



POR BRUNO RODRIGUES DE MORAES

Pulp & Paper and Sustainable Development Program Manager | Falconi, formado em Administração pela UFRGS com Especialização em Controladoria e Finanças pela PUCRS. Atua na Falconi há nove anos, liderando projetos de consultoria em gestão para governança corporativa, formulação estratégica e melhoria de resultados econômico-financeiro e liderando o Programa de Desenvolvimento Sustentável.

DEPLOYMENT: ESTRATÉGIA BOA É AQUELA QUE SE CONECTA COM TODA A EMPRESA

Um questionamento que constantemente gestores e executivos dos mais variados setores e profissionais de gestão em geral se fazem (ou deveriam fazer) é **por que as empresas falham na implantação da estratégia?**

É muito comum perceber empresas que empregam grandes recursos e tempo na elaboração de robustos planos estratégicos, estudos setoriais e definição das melhores opções para seu crescimento e desenvolvimento, mas depois nada acontece ou muda.

E por que isso acontece?

Uma estratégia só prospera quando causa mudança e essa mudança precisa ser de comportamento e de hábitos, ou seja, precisa alterar a forma com que as pessoas executam as suas funções de forma a obter resultados diferentes e melhores.

Mas, embora a estratégia possa ser de fácil compreensão da Alta Liderança, os demais gestores da empresa precisam que isso seja traduzido nos artefatos que sustentam a gestão do dia a dia: Objetivos Anuais, Gestão de Projetos, Orçamento e Políticas.

- **Objetivos Anuais (ou período que seja utilizado para direcionar a gestão)**

Toda meta ou objetivo estratégico muito provavelmente não é atingível em um curto período. Assim, faz-se necessária a tradução deste objetivo de longo prazo em patamares escalonados que sejam factíveis em períodos menores.

Esse esforço é necessário para direcionar os gestores à busca de conhecimento necessários e que, juntos, levem a companhia a atingir os resultados desejados. Aqui temos um ponto muito importante: este desdobramento precisa ser realizado considerando a autoridade e responsabilidade que cada gestor possui sobre os processos, para garantir que esse exercício seja suficiente e consistente.

- **Gestão de Projetos**

Muitas mudanças planejadas no âmbito estratégico e viabilizadores do atingimento dos patamares desejados não são possíveis de serem atingidas somente com o desdobramento de objetivos e/ou por um gestor/equipe específica.

Essas chamadas **ações estratégicas** precisam ser transformadas em projetos que devem ser incorporados ao arcabouço de Gestão de Portfólio de Projetos, passando por todas as suas etapas, possuindo uma liderança e uma equipe dedicadas.

Como provavelmente possuem durações longas e investimentos importantes, esses projetos precisam ter um gerenciamento especializado, ser revisitados a cada processo de planejamento estratégico e alinhados ao desdobramento para evitar esforços concorrentes.

- **Orçamento**

O orçamento é uma ferramenta importante na gestão. Muitos estudos nos últimos anos visam tornar esse processo mais ágil, objetivo e eficiente, mas a importância das referências financeiras para guiar os ingressos e os gastos ainda é muito valorizada.

Um dos problemas mais comuns das companhias é considerar o processo orçamentário apartado dos demais, gerando sinalizações e incentivos conflitantes para os gestores. A peça orçamentária deve ser uma consequência e não um fim em si mesmo.

- **Políticas**

Existem direcionamentos da estratégia que não são nem objetivos nem ações. São como direcionadores de conduta que devem ser incorporados ao Sistema de Padronização, remetendo ao que é aceitável e, principalmente, o que não é aceitável no dia a dia das pessoas.

Isso é suficiente?

A resposta é **não!** Planejamento nunca será perfeito, pois não temos todas as informações disponíveis, além do que, as mudanças acontecem. Tão ou mais importante do que traduzir a estratégia é garantir um processo de controle de resultados e da estratégia que garanta alinhamento e correção de rumo sempre que necessário. ■

A Falconi é uma consultoria para geração de valor por meio de soluções em Gente e Gestão com tecnologia. Fundada pelo professor Vicente Falconi, é atualmente a maior consultoria de gestão brasileira da América Latina. É reconhecida por sua capacidade de transformar os resultados e a eficiência de organizações públicas e privadas, por meio de soluções em Gestão e Gente com Tecnologia. Possui um time de cerca de 700 consultores espalhados por mais de 30 países e já atuou em mais de 6 mil projetos ao longo de 40 anos de história. Envie sugestões de temas ou dúvidas para Falconi@idealhks.com

