

Luis Castañeda

A arte de converter PLANOS DE NEGÓCIOS EM RESULTADOS RENTÁVEIS

Implementação



VidaEconómica

ÍNDICE

Prefácio da edição portuguesa	7
Prefácio	13
Introdução	15
Tempo de definição	19
Eficácia	21
Exemplo de aplicação da eficácia	35
Eficiência	41
Exemplo de aplicação de eficiência.....	49
Responsabilidade	51
Exemplo de aplicação da responsabilidade.....	69
Oportunidade	71
Exemplo de uso da oportunidade	76
Rentabilidade	79
Exemplo de aplicação da rentabilidade	83
Implementação do ciclo de vida.....	87
Visão geral da implementação	91
Epílogo	95
Bibliografia recomendada	97
Sobre o autor	103

PREFÁCIO

da edição portuguesa

A Liberty Seguros tem-se disponibilizado para trazer para Portugal ao longo dos últimos anos, praticamente desde que chegou ao mercado em 2003, obras inéditas de autores importantes e destacados, que contribuam para a melhoria das práticas de gestão nas empresas, ou para o aprofundamento dos conhecimentos técnicos em determinadas áreas.

Além dos variadíssimos livros de matérias eminentemente associadas ao sector segurador (técnicas atuariais, técnicas de vendas, livros técnicos abordando temas como o impacto ambiental, ou os grandes desafios futuros do setor segurador), a Liberty Seguros já patrocinou livros do Jack Welch (Vencer), do Luís Paulo Luppá (O vendedor pit bull), do Javier Fernández Aguado (Empreender, as chaves do sucesso), da Myret Zaki (UBS, os bastidores de um escândalo), do Prof. Jorge Vasconcellos e Sá (Shakespeare, Henry V and the lessons for management) e uma série de muitas outras obras de relevância, entre

os quais um livro do Prof. Luís Castañeda (Como destruir uma empresa em 12 meses...ou antes. Erros e falhas da Gestão), cuja edição está esgotadíssima mas a Liberty Seguros, em parceria com a Vida Económica, tratarão de reeditar como parte da iniciativa sobre a qual falarei mais adiante.

O Prof. Luís Castañeda é uma figura ímpar no panorama editorial internacional. Autor de umas largas de dezenas de livros, todos eles eminentemente práticos, de fácil compreensão e leitura, o Prof. Luís Castañeda, além de ser um profundo conhecedor dos conceitos teóricos de empreendedorismo e gestão que são essenciais para lecionar numa das escolas de negócios com maior prestígio no México (IPADE, associado a Harvard, à AESE e ao IESE), é um reputado empresário de reconhecido êxito, que salvou várias empresas da falência, e levantou outras que já estavam falidas. Mas aquilo que verdadeiramente o distingue de tantos outros professores e empresários com talento nas suas respetivas áreas profissionais, na minha visão pessoal, e o que realmente me motivou a tratar de negociar, associado aos profissionais do setor (Editorial Vida Económica), os direitos de autor para trazer uma série de livros dele para Portugal, foi a sua **dimensão humana**.

Vejam, por exemplo, o que ele escreve no prefácio (recomendo vivamente que leiam o prefácio e a introdução escritas por ele, estas poucas páginas equivalem em “peso” a outro livro!):

“Dei-me conta que fui eu, o Diretor-Geral, quem conduziu os subordinados para a zona de conforto, de complacência. Por isso, e antes de que a empresa entrasse numa fase de crise, decidi escrever este livro, primeiro para mim próprio,

e depois para os outros Diretores da empresa que pudessem estar a “hibernar”, tal como eu. Se, finalmente, eu não vier a mudar, apesar de ter escrito este livro, serei um néscio e não merecerei a responsabilidade de ser o Diretor-Geral”.

Só uma pessoa com um enorme desprendimento, com uma enorme dimensão humana, com um enorme espírito de auto-crítica, escreveria um pensamento destes. Digam-me lá, honestamente, quantos empresários ou gestores em Portugal fariam semelhante observação ? Eu diria que de muito poucos a nenhum, tal é a nossa forma de andar permanentemente em estado de negação total, a nossa dificuldade em aceitar a responsabilidade por erros cometidos, e a nossa propensão cultural para desculpabilizar tudo e todos, a começar por nós próprios.

Este livro que a Liberty Seguros trouxe para Portugal em associação com a Editorial Vida Económica aborda um dos temas mais prementes e a necessitar de maior atenção em Portugal por parte da gestão, pois ataca frontalmente aquele que é um dos nossos maiores vícios: a falta de seguimento aos assuntos, o controle de gestão, a implementação daquilo que se decide fazer nas empresas.

Somos um povo de gente criativa. Somos um povo de gente inovadora, habilidosa (no sentido positivo da palavra), trabalhadora e responsável, quando bem gerida. Mas também somos conhecidos por não ser muito eficazes nem determinados no cumprimento daquilo que nós próprios nos propomos fazer, o que nos ajudou, ao longo dos tempos, a desenvolver outra característica comumente associada ao carácter do Português: a capacidade de improvisação, o célebre “desenrascanço”.

A situação que atravessamos hoje em Portugal, em que os tão aclamados “centros de decisão nacionais” foram substituídos por uma entidade chamada “troika”, que de facto é quem gere o país, controlando a implementação dos planos que Portugal se obrigou a cumprir através de um “Memorando de Entendimento”, para continuar a ser merecedor de apoio creditício, mostrou-nos o lado pior desta nossa forma de ser.

Reagimos, em vez de agir, e precisamos que nos fustiguem, pressionem, controlem, obriguem, para que o orgulho nacional, já no limite, nos suba ao nariz, e passemos a fazer o que podíamos e deveríamos ter feito por iniciativa própria. Acredito pois que o momento é absolutamente ideal para que a nossa classe empresarial e gestora mude de atitude, e consigamos voltar a ter um país do qual nos orgulhemos, não pelos bravos feitos de há 500 anos atrás, mas pelas realizações do presente.

Este país tem que voltar a ser dono do seu próprio destino. Tem que voltar a ser gerador de trabalho pelo menos para os jovens que cá nascem, e cá gostariam de permanecer. E para que as centenas de milhar de compatriotas, a famosa “diáspora”, que tiveram que sair do país por falta de oportunidades, possam voltar em condições dignas à sua terra natal.

A um ritmo bimensal ao longo de 2012 a Liberty Seguros e a Editorial Vida Económica publicarão mais uma série de livros do Prof. Luís Castañeda, abordando temas de tremenda atualidade face ao momento que o país atravessa. É o contributo destas duas organizações, profundamente comprometidas com este nosso sofrido, mas amado, Portugal. Trata-se de um “projeto” no qual quer a Liberty Seguros, quer a Vida Económi-

ca, decidiram investir recursos significativos, e terá o corolário com uma conferência magna do Prof. Luis Castañeda em Portugal, lá para Outubro / Novembro de 2012.”

José António de Sousa

Presidente e CEO da Liberty Portugal.

PREFÁCIO

Este livro é o produto de minhas experiências pessoais como diretor-geral de um grupo de empresas. Chegou um momento em que entrei com a minha equipa de gestão numa zona de conforto, na qual, em vez de administrar, estava a hibernar. Se as coisas corriam bem, era ótimo. Se corriam mal, é o mercado! Não há dúvida de que, tal como o sucesso tem muitos pais, o fracasso tem muitas explicações.

Felizmente ocorreram dois eventos simultâneos: a contratação de uma consultora para avaliar a ação comercial da empresa e a minha participação num seminário sobre o crescimento das empresas. Ambos os eventos acordaram-me de repente, fazendo-me ver que as falhas que tínhamos na empresa não eram necessariamente causadas por condições de mercado, mas sim por uma execução deficiente dos planos.

Dei-me conta que fui eu, o diretor-geral, quem conduziu os subordinados para a zona de conforto, de complacência. Por isso e antes que a empresa entrasse num período de crise,

decidi escrever este livro, primeiro para mim e depois para os outros diretores da empresa que pudessem estar a hibernar, tal como eu. Se, finalmente, não mudar, apesar de escrever este livro, serei um néscio e não merecerei o cargo de diretor-geral. Espero não chegar a esse ponto.

Tentei fazer um trabalho fácil de ler e de compreender, apesar de o tema ser complexo. Esclareço que este não é um livro de estratégia nem de sistemas e procedimentos. É antes um convite ao leitor para não negligenciar a operação, mesmo que tudo pareça estar a correr bem. Recorde-se que a mudança não avisa, simplesmente chega e produz os seus efeitos como se fosse uma onda, e apanha o desprevenido ou faz avançar o prevenido como se estivesse numa prancha de *surf*.

Também não é um livro teórico; pelo contrário, é eminentemente prático. Diz sem floreios o que o diretor-geral deve fazer no dia a dia para converter os seus planos em resultados rentáveis. Confesso que, pela minha formação académica, estive tentado a incluir conceitos mais sofisticados de gestão, mas, se o tivesse feito, ter-me-ia desviado do meu propósito: escrever um guia que em primeiro lugar me sirva no meu trabalho de gestão, e, que também sirva o leitor com as mesmas preocupações que eu tenho quanto à execução da estratégia e do plano operacional.

INTRODUÇÃO

Um general pode ter a estratégia de batalha mais brilhante da história, mas, se a infantaria e a artilharia não a implementarem corretamente sob a supervisão direta desse general, essa estratégia magnífica vai converter-se numa derrota retumbante.

O aparecimento de dezenas de técnicas de gestão na moda distraiu a atenção dos diretores, desviando-a do seu trabalho mais importante: fazer com que a sua organização obtenha os resultados desejados em termos de lucro e crescimento, bem como outros fatores que garantem o desenvolvimento saudável da mesma.

Pode encarar-se o trabalho do diretor como o do arquiteto que desenha um edifício mas encarrega uma empresa de engenheiros civis de converter o projeto em tijolos, aço, e betão. O arquiteto não se afasta do seu projeto: pelo contrário, envolve-se completamente de maneira a que, sem fazer o trabalho ele próprio, os engenheiros construam o edifício da forma que ele o concebeu. Inclusivamente, faz modificações durante o processo para melhorar o projeto ou para corrigir defeitos.

Cada gestor deve ser o Frank Lloyd Wright da sua organização. Deve visualizar a sua obra terminada e desenhar uma estratégia que pode torná-la em realidade, e deixar que a organização (os engenheiros civis na nossa analogia) a construa, mas com a supervisão contínua e criativa do gestor. E tal como no mundo da arquitetura, a organização (engenheiros civis) também se envolve no desenho da obra, contribuindo com as suas opiniões, garantindo uma estratégia ótima (um desenho ótimo da obra).

Somos levados a concluir que em qualquer organização de sucesso, o gestor não se fecha na sua torre de marfim para criar visões fantásticas do futuro da sua empresa, pelo contrário, escolhe uma visão e lança-se ele e toda a organização na tarefa de a converter em realidade, no local dos acontecimentos, e não refugiado dentro do seu gabinete. Diz-se que o gabinete do gestor é um lugar muito perigoso para observar o mundo.

Infelizmente, quando uma empresa não está a funcionar como se esperava, o mais provável é que o gestor, em vez de investigar se o motivo da falha é a má implementação dos planos, saia à procura de métodos sofisticados para resolver o problema. O resultado é que se gasta o dinheiro, mas a situação mantém-se. É como pensar que um eletrodoméstico não está a funcionar bem por causa da pintura descascada exterior, quando na verdade a causa é um curto-circuito, ou a ficha que está solta.

Em suma, o trabalho do gestor tem duas componentes principais: planear e garantir a implementação dos planos existentes. Planear significa decidir. De modo a que os resultados

sejam os esperados, há que saber decidir corretamente. E assegurar que a implementação significa utilizar os recursos de forma adequada e supervisionar os processos com distâncias diferentes, em função das prioridades. Haverá alguns que exigem uma “marcação” muito próxima e outros que podem ser observados mais de longe.

A falta de intervenção do gestor na implementação dos planos pode levar à falência da sua empresa. Numa ocasião, fui encarregado de resgatar uma companhia que estava tecnicamente falida, ou seja, com património líquido negativo.

Perguntei a mim próprio o que teria provocado a crise, visto que na altura a indústria em que a empresa estava envolvida era bastante rentável. Depois de entrevistar os diretores de área, descobri a causa: o diretor-geral não costumava estar no campo de batalha. Um dos executivos disse-me que o diretor-geral afirmava que seu sistema de gestão era a “gestão por consultoria”. Ou seja, dava total liberdade aos seus diretores para fazerem o que quisessem, mas sem um plano diretor estratégico, e só os aconselhava quando tinham algum problema. Obviamente, formaram-se feudos que finalmente levaram a empresa a uma crise fatal.

Espero sinceramente que este livro o leve a repensar o seu papel como gestor e a fazer o que for preciso para se tornar um praticante fanático da implementação. Os seus acionistas e os seus empregados vão agradecer-lhe e, claro, também a sociedade.

TEMPO DE DEFINIÇÃO

A minha definição de implementação é:

“Fazer o que deve ser feito de maneira correta, por quem deve fazê-lo e quando deve fazer-se e com rentabilidade ótima.”

Conforme se pode observar, esta definição contém 5 chaves:

- 1 . “Fazer o que se deve fazer ...”
2. “ .. de maneira correta ...”
3. “por quem deve fazê-lo”
4. “... quando deve ser feito...”
5. “... e com rentabilidade ótima.”

Estas chaves constituem o conteúdo deste livro. Também se podem exprimir assim:

- EFICÁCIA
- EFICIÊNCIA
- RESPONSABILIDADE
- OPORTUNIDADE
- RENTABILIDADE

Utilizo as palavras EFICÁCIA e EFICIÊNCIA com o sentido que Peter Drucker lhes deu:

- EFICÁCIA: fazer o que é necessário fazer, o correto, que terá um efeito positivo sobre a organização, e
- EFICIÊNCIA: fazer com a qualidade que é necessário fazer.

EFICÁCIA

A eficácia, sendo o que é necessário fazer, depende de vários elementos, que são:

Uma visão clara apoiada por uma missão muito específica, que diga sem hesitação qual é a razão de existir da organização.

Como um bom exemplo diz mais que 100 teorias, indico a missão da Merck & Co., uma empresa farmacêutica reconhecida como uma empresa que vive em conformidade com os seus valores:

“A missão da Merck & Co, Inc. é fornecer à sociedade produtos e serviços superiores – as inovações e soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes e melhorar a qualidade da sua vida – proporcionar aos empregados um trabalho com significado e oportunidades de progressão, e aos investidores uma taxa de rendimento superior.”

Em seguida, complementa esta afirmação com uma lista dos seus valores e princípios que lhe servem de guia no seu trabalho diário.

Como o objetivo deste livro não é ensinar a metodologia do planeamento estratégico, não abordará mais o tema da decla-

ração de missão. Se lhe interessa esta matéria, pode consultar livros especializados, que existem às dezenas.

A eficácia depende também de uma estratégia mestra que pode proporcionar os objetivos derivados da missão e que, em geral, têm a ver com a rentabilidade, o crescimento, a quota de mercado, a inovação, o desenvolvimento do pessoal e respeito pela sociedade, entre outros, no médio e longo prazo.

Falemos um pouco sobre a estratégia. O guru do tema, Michael Porter, diz-nos: “Uma visão não é uma estratégia; um melhor serviço ao cliente não é uma estratégia; uma fusão não é uma estratégia; otimizar um serviço não é uma estratégia; entrar na Internet não é uma estratégia e a inovação por si só não é uma estratégia. [...] A maioria das companhias confundem estratégias com melhores práticas [...] A estratégia consiste em elucidar como vão ser únicos, exclusivos, singulares. Não porque seja a melhor forma de competir, mas porque é assim que podem oferecer um valor diferente que a concorrência não pode igualar. [...] Se competirem com base no mesmo que os seus concorrentes, a concorrência, ao longo do tempo, gravitará sempre para o preço (revista *Management*, páginas 53 e 54, julho-agosto 2004).

Pura sabedoria. O que Porter nos quer dizer é que o que chamamos de estratégias são apenas táticas de batalha. E a estratégia verdadeira é o que nos torna diferentes dos concorrentes e nos permite oferecer aos clientes um valor superior que não pode igualar (pelo menos por um tempo).

Outro elemento de eficácia é o modelo de negócio. Hoje há muitas maneiras de operar um negócio, mas todos partem da seleção do mercado que queremos servir. Os outros fatores são:

- Tipo de organização: que tipo de organização é mais adequada para servir eficazmente ao mercado-alvo? Funcional? Matricial? Outra?
- Desenho de produto / serviço: desenho interno ou é entregue a um fornecedor externo?
- Fabricação: devo fazê-lo nas nossas próprias instalações ou contrato-o a um fornecedor externo?
- Compras: fabrico as matérias-primas e componentes ou são fabricadas por um terceiro?
- Promoção: utilizo uma força de vendas própria, ou a Internet, ou o telemarketing ou uma empresa de promoção? Que suportes de publicidade posso utilizar: TV, rádio, revistas, jornais, Internet, anúncios espetaculares, panfletos, material de ponto de venda, etc.?
- Logística: utilizo o meu próprio armazém ou armazeno com terceiros? Utilizo o meu próprio equipamento de transporte ou subcontrato esse serviço?
- Distribuição: uso os meus próprios pontos de venda ou dou o meu produto a retalhistas? Posso usar o “multicanal”?
- Cobrança: utilizo cobradores próprios ou uma empresa de cobranças ou “factoring”?

Esta lista não é exaustiva. Há muitas maneiras de “matar pulgas.” O importante é desenhar um modelo de negócio que o faça diferente e mais eficiente do que os concorrentes. Um exemplo de uma empresa que decidiu ter um modelo de negócios diferente de vender livros (e CDs e outros produtos) é a Amazon. Esta empresa vende livros pela Internet com des-

conto, e até mesmo, sob certas condições, envia sem custo para o cliente. Esta empresa perdeu muito dinheiro, mas está mais perto de ser uma empresa rentável.

Para que um modelo de negócio seja idóneo é necessário que esteja alinhado com a estratégia. Digamos que o modelo de negócio é o andaime da estratégia, portanto, deve ser congruente e estar em perfeita sincronia com esta. Como um andaime deve ser forte o suficiente e adequado para sustentar a estratégia.

Se prestarmos atenção a Porter quanto à sua definição de estratégia, podemos dizer que o modelo de negócios deve estar orientado para tornar a nossa empresa uma entidade diferente, singular, única em comparação com concorrentes, tal como a Amazon o é.

Outro elemento da eficácia é o plano operacional. Aqui estão os programas e os seus objetivos ou metas que devem ser atingidas no ano para cumprir a estratégia mestra e as subestratégias ou táticas estratégicas (custo, preço, serviço ao cliente, cobertura geográfica, publicidade, alianças, fusões, aquisições, inovação, reestruturação, etc.) da empresa. Neste plano definem-se os números a serem alcançados: vendas, custo das vendas, as despesas operacionais, rotação de inventários, rotação da carteira, ciclo financeiro, quota de mercado, o crescimento em unidades e outros indicadores de desempenho da empresa.

Aqui devemos ter em conta que, a nível do plano operacional, a quantidade de detalhes é muito maior, como mostra a ilustração seguinte.



Precisamente, pelo nível de detalhe necessário que requer o plano operacional é que o diretor-geral se perde. Mas não tem que ser assim. O líder máximo deve identificar as iniciativas que são vitais para alcançar a missão e os objetivos mestres associados, assim como para a realização da estratégia mestra subestratégias. O diretor deve ter sempre presentes essas prioridades e verificar que se cumprem diariamente, através de relatórios e inspeção no terreno. Os executivos de topo da Wal Mart viajam semana após semana às lojas para ver como eles estão a funcionar e, eventualmente, sugerirem medidas corretivas. Eles também têm um sistema de informação de alta tecnologia que lhes permite ver o progresso em direção às metas.

Zara, a fabricante galega de roupas, tem um sistema de reporte que permite aos executivos saber diariamente como se

está a vender cada modelo de roupa em cada loja do mundo, bem como as tendências da moda em cada região.

O problema não é a informação. Abunda, mas como Alvin Toffler disse: “Estamos a afogar-nos em informação e a morrer de sede de conhecimento”. Hoje em dia, qualquer diretor de empresa, grande ou pequena, tem uma enorme quantidade de dados na mão, e tudo que tem a fazer é interpretá-los e decidir sobre eles, e não só decidir, mas também agir sobre eles, isto é, implementar as iniciativas que daí resultam. É claro que, quando digo que o diretor deve implementar, não significa que ele deve fazer as coisas por si próprio, mas sim ver que se façam como deve ser, sempre e quando estejam baseadas na realidade.

Volto a recordar a analogia do diretor com o arquiteto: depois de desenhar a obra e de entregar os planos ao engenheiro civil, o arquiteto não se desliga. Pelo contrário, ela cola-se ao projeto até ver o edifício concluído e ocupado, mas não assenta os tijolos.

É importante que o plano operacional esteja alinhado e sincronizado com o modelo de negócio e com a estratégia. Inclusive, podemos até falar de um “quadro de alinhamento e sincronização estratégica”, que nos permita manter em linha e em sincronia estes três elementos-chave da eficácia.

Até agora já terá compreendido de forma cabal por que é que esses elementos são a base da eficácia: porque determinam o que se deve fazer. Com esses fatores bem estabelecidos, não restam dúvidas que é isso que é obrigatório realizar para cumprir a missão e alcançar os objetivos mestres. Além do mais, também se evita a distração com outras coisas que não são im-

portantes. E se há algo importante não previsto ou porque a envolvente muda, incorpora-se esse aspeto e é tudo.

A tabela a seguir resume o que temos falado sobre a eficácia.

VISÃO	Como visualiza o diretor a sua empresa no longo prazo.
MISSÃO E VALORES	Propósito da existência da empresa e os princípios sobre os quais irá operar.
OBJETIVOS MESTRES	Crescimento, rentabilidade, quota de mercado, capacidade de inovação, desenvolvimento do pessoal, etc.
ESTRATÉGIA MESTRA	Ser uma empresa diferente, singular, única.
SUBESTRATÉGIAS OU TÁTICAS ESTRATÉGICAS	Custo, preço, serviço, cobertura, fusão, aquisição, reestruturação, tecnologia, etc.
MODELO DE NEGÓCIO	Seleção do mercado, estrutura organizacional, desenho, compras, fabricação, logística, distribuição, promoção, venda, cobrança.
PLANO OPERACIONAL	Metas realistas (qualitativas e quantitativas) e os programas necessários para as atingir (sustentados nos diferentes processos)
IMPLEMENTAÇÃO	Prioridades da Direção- Relatórios. Follow-up.

À medida que avançamos no estudo de implementação, agregaremos elementos a este conceito. Para já contentamo-nos em salientar a necessidade de o diretor escolher um certo número de prioridades dentro do plano operacional, esperemos que não mais de cinco, e que tenham um progresso notório em cada três meses. Sendo certo que o diretor-geral deve ter em

mira o médio e longo prazo, não pode deixar de olhar para o futuro imediato. Deve ser um condutor de automóvel que está sempre a ver o que está à sua frente a alguns metros, enquanto observa o que vai encontrar mais de 50 ou 100 metros à frente, ou ainda mais, se for muito depressa.

Mas não deve ser o único a ter essas prioridades. Também deve garantir que o resto da empresa as partilha consigo. Essas prioridades de alguma forma abrangem todas as outras ações contempladas no plano operacional. Se essas prioridades forem cumpridas, os objetivos fundamentais também serão alcançados. Podem ficar algumas metas por cumprir, mas não irão prejudicar a empresa, pelo menos de forma significativa. É vital esclarecer isso, pois é praticamente impossível conseguir tudo o que foi planeado, porque, mesmo que se definam objetivos fáceis de conseguir, sempre pode haver uma contingência que complique a situação.

Mas as prioridades – o que deve ser feito para produzir um resultado – não devem ser negligenciadas, pelo que o diretor-geral deve estar muito consciente de sua realização. E para isso deve apoiar-se em relatórios escritos e orais que sejam necessários para estar a par do progresso e, quando surgem, dos percalços da implementação.

Com o tempo, o que deve ser feito pode deixar de ser válido, talvez por uma alteração na envolvente ou até mesmo por uma mudança a nível interno (dentro da organização). Se o gestor estiver a par do que acontece dentro e fora da empresa, fará os ajustes necessários à sua lista de prioridades e dá-os a conhecer a todos na organização.

Isso leva-nos à questão da comunicação: o bom gestor deve manter uma linha aberta de comunicação nos dois sentidos, ou seja, deve exigir que o informem de tudo o que acontece na empresa e deve informar o que os outros devem saber. Para o primeiro aspeto é necessário ter as informações que lhe permitam conhecer a marcha dos negócios – quase ao minuto, como o piloto de um avião – especialmente os dados relacionados com as prioridades.

Para o segundo aspeto, deve escolher que informações deve ter cada pessoa na empresa para ser capaz de tomar decisões ao seu nível e agir como prevê o plano operacional. Esclareço que numa empresa que não tem nada a esconder não deveria haver informação vedada para alguns. Simplesmente, não é necessário dar informação àqueles não precisam dela para fazer bem o seu trabalho ou para ficarem tranquilos.

Imagino que devo dar-lhe exemplos de prioridades para poder entender o que quero dizer com esse termo.

Suponhamos que cumprindo a sua estratégia mestra de se tornar diferente, singular, o leitor decide que deve ter custos mais baixos do que os seus concorrentes e, portanto, deve fazer o que for necessário para reduzir os custos de fabricação. Isso pode levar a determinar que as suas prioridades sejam:

- Redesenhar o produto para usar menos componentes ou componentes mais baratos.
- Exigir dos seus fornecedores uma redução no preço dos produtos que a sua empresa compra.
- Estudar a viabilidade de fabricar no estrangeiro.

- Incorporar tecnologias que aumentem a produtividade e, portanto, reduzam os custos.

Estas prioridades são o resultado de ter definido uma meta de reduzir o custo de fabricação em x% e fazem parte de um programa concebido para o efeito. São prioridades porque eles representam a essência da estratégia mestra.

Importa esclarecer que as prioridades podem ser tomadas a partir de metas e programas diferentes. Por exemplo, uma prioridade pode estar relacionada com as vendas, uma outra com o pessoal, outra com logística; uma quarta com financiamento e a quinta com a tecnologia. O importante é a escolha de prioridades que sejam significativas para o cumprimento da estratégia mestra e, conseqüentemente, para o êxito da missão.

Agora, como disse antes, é importante que as prioridades escolhidas tenham progresso constante, isto é, a cada três meses uma coisa notável deve acontecer em cada uma, e assim até ao seu cumprimento, que idealmente deve ser dentro do ano. Mas, é claro, haverá prioridades que passarão para o ano seguinte.

Proponho-lhe um formato como o da página seguinte para fazer o seguimento das prioridades.

Apesar de o formato assinalar os avanços trimestrais, isso não significa que o seguimento seja feito apenas a cada três meses. Não, o seguimento deve ser feito semanalmente, às vezes diariamente, se algum evento se precipita. Por exemplo, se o contacto é feito com um fornecedor estrangeiro que pode alterar o nosso produto, nós devemos perguntar todos os dias ao responsável como vão as negociações.

A arte de converter PLANOS DE NEGÓCIOS EM RESULTADOS RENTÁVEIS

Ter estratégias e planos grandiosos ou usar as últimas técnicas de gestão em moda de nada serve se a implementação faltar.

Neste livro, que o autor escreveu para usar como guia nas suas funções de direção, ensina-se um processo simples mas eficaz para implementar a estratégia e o plano operativo na empresa.

Com o seu estilo simples, mas profundo, o autor descreve as chaves da implementação com sucesso e exemplifica-as com um caso retirado da indústria onde ele é presidente executivo de um grupo de empresas.

"Confesso que, pela minha formação académica, estive tentado a incluir conceitos mais sofisticados de gestão, mas, se o tivesse feito, ter-me-ia desviado do meu propósito: escrever um guia que em primeiro lugar seja útil no meu trabalho de gestão, e que auxilie o leitor que se identifica com as mesmas preocupações quanto à execução da estratégia e do plano operacional." - Luis Castañeda

Este livro é dirigido a gestores, directores e responsáveis de áreas funcionais. Facilmente compreendido por executivos que aspiram a ocupar cargos de direção superior e estudantes de gestão que pretendam conhecer o trabalho de direção na prática.



www.vidaeconomica.pt

livraria.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-972-788-452-0



9 789727 884520 >