



A Importância da Execução

Por Alexandre F. Nunes (*)

Cada vez mais empresas de todos os portes e segmentos se preocupam com a clareza e eficácia de suas estratégias, e procuram dar um caráter mais pragmático às mesmas. Até bem pouco tempo atrás, investir num ciclo de planejamento estratégico era um privilégio das grandes empresas, principalmente as multinacionais. Estas últimas utilizavam modelos pré-formatados de suas matrizes adaptados à realidade nacional.

Com o aumento da competitividade em todo o ambiente empresarial, o pensamento estratégico passou a ser uma rotina também em organizações de menor porte. Parar as atividades corriqueiras para refletir sobre o futuro da empresa e estruturar planos para que os mesmos possam ser implantados deixou de ser luxo, e passou à categoria de necessidade. Com maior ou menor grau de sofisticação em suas ferramentas de planejamento, todos passaram a pensar o futuro, entendendo que o exercício de planejamento é um elemento fundamental em um processo estruturado de desenvolvimento do negócio. Hoje em dia, não é pouco usual nos depararmos com quadros exibindo a visão e missão em paredes de empresas de pequeno porte.

Apesar de todo o avanço que podemos observar no campo do planejamento estratégico, é possível também constatar a dificuldade generalizada das empresas em implementar de forma eficiente os seus planos. Enquanto ao longo do esforço de planejamento o "papel aceita tudo", a vida real é mais complexa e a correta execução dos planos traçados muitas vezes se torna um desafio aparentemente inatingível. Para muitas organizações, falta encarar a execução como uma disciplina gerencial, e buscar o entendimento de porque é tão difícil executar bem uma estratégia.



Há muita preocupação, tempo investido e glamour em volta da estratégia, como se ela bastasse para ganhar o jogo. Há também muito sigilo e preocupação com a confidencialidade dos planos traçados – tudo isto é importante, mas a diferença entre as empresas de um mesmo setor nem sempre será encontrada na sua estratégia em si. É na capacidade de implementá-la que os diferenciais competitivos são criados e consolidados. É no campo que se ganha o jogo!

Em minha própria experiência como executivo, e baseado na observação de desafios vividos por nossos clientes, pude perceber algumas razões pelas quais a execução de uma estratégia pode deixar a desejar:

- **Dimensionamento de recursos:** na maioria das situações empresariais encontramos uma luta diária de otimização dos recursos existentes (pessoas, dinheiro, equipamentos, etc). A incessante necessidade de manter custos sob controle para que a empresa se mantenha competitiva no mercado retira toda a capacidade “ociosa” das empresas, e simplesmente não deixa folga para as atividades que criam o futuro – foca-se excessivamente no curto prazo. Ao definir sua estratégia uma empresa consegue entender, caso faça uma honesta e precisa reflexão sobre o tema, o esforço que será exigido para sua implementação, e os recursos que serão demandados. Na maioria das vezes, entretanto, isto não se reflete em seu processo orçamentário e, na prática, a execução sofre com estas limitações. Acontece o que chamo de paradoxo da crença empresarial – “acredito em minha estratégia (até mesmo porque eu mesmo a construí), mas não a ponto de apostar/investir recursos suficientes para tirá-la do papel”. Cria-se então uma situação de risco potencial e frustração certa, pois a organização trabalha sob uma perspectiva de evolução que não conseguirá atingir.

- **Atenção aos detalhes:** a maioria dos negócios é composta por um conjunto de atividades corriqueiras – desenvolver



produtos, vender, cobrar, pagar impostos, negociar com fornecedores, etc. Além de não apresentarem um "charme" em sua essência, estas atividades são ricas em detalhes que necessitam ser abordados para um correto desempenho das empresas. Como a implementação de uma estratégia empresarial nada mais é que a gestão organizada destas atividades – embora algumas vezes elas sejam entremeadas por atividades mais atraentes como uma fusão ou aquisição – uma boa parte dos executivos perde a motivação e não se atenta para os detalhes das atividades envolvidas – elas são classificadas de "chatas" ou sem importância. A excelência operacional, que deve ser traduzida por fazer bem o que a organização se propõe a fazer, é algo que precede a possibilidade de uma empresa ser bem sucedida em qualquer evolução que pretenda fazer. Assim, gerir o dia a dia é fundamental para a implementação com sucesso de uma estratégia empresarial. É uma pena que a devida importância a este ponto seja menosprezada. Cria-se um segundo paradoxo, o da "responsabilidade difusa" – ninguém é responsável pelas atividades mundanas que existem nas empresas. Delega-se para "baixo" e espera-se que, num passe de mágica, as coisas aconteçam.

- **Acompanhamento e controles:** depois de definido aonde se quer chegar, é fundamental que se acompanhe a evolução da implementação do plano estratégico. A base para isto é a definição clara de indicadores que sejam capazes de traduzir se a empresa está no caminho certo traçado em sua estratégia. Um correto e disciplinado controle sobre estes indicadores passa a ser fundamental para que saibamos se a rota precisa ser corrigida ou se a velocidade precisa ser modificada. A falta deste acompanhamento causa erros de leitura capazes de comprometer toda a implementação de um planejamento estratégico. Parece básico demais, mas a negligência em relação a este ponto é assustadora em muitas empresas.



• **Os 3 P's da execução:** persistência, paciência e permanência. A capacidade de transformar uma estratégia em algo vitorioso, na prática, depende de nossa capacidade em manter o foco na execução. É preciso persistir naquilo que foi definido, mesmo que obstáculos iniciais ou ao longo do caminho surjam. É fundamental também ter paciência, pois alguns resultados demoram a aparecer e não se pode permitir à organização esmorecer neste meio tempo. Por último é necessário permanecer no mercado durante um tempo suficiente para que sua empresa, marca e produtos possam ser conhecidos e valorizados pelos clientes. É o famoso "tempo de janela". Infelizmente nosso mundo atual supervaloriza o imediato, o rápido. A cultura do imediatismo é inimiga mortal na implementação de uma estratégia consistente, e hoje é muito comum ver executivos sendo trocados por conselhos administrativos que não vêm resultados na velocidade "desejada". O que não se discute adequadamente é se esta velocidade é compatível com a visão de longo prazo que se deseja construir. Muitas estratégias robustas naufragam neste momento.

Tudo o que foi colocado acima pode facilmente ser conquistado pelas empresas. Basta para isto entender que o papel dos líderes da organização vai além de simplesmente pensar a estratégia e o futuro da empresa. É preciso incorporar a execução como disciplina em seu próprio ciclo de planejamento estratégico. É preciso gerenciar o negócio, com um olho atento ao detalhe e através de uma sistemática rigorosa de acompanhamento de cada passo do desenvolvimento do negócio, como nos velhos tempos!!

(*) Alexandre Nunes é sócio-diretor da DealMaker