

Implementação de Estratégias: Reflexões Sobre sua Execução e o Papel do Estrategista

Auster Moreira Nascimento

Marcos Antônio De Souza

Resumo:

Este trabalho, com base em pesquisa bibliográfica, trata da capacidade de execução que a empresa deve ter para atingir seus objetivos estratégicos, focalizando os aspectos e fases que compõem o processo da administração estratégica, em um ambiente caracterizado tanto por acirrada disputa de mercado como por forças macroambientais. Trata a execução como uma atividade que permeia todas as fases do referido processo e não somente como o lado tático voltado à implementação da estratégia, sendo a mesma vista como uma atividade que possibilita tomar decisões que viabilizem a escolha de estratégias viáveis e consistentes com a capacidade executiva da empresa. Também trata a execução como um indutor à configuração da estrutura organizacional necessária e adequada para colocar em prática sua estratégia, e analisa como a liderança, poder e cultura organizacional devem ser administrados para dar condições a que todos na organização executem suas atividades, conjuntamente, visando tornar realidade os planos estratégicos. Destaca que a implantação de uma cultura organizacional à execução depende de explícita liderança dos gestores, mormente da alta administração.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Econômica (GECON)*

Implementação de Estratégias: Reflexões Sobre sua Execução e o Papel do Estrategista

Autores:

Auster Moreira Nascimento
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Marcos Antonio de Souza
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Resumo

Este trabalho, com base em pesquisa bibliográfica, trata da capacidade de execução que a empresa deve ter para atingir seus objetivos estratégicos, focalizando os aspectos e fases que compõem o processo da administração estratégica, em um ambiente caracterizado tanto por acirrada disputa de mercado como por forças macroambientais. Trata a execução como uma atividade que permeia todas as fases do referido processo e não somente como o lado tático voltado à implementação da estratégia, sendo a mesma vista como uma atividade que possibilita tomar decisões que viabilizem a escolha de estratégias viáveis e consistentes com a capacidade executiva da empresa. Também trata a execução como um indutor à configuração da estrutura organizacional necessária e adequada para colocar em prática sua estratégia, e analisa como a liderança, poder e cultura organizacional devem ser administrados para dar condições a que todos na organização executem suas atividades, conjuntamente, visando tornar realidade os planos estratégicos. Destaca que a implantação de uma cultura organizacional à execução depende de explícita liderança dos gestores, mormente da alta administração.

1. Caracterização do Tema

Há uma vasta literatura direcionada a tratar das questões relacionadas à estratégia no contexto da gestão empresarial. Entendida como um plano integrado de diretrizes que indicam um curso de ação, a estratégia tem sido utilizada como forma de dar sustentação à continuidade da organização. A justificativa para o estudo e desenvolvimento de estratégias está centrada no reconhecimento da maior complexidade verificada no ambiente operacional das empresas, caracterizado pela concorrência acirrada.

Corroborando tal entendimento, encontra-se o pronunciamento de Porter (1999:28), o qual afirma que “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”.

No mesmo sentido manifesta-se Zaccarelli (2000:224), que ao tratar de alguns aspectos que caracterizam a transição da ênfase do planejamento estratégico para a administração estratégica, no que se refere a apontar quais são os objetivos da empresa, destaca que “Não é necessário se preocupar com a definição do objetivo da empresa, pois, para efeito de estratégia, ele já está definido; é o mesmo para todas as empresas de mercados competitivos – obter ou aumentar a vantagem competitiva da empresa -, e todo o restante é decorrência disso”.

Essa relação entre estratégia, vantagem competitiva e concorrência fica mais explícita ainda, na visão de Porter (1990:1), ao afirmar que

a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Além da ênfase dada por Porter e Zaccarelli, quanto à formulação de estratégias para a busca de vantagem competitiva, é importante destacar que essa necessidade de formulação também se faz presente naquelas empresas que não atuam em mercados caracterizados pela acirrada concorrência. Para essas empresas permanecem outras barreiras que devem ser suplantadas e decorrem do que Wright, Kroll e Parnell (2000: 47-57) denominam forças macroambientais. Tais forças, resumidamente, compreendem tanto questões derivadas de políticas macroeconômicas governamentais (taxa de juros, política cambial, nível de inflação, déficit público, políticas setoriais), ou multigovernamentais (blocos econômicos), assim como aquelas de caráter regulatório e decorrentes de pressões da sociedade, como, por exemplo, as de natureza de proteção à agressão ambiental e de defesa do consumidor.

Tem-se, então, que a necessidade de formulação e implementação de estratégias deve ser vista sob um espectro mais amplo do que a busca de uma vantagem competitiva em relação à concorrência, apesar da ênfase e importância que a teoria lhe dedica.

É Derivado do reconhecimento desse foco e objetivo central da estratégia que é delineado, conforme amplamente apresentado pela literatura pertinente, um conjunto de elementos e atividades que compõem o chamado processo da estratégia, possibilitando formatar, em seu conjunto, a gestão estratégica das organizações.

O tema objeto deste estudo caracteriza-se por abordar uma das atividades integrantes de tal processo: a implementação da estratégia. Trata-se de investigar o que compreende a execução de estratégias, bem como sobre a liderança exercida pelo estrategista quando da execução da estratégia anteriormente estabelecida.

Conectando com a finalidade central da estratégia de viabilizar o alcance da vantagem competitiva, e superar as forças macroambientais, conforme anteriormente destacado, o tema envolvido neste estudo caracteriza-se por reconhecer que a capacidade de execução da estratégia deve ser interpretada como um fator crítico de sucesso. Ou seja, para uma empresa que almeja obter a competitividade necessária a mantê-la de forma destacada na exploração do seu negócio, necessita ela, além de saber identificar, desenvolver e enunciar estratégias competitivas, ter capacidade de executá-las.

Mais especificamente, a gestão empresarial necessita estar revestida da capacidade de tornar o plano efetivo, de torná-lo realidade. Isso implica em ter a habilidade e competência necessária para tomar decisões indispensáveis à consecução dos objetivos planejados. É justamente essa efetividade que caracteriza a empresa e seus gestores de forma distintiva.

A figura 1, a seguir apresentada, adaptada de Wright, Kroll e Parnell (2000:184), expõe as cinco fases de um modelo de administração estratégica. As duas últimas fases, Implementação de Estratégias e Controle Estratégico,

representam aquelas mais diretamente dedicadas a assegurar a ocorrência de sucesso na execução das estratégias formuladas.

Apesar de formalmente haver essas duas fases destacadas no modelo de Wright, Kroll e Parnell, o tema objeto deste estudo também se caracteriza por possibilitar a discussão em torno de uma visão alternativa sobre no que efetivamente se constitui a execução. Conforme será tratado ao longo do trabalho, a atividade execução deve estar conectada e inserida em todas as fases que compõem a gestão estratégica, e não apenas no momento de sua implementação e controle.

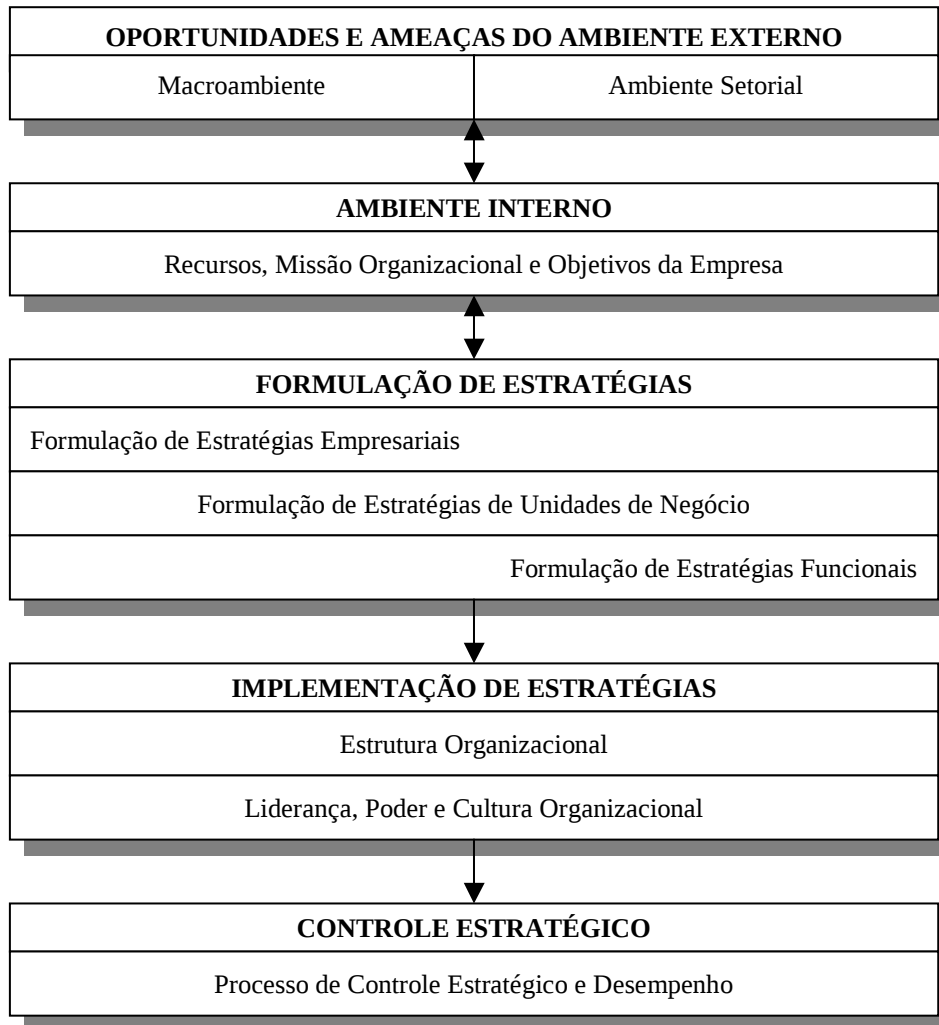


Figura 1: Modelo de Administração Estratégica

2. Objetivos do Trabalho

O objetivo geral deste estudo é possibilitar a discussão e reflexão sobre a implementação de estratégias e está fundamentado no reconhecimento de que a execução da estratégia é um dos pontos críticos de sucesso da gestão empresarial. É nesse sentido que se manifesta Andrews (in: Mintzberg e Quinn; 2001), ao expressar que a mesma atenção dada ao se avaliar as vantagens de alternativas estratégicas disponíveis também deve ser observada quanto aos aspectos

envolvidos pela sua implementação visto que ela, se inadequada, pode tornar sem efeito uma decisão estratégica sólida.

Mais especificamente objetiva-se dar um tratamento de maior amplitude aos vários requisitos que envolvem as atividades de implementação de estratégias e controle estratégico, conectando-os com a capacidade de execução da estratégia definida. Este estudo também está direcionado a examinar a postura e a liderança do estrategista quanto aos aspectos de dotar a empresa com capacidade de execução de seus planos.

3. Procedimentos Metodológicos Utilizados

Conforme afirma Gil (1996:45), “é sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério”.

Quanto ao critério objetivo, este trabalho é classificado como uma pesquisa exploratória, a qual se caracteriza por ter como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, inclusive servindo de subsídios para o delineamento de outras pesquisas.

Já com referência ao critério procedimentos técnicos para coleta de dados, adota-se a classificação de pesquisa bibliográfica. Conforme destacam Lakatos e Marconi (1991:183) “... a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A consistência dessa classificação como exploratória e bibliográfica é corroborada por Gil (1996:48), o qual afirma que

embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza [bibliográfica], há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Este estudo tem o seu desenvolvimento amparado no seguinte conjunto de premissas:

- a)** o ambiente de atuação das empresas, caracterizado pela acirrada disputa de mercado, tem se configurado num constante desafio à continuidade dos negócios;
- b)** o alcance da vantagem competitiva é dependente de formulação e implementação de sólidas e consistentes estratégias;
- c)** além das ameaças e oportunidades originárias e/ou decorrentes da busca de uma vantagem competitiva setorial, as empresas também estão expostas aos efeitos macroambientais, de natureza político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais;
- d)** a gestão estratégica, a fim de assegurar o sucesso almejado pelas estratégias enunciadas, deve ser exercida com eficaz capacidade de execução quando do desenvolvimento e implementação de tais estratégias.

Baseado em tal conjunto de premissas, e adotando-se o método dedutivo de abordagem, pretende-se desenvolver este trabalho com a utilização de recurso lógico-discursivo e de forma coerente e consistente.

A utilização dos procedimentos metodológicos acima apresentados possibilitará materializar a dedução lógica que se pretende discursar.

4. Implementação de Estratégias

A importância da implementação de estratégias tem sido reconhecida por diversos pesquisadores e profissionais da área.

Wright, Kroll e Parnell (2000:301) enfatizam que “Qualquer estratégia, por mais bem concebida que seja, está condenada ao fracasso se não for implementada com eficácia”.

Bossidy (2002:90)¹, enfatiza que “Fazer acontecer – ou executar – significa criar, energizar e implementar idéias, em vez de simplesmente anuncia-las”. Bossidy acrescenta que estratégias nada valem se as empresas não souberem como executá-las.

Bossidy (2002:91) acrescenta que “Executar é uma questão crucial que envolve a articulação de três fatores: a estratégia, as pessoas e a operação em si, que por sua vez é a capacidade de conduzir o negócio no dia-a-dia”. Para o autor, se o líder souber trazer sua estratégia para a prática, inspirando sua empresa a se orientar pela performance, ficará visível que a execução é a melhor forma de se diferenciar da concorrência.

Da mesma forma, Ansoff (1990:177), ao afirmar que “não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar”, retrata bem a importância que deve ser dada à implementação de estratégias,

Os pronunciamentos de Wright, Kroll e Parnell, Bossidy e Ansoff não deixam dúvidas quanto à relevância e preocupação que deve haver com a implementação. Obviamente para que ela ocorra de forma a otimizar o resultado planejado, é necessário dotar a empresa de estrutura e procedimentos que potencializem a sua eficácia. Normalmente tratada como uma fase do processo da gestão estratégica global, a implementação tem sido objeto de estudo de outros pesquisadores.

Tavares (2000:330-31) comenta que tornar uma estratégia clara é apenas um passo necessário à gestão estratégica bem sucedida e destaca que a implementação corresponde a um momento decisivo no processo decisório. Deixando claro que esse passo reflete um importante indicador da liderança praticada pela alta direção da empresa, o autor entende que a implementação resulta da disposição do corpo diretivo em tomar decisões críticas, como síntese de todo o processo estratégico desenvolvido, abrangendo três dimensões:

- a) **coordenação e integração** dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la; a vantagem competitiva sustentável só será conseguida por meio da concentração e integração do esforço de todas as áreas envolvidas;
- b) **comprometimento** de indivíduos e grupos para realizá-la; todos os envolvidos necessitam se comprometer com o que for estabelecido para realizá-la; e
- c) **competência técnica e gerencial** para equacionar e resolver problemas e coordenar a implementação das soluções; a primeira diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados; a segunda, a sua articulação.

Fica evidente que o desenvolvimento bem sucedido de qualquer das estratégias escolhidas depende do modelo organizacional adotado, o que envolve uma detalhada análise dos ambientes interno e externo.

Requer, portanto, o estabelecimento de processos com capacidade para realização de intercâmbio com o ambiente, bem como a obtenção e a manutenção

de pessoas comprometidas com o aprendizado, apoiadas em uma liderança capaz de levá-las aos resultados estipulados.

Caso a liderança não encontre alternativas de tornar o diálogo possível e enriquecedor, as atitudes e comportamentos podem transformar-se em barreiras, podendo também tornar impossível o alinhamento necessário à implementação da estratégia. A avaliação da capacidade da organização para implementá-la, por meio da utilização de suas competências essenciais e distintivas e da gestão de parcerias, é essencial.

Andrews (in: Mintzberg e Quinn; 2001:60), a exemplo de Tavares, também dá destaque aos requisitos de estruturação e coordenação organizacional, de forma a assegurar atingir a eficiência no desempenho das atividades. Além de também dar destaque ao papel da liderança pessoal, decisivo na realização da estratégia, Andrews acrescenta a necessidade de desenvolver processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial – todos entrelaçados em sistemas de incentivos e controles – os quais precisam ser dirigidos para o tipo de comportamento exigido pelo propósito organizacional.

Wright, Kroll e Parnell (2000:301-34), além de enfatizar os mesmos elementos destacados por Tavares e Andrews, acrescentam outros dois: poder e cultura organizacional.

Os autores destacam que, no contexto da gestão estratégica, poder significa a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas. Assim, a implementação estratégica eficaz exige que o gestor influencie tanto com base na autoridade formal, ou não. As técnicas de utilização de poder, segundo os autores, são as seguintes:

- a) **perícia:** habilidade de influenciar o comportamento dos outros porque esses indivíduos acreditam que seu administrador sabe mais do que eles sobre um problema, uma oportunidade ou uma questão;
- b) **controle sobre informação:** acesso e controle que exerce sobre a distribuição de informações importantes;
- c) **permuta:** um líder faz algo para outra pessoa e pode então esperar que essa pessoa tenha senso de obrigação para com ele;
- d) **influência indireta:** modificação da situação em que os indivíduos trabalham, com vistas a obter apoio ou restringir influências. Exemplo: mudanças no sistema formal de recompensas, privilegiando aquelas pessoas que apóiam e implementam estratégias corretamente;
- e) **carisma:** capacidade de influenciar os outros por meio de magnetismo pessoal, entusiasmo e convicções fortemente estabelecidas; e
- f) **lidar com a incerteza:** obter poder de influência pela capacidade de dar solução a contingências ambientais que afetam uma empresa em particular, denominada contingência crítica. Exemplificando: a contingência crítica é a eficiência/controle de custos. Os administradores que reduzem a estrutura de custos podem conquistar um poder considerável.

Já a cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. Tem como propósito tornar uma empresa capaz de se adaptar a mudanças ambientais e coordenar suas operações internas.

Para Wright, Kroll e Parnell a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a implementação de ações estratégicas da empresa. Ou seja, é necessária a

configuração de culturas estrategicamente adequadas. Destacando que o principal indutor da cultura organizacional é o fundador da empresa, os autores observam que deve haver um constante monitoramento dos ambientes interno e externo de forma a assegurar a consistência entre cultura e ações estratégicas. Assim, é necessário reconhecer que mudanças ambientais conduzem a novas visões estratégicas e, conseqüentemente, também da cultura organizacional.

Exemplificando, Wright, Kroll e Parnell citam o caso da empresa McDonald's. Essa empresa de comida rápida tem ainda forte influência do seu fundador, mesmo após seu falecimento em 1984, no que se refere à sua filosofia de serviço rápido, preparação de comidas em uma linha de montagem, imagem de higiene e devoção ao *hamburger*. Esta cultura do seu fundador é o principal motivo pelo qual o McDonald's não se diversificou fora do setor de comida rápida, não se especializou em hambúrgueres por encomenda, proibiu que os franqueados fossem proprietários ausentes, entre outros aspectos.

Devido a mudanças ambientais caracterizadas por novas preferências dos clientes, e objetivando manter o sucesso dos negócios, algumas mudanças foram necessárias naquela cultura inicialmente privilegiada pelo fundador. Assim, à medida que os clientes foram ficando mais interessados em um cardápio diversificado, o McDonald's expandiu sua linha de produtos e, além do hambúrguer, passou a servir sanduíches de peixe e frango, e até mesmo pizza. As crescentes preocupações da sociedade com dietas saudáveis levaram a empresa a oferecer novos produtos como saladas, cereais, iogurte, hambúrgueres com baixo teor de gordura, além de modificar alguns processos de preparação da comida.

Verifica-se assim que a cultura adotada pela empresa não pode estar dissociada de seus objetivos estratégicos. Pelo contrário, a interatividade entre tais elementos é pré-requisito para o encaminhamento de estratégias consistentes, respeitadas as características do ambiente externo.

5. O Estrategista nas Organizações

A figura do estrategista tem sido objeto de estudo por vários autores. Zaccarelli (2000:223-24) ao fazer algumas críticas ao modelo tradicional do planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, discorrer sobre os fundamentos sobre o enfoque moderno da gestão estratégica destaca que cabia à alta administração a exclusividade sobre a definição das grandes decisões, cabendo à gerência média cuidar das táticas, entendidas estas como decisões conjunturais.

No entendimento de Zaccarelli esta segregação de funções entre alta administração e gerência média não tem mais espaço na moderna visão da gestão estratégica. De fato, o que importa realmente é ter vantagem competitiva e, na maioria das vezes, isso é conseguido nos níveis operacionais. Devido a isso, a estratégia mais importante é a operacional que, para ser objetiva e eficaz deve ser elaborada com acentuada participação dos níveis médios e inferiores da administração.

Portanto, à alta administração cabe determinar as chamadas estratégias de negócios e corporativa, que na concepção da moderna gestão estratégica existem para propiciar a obtenção de vantagens competitivas nas operações da empresa. Em sendo assim, aumentou o número de pessoas que tomam decisões estratégicas o que significa que os modernos estrategistas podem estar em qualquer nível hierárquico da empresa.

Nascimento (2002), ao desenvolver seu estudo sobre a descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais, ressalta que um dos focos de questionamentos acerca do clássico planejamento estratégico diz respeito à centralização da formulação da estratégia pela alta administração de uma organização. O autor destaca que no entendimento de alguns críticos, isso diminui a eficácia do planejamento, devido à resistência dos gerentes operacionais à sua implementação, decorrente do fato de estarem sendo afetados pelo plano, sem terem participado de sua elaboração.

Nascimento acrescenta também que a evolução, observada em relação à concepção original do planejamento, diz respeito ao envolvimento dos executivos operacionais mais graduados na formulação da estratégia. Contudo, isso não resolveu a questão da falta de comprometimento dos demais membros organizacionais com o planejamento, sendo esse fator, ainda, o principal responsável pelos insucessos em sua implementação, o que sugere a necessidade de uma descentralização ainda maior, aceitando o envolvimento de todos aqueles que vão implementar o plano em seu processo de elaboração, ou seja, o envolvimento de todos os gerentes operacionais e suas respectivas áreas.

Sob tal entendimento, a exemplo da interpretação de Zaccarelli, a consequência natural é a existência de estrategistas nos mais variados níveis organizacionais da empresa.

Essa difusão do estrategista por praticamente toda a empresa é corroborada pelo que é manifestado por outros pesquisadores. Mintzberg e Quinn (2001:33) afirmam que qualquer pessoa na organização que controle ações-chave ou de estabelecimento precedente pode ser um estrategista. Os autores acrescentam que os gerentes, especialmente os mais graduados, são obviamente os candidatos mais cotados para figurar como estrategista visto que sua perspectiva é geralmente mais ampla do que a de seus subordinados, e também porque muito poder reside geralmente nos cargos que ocupam.

É importante ressaltar que mesmo nestas situações os subordinados devem ser chamados a participar de forma coletiva na discussão, seleção, formulação e implementação das estratégias. Agindo-se assim muitas das restrições comentadas por Nascimento seriam eliminadas.

No contexto da administração estratégica parece não haver dúvidas de que a figura do estrategista necessita ter uma visão com maior amplitude do que aquela estabelecida na tradicional configuração do planejamento estratégico. Mesmo naqueles estudos que enfatizam a figura da alta administração (*chief executive officer-CEO*), como por exemplo, Wright, Kroll e Parnell (2000:33-4) esse entendimento é evidente.

Esses autores destacam que o foco no *CEO* é decorrente do fato de que é dele a decisão final sobre qual alternativa a empresa irá adotar. Porém, reconhecem que de uma perspectiva mais ampla deve ser reconhecido que a maioria das decisões estratégicas resulta de um fluxo de insumos, de decisões e de ações de muitas pessoas. Acrescentam que a alta administração é a responsável maior pela decisão final, mas que a decisão é o auge das idéias, da criatividade, das informações e das análises de outras pessoas.

Esse trabalho coletivo acaba por configurar a administração superior como a catalisadora da participação e conhecimento dos diversos estrategistas existentes no sistema empresa. Essa visão é corroborada pelo entendimento dado por Drucker

(2001:131) quando destaca a necessidade do sentido de equipe e afirma que “Qualquer empreendimento empresarial tem de montar uma verdadeira equipe e unir esforços individuais em esforço conjunto. Cada participante da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para um objetivo comum”. Por objetivo comum deve-se entender o comprometimento de conduzir a empresa a desenvolver e implementar estratégias que a conduzam a se destacar dos concorrentes com uma vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que a torna adaptativa às forças macroambientais, de forma a assegurar a continuidade da organização.

6. O Papel do Estrategista na Implementação das Estratégias

A caracterização do papel desempenhado pelos encarregados em comandar a gestão dos negócios, os chamados gestores (ou estrategistas para os fins deste trabalho), têm sido objeto de estudo de vários pesquisadores.

Catelli (2001) entende que o gestor, agente da estrutura organizacional com área de responsabilidade e autoridade claramente definidas, deve ter uma postura empreendedora no sentido de fazer acontecer. Esse fazer acontecer significa elaborar e tornar realidade os planos que envolvem as melhores soluções para a empresa.

O entendimento dado por Catelli está restrito à posição de um gestor com área específica de atuação – divisão, unidade de negócio etc. Não responde ele, portanto, pela administração geral da empresa, cargo ocupado por um gestor central (ou CEO conforme citado anteriormente), localizado em nível organizacional superior. Acima de tal gestor central encontra-se, nas grandes empresas, o conselho de diretores, proprietários ou seus representantes.

A postura do gestor em fazer acontecer, enfatizada por Catelli, o conduz à posição de uma liderança que tem a responsabilidade de ser o principal indutor de que essa postura seja assumida por todos na empresa. De fato, se gestor, enquanto líder, não estiver interessado em executar, o mesmo não acontecerá com os demais membros da organização. Mas se ele souber trazer sua estratégia para a prática, inspirando a empresa a se orientar pela performance, verá que a execução é a melhor forma de alavancar o êxito nas operações.

Conforme estudo de Nascimento (2002), a gestão estratégica, a fim de assegurar o alcance da eficácia organizacional, deve ter a participação desses vários níveis de gestores, bem como de outros gerentes de nível médio. Para os propósitos desta parte do trabalho focaliza-se, basicamente, a figura do gestor responsável pela administração central da empresa, apesar do nível de responsabilidade também existir nos níveis divisionais.

A implementação refere-se à execução do plano e a avaliação e controle de seus resultados. Mais especificamente trata-se das ações propriamente ditas tomadas para que as estratégias formuladas se tornem realidade, bem como das correções de rumo necessárias para que elas se viabilizem.

A relevância de se destacar o papel do estrategista na implementação das estratégias decorre da constatação de que o mais alto escalão organizacional tem apresentado expressivos fracassos em atingir os resultados planejados não por falha no pensamento estratégico, mas sim por falha na execução. Bennet et al (2001:16) identifica que tais fracassos chegam a atingir cerca de 70% dos casos analisados.

Bossidy (2002:90-1) afirma que na atualidade a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar. Segundo os autores, “Executar é uma questão crucial que envolve a articulação de três fatores: a estratégia, as pessoas e a operação em si, que por sua vez é a capacidade de conduzir o negócio no dia-a-dia”.

Nessa articulação o primeiro fator, a estratégia, deve ser analisado sob o seu objetivo básico que, resumidamente, corresponde a ganhar a preferência do consumidor e criar uma vantagem competitiva sustentável, criar condições para superar e/ou explorar as forças macroambientais, ao mesmo tempo em que gera recursos para remunerar o capital investido pelos acionistas. Conforme largamente tratado pela literatura voltada à estratégia, o desenvolvimento do plano começa com a identificação e definição das questões-chave que estão por trás da estratégia, o que significa: analisar como a empresa está posicionada no contexto do ambiente empresarial, o que inclui suas oportunidades e ameaças do mercado, e suas vantagens e desvantagens competitivas. Outro aspecto que não deve ser desprezado, quando da formulação das estratégias, é a maior participação possível de todo o pessoal mais diretamente envolvido com a execução do plano.

Para ter realismo em sua estratégia, a empresa deve ligá-la ao seu processo de pessoal e perguntar-se: temos as pessoas certas para executar a estratégia? Se não temos, como vamos consegui-las? A escolha da pessoa certa para o lugar certo deve ser embasada em critérios que privilegiem o futuro. Focar a avaliação do trabalho que as pessoas estão fazendo hoje é importante. Porém, mais importante ainda é avaliar se as pessoas podem fazer o trabalho de amanhã. Portanto, o que deve ser privilegiado no momento da avaliação é identificar as pessoas que tenham capacidade de conduzir o negócio para o nível seguinte. Obviamente isso não pode ser realizado sem a devida conexão com a estratégia estabelecida, base para que as empresas atinjam seus objetivos futuros. A não observação dessas questões pode enfraquecer a capacidade de execução da empresa, em dois aspectos: 1) não contar com a pessoa adequada para a condução dos negócios em nível superior; e 2) desfocar a empresa naquela atividade onde o funcionário em questão estava preparado para dar continuidade aos trabalhos que já vinha realizandoⁱⁱ.

Já a operação, além de toda a necessária estrutura de materiais, tecnologia e processos específicos, enseja a habilidade necessária para a condução eficiente e eficaz de todos os envolvidos na condução analítica das operações decorrentes da estratégia estabelecida. A realização eficiente e eficaz das operações guarda estreita relação com os dois outros fatores aqui analisados, ou seja, a estratégia e as pessoas.

Em sendo assim, a execução pode ser entendida como um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para ter vantagem competitiva em relação à concorrência e a outras restrições ambientais. Assumindo-se que as estratégias são elaboradas para serem implementadas, a capacidade de executar ajudará o gestor a escolher uma estratégia mais consistente; na realidade, executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. E o estrategista tem que estar acentuadamente focado neste aspecto.

É comum encontrar o argumento de que as empresas, para serem competitivas, precisam estar dotadas de alta agilidade e flexibilidade nos meios de produção, lançamento de novos produtos, entre outros fatores, de forma a capacita-

la a prontamente dar respostas às novas demandas de mercado. Tal flexibilidade poderá ser mais efetiva caso as empresas tenham o foco da execução como elemento de sua cultura.

Incorporar a execução como foco da cultura da empresa pode ocorrer de várias formas. Programas de treinamento e conscientização, considerá-la como requisito básico ao perfil dos gestores e a inclusão da execução eficaz como fator de avaliação de desempenho, são alguns exemplos. A incorporação da execução como base de avaliação de desempenho e premiação tem merecido destaque. Segundo Pereira (in: Catelli; 2001:197), “Quando aplicado aos desempenhos na organização, um modelo de avaliação não visa a outro maior propósito senão o de servir como instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz desses desempenhos”.

O que se objetiva, na realidade, é mudar o comportamento das pessoas de modo que elas produzam resultados, devendo os estrategistas líderes agirem de forma a viabilizar que isso aconteça. Discutido a consistência, viabilidade, propriedade e forma de atingir os objetivos (originado pela estratégia selecionada) estabelece-se, claramente, o que e como será medido para efeito de avaliação. Dos resultados atingidos decorre a recompensa. Se os resultados forem aquém do que planejado, outras providências são necessárias: análise da relação causa-efeito dos resultados, orientações e treinamentos adicionais, suspensão de incentivos e premiações, atribuição de outras tarefas às pessoas, ou dispensa.

Considerar a capacidade de atingir resultados pela execução eficaz como um dos determinantes nas ocasiões de promoções, o que caracteriza uma forma de premiação, é uma maneira objetiva de incorporá-la à percepção de todos os funcionários de que esse é um quesito valorizado pela cultura da empresa.

7. Conclusões

A administração estratégica tem se constituído em um dos mais básicos desafios aos profissionais responsáveis pela gestão das organizações empresariais. De fato, conduzir uma organização complexa no contexto de um ambiente dinâmico e de constantes e rápidas mudanças está a exigir as melhores interpretações, julgamentos e decisões a respeito do rumo a ser adotado.

A direção estratégica de uma organização compreende uma série de atividades, iniciando-se pela determinação da missão e dos objetivos gerais da empresa no contexto das oportunidades e ameaças refletidas nos ambientes interno e externo.

Desse modo, a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos que em seu conjunto corresponde a ações que objetivam dotar a empresa de condições gerais para cumprir sua missão e assegurar sua continuidade.

Desse conjunto de ações, este trabalho dedicou-se ao estudo de uma ação em particular, a qual corresponde à execução da estratégia escolhida para nortear as atividades do empreendimento. Tal execução, em uma visão mais formal, corresponde à implementação de estratégias e ao controle de tal implementação.

Conforme identificado ao longo da pesquisa bibliográfica efetuada, e das reflexões a respeito, constata-se que, sem prejuízo às fases anteriores da administração estratégica, a execução reveste-se de importância capital, visto ser ela que ao final demonstrará a capacidade dos gestores, e da empresa por consequência, de materializar o alcance dos objetivos planejados.

Na realidade, o estudo amplo da administração estratégica permite concluir que a execução permeia todas as suas fases. De fato, a base para formular e avaliar a consistência e propriedade das alternativas estratégicas tem, como base de avaliação, a viabilidade realista de sua futura execução.

Ao tratar da execução este estudo possibilita compreender e concluir que a execução, ao contrário do que uma visão restrita pode induzir, envolve uma abrangência muito maior a respeito da atuação dos gestores.

Atingir a execução estratégica eficaz requer que os administradores dediquem-se à consideração de diversas questões relevantes. Entre elas, destaca-se a identificação de qual a estrutura organizacional necessária para colocar em prática sua estratégia e de que forma outros quesitos como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administrados para dar condições a que todos na organização executem suas atividades, conjuntamente, para tornar realidade os planos estratégicos da empresa.

Constata-se, portanto, que a execução não cuida somente da fase final do processo da administração estratégica. Ao contrário, ela está presente desde na fase inicial e em todas as demais. Ou seja, a execução acompanha tudo. Mais do que uma fase, ela é um comportamento. Esse comportamento, ao final, potencializa a escolha de uma estratégia mais factível e consistente.

É nesse contexto comportamental que este trabalho fez a inclusão do seu principal agente: o estrategista, representado por todos os gestores da empresa, porém liderados pelo gestor principal e representante da alta administração. Enfatizou-se neste estudo que deve haver uma liderança da alta administração profundamente envolvida e comprometida na tarefa de execução.

Em seu conjunto, o conteúdo deste trabalho permite concluir que a execução não deve ser visualizada como a parte tática do negócio, não atinente aos gestores líderes, aos quais caberia se dedicar a atividades mais importantes, delegando a execução para os gestores de nível intermediário.

Enfim, executar não é simplesmente uma tática e, ao contrário, é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura. Às lideranças da empresa cabe tomar medidas que promovam e incentivem atitudes em direção à execução eficaz.

Referências

- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BENNETT, J. et al. Um novo modelo para implementar a estratégia. **HSM Management**, São Paulo: v. 26, p. 16-22, Maio/Jun. 2001.
- BOSSIDY, Larry. Bom é quem faz. **Revista Exame**. São Paulo: edição 779, nº 23, p. 90/92, 13/novembro/2002.
- BOSSIDY, L. e CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CATELLI, A. (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DRUCKER, P. **A administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

- MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NASCIMENTO, A. M. **Descentralização do processo de formulação das estratégias empresariais**. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade apresentada ao Programa de Pós Graduação da FEA/USP. São Paulo: 2002.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, M.E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TAVARES, M.C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WRIGHT, P., KROLL, M.L. e PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ⁱ Larry Bossidy é ex-diretor presidente da Honeywell, uma gigantesca corporação americana do ramo aeroespacial que faturou US\$ 24 bilhões em 2001. Ele é integrante, entre outros, do conselho de administração do Laboratório Farmacêutico Merck e do Banco JP Morgan-Chase.

ⁱⁱ Ao enfatizarem que um número surpreendente de estratégias não dá certo porque os líderes não fazem uma análise realista se a organização pode executar o plano, Bossidy e Charan (2002-186) citam especificamente que esse foi um dos problemas da Xerox Company, da Lucent Technologies e da American Telephone and Telegraph Company – AT&T.