



POR ROMULO PINHEIRO

GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E PÓS-GRADUADO EM ESTATÍSTICA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (MG), COM MBA PELA FUNDAÇÃO DOM CABRAL E CURSO DE EXTENSÃO EM ESTRATÉGIA PELA COLUMBIA BUSINESS SCHOOL. ATUA COMO CONSULTOR DESDE 1998 NAS ÁREAS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, MARCAS CORPORATIVAS E MARKETING. FOI VICE-PRESIDENTE DA AGÊNCIA ÁFRICA E SÓCIO-DIRETOR DA ASIA BRANDING, AMBAS DO GRUPO ABC, ALÉM DE SÓCIO DAS CONSULTORIAS THYMUS E BRANDANALYTICS. NA FALCONI, ATUA COMO CONSULTOR DESDE JANEIRO DE 2014.

✉: contato@falconi.com

O PAPEL DO LÍDER NA EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Execução: realizar, colocar em prática, dar cabo de algo. Esse é certamente o aspecto mais discutido nos círculos empresariais e acadêmicos em relação ao processo de planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, tem se tornado seu ponto fraco e o principal argumento de seus críticos. Afinal, por que se dedicar à elaboração de um plano que não será executado?

Acontece que é justamente no processo de elaboração do plano que se encontra uma das chaves para sua execução. Temos identificado ao longo de nossa experiência que um dos principais fatores que impedem a execução é comportamental – mais precisamente falta o sentimento de propriedade por parte dos gestores envolvidos.

A abordagem mais tradicional concentra a elaboração do plano no âmbito da Diretoria Executiva ou, em alguns casos, até mesmo apenas no Conselho de Administração. Quando esses planos chegam até a média gerência – quem realmente cuidará da execução na ponta –, as ações têm alta probabilidade de rejeição, pois simplesmente não são reconhecidas como aderentes à realidade. Quem nunca ouviu reações como “aqui o mundo é diferente” ou “a Diretoria enlouqueceu; esse plano não é viável!”?

Características de um bom plano estratégico:

1. reflete a REALIDADE atual e provoca a organização em relação ao FUTURO;
2. é PRAGMÁTICO e focado em RESULTADOS – tem METAS claras para os gestores e mostra um PADRÃO DE AÇÃO para que esses possam alcançá-las;
3. tem CREDIBILIDADE entre os gestores – mostra uma relação de “causa e efeito” e determina RESPONSABILIDADES.

Por que isso acontece? Nossa hipótese: pelo baixo nível de envolvimento e participação dos gestores no processo de elaboração do plano estratégico!

A média gerência tende a ter uma proximidade muito maior com a realidade da operação. Claro que pode faltar uma visão externa mais ampla, e a Diretoria tem justamente o papel de trazer isso para o processo. De fato, porém, a ponte entre as grandes metas e diretrizes estratégicas da organização e o ambiente externo – clientes, fornecedores etc. – é feita pela média gerência.

Que fique claro: ter um processo de planejamento mais colaborativo não quer dizer mais “democrático”. Em última instância, quem decidirá, por exemplo, pela alocação ou redução de recursos em uma nova frente (produto, segmento, região) será o acionista.

A decisão executiva final será sempre dele, dentro do sistema de governança que tiver adotado para a empresa, com Conselho de Administração, Diretoria, comitês ou outros. Esse mesmo acionista, no entanto, se sentirá mais seguro em suas decisões em um processo que passou pelo escrutínio de seu corpo gerencial – e foi confrontado com a realidade.

O que devo fazer como gerente?

Ao participar do processo do planejamento, os gestores entram em uma dinâmica que os permite propor, criticar e assumir as iniciativas estratégicas. Nesse momento é gerado o “sentimento de dono” tão necessário e ausente dos planos que temos visto. Um plano estratégico pode ser elaborado de diversas formas, mas terá fim se a credibilidade perante os gestores não existir.

Em resumo: um plano estratégico pode passar por diversas abordagens de elaboração, mas sempre vai ter sucesso (ou morrer) na mão dos gestores da empresa. ■

O conteúdo da coluna Liderança é produzido pela FALCONI Consultores de Resultado, uma das maiores consultorias de gestão do país. Envie suas perguntas, dúvidas ou sugestões para falconi@maquinacohnwolfe.com

