

Mauro Sotille



As lições de executivos e empresas que mantêm o foco na ação apesar da tormenta de incertezas, corte de custos, estratégias falhas e metas irreais que fustigam a rotina corporativa

Ter “foco na ação” é o mantra de nove em cada dez executivos. Todos sabem que suas metas e estratégias podem acabar no arquivo morto se não contarem com planejamento, iniciativa e uma dose generosa de suor. Mas é preciso encarar a realidade: está cada vez mais difícil colocar planos estratégicos em prática. Mesmo gerentes, diretores e empresários com “foco na ação” têm sofrido para tirar seus projetos do papel. Os motivos são os mais variados. Ora as metas exigidas pelos acionistas e a alta diretoria são agressivas demais (para não dizer “irreais”), ora faltam comprometimento e consenso entre as pessoas encarregadas de agilizar os projetos. Também é comum as empresas elaborarem planejamentos capengas, ou então perderem tempo demais planejando, a ponto de serem atropeladas pelas mudanças do mercado. Seja qual for a razão, o fato é que “fazer acontecer” está se tornando um desafio árduo na arena corporativa.

“As empresas brasileiras demonstram uma dificuldade crescente para traduzir estratégias em ações”, constata Mathias Mangels, diretor da Symnetics, consultoria especializada na ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC), em São Paulo. Mangels revela que muitas delas já começam errando desde a fase de planejamento. Prova disso é um levantamento conduzido pela própria Symnetics junto a grandes companhias do Brasil – aquelas com faturamento superior a R\$ 50 milhões. O estudo mostra que apenas 63% dos gerentes, essenciais para a concretização de qualquer projeto, participam da elaboração das estratégias nessas organizações. O índice cai para 47% quando o assunto é definição de novos investimentos. “Muitos gerentes simplesmente desconhecem as metas pelas quais trabalham”, diz Mangels.

As conseqüências, é claro, não tardam. A velha lacuna entre discurso e prática transforma-se em um abismo. E até as organizações que primam pela eficácia começam a arcar com despesas de “retrabalho”, a necessidade de refazer aquilo que foi mal planejado e, portanto, mal executado. “O resultado é que muitas iniciativas acabam com atrasos de cronograma, custos acima do previsto e qualidade abaixo do esperado. Ou então são canceladas”, descreve **Mauro Sotille, presidente do capítulo gaúcho do Project Management Institute (PMI-RS), entidade internacional que dissemina técnicas para o gerenciamento de projetos.** Uma pesquisa da consultoria norte-americana Standish Group estima que, em média, cerca de 23% dos projetos desenvolvidos pelas empresas na área de tecnologia da informação (TI) são suspensos antes de gerarem

qualquer resultado. E 94% são reiniciados pelo menos uma vez.

Nesta reportagem, AMANHÃ sugere cinco alternativas para que as empresas evitem problemas como esses e, efetivamente, façam as coisas acontecerem. As sugestões foram obtidas junto a um grupo de 20 consultores, executivos e empresários ouvidos para esta reportagem e que estão acostumados a lidar com o desafio de executar. Para eles, o lema “foco na ação” não fica só no discurso.

Reaprenda a planejar

Piada comum entre consultores de estratégia empresarial: “Planejamento é como sexo para os executivos: todos eles juram que entendem da coisa”. Brincadeiras à parte, é exatamente isso que acontece no dia-a-dia das empresas. Muitos líderes não planejam suas ações como deveriam. É comum eles rabiscarem metas e prazos em um papel qualquer e acharem que, pronto, está feito o planejamento. Ou nem isso. “Em geral, quando têm uma nova idéia, os executivos brasileiros já saem fazendo. Não se preocupam em parar e pensar nas ações e estratégias necessárias”, critica Osvino de Souza Filho, gerente de projetos da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte. “Por isso, a maioria dos projetos ainda são gerenciados à base da intuição e da tentativa e erro”, indica ele.

Na verdade, a cultura de “sair fazendo” é velha nas empresas brasileiras. Trata-se de uma herança dos tempos de inflação recorde e de alta volatilidade no Brasil. Na época acuadas pelo vaivém de preços e indicadores econômicos, as empresas do país só conseguiam delimitar cenários consistentes de curto prazo. “Até a chegada do Plano Real, trabalhar com uma visão estratégica de longo prazo era quase impraticável. Hoje, muita gente está aprendendo a planejar de verdade, mas a tendência ainda é de partir logo para a ação”, comenta Antônio Paulo Rihl, diretor para a América Latina da Hyperion, multinacional que fabrica softwares e aplicações de gerenciamento estratégico. Esse impulso de agir tem lá seu lado positivo. Muitos produtos e serviços só existem porque alguém resolveu “sair fazendo” – a fita adesiva da 3M é um deles. A maioria, no entanto, não passa de ilustres exceções. A regra é as companhias perderem tempo e dinheiro com as iniciativas impensadas. “Um projeto não planejado pode até dar certo. Só que a execução é mais atrapalhada. Erra-se mais, e o índice de retrabalho se torna alto. Logo, o tempo necessário para concretizar a idéia fica bem maior”, ensina Luís César Menezes, especialista em gestão de projetos e diretor da Síntese Consultoria e Gestão de Negócios.

Por isso, o primeiro passo para uma boa execução é reaprender a planejar. O norte-americano Larry Bossidy, que durante muito tempo foi um dos CEOs mais respeitados dos Estados Unidos – dirigiu gigantes como Honeywell e AlliedSignal –, aponta as características de um planejamento estratégico eficiente. “É necessário que tenha um enfoque no ‘como?’. Deve ser detalhado, e os detalhes precisam ser definidos pelas pessoas que vão executá-los e que tenham uma idéia clara sobre seus mercados, bem como seus próprios recursos, seus pontos fortes e fracos”, define Bossidy, autor do livro *Desafio: Fazer Acontecer* (Campus, 260 páginas), em entrevista a AMANHÃ. É o que acontece na Marisol, uma das principais indústrias do vestuário no país (veja quadro ao lado). Todas as estratégias da empresa catarinense são negociadas entre Vicente Donini, o presidente da casa, e os líderes envolvidos na empreitada. Definidas as metas, elas são traduzidas para cada funcionário na forma de ações e processos, de maneira que todos saibam exatamente “como” chegar lá. “Se você não faz isso, as pessoas não compreendem a sua intenção. Elas tiram suas próprias conclusões, começam a trabalhar sem rumo definido, e dificilmente se comprometem com a sua iniciativa”, atenta Donini.

Outro requisito é que os projetos estejam sempre ligados a um grande “norte estratégico”. Pode parecer óbvio, mas não é o que costuma ocorrer na prática. Muitas companhias iniciam programas caríssimos de melhoria ou expansão que não têm relação nenhuma com seus objetivos mais importantes. O curitibano Eduardo Espínola, presidente da PMI do Paraná, testemunhou esse problema na época em que trabalhou na Electrolux, uma das principais fabricantes de eletrodomésticos do país. “Um dia, resolvemos fazer um levantamento de todos os projetos que a empresa estava conduzindo”, recorda. O resultado surpreendeu: havia pelo menos 300 iniciativas em andamento, absorvendo recursos e, muitas vezes, concorrendo entre si. E mais: “Do total, só 20 ou 30 estavam realmente alinhadas com as nossas principais estratégias”, relata Espínola. Sem demora, os executivos da Electrolux deram um basta no impasse. Eliminaram todos os projetos que desviavam do “norte estratégico” da empresa. E conseguiram se concentrar nas iniciativas realmente promissoras. “Idéias boas todo o mundo tem. Mas é essencial que elas estejam em sintonia com algumas prioridades. Caso contrário, a empresa não chegará a lugar nenhum”, diz Espínola.

Definir um “norte estratégico”, porém, não é o bastante. Há uma série de outros critérios para que um planejamento empresarial seja bem-feito. Abaixo, o especialista Osvino de Souza Filho, da Fundação Dom Cabral, enumera alguns:

Defina onde você está: comece por uma análise detalhada dos ambientes internos e externos da empresa. Quanto mais pessoas participarem da avaliação, melhor. Procure identificar seus pontos fortes e fracos nesses dois ambientes. E elabore suas ações estratégicas com base nisso.

Negocie a execução: em geral, as empresas simplesmente impõem suas metas. Talvez seja esse o ponto em que a maioria dos projetos morre. É necessário negociar objetivos e recursos com as pessoas que vão executar. Com isso, elas conseguirão atingir as metas com mais desenvoltura.

Mire longe: o bom planejamento é aquele que tem visão e ações de longo prazo. Outra dica é se precaver para que tudo isso não represente uma perda de tempo. “Se a as pessoas não estiverem preparadas, essas práticas poderão deixar a organização ainda mais lenta do que já era”, admite Souza Filho.

Mantenha os pés no chão

“O realismo é o cerne da execução, mas muitas organizações estão repletas de pessoas que tentam evitá-lo ou encobri-lo. Por quê?”, questiona Larry Bossidy, na abertura de um dos capítulos mais importantes de seu livro. Ele próprio se apressa em responder: “Por que as pessoas querem esconder os erros em vez de admiti-los”. Não chega a ser uma novidade. É comum funcionários jogarem as próprias falhas para baixo do tapete – principalmente na hora de prestarem contas ao chefe. O problema é quando esse tipo de jogo começa a afetar a habilidade de execução das organizações. De acordo com Bossidy, um número “surpreendente” de estratégias dá com os burros n’água porque os líderes desconhecem as limitações de suas empresas. E, por isso, falham ao estimar sua capacidade de executar planos e estratégias.

Um dos sintomas freqüentes dessa falta de realismo é quando as organizações passam a estipular metas que excedem seus limites de execução. Ou seja, metas ilusórias. “Para mostrar trabalho, alguns executivos se comprometem em buscar objetivos que, na prática, são impossíveis de serem alcançados”, exemplifica o professor Luiz Roberto Carnier, coordenador do programa de MBA executivo da Business School São Paulo for International Management (BSP). O resultado é sempre desastroso. Metas irreais geram tensão entre o chefe e os funcionários. E quase sempre representam um grande desperdício de recursos – afinal, as empresas investem em iniciativas que jamais atingirão suas finalidades. A longo prazo, aliás, essas falsas estratégias comprometem a própria credibilidade interna da companhia. Funcionários perdem o entusiasmo diante de uma nova empreitada, pois sabem que ela pode ser apenas “mais um” projeto furado.

Para manter os pés no chão, é essencial que o líder saiba fazer as perguntas certas, tanto para os funcionários como para si próprio. As perguntas devem servir como uma espécie de check-list da estratégia. “Se sua meta é de fabricar globalmente, você precisa se perguntar: temos pessoas com experiência global? Temos pessoas que sabem procurar fornecedores ou que podem administrar uma cadeia de suprimentos que se estenda por todo o mundo? E assim por diante”, ilustra Bossidy.

Outra saída é recorrer à participação. Muitas empresas simplesmente impõem suas metas aos funcionários como se dissessem “agora o problema é com vocês”. Os especialistas condenam essa atitude. O ideal, defendem eles, é a companhia se reunir com as pessoas que serão envolvidas no projeto e, junto com elas, definir suas metas. O debate tende a ser bastante proveitoso. Afinal, gerentes, supervisores e funcionários de chão de fábrica muitas vezes conhecem melhor as limitações e potenciais de cada processo e departamento do que os presidentes e acionistas. Não por acaso, algumas organizações já adotam o hábito de discutir as metas com todos os seus empregados.

É o caso da AGCO, fabricante de tratores e colheitadeiras com sede em Canoas, no Rio Grande do Sul. Há dois anos, a multinacional vem realizando encontros mensais nos quais apresenta seus principais projetos a todos os 2,2 mil funcionários que emprega. “Paramos tudo e mostramos como a empresa está. Exibimos nossos objetivos, o andamento das nossas iniciativas e então ouvimos as dúvidas e sugestões que surgem a respeito”, retrata Normélio Ravanello, presidente da AGCO no Brasil. “A participação é um estímulo à ação. Os funcionários falam diretamente conosco, sem filtros, o que nos possibilita ter uma percepção mais concreta do nosso desempenho. Além disso, eles se sentem mais comprometidos com a empresa”, orgulha-se Ravanello.

Seja um líder de ação

Desde os maiores gurus da gestão até palpiteiros anônimos concordam: é impossível adotar uma disciplina de execução eficaz se as principais lideranças da empresa não estiverem focadas nisso. São os líderes, afinal de contas, que definem caminhos e objetivos para os funcionários. “Nada acontece se não vier de cima para baixo na hierarquia organizacional”, prega Carlos Louzada, diretor de novos negócios da TBM Consulting, especializada em mudanças nos sistemas de produção de grandes indústrias. Ocorre que muitos líderes apenas atrapalham o desempenho da firma. É comum vê-los interferirem no trabalho dos subordinados sob o pretexto de que é “só para garantir que as coisas andem bem”. Sem autonomia, os funcionários perdem o ímpeto de iniciativa e a motivação.

É claro que o papel de um verdadeiro líder não deveria ser esse. “O executivo tem de saber acompanhar a execução sem interferir. O problema é que muitos confundem ‘acompanhar’ com ‘fazer do jeito que eu quero’ ou algo parecido”, opina José Fernando Xavier Faraco, presidente da Federação de Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc). Os executivos brasileiros tendem a interferir mais no trabalho dos subordinados. Principalmente quando ocupam cargos de baixa gerência. É o que mostra a Korn/Ferry, uma das maiores consultorias do mundo, que recentemente concluiu um estudo sobre estilos de liderança e raciocínio dos executivos das Américas. A pesquisa dá indícios de que os brasileiros estão mais inclinados a serem “mandões” no início de suas carreiras. “O estilo que predomina nessa faixa é a do líder orientado a tarefas. Ao extremo, os executivos com esse perfil podem se tornar autoritários. Por exemplo, não permitindo que seus interlocutores definam as próprias responsabilidades”, esclarece Flávio Kosminsky, diretor da Korn/Ferry no Brasil.

“Muitos líderes dedicam a maior parte do tempo a questões de operação. Com isso, as reflexões mais amplas sobre o futuro da empresa podem ficar em segundo plano”, avisa Thomaz Wood, consultor e professor de estratégia na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). Não se quer dizer que os executivos devam abandonar por completo os processos operacionais e se dedicarem apenas à parte estratégica das corporações. É necessário encontrar um ponto de equilíbrio. “A visão operacional enriquece a visão estratégica e vice-versa”, comenta Wood.

Para Bossidy, o ideal é que os líderes se envolvam o máximo possível com a execução, sem que isso implique interferência ou controle demasiado sobre as pessoas. Afinal, a presença do líder valoriza as iniciativas e mostra que a empresa está atenta ao que seus funcionários estão fazendo. “As pessoas gostam de pensar que o manda-chuva está isento de gerenciar detalhes operacionais. É uma falácia que gera um grande prejuízo”, argumenta ele.

Recompense quem faz

Há poucos anos, a Embraco começou a perseguir um objetivo dos mais ousados: tornar-se campeã mundial nas vendas de compressores de refrigeração. A intenção era atingir a meta, no máximo, até o ano 2000. O objetivo, no entanto, não foi cumprido conforme o planejado – na verdade, foi alcançado com dois anos de antecedência. E não foi acaso. A Embraco é pródiga em execução. Seus métodos de planejamento e controle de metas são criteriosos. Além disso, a companhia catarinense adota um importante quesito: um esquema muito formal de incentivo à ação. Em outras palavras, a Embraco premia os empregados que fazem. “Sempre recompensamos os funcionários conforme o cumprimento de metas estratégicas, o que nos ajuda a executá-las”, relata Paulo Humberto Neumann, assessor corporativo em gestão na Embraco.

“Premiar a performance é importante para que as empresas não fiquem só no potencial”, teoriza Larry Bossidy em entrevista concedida a AMANHÃ. Ele ressalta que nem sempre o prêmio precisa ser em dinheiro. “Uma promoção ou reconhecimento já serve para mostrar que a companhia valoriza as pessoas que fazem”, diz ele.

É importante, no entanto, que os funcionários sejam avaliados não só de acordo com o desempenho da área em que atuam – como ocorre na maioria das empresas. Mas também conforme suas performances individuais. Assim, a empresa consegue destacar os empregados pró-ativos daqueles que mantêm uma postura meramente reativa. “Isso é tão óbvio que, talvez, nem precisasse ser dito. Mas as organizações fazem um trabalho tão deficiente no sentido de atrelar incentivos ao desempenho que, muitas vezes, não há qualquer relação entre os dois”, critica Bossidy. Mais uma prova de que, no mundo dos negócios, falar é sempre mais fácil do que agir.

Treinador de mudanças

Há cerca de quatro anos, a Lojas Arno – uma das maiores redes de varejo do Sul do país – iniciou uma ousada reestruturação. Mudou a forma de atuar, de atender clientes... Até o logotipo da empresa acabou redesenhado. E ninguém duvida de que a mudança foi primorosa em termos de execução. Não poderia ter sido diferente. “Antes de começarmos a concretizar a mudança, nós buscamos o que havia de melhor no mercado em termos de treinamento. Isso acabou sendo essencial para o sucesso do projeto”, recorda Gelson Palavro, presidente da Lojas Arno.



Palavro, da Lojas Arno: funcionários treinados e mais engajados

A iniciativa de Palavro traduz um dos principais mandamentos do “fazer acontecer”: é preciso preparar as pessoas para que elas consigam atingir as metas de forma adequada. “O treinamento muda a visão dos funcionários e ajuda a alinhá-los em torno da visão de negócios que você quer implementar”, aconselha o executivo gaúcho.

Melhor planejar que remediar

“Muitas vezes, tentamos racionalizar as coisas de forma abrupta e simplesmente saímos executando sem nenhum planejamento. É algo tentador, mas que nem sempre se reverte em ganho”, pondera Vicente Donini, presidente e fundador da catarinense Marisol. É por isso que Donini faz questão de sempre pensar e calcular, em detalhes, cada nova iniciativa de sua empresa. “É melhor perder tempo colocando as ações no papel do que perder dinheiro com iniciativas malsucedidas”, defende.

É claro que a tarefa de planejar não é desempenhada de forma solitária por Donini. Para garantir a eficácia de suas iniciativas, o executivo catarinense sempre elabora seus planos estratégicos com o auxílio de gerentes, diretores e responsáveis de área. “A participação é importante para que essas pessoas se sintam engajadas e trabalhem comprometidas com as metas da companhia”, esclarece Donini.



Donini, da Marisol: planejar é preciso

Amizades valiosas

Quem passeia com Normélio Ravello, presidente da AGCO do Brasil, pela sede da empresa em Canoas (RS), logo percebe que a relação entre ele e os empregados é de bastante proximidade. Não é por acaso. Regularmente, Ravello se reúne com funcionários e gerentes de todas as áreas com o intuito único de ouvi-los. Nesses encontros, que muitas vezes são almoços informais, ele aproveita para se atualizar sobre o que está acontecendo na companhia. “Essa proximidade serve de estímulo à ação, pois as pessoas percebem que a empresa está realmente interessada no que elas estão fazendo”, detalha Ravello.



Ravello, da AGCO: conversas com funcionários evitam as metas irreais

Essa conversa sem filtros também ajuda Ravello a ter melhor noção dos projetos e metas que a AGCO está apta a executar. Foi assim, por exemplo, que o executivo gaúcho conseguiu

aumentar as exportações da empresa. “Precisávamos aumentar nossas vendas nos países da América do Sul e Caribe”, recorda ele. Sem dificuldades, Ravello articulou a empresa em torno desse objetivo. “Montamos uma estratégia realista e aumentamos nossa participação de 17% para 32% nesse mercado”, alegra-se.

Importante é fazer

Larry Bossidy é um guru da execução. Dirigiu empresas gigantes como Honeywell e AlliedSignal. E hoje, mesmo aposentado, continua a ser lembrado pelos norte-americanos por sua habilidade de fazer as coisas acontecerem. Não por acaso, o seu livro – publicado no Brasil com o título *Desafio: Fazer Acontecer* – ocupa a lista dos mais vendidos desde que foi lançado. Nesta entrevista a AMANHÃ, ele comenta algumas de suas principais idéias.

As empresas têm adotado a disciplina de execução que você ensina em seu livro?

Vejo que há cada vez mais empresas colocando o foco na execução. Afinal, os mercados estão cada vez mais competitivos, e as pessoas são quase forçadas a priorizar a ação. Mesmo assim, acho que muitos líderes ainda se concentram demais em questões como estratégia e liderança. O problema é que nada disso adianta se você não souber executar.



O que é necessário para que as organizações tenham uma disciplina de execução?

Essa disciplina deve começar de cima para baixo na empresa. Se o líder não estiver envolvido com ela, o resto da companhia também não estará.

Mas os líderes já não estão ocupados demais para se envolver tanto com a execução?

Muitos líderes acham que a execução é para os outros. Ou que os CEOs deveriam ficar apenas tendo grandes idéias e gerenciando a parte “externa” de suas companhias. Acontece que a execução é o trabalho mais importante dos CEOs. Se eles não conseguem fazer isso, então está na hora de questionarem sua própria importância na organização. Mas é importante não confundir “envolvimento” com “interferência” ou “controle sobre as pessoas”.

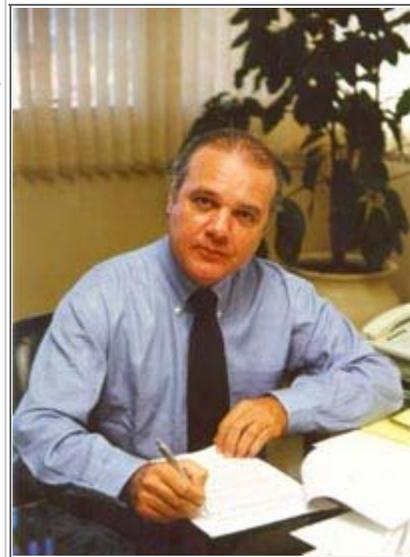
O que é essencial para que as organizações tirem as estratégias do papel?

Quando você define uma estratégia, precisa elaborar também um plano de implementação. Estratégias não são um apanhado de pensamentos abstratos. Você precisa sempre questionar se tem mesmo a capacidade de executar o que está sendo planejado. Assim você consegue elaborar estratégias mais realistas. Depois, resta agir. Bons executivos são os que não perdem tempo.

Líder é quem ensina a fazer

O empresário José Fernando Xavier Faraco está habituado a dirigir grandes organizações. É presidente da Federação de Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc) e co-fundador da Dígito, fabricante de soluções para empresas de telecomunicação. Também esteve à frente da Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc) com a missão de pôr a casa em ordem.

Em outras palavras, Faraco tem uma idéia bastante clara de qual deve ser o papel de um líder na execução de projetos e planos estratégicos. “Ele precisa alinhar as pessoas em torno de suas convicções, e então dar a elas um grande rumo, um destino”, pensa o dirigente. Faraco argumenta que é importante os chefes acompanharem a execução. Isso não significa, porém, que eles devam interferir no trabalho dos subordinados. “O verdadeiro papel do líder é orientar as pessoas para que consigam agir”, define Faraco.



Faraco: líderes não devem interferir no trabalho dos subordinados

Ação e emoção

O empresário Miguel Krigsner era apenas um adolescente quando tomou as primeiras lições sobre execução. O professor foi seu próprio pai. “Ele sempre quis que eu fosse médico. É claro que ficou contrariado quando descobriu que eu, na verdade, iria estudar farmácia. Então me desafiou a comprar-lhe um pacote de cigarros caso eu conseguisse ganhar algum dinheiro nessa profissão”, recorda Krigsner, presidente d'O Boticário e um dos empresários mais bem-sucedidos do país.

Hoje, Krigsner tenta reproduzir a fórmula na sua empresa, com seus funcionários. “A força da execução está ligada ao lado emocional das pessoas. É preciso motivá-las, desafiá-las para que elas entrem em ação”, sugere o empresário, que até hoje lembra do pai quando quer buscar motivação para o trabalho. “Final, a empresa precisa ser um espaço humano, com vida”, filosofa.



Krigsner: emoções são a força de execução n'O Boticário