

EXECUÇÃO: a disciplina para atingir resultados

Larry Bossidy & Ram Cgaran

Elsevier/Campus, 2005

- A principal razão por que as empresas acabam não cumprindo suas promessas
- Uma disciplina para mesclar estratégica e realidade, alinhando pessoas a objetivos e atingindo os resultados prometidos
- O mundo está passando por uma mudança tectônica – o ambiente de negócios global está sendo redefinido
- Essa realidade faz com que a execução seja mais importante do que nunca
- A boa execução não apenas garantirá a sobrevivência de uma empresa em tempos difíceis como também poderá melhorar significativamente suas chances de sucesso à medida que o ambiente continua mudando
- **O crescimento será mais lento**
- A concorrência será mais agressiva
- Execução falha pode levar a uma sentença de morte
- Empresas que executam bem serão mais atraentes como parceiros e fornecedores
- Identificar e controlar riscos em todos os níveis do negócio, incluindo riscos políticos e econômicos globais, passará a constituir enorme parte do trabalho de líderes
- Verdadeiros riscos são aqueles ocultos por trás do verniz das práticas usuais de negócios
- Os 3 processos (**Pessoas, Estratégia e Operações**) continuam sendo elementos constitutivos e centro da boa execução
- Estratégias precisam levar em consideração o ambiente de negócios globais em constante evolução
- Uma era de crescimento lento ampliará cada deficiência de cada pessoa no negócio
- **Ter pessoas certas nas posições certas**
- Elaborar descrições de cargo para o tipo de pessoas das quais precisará em cada posição
- Para boa execução deve haver metas claras, métodos precisos para mensurar desempenho, prestação de contas, recompensas certas para pessoas que apresentarem bom desempenho
- Elaborar planos operacionais flexíveis
- Estratégia deixou de ser inalterável, em constante análise e revisão]

- Todas as pessoas da empresa precisam estar preparadas para mudar rapidamente quando as condições exigirem
- Existem empresas que não compreendem o próprio negócio nem riscos inerentes
- Conhecer o seu pessoal é tão importante quanto conhecer a sua empresa
- Conhecer o seu pessoal requer rigorosa avaliação em relação a metas claras e transparentes e por meio de um bom sistema de feedback
- Também requer que você se torne um ouvinte melhor, buscando saber a opinião e as ideias
- Seja acessível, projete confiança e interesse
- Divulgue o máximo possível de informações não distorcidas
- Aja com decisão
- O ambiente de negócios nunca mais será o mesmo
- Alguma coisa sempre está acontecendo para mudar o *status quo*, de modo que agir às cegas ou conduzir a empresa “olhando pelo retrovisor” são receitas para o fracasso
- Coletar informações concretas, observando o comportamento do consumidor no mercado
- Tantas informações estão disponíveis que é impossível reagir a todas elas
- **Estabeleça metas e prioridades claras**
- Conclua o que foi planejado
- Recompense quem faz
- Definir com exatidão o que é uma pessoa faz
- **Fazer é atingir metas**
- Amplie as habilidades das pessoas
- Você precisa de avaliações exatas e transparentes
- Avaliar as qualidades
- Energia, coragem, honestidade, integridade, perseverança
- Conheça a si próprio
- Refregar seu ego e reconhecer seus inevitáveis pontos cegos
- Seja particularmente cauteloso em relação a perder a sua capacidade de ouvir
- Reconhecer quando está fazendo parte do problema
- Executar era algo líquido e certo
- **Muitas pessoas trabalhavam muito, mas não eram eficazes e não colocavam ênfase em fazer as coisas acontecerem**
- Quando você administra processos em profundidade, obtém resultados significativos

- Nossos produtos estão posicionados de forma ideal no mercado?
- Podemos identificar como transformar o plano em resultados específicos para crescer e obter produtividade?
- Temos os tipos certos de pessoas para executar esse plano?
- Processos desconectados da realidade do negócio não ligados entre si
- Ele via seu trabalho como um negócio de compra e venda
- Muitos se enganam ao pensar que empresas são bem administradas
- Enfatizavam muito estratégia de alto nível, intelectualizando e filosofando, e não propriamente a implementação
- Executar deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura
- Não consegue elaborar estratégia adequada se não tiver certeza de que tem ou pode conseguir o que é necessário para executá-la, incluindo recursos certos e pessoas certas
- Execução acompanha tudo
- **Nenhuma estratégia produz resultados a menos que seja convertida em ações específicas**
- Construir plano operacional que viabilize a estratégia
- Rebaixei estimativas de lucro 4 vezes nos últimos 9 meses, perdemos nossa credibilidade em Wall Street e junto ao Conselho
- Estratégias dão errado porque não são bem executadas
- As coisas que deviam acontecer não acontecem
- Agilizar o processo de tomada de decisão e tornar a empresa mais eficiente
- **Nossos problemas são execução e foco**
- Encontre uma pessoa que saiba executar
- Execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia
- Execução é a principal tarefa do líder da empresa
- Execução deve ser um elemento-chave da cultura de uma empresa
- A maioria das empresas não encara a realidade muito bem
- Processos com disciplina, intensidade e profundidade
- Quem vai fazer o trabalho e como será avaliado e responsabilizado?
- A estratégia produz o lucro necessário para o sucesso?
- Todos concordam em relação às suas responsabilidades por fazer as coisas e se comprometem com suas atribuições

- Um treinador é eficiente porque está sempre observando os jogadores individual e coletivamente no campo e no vestiário
- Quando escolho gerente, tem de se comportar com a maior integridade
- Saber que o cliente está em primeiro lugar
- Entender os 3 processos: Pessoal, Estratégia e Operações, e gerenciá-los
- Usar conhecimento sobre o negócio para investigar e questionar
- Revelar pontos fracos e unir pessoal para corrigí-los
- Designar as tarefas e depois fazer *follow-up*
- Ter certeza de que as pessoas compreenderam prioridades
- Em vez de sufocar as pessoas, ajudar a ampliar suas próprias habilidades
- Difícil é medir conhecimento sobre como fazer as coisas acontecerem
- Muitos não compreendem o que precisa ser feito para converter uma visão em tarefas específicas
- **Escolher pessoas com habilidade para executar**
- Embora chamasse a atenção quando não atingiam a meta, nunca perguntava por que não conseguiam fazê-lo
- Você não resolve um problema olhando o resultado
- As habilidades organizacionais incluem ter as pessoas certas nos cargos certos
- **Como atingir a demanda projetada?**
- Qualquer um que não tenha as respostas precisa obtê-las
- Estabelecidos marcos para o plano avançar, com responsabilidades bem definidas
- Autoridade para escolher sua própria equipe
- Processos-chave devem ser sólidos
- Dificuldade em fazer com que as coisas acontecessem
- **Sistema de controle financeiro totalmente inadequado**
- Obter informação sobre o lucro por cliente
- Tomar decisões acertadas sobre onde alocar os recursos
- Gastou uma enormidade para instalar o SAP e não mudou os processos de trabalho para tirar vantagem disso
- A maior demanda era por produtos que não possuía
- As oportunidades perdidas são percebidas como erros estratégicos
- Parte da execução é saber das capacidades internas
- Novo CEO trouxe a disciplina da execução
- Conhecer intimamente a empresa
- Mensagens francas e práticas

- Qualidade e fluxo de informações
- **Senso de urgência**
- Explicar por que e o que fazer para colocar as coisas de volta nos trilhos
- Tudo é feito de forma positiva e construtiva
- Se estamos cometendo um grande erro e indo rumo ao abismo, falem agora
- Análise do desempenho de toda a força de vendas
- Excelência no serviço
- A disciplina de execução é baseada num conjunto de elementos que cada líder deve usar para elaborar, implementar e fazer funcionar os três processos chave de forma eficaz, rigorosa e consistente

7 comportamentos essenciais:

- ✓ **Conheça seu pessoal e sua empresa**
 - ✓ **Insista no realismo**
 - ✓ **Estabeleça metas e prioridades claras**
 - ✓ **Conclua o que foi planejado**
 - ✓ **Recompense quem faz**
 - ✓ **Amplie as habilidades das pessoas pela orientação**
 - ✓ **Conheça a si próprio**
-
- Boas pessoas gostam de ser sabatinadas
 - Se ninguém fizer perguntas, não é uma comunidade aberta
 - Trazer outras pessoas com novas ideias ou estará sempre se repetindo
 - Fazer avaliações do negócio
 - **Envolvimento, entendimento, comprometimento**
 - Fazer mudanças necessárias acontecerem rapidamente
 - Às vezes, negam a realidade
 - Não são tão bons para identificar pontos fracos
 - Temos de atingir nossas metas. Como fazer isso?
 - O que estamos fazendo certo? e o que estamos fazendo errados?
 - A falta de colaboração impede a geração de novas receitas
 - **Um pequeno número de prioridades clara para executar bem**
 - Ter poucas metas e prioridades realistas que influenciam o desempenho
 - Metas claras para os semestres seguintes
 - Como cumprir as metas?

- Quantas reuniões sem conclusões firmes sobre quem ia fazer o que e quando?
- Mecanismo de acompanhamento
- Deixar bem claro que incentivos são baseados no desempenho
- **Orientar é a parte mais importante do trabalho de ampliar as habilidades das outras pessoas**
- O feedback deve destacar exemplos de comportamento e desempenho que são bons ou que precisam ser mudados
- Fazer perguntas diretas força as pessoas a pensar, descobrir e buscar
- Segmentar o mercado
- Identificar os pontos fracos do concorrente
- Analisar quais pessoas têm potencial para tirar alguma coisa de útil de cursos e que pontos específicos você quer atingir com o treinamento
- Firmeza emocional
- Ser honesto consigo próprio
- Fazer avaliações francas das pessoas
- Nunca se desvia daquilo que acha correto
- **Somente a autenticidade cria confiança**
- Quanto mais você puder conter seu ego, mais realista você será sobre seus problemas
- Você aprende como ouvir e admitir que não sabe todas as respostas
- **A humildade permite que você reconheça seus erros**
- Não é útil massacrar as outras pessoas quando cometem erros
- Ferramentas de autoavaliação
- Quando um negócio não está indo bem, pensam em como mudar a cultura corporativa
- **O *hardware* (estratégia e estrutura) é inerte sem o *software* (crenças e comportamentos)**
- A maioria das iniciativas de mudança cultural fracassa porque não está ligada à melhoria dos resultados dos negócios
- A mudança cultural torna-se real quando seu objetivo é a execução
- Mudar o comportamento das pessoas, de modo que elas produzam resultados
- Dizer claramente quais resultados quer, de que forma obter esses resultados
- A maioria das pessoas tem dificuldade em ser específica
- O que funcionará é a prática da responsabilização pelos resultados

Novas crenças:

- ✓ Podemos crescer mais rápido do que o mercado, de forma rentável e usando capital de maneira eficiente
 - ✓ Podemos aumentar a produtividade ano após ano
 - ✓ Estamos comprometidos com o sucesso de nossos clientes
 - ✓ Vamos atingir a excelência em termos de serviços
 - ✓ Colaboração é fundamental para nosso sucesso
 - ✓ Seremos responsáveis e comprometidos com o desempenho
 - ✓ Ouviremos mais nossos clientes
-
- Você não pode ter uma cultura de execução sem um diálogo consistente, que evidencie a realidade através de abertura, franqueza e informalidade
 - Um diálogo consistente torna uma organização eficaz na tarefa de coletar informações e transformá-las para produzir decisões
 - **O trabalho que nenhum líder deve delegar: ter as pessoas certas no lugar certo**
 - Em geral não pensam muito quando escolherem as pessoas certas para o trabalho certo
 - Organizações não têm ideias precisas sobre o que o trabalho requer e de que tipo de pessoas precisam para preencher cargos
 - Ter coragem de estabelecer a diferença entre as que têm ótimo desempenho e aquelas que têm um desempenho fraco e tomar as medidas necessárias
 - O processo de pessoal é mais importante do que os processos de estratégia e operações
 - Avalia as pessoas de forma precisa e profunda
 - Ganhar a preferência do consumidor e criar uma vantagem competitiva sustentável, ao mesmo tempo em que deixa dinheiro suficiente para os acionistas
 - Processo de planejamento estratégico também requer o foco no como da execução da estratégia
 - Constante troca de ideias e das melhores práticas entre os diversos gerentes das unidades de negócios, multiplicando significativamente o capital intelectual da empresa

Um sólido plano estratégico aborda:

- ✓ Qual é a avaliação do ambiente externo?
 - ✓ Qual é seu grau de entendimento sobre os clientes e mercados existentes?
 - ✓ Qual a melhor forma de fazer o negócio crescer de maneira rentável e quais são os obstáculos ao crescimento?
 - ✓ Quem são os concorrentes?
 - ✓ A empresa pode executar a estratégia?
 - ✓ O curto prazo e o longo prazo estão equilibrados?
 - ✓ Quais são os marcos importantes para executar o plano?
 - ✓ Quais os principais problemas que a empresa enfrenta?
 - ✓ Como o negócio gerará lucro numa base sustentável?
-
- O processo de estratégia define aonde um negócio quer ir.
 - O processo de pessoal define quem vai fazer o negócio chegar lá
 - O plano operacional indica o caminho para essas pessoas, decompõe o resultado de longo prazo em metas de curto prazo
 - Quase todos os exercícios orçamentários ou planos operacionais são feitos sequencialmente, de baixo para cima e de cima para baixo
 - Os objetivos e premissas vêm do topo e as unidades de negócios geram os detalhes
 - Mas o processo de orçamento sequencial deixa passar a força do diálogo simultâneo, que gera pontos de vista sobre a totalidade do negócio e conecta suas partes em um todo
 - A essência do funcionamento de um negócio é como são interligados os três processos de pessoal, de estratégia e de operações
 - Os líderes precisam dominar a fundo os processos individuais e a maneira como eles funcionam como um todo
 - A disciplina de execução baseada nos três processos essenciais é a nova teoria de liderança e organização elaborada com base na prática