

Planejamento Estratégico orientado para a execução – Como formular e executar estratégias vencedoras

Fonte: <http://www.execucaodaestrategia.com.br/2010/11/11/planejamento-estrategico-orientado-para-a-execucao-como-formular-e-executar-estrategias-vencedoras/>

Que a execução da estratégia é um dos maiores desafios dos gestores, todos nós já sabemos. Mas a questão para reflexão é: O que faz com que grande parcela dos planejamentos estratégicos falhe na sua execução? É possível afirmar que as razões são as mais diversas. No entanto, dentre elas, é possível destacar quatro elementos:

- A dinâmica do ambiente de negócios;
- As barreiras de execução criadas pela própria organização;
- A qualidade da estratégia;
- O modelo de gestão estratégica.

No caso das alterações no ambiente de negócios, é preciso considerar que são parte da equação. O nosso ambiente passará por transformações cada vez mais frequentes e profundas. As rupturas em temas como tecnologia, necessidades do consumidor, legislação, dentre outros, já fazem parte do nosso cotidiano e não nos resta, portanto, alternativas senão gerenciá-las, criando planos de resposta adequados. Por outro lado, as barreiras de execução, resultam da nossa própria gestão, ou falta dela. São barreiras que se associam diretamente ao fator humano determinante de uma execução de qualidade. A compreensão da estratégia, e o envolvimento das pessoas com a sua implementação é consequência direta do esforço organizacional para a sua comunicação e, mais que isso, para o envolvimento das pessoas na formulação e execução. Não necessariamente todos precisam se envolver na formulação. No entanto, a sua construção a partir do conhecimento organizacional acumulado na base é um importante indutor de um clima propício à execução. Em última análise, se a estratégia fica restrita ao alto escalão, somente as pessoas mais diretamente ligadas à sua formulação ficarão envolvidas na sua execução.

Outro fator de sucesso de uma estratégia é a sua própria qualidade. Se assumirmos que estratégia trata, a priori, do conjunto de escolhas organizacionais que pautam o futuro e permitem a alocação otimizada dos recursos, escassos, conseguimos então entender que a execução trata da implementação de prioridades organizacionais. Quanto mais claras e coerentes as escolhas, maior a chance de sucesso na sua execução. Uma estratégia bem elaborada nasce na correta análise do ambiente em que a organização opera. A estratégia pode até ser simples, mas não pode jamais ser descontextualizada do ambiente de negócios. É no posicionamento, no entanto, que se observa a robustez de uma estratégia. O posicionamento é o coração da estratégia, pois, é por meio dele que a organização define claramente quem é o seu cliente e qual é a sua proposta de valor para atraí-lo, que produtos irá oferecer, e até mesmo quais são os seus concorrentes. É com a definição do posicionamento que nascem as escolhas estratégicas, e a execução depende diretamente da coerência destas escolhas e do quanto elas podem pautar melhores decisões.

As escolhas estratégicas, por sua vez, trazem consequências aos processos e estrutura da organização. O suporte à execução acontece exatamente na formulação de diretrizes organizacionais capazes de refletir, no dia a dia, as decisões tomadas no posicionamento. Para viabilizar a execução, a estrutura e os processos devem seguir a estratégia, e não o inverso. Por fim, para que uma estratégia realmente saia do papel, é preciso estabelecer um modelo de gestão que proporcione acompanhamento constante da sua evolução e que seja facilmente compreendido pelas pessoas. É preciso medir, constantemente, a execução, seu ajuste com o ambiente interno e externo, para fundamentar a tomada de decisões de forma ágil e efetiva.

Artigo publicado na NewsGeneration – Edição Especial ExpoManagement 2010.