

### Execução, o maior desafio da estratégia.

É importante ter clareza de que um dos critérios de [Excelência Empresarial](#) que impacta com muita relevância as empresas e organizações, é o de Estratégias e Planos.

A seguir algumas definições prévias para nivelarmos o conhecimento dos leitores sobre o tema.

- **Estratégia** como sendo o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente, conforme James Brian Quinn,
- **Planejamento Estratégico** como um método para escolher e construir o futuro de uma empresa em um ambiente de crescente turbulência e competição e ainda,
- **Projeto Empresarial** como uma tecnologia de gestão que procura ordenar as ideias das pessoas da organização, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, bem como os resultados que se quer alcançar: - objetivos, estratégias, resultados.

O empresário deve então construir o projeto empresarial de sua empresa, visualizar aonde quer chegar e traçar os caminhos, as diretrizes, as metas para caminhar no cumprimento do propósito e da visão de sua empresa e, também, principalmente, elaborar e compartilhar esta ideologia com seus gestores, colaboradores, para que eles possam ajudá-lo a atingir os objetivos empresariais.

Ah, e uma observação importante: estratégia é para todos, ou seja, empresas de todos os portes devem desenvolver o seu pensamento estratégico e traçar os seus rumos.

Tem um papel essencial neste momento a **proposta de valor** que pode ser entendida como uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes.

#### Uma proposta de valor deve:

- Atender à necessidade do cliente-alvo com um produto ou serviço.
- Identificar qual segmento específico de clientes a empresa vai focar para crescer.
- Identificar o que os clientes de seu segmento valorizam.
- Diferenciar a empresa de seus concorrentes.
- Ser sustentável.

E aí, uma pergunta: as empresas conhecem bem os seus clientes? É importante dizer e atentar para o fato de que a maioria das empresas não conhecem a fundo seus clientes, e acabam criando uma proposta de valor baseadas muito no “eu acho que...” Em vez do “eu sei que...”

Também são muito importantes na fase de elaboração do projeto empresarial, o propósito, que pode ser entendido como a definição da atuação da empresa no espaço do negócio escolhido e o que define sua razão de ser, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência, e o posicionamento estratégico adotado, se de intimidade com o cliente, liderança em produtos ou excelência operacional.

Assim temos:

- **Propósito** - qual problema resolvemos, porque existimos;
- **Proposta de valor** - como resolvemos o problema;
- **Posicionamento estratégico** - maneira de se destacar entre as concorrentes, criando vantagem competitiva;
- **Produto ou serviço** - meio pelo qual resolvemos o problema e entregamos a proposta de valor.

Bem, e agora *fazendo referência ao título do artigo*, elaborado o projeto empresarial, com a ideologia definida - propósito, valores e visão -, linha de visão e marcos estratégicos estabelecidos para os próximos cinco anos, análise dos ambientes externo e interno, proposta de valor, objetivos estratégicos, com suas metas, indicadores, e iniciativas estratégicas elaboradas, *estamos prontos para a próxima e decisiva fase do projeto empresarial: a execução.*

Constata-se aqui uma grande dificuldade de colocar em prática o planejado e convivemos, com vários exemplos, com um número expressivo de empresas com extrema dificuldade em “dar vida” ao projeto empresarial.

E, neste sentido, vários desafios devam ser superados, tais como:

- Elaborar um belo projeto empresarial e não ter a energia, a competência gerencial, a organização e a alocação de recursos - humanos, financeiros e materiais - suficientes para sua execução;
- Não dispensar o tempo necessário e nem estabelecer a execução do que foi proposto como prioritário, e estar constantemente postergando o cumprimento das ações propostas, relegando o projeto empresarial a um segundo plano;
- Não estabelecer o acompanhamento regular e sistemático do que foi proposto e do que foi efetivamente executado, em termos dos objetivos estratégicos, seus indicadores e metas, reorientando ações e projetos;

- Não avaliar adequadamente, com ferramentas apropriadas, as razões do não cumprimento das ações propostas, sem a adoção de providências para minimizar tais “atrasos”;
- Não atentar para outras razões de não executar o planejado: falta de compreensão dos objetivos do projeto empresarial e resistência à mudança; falta de integração entre as equipes, etc.

E, mais ainda, como uma das premissas dos cenários econômicos dos tempos que temos vivido nos últimos anos é de “aperto” e de dificuldades de conjuntura econômica, de mercado, ou qualquer outra dificuldade relevante, acredito que os empresários e gestores devam, ainda com maior foco e determinação, praticar três verbos: expurgar, planejar e compartilhar.

**Expurgar** as memórias de dificuldades, atropelos, oportunidades não exploradas e se abrir para o novo, para o aqui e agora. O que tenho que abandonar, que não me serve mais, me atrapalha, e que insisto em manter? Que processos estão pesados, que recursos estou desperdiçando, que talentos não estou aproveitando e sempre se perguntar diante de um novo processo, uma nova atividade, uma nova solicitação: o que isto agrega de valor para meu cliente?

E, por outro lado, o que está acontecendo, qual a realidade do mercado em que atuo, o que meus clientes e potenciais desejam, esperam, e partir para o atendimento destas necessidades com inspiração nova, com garra, com disposição.

**Planejar** estrategicamente a organização, redefinindo propósito, visão, valores, revitalizando as estratégias, estabelecendo metas desafiadoras, com indicadores claros de resultados, elaborar os planos de ação e fazer o acompanhamento constante e sistemático deste planejamento, revisando, adaptando, interagindo com os ambientes externo e interno à organização. Quem somos, onde estamos, onde queremos chegar e como, quem e quando serão os responsáveis por isto?

**Compartilhar** então estes desafios e metas com todos os seus públicos:

- interno, seus funcionários, colaboradores, ou como queira chamar aquelas pessoas que vivem sua empresa diariamente e podem te auxiliar e muito no atingimento de objetivos, não só trabalhando, mas sugerindo, se comprometendo, e para isto é importante que sejam pessoas capacitadas, motivadas e integradas;
- externo, seus clientes, principalmente, que sendo envolvidos, vão se alinhar com você e serem beneficiados por um produto e ou serviço de melhor qualidade, de valores mais competitivos em função da maior produtividade que se constata quando você

expurga, planeja e compartilha. Outros públicos externos também devem ser envolvidos, a exemplo de seus acionistas, fornecedores, e a comunidade em geral.

Pratique estes três verbos em sua organização, comece já, se é que já não o faz!

Concluindo, o que alerto aos empresários é que não demorem a se organizar para executar o planejamento elaborado e aproveitar as oportunidades que o mercado apresenta, pois estas condições de atratividade podem se alterar, nem tampouco esperem ficarem críticas as dificuldades para elaborar e executar o seu planejamento, pois aí, vários fatores poderão contribuir para tornar a tarefa mais difícil, como endividamento acima da capacidade de pagamento da empresa, concorrência predatória, desgaste da organização e outros.

O compromisso com a execução deve ser, sempre com foco no cliente, no que é valorizado por ele, e na direção de se apropriar e aproveitar do que existe de oportunidades para a empresa em seu segmento de atuação, como gerir e desenvolver os recursos humanos, os processos, para que a empresa esteja preparada para concorrer em mercados cada vez mais competitivos e onde se exige muita eficácia gerencial na obtenção de resultados, na inovação de produtos e serviços, na excelência da qualidade de atendimento a clientes, sem deixar de trabalhar, é claro, na minimização de ameaças do ambiente externo e fraquezas da organização, no âmbito interno e igualmente, com muito foco, nas oportunidades de mercado e maximizando as forças no ambiente interno.

E parafraseando o Mestre Peter Drucker, devemos nos lembrar sempre:

- O sucesso passado não garante o sucesso futuro;
- Mais do que nunca, ter uma visão voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e o fracasso;
- Uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que aceitarem, compreenderem e explorarem as novas realidades.

**Você quer construir a estratégia da sua empresa com a FDC?** Dê o primeiro passo para se juntar a um grupo seleto de mais de 1.000 empresas que já estão crescendo conosco!

**Preencha o Diagnóstico de Maturidade e Gestão** e ganhe uma devolutiva personalizada com o nosso time de especialistas.

Por meio do Diagnóstico, você entenderá como estão 11 dimensões de gestão e governança da sua empresa em comparação com as organizações que mais cresceram nos últimos 5 anos.

**Para acessar, clique aqui:** <https://bit.ly/fdc-assess-mat>

Autor: Geraldo Eustáquio Andrade Drumond - Professor associado da FDC - Fundação Dom Cabral.