

# Pontos críticos na implementação de estratégias em empresas brasileiras

POR **MARINA CRUZ E SAMIR LÓTFI**

A execução bem-sucedida de estratégias planejadas é uma das maiores dificuldades que as organizações enfrentam para obter retornos acima da média em seus mercados de atuação. Esse fato motivou o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral a desenvolver um Modelo Referencial de Execução de Estratégias, que contempla importantes aspectos desse processo nas organizações. Para investigar a implementação de estratégias em empresas brasileiras foi desenvolvido um diagnóstico – Estratégia & Execução –, aplicado recentemente em mais de 40 empresas de grande e médio porte e respondido por mais de 400 executivos da alta e média gerência.

Neste artigo, analisamos os sete pontos críticos na implementação dessas empresas, refletindo sobre o processo de execução de suas estratégias planejadas.

**1. APOSTE NA COMUNICAÇÃO EFETIVA DA ESTRATÉGIA** Os comportamentos relevantes para a execução da estratégia são contextuais e envolvem, dentre outros aspectos, o tempo que as pessoas investem na discussão da estratégia, na adoção de iniciativas para a sua execução ou ajudando colegas a cumprir as atividades necessárias.

Na pesquisa realizada pela FDC, 35% dos respondentes indicaram não estarem certos de que as

peças explicam com frequência, aos seus funcionários, os significados por detrás da estratégia. A comunicação constante do processo, com exemplos baseados no dia a dia dos funcionários e fáceis de entender, pode impactar no nível de envolvimento das pessoas com a execução do plano. Isso fica claro em outra questão do diagnóstico: 38% dos respondentes contestam que as pessoas compreendam claramente os propósitos da estratégia.

**2. RESOLVA RAPIDAMENTE OS CONFLITOS RELACIONADOS À ESTRATÉGIA** Os conflitos no processo da estratégia acontecem quando as pessoas têm visões diferentes da autoridade sobre uma decisão a ser tomada ou de quem é a responsabilidade por uma ação específica. Se a organização não articular ativamente o desenvolvimento de mecanismos de coordenação, no processo de execução da estratégia, pode ocorrer a falta de colaboração nas fronteiras existentes entre funções, áreas e/ou departamentos.

A pesquisa revelou que 43% dos respondentes não estão certos de que existe rapidez para resolver os conflitos entre diferentes áreas, departamentos e/ou unidades envolvendo a estratégia, em suas organizações. Nesse cenário, os ciclos de decisão e execução tendem a ser longos e há mais dificuldade em compartilhar informações para alavancar as melhores práticas.

Dessa forma, a rapidez na resolução de conflitos pode ser importante para ampliar a colaboração entre pessoas do mesmo nível hierárquico, ou de outros níveis, aumentando a adesão delas às decisões e diminuindo o tempo transcorrido entre a decisão e a execução.

**3. PRIORIZE AS DECISÕES RELACIONADAS À EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA** As decisões relacionadas à execução da estratégia devem ser priorizadas em relação a outras deliberações da organização. Geralmente, os gestores sabem quais são as decisões importantes, mas não conseguem dar prioridade a elas. Na pesquisa, 29% dos respondentes indicaram não estarem certos de que as pessoas seguem sempre as decisões tomadas sobre a execução da estratégia.

Considerando a diversidade de decisões nas empresas, é preciso ser capaz de classificá-las em função de sua importância relativa para a estratégia, direcionando a elas esforços gerenciais significativamente maiores.

**4. VALORIZE A INTEGRAÇÃO ENTRE DIFERENTES ÁREAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS** Ao longo da execução da estratégia podem ocorrer importantes demandas de integração entre diferentes áreas e níveis hierárquicos. Por exemplo, grupos de especialistas em diferentes áreas podem se encontrar com certa frequência para solucionar demandas recíprocas e interdependentes, expostas ao longo da execução, definindo suas fronteiras de atuação, escopo das atividades, interfaces necessárias, etc.

No entanto, as opiniões coletadas pela pesquisa indicam que 29% dos respondentes não estão certos de que o relacionamento entre áreas, departamentos e/ou unidades esteja contribuindo para a execução da estratégia em suas empresas. Além disso, 33% duvidam que os projetos relacionados à estratégia sejam gerenciados de forma a facilitar a integração entre eles.

Para promover essa integração é preciso facilitar o acesso das pessoas a uma maior quantidade e qualidade de informações, garantindo as habilidades e a capacidade de julgamento dos tomadores e seguidores das decisões estratégicas. Pessoas com cargos de integração entre áreas podem ser facilitadores, orquestrando o trabalho de diferentes áreas, departamentos e/ou unidades. O objetivo é garantir que informações essenciais à execução da estratégia sejam transferidas com regularidade entre funções ou equipes, que tenham metas ou fluxos de trabalho interdependentes.

**5. REÚNA ATIVAMENTE INFORMAÇÕES SOBRE QUESTÕES RELEVANTES PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA E AS TRANSMITA AOS SEUS SUPERIORES** Quando envolvidos em atividades de síntese da informação, os gestores reúnem ativamente informações sobre questões relevantes para a execução da estratégia, filtrando os principais destaques e os transmitindo aos seus superiores. Essa atividade é integradora e acontece de baixo para cima. Os gestores atuam “absorvendo incertezas” e depositando confiança em sua capacidade de interpretar acontecimentos, fatos e dados do ambiente em que a organização está inserida. Porém, de acordo com resultados da pesquisa da FDC, 27% dos respondentes não estão certos de que os gestores informam à alta administração sobre atividades conduzidas por competidores, fornecedores, clientes, etc.

## O MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE DESEMPENHO SÃO FUNDAMENTAIS PARA O ATINGIMENTO PLENO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**6. ESTABELEÇA MÉTRICAS CLARAS, MENSURÁVEIS E REALIZÁVEIS PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA** Objetivos e métricas claros, mensuráveis e realizáveis ajudam a avaliar se os resultados estão cumprindo o que foi planejado, fazendo com que reuniões de equipe, da diretoria e de avaliação de desempenho tornem-se muito menos ambíguas. Fica também mais difícil utilizar desculpas para justificar o não alcance dos resultados, já que estes são consequência do comportamento das pessoas. No entanto, 28% dos respondentes da pesquisa declararam não estarem certos de que haja, constantemente, a definição de planos individuais para as pessoas executarem a estratégia.

**7. DESENVOLVA PRÁTICAS DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA** O monitoramento, avaliação e comunicação na gestão de desempenho são fundamentais para o atingimento pleno dos objetivos estratégicos. É importante haver uma comunicação constante entre os responsáveis pela execução (operações) e pelo planejamento, no que se refere ao desempenho das diferentes iniciativas, planos de ação, programas e/ou projetos que visam colocar a estratégia em prática.

É esse *feedback* recíproco, sustentado pela gestão de desempenho, que dá vida à estratégia. Ele força os líderes de projetos, patrocinadores e planejadores a efetuarem revisões para avaliar em que medida a estratégia está sendo realizada e se está adequada às mudanças e ao contexto da organização.



## O QUE ACONTECE DURANTE A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA PRECISA CONTAR COM A ACEITAÇÃO DAS VÁRIAS PARTES INTERESSADAS E ENVOLVIDAS NO PROCESSO

Esse processo pode gerar importantes adequações na alocação dos recursos relacionados à estratégia. Ao mesmo tempo, fortalece a capacidade da organização de aprender com as experiências relacionadas à execução da estratégia.

No entanto, 36% dos respondentes não estão certos de que mudanças na estratégia e/ou em sua execução sejam claramente explicadas e justificadas para os membros da organização. Além disso, 37% duvidam que o desempenho na execução da estratégia seja constantemente comunicado para toda a empresa.

O que acontece durante a execução da estratégia precisa contar com a aceitação das várias partes interessadas e envolvidas no processo. Quando as partes com poder e influência discordam da execução, tendem a direcioná-la para rotas diferentes e mais difíceis. Isso reforça a necessidade de os gestores não apenas estarem bem informados sobre quais são as partes interessadas com poder e influência, mas também de se comunicarem com elas de forma efetiva, ao longo da execução da estratégia, evitando possíveis fragmentações políticas causadas pelos diferentes interesses individuais.

A dificuldade em rever a “rota”, quando as coisas começam a dar errado, é um dos aspectos que caracteriza as organizações de baixo desempenho no alcance de suas decisões estratégicas. Isso reforça a relevância da disciplina, adaptação e aprendizagem na execução da estratégia. É importante aprender a reconhecer se a execução está seguindo o seu

curso, ou se deve ser adaptada em função de oportunidades de melhorias, ações de competidores, demandas de clientes, novas tecnologias, soluções emergentes, etc.

Esses são apenas alguns dos vários aspectos com grande potencial de provocar lentidão na execução da estratégia, demandando mais tempo e recursos. Os imprevistos relacionados ao ambiente interno e externo da organização podem fazer com que a responsabilidade por informações, atividades, processos e/ou projetos seja alterada, passando de um indivíduo ou grupo, para outro(s).

### REFLEXÕES SOBRE A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

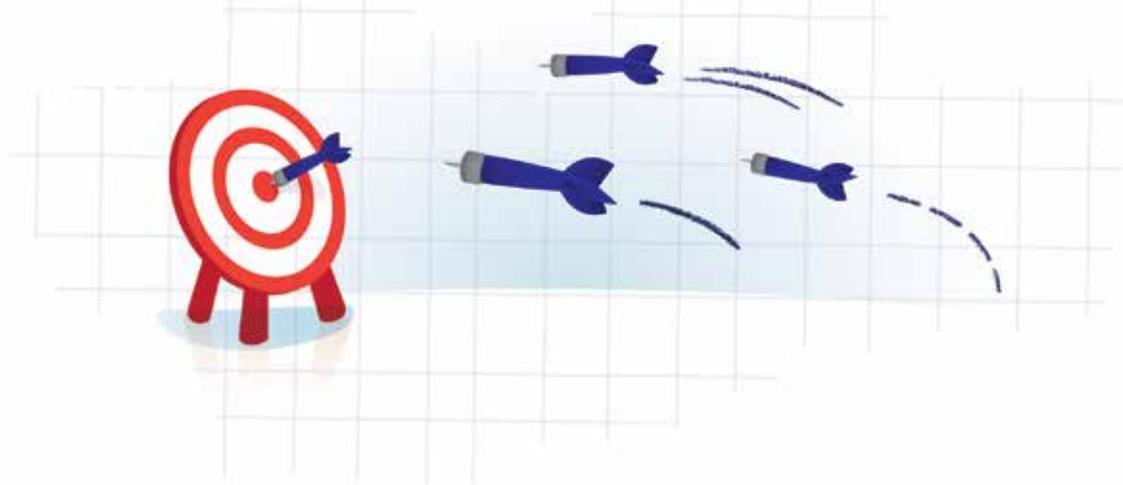
A estratégia não se limita ao trabalho de planejamento. Também está vinculada ao trabalho de fazer escolhas e tomar decisões intencionais, informadas e integradas. A maioria das estratégias exige uma priorização das iniciativas que provocarão mudanças na organização, além da escolha da sequência de realização dessas iniciativas. Como não há uma sequência universalmente superior para a execução de estratégias de negócios, é preciso haver um prejulgamento a esse respeito. As decisões sobre a velocidade e a ordem das ações da estratégia são importantes em função, por exemplo, dos recursos disponíveis, da urgência que alguns elementos podem demandar para o aproveitamento de “janelas de oportunidades”, da conquista de credibilidade junto ao mercado por um período de tempo, ou mesmo para atingir vitórias mais factíveis na obtenção dos objetivos de longo prazo.

---

**MARINA CRUZ** doutoranda em Administração na UFMG e bolsista de apoio técnico FDC/FAPEMIG do núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais.

---

**SAMIR LÓTFI** é professor do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, doutorando em administração pela FGV-EAESP e mestre em administração pela USP.



## CONCLUSÕES

A execução da estratégia não deve ser tratada como “algo para se preocupar depois”. Para serem bem-sucedidas, as organizações devem ter uma visão simultânea do planejamento e da ação, ou seja, quando estiverem formulando os planos, os gestores também devem pensar na execução. Na medida do possível, as questões relacionadas à execução devem ser antecipadas, já que a formulação e a execução devem ser partes integradas de um sistema de gestão estratégica.

Essa visão dualista e simultânea é importante, mas difícil de ser alcançada, representando um desafio para a execução eficaz da estratégia. Muitos estrategistas projetam estratégias adequadas ao ambiente externo, mas subestimam a importância de sua vinculação ao ambiente interno. Aspectos como autoridade formal, funções individuais, padrões de interação, fluxos de informação, sistemas de controle, gestão de desempenho e de incentivos e recompensas sustentam processos e comportamentos de fundamental importância para a estratégia. Por isso, quando alinhados à estratégia, favorecem o direcionamento da energia da organização para os seus objetivos de longo prazo.

O caráter dinâmico do ambiente externo, no qual as organizações estão inseridas, faz com que praticamente qualquer estratégia planejada exija alguma mudança organizacional para sua execução. É importante se preparar para essa possibilidade, reconhecendo que aquilo que pode ter funcionado no passado não bastará para o futuro. Gerenciar a mudança demanda reconhecer as táticas e os passos necessários para gerenciar o processo de execução, ao longo do tempo.

Por fim, vale a pena destacar a importância de um clima organizacional receptivo, no qual as pessoas com poder e influência possam priorizar a execução da estratégia, conduzindo mudanças formais que facilitem o alcance de resultados. Nesse contexto, a execução é mantida no topo da agenda e, em consequência, recebe maior tempo e energia das pessoas que lhe são mais favoráveis, do que as demandas vindas de outras áreas do negócio.

## PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GALBRAITH, Jay R.; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. *Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis*. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2011.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A execução premium*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MORGAN, Mark; LEVITT, Raymond E.; MALEK, William. *Executing your strategy: how to break it down and get it done*. Boston: Harvard Business Scholl, 2007.