

# Como fazer com que a estratégia não morra pela execução

em [hsm.com.br](http://hsm.com.br)



*Acadêmico aponta dificuldades e sinaliza que as organizações brasileiras precisam começar a planejar também a implementação da estratégia*

Recente pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral com 331 profissionais de cinco grandes empresas brasileiras, por meio do Núcleo de Estratégia e Mercados Emergentes, aponta os sete principais fatores que impactam na execução da estratégia. São eles:

1. Dificuldades na interação e coordenação entre processos, funções e áreas.
2. Pouca eficiência ou ausência de monitoramento do desempenho da estratégia que permita a aprendizagem, correção de falhas e/ou revisão da estratégia.
3. Pouca eficiência ou ausência de sistemas de mensuração e monitoramento do desempenho que permitam acompanhar o progresso da implementação da estratégia.
4. Atrasos na implementação da estratégia em relação aos prazos planejados.
5. Alocação ineficiente de recursos (financeiros, pessoais, materiais, tempo etc.) durante a implementação da estratégia.
6. Falta de divulgação da estratégia planejada para todos os níveis da empresa.
7. Pouca ou nenhuma adequação das rotinas relevantes para a implementação da estratégia.

O estudo aponta que entre a intenção estratégica e o resultado existe um processo e tempo permeado por questões-chave que impulsionam a implementação: alavancas de resultados, avaliação da mudança, mapeamento de redes de poder e influência, programa de implementação, entre outras. Para a execução, os quatro elementos-chave são: disponibilidade

e alocação de recursos, papéis da alta administração e média gerência, gestão do desempenho da implementação e coordenação entre processos, funções e áreas.

### **Foco do problema**

Segundo Aldemir Drummond, coordenador do programa Estratégia e Execução e coordenador do Núcleo de Estratégia e Mercados Emergentes da FDC, todas as dificuldades encontradas pelos executivos estão relacionadas a um único fator: falta de planejamento da implementação. "A maior parte das empresas foca no planejamento estratégico e acredita que a execução é apenas uma consequência de um plano bem estruturado, o que não é verdade. Execução e implementação são parte da estratégia", pontua.

As organizações brasileiras, atualmente, determinam responsáveis para as iniciativas estratégicas e cada um observa a área que coordena. Entretanto, sem a visão do todo e a importância de cada iniciativa a seu momento, os profissionais se veem no seguinte dilema: projetos estratégicos concorrem com a rotina diária. "Há uma concorrência entre curto e longo prazo", aponta Drummond.

### **Planejar, entender e compartilhar**

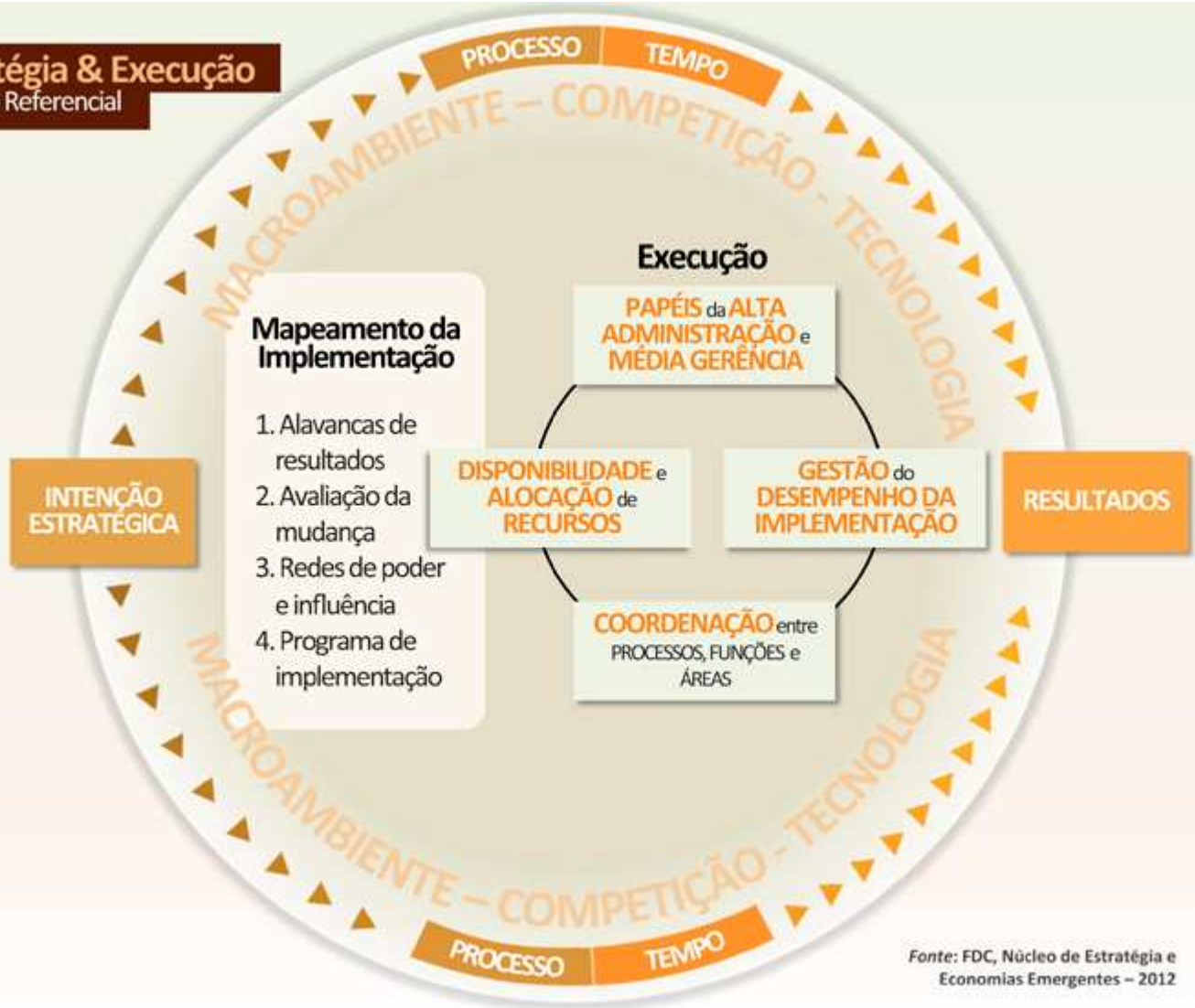
De acordo com o acadêmico, a solução está no planejamento da implementação e a alta administração ainda precisa entender o seu papel na execução. "Ela determina as iniciativas e a estratégia é executada de forma independente. No dia a dia as pessoas são cobradas pelo curto prazo, mas a alta administração precisa sempre lembrar o longo prazo. Além disso, é preciso criar um sistema de consequência, que dá reconhecimento para aqueles que estão alinhados com a estratégia", sugere.

No cenário brasileiro, há um foco excessivo no curto prazo, o que gera uma falsa percepção de que as empresas sofrem com falta de recursos. "Na verdade, as empresas têm recursos, mas como não houve uma distribuição deles ao longo do tempo de forma estruturada, os envolvidos na execução têm a sensação de que não há recurso hoje. Isso é reflexo do não planejamento da execução", esclarece o professor.

A recomendação de Drummond é que a alta administração desenhe a distribuição de recursos e os cronogramas da estratégia de forma unificada e compactue com os envolvidos a visão do todo, bem como o papel de cada um no processo de implementação. "As metas de longo prazo só serão alcançadas através de ações operacionais no curto prazo. Com isso, a prioridade da estratégia se perde ao longo do tempo e o papel de recuperar e relembrar a estratégia está nas mãos da alta administração", avalia.

# Estratégia & Execução

Modelo Referencial



Fonte: FDC, Núcleo de Estratégia e Economias Emergentes – 2012