

O que dificulta a implementação das estratégias?

Após discutir o processo de gestão nas organizações, nas últimas edições da *Revista Linha Direta*, a partir deste mês, vou abordar a questão dos entraves à implementação das estratégias. Trata-se de um aspecto importantíssimo para uma empresa se destacar entre suas concorrentes e sobreviver no concorrido mercado.

A revista *Fortune* publicou, certa vez, uma manchete, apresentando a declaração - atribuída a Kaplan e Norton, criadores do BSC (*Balanced Scorecard*) - de que “*menos de 10% das estratégias formuladas eram efetivamente executadas*”. Na época, eles haviam afirmado também que a falha estaria no processo de implementação, devido, principalmente, à falta de alinhamento estratégico entre a organização e os seus funcionários.

Na verdade, os melhores planos de batalha, como muitos generais têm aprendido ao longo da vida prática, frequentemente não resistem aos dez primeiros minutos de combate. O que estava previsto nos cálculos não acontece como deveria acontecer; acabam acontecendo, em vez disso, coisas que ninguém previu. O inimigo insiste em não reagir como se esperava que reagisse. Os aliados também, sobretudo quando começam a achar que algo não está saindo do jeito que queriam, ou esperavam.

Em suma, quando estoura o tiroteio de verdade, as ideias que até então pareciam ser as mais inteligentes do mundo correm o sério risco de se desmanchar; os comandantes presentes ao campo vão perdendo, pouco a pouco, sua feição serena, própria dos estrategistas, e assumindo o rosto do jogador que manda para o espaço seus planos de ação anteriores e sai com tudo em busca da carta que vai salvar a noite.

A conclusão a que podemos chegar é que a ênfase na estratégia e na visão dá origem à crença enganosa de que a estratégia certa é condição necessária e suficiente para o sucesso do empreendimento. E não é! Porque, na maioria dos casos, o verdadeiro problema está na má execução. Mas, quais são, exatamente, os motivos ou barreiras que, em geral, entram a execução de uma estratégia?

Essa é uma discussão para a próxima edição da Revista. Até lá! ■



Carlos Pessoa
Professor e especialista em
Negociação e Gestão estratégica
www.carlospessoa.com.br