

# Execução: a nova estratégia



**PROF. LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES**

*Professor e consultor HSM*

Uma **estratégia brilhante**, um **produto arrasador** ou uma **tecnologia revolucionária** podem colocar a empresa no mapa competitivo – mas só uma sólida execução será capaz de mantê-la ali. **Não há nada mais frustrante** do que perder uma grande oportunidade por causa de uma execução medíocre.

Parece que agora o mundo se divide entre os rápidos e os lentos e isto não é uma mera questão metafórica, nações inteiras enfrentam um fato inexorável: a sobrevivência do mais rápido. Obviamente isso afeta diretamente as empresas, que não podem "ficar para trás" sob o risco de sua própria extinção. Formular a estratégia é difícil, mas implementá-la pode ser ainda mais desafiador. A execução hoje exige comprometimento e paixão pelos resultados, independentemente do nível da administração. Infelizmente, sabe-se muito mais sobre planeamento do que sobre realização, sobre a criação da estratégia, do que sobre o seu funcionamento real. E sabemos muito bem que os planos maus

e mal concebidos geram resultados maus. A estratégia conduz ou afeta um grande negócio, devendo ser desenvolvida com cuidado. Logo, estratégias fracas resultam em planos fracos de execução.

Mas, se execução é essencial para o sucesso, porque um número maior de organizações não desenvolve uma abordagem disciplinada em relação a ela? Porque as empresas não dedicam mais tempo desenvolvendo e aperfeiçoando processos que as ajudem a obter resultados estratégicos importantes? E porque muitas empresas não conseguem executar ou implementar bem as estratégias e colher os frutos desses esforços?. A resposta é muito simples. A execução é extremamente difícil, pois, antes de tudo, exige muita disciplina.

O maior erro cometido pela liderança é permitir que o não-atingimento da meta fique sem a devida avaliação. Se não houver a análise do mau resultado, é preferível não conduzir uma gestão por resultados. A força desta gestão é a boa avaliação. Esta reflexão significa analisar através de informações (fatos e dados) a diferença entre o resultado obtido e o valor previsto no contrato de resultados, identificar as causas que geraram tal diferença e apresentar as contramedidas a essas causas. Esta reflexão não pode resumir-se numa

“desculpa” ou numa “explicação”. “Explicações” não garantem a sobrevivência de uma empresa. Existem organizações que executam um planeamento fantástico. No entanto, não existe gestão. As metas não são alcançadas na sua totalidade e nada acontece apesar disto.

O sucesso de qualquer estratégia, nos dias de hoje, depende muito mais de uma ação rápida do que de um planeamento detalhado. As exigências de um ambiente complexo e em constante mutação, agravado pelo crescimento exponencial dos concorrentes e substitutos, impõem-nos novos desafios. A disciplina na execução de uma estratégia lançada para atingir resultados requer líderes comprometidos e preparados. Liderar este processo é o principal papel dos dirigentes atuais.

O objetivo do líder genuíno é construir um lugar em que as pessoas desfrutem de liberdade criativa e desenvolvam o verdadeiro senso de realização – um ambiente que desperte o melhor de cada um. Os atuais modelos organizacionais induzem-nos a utilizar no trabalho apenas parte de nossa capacidade individual. Precisamos de aprender a reconhecer e explorar esta capacidade ociosa que todos os dias cada pessoa traz para a organização. ■

[www.startandgo.pt](http://www.startandgo.pt)

**START&GO**

