo de gestão de mudanças irá auxiliar a empresa a adaptar-se e a minimizar os riscos potenciais do seu negócio.

Conclusão

A Figura 4 ilustra nosso entendimento sobre a melhor forma de utilizar o conceito integrado cultura-estratégia-execução.

Uma análise completa do trio cultura-estratégia-execução mostra que a identificação das lacunas entre a cultura organizacional vigente e a desejada para a competitividade das empresas na *Analytics Economy* orientará a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Corporativo (PDC). Esse plano deve ser calcado na transformação digital para possibilitar o aproveitamento da tecnologia atualmente disponível, em especial às relacionadas a *Data Science*.

As ações propostas no PDC viabilizarão a transformação analítica por meio de um Plano de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) que desenvolva as competências necessárias para o uso mais amplo dos dados e análises na geração de valor para o negócio. Isso exige que os executivos considerem esses aspectos em tudo o que fazem. Isso não é um exercício simples. Numa empresa orientada pelos dados, as análises já não são uma questão de tempo — são fundamentais à transformação empresarial digital. No entanto, a capacidade de pensar em dados é difícil para a maioria das empresas, pois não estão habituadas a pensar ou a trabalhar dessa forma.

Dessa forma, os padrões de comportamento dos executivos em empresas *Data-Driven* apontam para a democratização dos dados em todas as áreas, comunicação maciça deles em todos os níveis hierárquicos, engajamento anti-HiPPO (*Highest Paid Person's Opinion*), capacitação em ferramentas analíticas e tomada de decisão baseada em dados.

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

Com as lideranças proficientes em competências analíticas, pode-se partir para a transformação cultural almejada pela empresa e a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), de modo a criar o ambiente propício para a tomada de decisão baseada em dados em vez de intuições ou experiências.

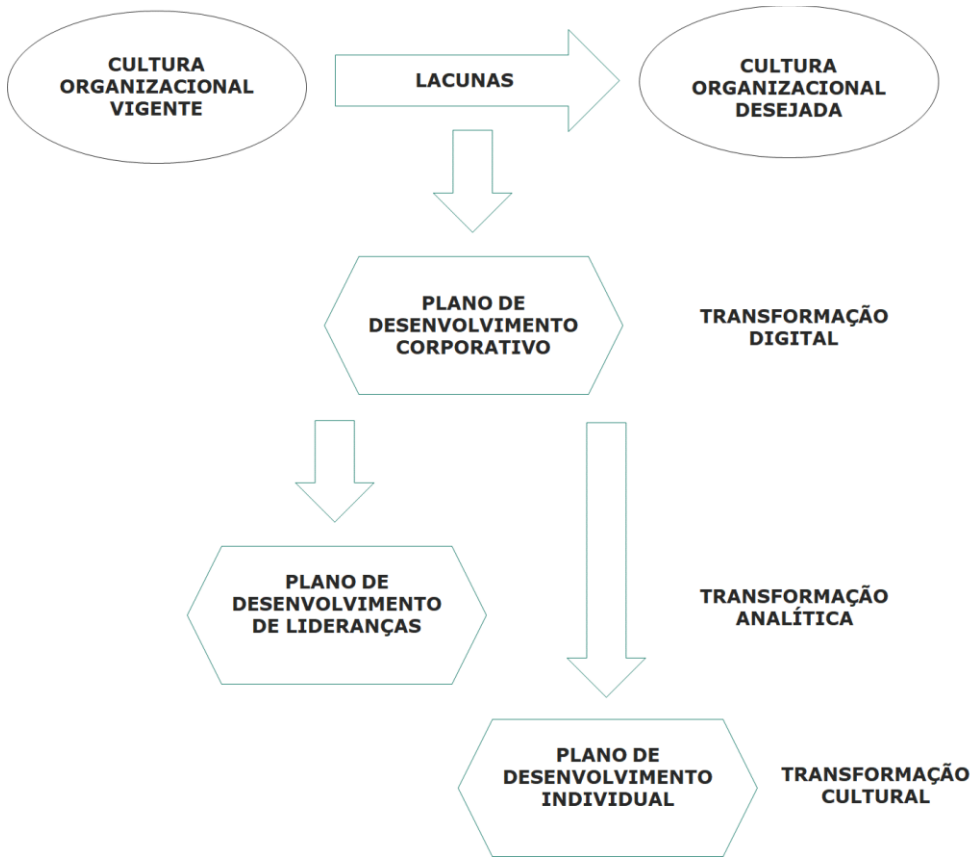
Uma boa base de sucesso para garantir a eficácia da execução estratégica é construída sobre uma cultura empresarial forte e valores que potencializam a sabedoria do *ethos* da empresa e sua história.

Uma abordagem integrada cultura-estratégia-execução deve considerar tendências mercadológicas, competências da empresa, modelos de negócios únicos e gestão pragmática e sistemas que proporcionem vantagem competitiva para criar valor para as partes interessadas.

Contratar e reter talentos é essencial para os todos poderem se concentrar no que fazem melhor. Isso permite à empresa reunir a equipe mais eficaz para aproveitar novas oportunidades e adaptar-se a mudanças.

A integração da cultura com formulação e a execução da estratégia é uma abordagem inteligente e eficaz para empresas e executivos procurando diferenciais para o sucesso na sua arena competitiva.

Figura 4 - Integração dos conceitos: Cultura-Estratégia-Execução.



REFERÊNCIAS

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: A disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

DENISON, D.; HOOIJBERG, R.; LANE, N.; LIEF, C. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: Como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HREBINIAK, H. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: O caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LIMA, J.; REDAELLI, E. **Competição analítica**: Um modelo de gestão de negócios para a inovação e a criação de valor para as empresas. 2. ed. Curitiba: Appris, 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**. São Paulo: GEN Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MCCHESNEY, C.; COVEY, S.; HULING, J.; MORAES, B. **As 4 disciplinas da execução**: Garanta o foco nas metas crucialmente importantes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

© 2023 IBCA – Instituto Brasileiro de Competição Analítica. Todos os direitos reservados.