



Por que muita gente boa tropeça na execução

1 A empresa em que trabalho claramente tem problemas para levar em frente as metas que se impõe. Gasta-se muito tempo planejando. Execução, que é bom, nada. Quais são as regras básicas para um bom plano de ação?

Anônimo

É ALGO QUE JÁ OBSERVEI EM MUITAS EMPRESAS — MUITOS DE NÓS PENSAMOS que, para atingir metas, basta estabelecê-las. Mas não existe atalho. O trabalho de alcançar resultados é árduo, exige muita disciplina e muito conhecimento de método e técnica. Muitas vezes o planejamento nem sequer chega ao conhecimento de todo mundo que será responsável por executá-lo — em geral, as pessoas da base da empresa. É bastante curioso que as escolas de negócios não ensinem técnicas de execução de planos. E o pior é que todo mundo acha que sabe colocar a mão na massa, até a hora em que tem de efetivamente estabelecer uma meta ou montar um plano de ação — e, na prática, as coisas não andam. A primeira coisa que sugiro é treinar todos os executivos de sua empresa nas coisas básicas do gerenciamento: como desdobrar metas, como montar bons planos de ação, como implementar planos de ação, como conduzir e se preparar para reuniões de controle, como fazer correções de rumo, como padronizar e por aí vai.

As metas de uma empresa, como sugestão, devem se originar de sua necessidade de geração de caixa, medida pelo Ebitda, e devem ser técnica e aritmeticamente desdobradas até o nível de operação. A partir desse desdobramento, devem-se estabelecer os planos de ação, um plano de ação para cada meta.

Existe um ritual para estabelecer planos de ação. Planos de

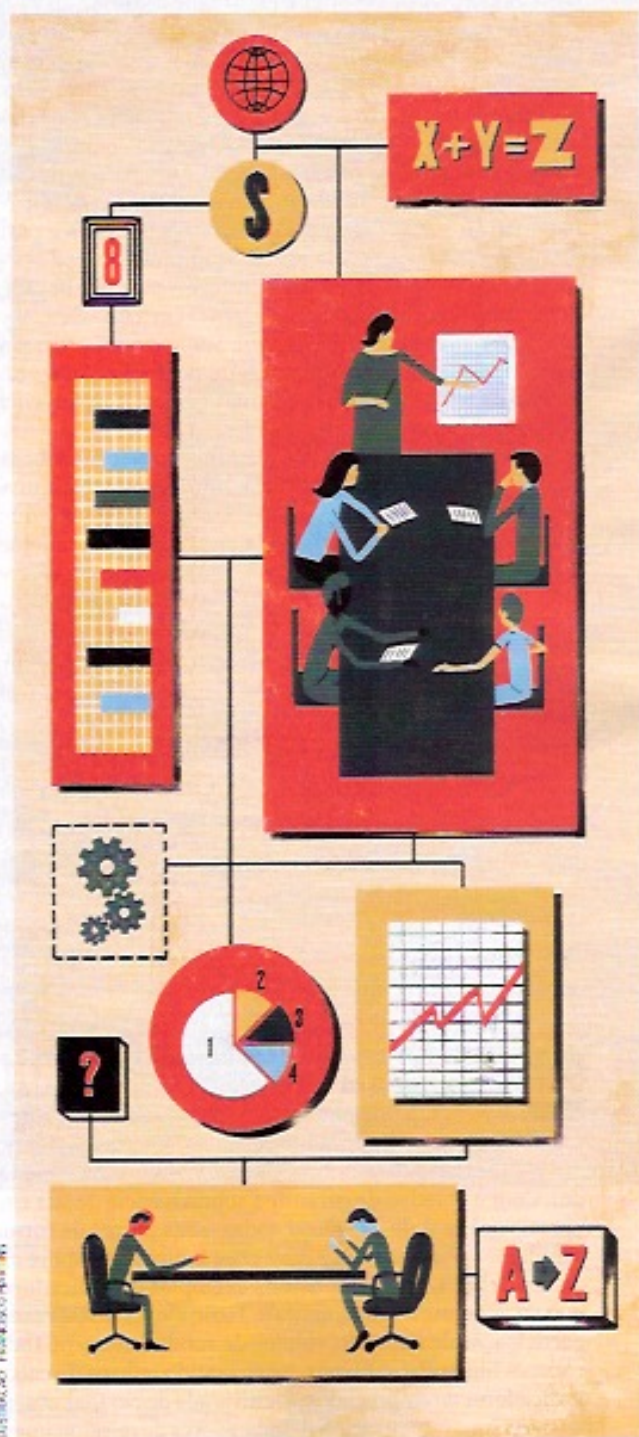


ILUSTRAÇÃO: FALCONI/REUTERS

GESTÃO À VISTA

ação simples podem se originar de sessões de brainstorming para as quais você deve convidar pessoas que entendem do que está sendo tratado independentemente de sua posição hierárquica e se são empregadas da empresa ou não. O importante nessas reuniões é fazer a pergunta certa. Por exemplo: "Por que estamos com determinado problema de atendimento na parte da manhã?" Deixe cada pessoa dar sua opinião sem que seja interrompida ou criticada por outros. No final, faça uma votação das melhores opiniões e parta para o plano de ação. Planos de ação também podem se originar de estudos e análises de informação que chegam a durar meses, em alguns casos. Depois vem a fase da execução. Muita gente boa tropeça aqui. Somos todos procrastinadores por natureza, gostamos de postergar tudo até a última hora e às vezes não dá mais tempo, e muita coisa fica sem ser feita ou simplesmente é malfeita.

Sugiro que a execução seja acompanhada pelo menos com frequência mensal pela diretoria, semanalmente no nível gerencial e todos os dias na execução, se é que você quer que as metas sejam atingidas. Finalmente, temos as reuniões



de acompanhamento, que devem ter agenda anual definida e nunca — veja bem, nunca — ser postergadas. Nessas reuniões, que têm seu ritual próprio, quem bateu a meta fica quieto e quem não bateu deve levar um plano complementar para garantir que o resultado seja atingido. O que se discute nas reuniões de acompanhamento são esses planos complementares. Se todo mundo bateu a meta, a reunião deve mesmo ser muito curta.

2 Sou empresário e entendo que a gestão de metas é vital para qualquer organização. Mas sempre me pergunto: guardadas as diferenças de cada empresa, quais são os indicadores que qualquer empresa deve monitorar?

Guilherme Furlan, de São Paulo

É POSSÍVEL PENSAR EM UM CONJUNTO DE INDICADORES COMUNS A TODAS as organizações. Uma organização existe para servir as pessoas. Essas pessoas são chamadas "partes interessadas" (ou stakeholders). São clientes, acionistas, empregados e vizinhos (ou sociedade). Com o objetivo de garantir a sobrevivência de sua empresa, você terá de satisfazer todas essas partes de forma simultânea. Para isso, você deve criar indicadores sobre cada um deles. Vou lhe dar alguns exemplos de indicadores que eu acho mais fundamentais. Indicadores de mercado: participação de mercado, volume de vendas, margem. Indicadores financeiros: Ebitda, lucro líquido e fluxo de caixa. Indicadores de empregados: rotatividade de pessoal, absenteísmo, clima organizacional. Indicadores de relacionamen-

to com a sociedade (ou imagem): menções positivas e negativas na imprensa, nível de sustentabilidade.

Os indicadores financeiros são os mais importantes porque, quando as finanças vão mal, é sinal de que o resto já não está bem. Uma empresa deve ter o cuidado de se manter financeiramente estável e evitar dar saltos maiores do que aqueles que suas pernas permitem. Tenho visto empresas quebrar apesar de baterem recordes de vendas e crescerem. Não podemos nos esquecer de que esses dois movimentos demandam capital que nem sempre está disponível — e muitas vezes a empresa tem de ir aos bancos, e acaba entregando seu resultado futuro e entrando em espiral negativa.

Um problema que tenho notado é a dificuldade que alguns de nós temos em correlacionar indicadores financeiros com a realidade operacional da empresa. Seria bom você pensar nisso. Por exemplo: a relação percentual entre o Ebitda e a receita indica diretamente a eficiência de sua operação e pode ser comparada com outras empresas do mesmo setor. Normalmente, cada empresa dá ênfase a certos mercados e indicadores em razão das peculiaridades de seu negócio. No entanto, o importante é manter a consciência e o foco na razão da existência de uma organização — servir as pessoas. Várias organizações, sobretudo algumas governamentais, se esquecem dessa realidade da vida. ■

VICENTE FALCONI é um dos mais renomados especialistas em gestão do Brasil e cofundador da consultoria INDG. Envie suas perguntas por e-mail para esta coluna mensal: falconi@abril.com.br