

## Realizar as Estratégias – O Desafio da Liderança

Formuladas as estratégias, o desafio maior do líder é realizá-las. Porter, porém, diz que a dificuldade quanto ao assunto aumenta, quando a alta gerência é negligente ao fazer escolhas. Algo que costuma se manifestar cedo, através do baixo comprometimento em relação ao próprio processo de formular e desenvolver estratégias. A atitude se assemelha a de alguém que adquire uma solução (dita pronta), esperando, por um passe de mágica, vir ter resolvidos todos os seus problemas.

Sem entender o processo e mantendo-se quase alheia ao mesmo, não espanta que a alta gerência seja o real estopim detonador do mesmo, quando deveria ser sua campeã, atuando decisivamente no direcionamento dos trabalhos do time de planejamento e jamais relegando a formulação das estratégias ao segundo plano.

É fato que nas empresas afeitas à prática de planejar, a situação descrita é menos comum. No entanto, para empresas estreatantes de médio (às vezes pequeno) porte, o custo da não dedicação ultrapassa, em muito, o valor pago a consultores. Afinal, a desmoralização do processo desmotiva os envolvidos, reforça o sentimento de que tudo é “encenação que para nada serve” e a empresa abdica da oportunidade de se re-avaliar com seriedade e crescer em termos qualitativos.

Contudo, o risco do fracasso não se esgota nessa primeira fase. Mesmo que as estratégias sejam formuladas com sucesso, realizá-las cobra compromisso ainda maior da liderança, valendo ressaltar que na realização, o insucesso ronda indistintamente grandes, médias e pequenas empresas.

Subestimar as resistências à mudança, por exemplo, pode solapar as estratégias mais brilhantes (ou simplesmente necessárias), como confirmam inúmeros casos relatados na literatura de negócios.

Se a cultura da empresa está impregnada da crença de dispor de “produtos que todos querem comprar”, enormes barreiras podem ser levantadas, quando se torna necessário o movimento em direção ao relacionamento mais íntimo com o cliente, como (ainda hoje) muitas empresas de tecnologia podem constatar. E mesmo mudanças na estrutura organizacional, embora necessárias, serão insuficientes para superá-las, se não existirem projetos efetivos de comunicação e re-educação dos colaboradores e gestores, complementados pela implementação de novas políticas.

Avaliar o descompasso entre as novas estratégias e a cultura organizacional vigente e atuar de maneira consistente sobre tal ponto é imprescindível, especialmente quando o novo abala crenças enraizadas no tecido da organização.

Outra fonte de resistência advém da pouca atenção ao se conduzir o re-alinhamento dos projetos e programas em curso às novas estratégias. O resultado é comparável ao de se colocar remadores de bordos opostos atuando em sentidos contrários. Afinal, mesmo aquilo que se pretende extinguir deve ser examinado com atenção, sob pena de a precipitação vir provocar descontinuidades indesejáveis.

Ao lado do re-alinhamento descrito, o planejamento operacional das novas iniciativas é fundamental para se estimar (do modo mais realista possível) o volume de investimentos necessários, avaliarem-se riscos, prever contingências, estabelecer métricas e definir indicadores de desempenho.

Entretanto, quando tudo está aprovado e a empresa parece pronta para a arrancada, sobrevém a tentação de que todo o investimento requerido possa ser realizado com recursos do caixa, sem compromisso em relação a outras fontes. À primeira crise, independentemente de sua proporção, todo o trabalho corre o risco de ser paralisado, ou abandonado, por incapacidade financeira.

Os desdobramentos do processo de planejamento são decisões exclusivas das empresas. Contudo, o estrategista tem o dever de mostrar que o processo de planejamento é contínuo e a atuação da liderança fundamental para o bom gerenciamento do portfólio de projetos e programas que deriva das iniciativas priorizadas.

Independente dos desafios inerentes à realização de qualquer projeto, a multiplicidade de questões a considerar tende se elevar a nível quase incontrolável, se vários deles estão inter-relacionados. Sem descuidar o fato de que as mudanças no ambiente de negócio podem estar questionando às próprias estratégias e / ou os resultados pretendidos das diferentes iniciativas. Então, coragem, disciplina, flexibilidade, determinação, são atributos insuficientes para descrever o perfil do líder.

Brainstorm

Casa & Vídeo

Sun

Livraria e Editora Rúbio

Unisys

PROATIVA

LOCUS

Bio-Rad

Sybase

Banco do Estado do  
Maranhão

DATAMEC

CHESF

Instituto Cohen

SESCON-RJ

Redesenho de Processos

Planejamento Estratégico

Previsão de Demanda

Pesquisa de Satisfação de  
Clientes

Venda Consultiva

Programa de Conscientização  
Estratégica

Gerência de Relacionamento  
com o Cliente

Planejamento de Marketing

Gestão de Mudança

Avaliação de Projetos de T.I.

Integração de Marketing

Avaliação Estratégica de  
Parceria entre Empresas

Desenvolvimento de Produtos

Identidade Visual e Corporativa

- O Permanente Desafio de Fidelizar Clientes
- Fidelização de Clientes – Reavaliando Algumas Verdades
- Mensurando o Valor do Relacionamento com o Cliente
- Investindo em Fidelização de Clientes – Uma Abordagem
- Fidelizando o Cliente Certo
- Implementando a Fidelização de Clientes
- Deserção Progressiva, Latente, ... Despercebida
- Fidelizando Clientes, Fidelizando Intermediários
- Fidelização e o Relacionamento Produtor-Comerciante
- Venda Consultiva e Colaboração
- Tecnologia e Criação de Valor
- Fidelização de Clientes e Modelo de Negócio
- A Morte do Marketing?
- Tecnologia e Valor Estratégico
- De Crises e Mudanças
- O Mundo de 2020
- As Novas Regras da Gerência de T.I.
- O Futuro e os Fornecedores de T.I.
- “De Volta ao Básico”
- O Básico do Crescimento
- Parcerias e Outras Intenções
- Surpreender, Encantar, ... o Cliente
- Ouvindo Certo
- O Processo de Marketing
- Desenvolvimento de Produtos em Empresas de Serviços
- Selecionando Ferramentas de Gerenciamento
- Realizar as Estratégias – O Desafio da Liderança