

Boas estratégias não valem nada sem execução

em hsm.om.br

O foco na execução pode ser a chave para o sucesso de sua estratégia, conforme mostrou Lawrence Hrebiniak durante o Fórum HSM Estratégia 2012



Por mais brilhantes que possam ser as estratégias traçadas por uma empresa, nenhum valor elas terão se os gestores não forem capazes de transformar tudo que foi planejado em realidade. Lawrence Hrebiniak, autor de importantes obras sobre o assunto e professor da Wharton School, esteve no Fórum HSM Estratégia 2012 para falar sobre formulação e execução de estratégias.

“Por mais difícil que seja formular a estratégia, sua implementação ou execução sempre será ainda mais difícil”, assegurou o acadêmico, lembrando que existem inúmeras variáveis que podem comprometer o resultado final de um plano. Uma delas é a própria qualidade da estratégia em si. “Parece óbvio, mas as pessoas se esquecem de que sem uma estratégia eficiente, não é possível obter um resultado satisfatório na execução”, alertou.

Entre inúmeras técnicas discutidas para priorizar a execução, Hrebiniak destacou a importância de se transformar a estratégia traçada em objetivos e métricas de curto prazo. “É comum ouvir que devemos pensar a longo prazo, mas o nosso dia-a-dia também é importante. Por isso insisto em afirmar que os objetivos estratégicos devem ser traduzidos em objetivos de curto prazo para assegurar o sucesso da execução”, explicou.

Controles e gestão de mudanças

Hrebiniak também falou sobre a importância das ferramentas de controle dentro dos planos de implementação. “Os controles incomodam algumas vezes porque obrigam os gerentes a enfrentar fatos desagradáveis sem evasivas. Por isso mesmo que são tão importantes para corrigir o que está errado e permitir que se recompense quem atua bem”, pontuou o professor. “Controles são importantes tanto para entender os seus erros como também os seus acertos. Não deixe de avaliar suas variáveis mesmo quando as coisas vão bem”, aconselhou.

Outro ponto destacado por Hrebiniak diz respeito à capacidade de gestão de mudanças dentro da empresa, uma vez que a implementação de uma estratégia sempre provoca impacto sobre a rotina da equipe. “Se os funcionários não lidarem de maneira positiva com as mudanças que estão sendo feitas, todo o plano pode fracassar”, ressaltou, acrescentando que, por isso, é preciso dar atenção especial à equipe. “Os gerentes têm de ser agentes efetivos nessa mudança”, completou.

Dez lições para uma execução bem-sucedida, segundo Hrebiniak

- 1 – Implementar a estratégia é difícil, mas vale a pena;
- 2 – A boa estratégia vem em primeiro lugar;
- 3 – Conheça suas aptidões e limitações;
- 4 – Pense no curto prazo;
- 5 – A estrutura organizacional faz diferença;
- 6 – A necessidade de gerir interdependência, coordenação e prestação de contas;
- 7 – Preste muita atenção aos incentivos;
- 8 – Controles são importantes;
- 9 – A gestão das mudanças pode salvar ou destruir os esforços de execução ou de implementação;
- 10 – Crie e use um modelo ou plano para nortear os esforços de implementação/execução.