



EXECUÇÃO

5 EXECUTION

Cap. de Muestra

Cap. de Amostra

LARRY BOSSIDY
RAM CHARAN

EXECUÇÃO

EXECUTION

A DISCIPLINA PARA
ATINGIR RESULTADOS

Tradução
Elaine Pepe



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

Cap. de Amostra

Execução (pronúncia ezeçussão), subs. 1. O elo perdido. 2. A principal razão por que as empresas acabam não cumprindo suas promessas. 3. A lacuna entre o que os líderes das empresas querem atingir e a habilidade de sua organização para conseguir atingir. 4. Não simplesmente táticas, mas um sistema para conseguir que as coisas aconteçam através de questionamento, análise e acompanhamento. Uma disciplina para mesclar estratégia e realidade, alinhando pessoas a objetivos e atingindo os resultados prometidos. 5. Uma parte fundamental da estratégia e dos objetivos da empresa e o principal trabalho de qualquer líder. 6. Uma disciplina que requer um entendimento abrangente de um negócio, seu pessoal e seu ambiente. 7. A forma de unir os três processos-chave de qualquer negócio – o processo de pessoal, a estratégia e o plano operacional – para conseguir que as coisas aconteçam dentro do prazo. 8. Um método para atingir o sucesso, descoberto e revelado em 2002 por Larry Bossidy e Ram Charan em *Execução*.

Cap. de Amostra

*Para as centenas de pessoas que marcaram nossa vida empresarial
e influenciaram os pensamentos expostos neste livro.
Um agradecimento especial a Jack Welch, que em nossa época
era o executivo com maior experiência em “fazer acontecer”.*

LARRY BOSSIDY
RAM CHARAN

Cap. de Amostra

Os Autores

LARRY BOSSIDY é presidente do conselho e CEO da Honeywell International, Inc. A Honeywell é uma empresa de US\$25 bilhões, líder do setor industrial e de tecnologia. Bossidy atuou como presidente do conselho e CEO da AlliedSignal de 1991 a 1999, quando se tornou presidente do conselho da Honeywell, depois de sua fusão com a AlliedSignal em dezembro de 1999. Deixou a empresa em abril de 2000 e voltou como presidente do conselho e CEO em julho de 2001.

Credita-se a Bossidy a transformação da AlliedSignal em uma das empresas mais admiradas do mundo, cujo sucesso foi muito impulsionado pelo foco intenso no crescimento e na produtividade direcionada pelo Seis Sigma. Durante seu mandato na AlliedSignal, a empresa conseguiu um crescimento consistente em termos de lucro, fluxo de caixa, com destaque para os 31 trimestres consecutivos de aumento do lucro por ação de 13% ou mais.

Antes de trabalhar na AlliedSignal, Bossidy ocupou uma série de cargos executivos e no setor de finanças na General Electric Company, na qual começou como *trainee* em 1957. Foi diretor de operações da General Electric Credit Corporation (atualmente GE Capital Corporation) de 1979 até 1981, vice-presidente executivo e presidente da área de serviços e materiais da GE de 1981 até 1984, e vice-presidente do conselho e CEO da General Electric Company de 1984 até julho de 1991.

RAM CHARAN é um consultor muito bem conceituado de CEOs e executivos do alto escalão de empresas que vão desde *start-ups* até as que figuram na *Fortune 500*, incluindo GE, Ford, DuPont, EDS, Universal Studios e Verizon. É autor de *Crescimento & Lucro*, *O que o presidente de sua empresa quer que você saiba* e *Boards that Work*, e coautor de *Every Business Is a Growth Business*. Ram Charan escreveu diversos artigos para a *Harvard Business Review* e para a *Fortune*, tem DBA e MBA pela Harvard Business School e foi professor em Harvard e na Universidade de Northwestern.

CHARLES BURCK é o escritor e articulista que trabalhou com Ram Charan em vários livros, incluindo *Every Business Is a Growth Business*. No início de sua carreira, foi redator da *Fortune*.

Redefinindo a Execução para Tempos de Crise

A primeira edição de *Execução* se baseou na nossa observação de que a disciplina para atingir resultados era o que diferenciava as empresas de sucesso daquelas que se limitavam a se arrastar com desempenhos mais ou menos satisfatórios ou que simplesmente fracassavam.

Hoje em dia nos vemos atolados em uma profunda recessão global que tem prejudicado imensamente empresas, consumidores e governos. Por toda parte vemos uma enorme perda de confiança. Estratégias e modelos de negócios que antes funcionavam bem agora perderam a eficácia. Mesmo quando a recessão chegar ao fim, os ambientes empresarial e econômico não voltarão ao que passamos a considerar “normal”.

O mundo está passando por uma mudança tectônica – o ambiente de negócios global está sendo “redefinido”. Agora vivemos em um mundo no qual mudanças radicais podem ocorrer aparentemente da noite para o dia e no qual muito do que antes presumíamos ser natural permanecerá em mutação por muito tempo. Essa realidade dificulta a execução (não que já tenha sido fácil), mas também faz com que ela seja mais importante do que nunca. A execução não apenas assegura a utilização eficiente dos recursos em um mundo faminto por crédito e caixa, como também proporciona o ciclo de feedback necessário para que o negócio se ajuste às mudanças – grandes ou pequenas – do mundo externo.

É verdade que os líderes ainda devem definir o caminho adiante, mas é a execução que impulsiona a organização por esse caminho e permite que ela se beneficie das oportunidades. E 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.

Ninguém pode prever exatamente o que o futuro nos trará – precisaremos lidar com o que estiver à nossa espera quando chegar a hora –, mas vejamos algumas das mudanças mais profundas que provavelmente nos aguardam:

- **O crescimento será mais lento.** Os Estados Unidos, esse amplo mercado de consumo, pode não ser mais o principal impulsionador econômico global que foi até agora, e a decisão dos países de criar empregos para seus cidadãos fará com que esses países importem menos produtos americanos. Durante os primeiros estágios da recuperação da recessão, o crédito ainda será restrito, haverá limitações de alavancagem e as oportunidades de crescimento lucrativo serão mais difíceis de encontrar. Mas a empresa que apresentar uma boa execução terá a confiança, a velocidade e os recursos para avançar rapidamente à medida que as oportunidades surgirem. Ela também terá credibilidade como um bom parceiro, um bom fornecedor e um bom investimento, acumulando vantagens à medida que se posiciona para o crescimento.
- **A concorrência será mais agressiva.** Em uma economia global de crescimento mais lento, todos estarão lutando com mais empenho e inteligência para conquistar participação de mercado. Cada empresa estará em busca de uma nova vantagem, na forma de produtos, tecnologias, gestão, localização, preços, entre muitas outras variáveis. As margens de erro serão menores, e a flexibilidade e a velocidade na alocação e realocação de recursos farão uma enorme diferença no desempenho. Não será fácil lidar com tudo isso, e uma execução falha desses

elementos básicos de desempenho pode levar a uma sentença de morte. Mas isso não é tudo. Empresas mais fortes e rápidas serão capazes de identificar e se aproveitar de oportunidades, por exemplo, se beneficiando da retração econômica com a compra de ativos a preços baixos e abocanhando participação de mercado dos concorrentes mais fracos. Uma boa execução revela mais cedo defeitos em estratégias obsoletas ou equivocadas a tempo de mudar o direcionamento. Os que deixam de enxergar os erros de suas estratégias ou deixam de executar as estratégias com rapidez e eficácia enfrentarão o mesmo destino da GM, Chrysler, Bear Stearns, AIG e Lehman Brothers com o desenrolar das crises econômicas e financeiras.

- ***Os governos assumirão novos papéis em suas economias e ambientes de negócios.*** Haverá um novo ambiente legislativo e cada governo o implementará de uma forma diferente, alguns como parceiros de empresas, outros como adversários. Mas também existe uma tendência de se aproximar da legislação global em vez da nacional, o que poderia apresentar formidáveis obstáculos considerando as várias culturas e os vários sistemas políticos envolvidos em esforços tão extensos. Até a regulamentação no nível nacional será substancialmente influenciada pelos legisladores e por sua credibilidade. E invariavelmente veremos exigências de protecionismo para beneficiar empregos e mercados vítimas de pressões competitivas cada vez mais intensas. As empresas que executam bem serão mais atraentes como parceiros e fornecedores para órgãos públicos e estarão mais bem preparadas para se adaptar às novas leis.
- ***O gerenciamento de riscos – identificar e controlar os riscos em todos os níveis do negócio, incluindo riscos políticos e econômicos globais – passará a constituir uma enorme parte do trabalho de todos os líderes.*** No momento da elaboração deste texto, ainda não se sabe se a economia global cairá em deflação ou se as políticas de estímulo desencadearão uma nova onda de inflação. Um princípio fundamental da gestão de riscos é

estar preparado para os dois resultados. Mas tanto a inflação quanto a deflação podem ser previstas até certo ponto. Os verdadeiros riscos são aqueles ocultos por trás do verniz das “práticas usuais de negócios”. Uma década atrás o seguro contra a inadimplência ou os títulos garantidos por hipoteca não eram tão importantes, mas esses instrumentos, nos quais se apostou muito alguns anos atrás como uma forma de reduzir o risco, estiveram na raiz da crise atual. A lição das duas últimas décadas é clara: a sua estratégia deve incorporar um plano para lidar não apenas com riscos específicos ao setor e à empresa como também com riscos desconhecidos, como os do sistema financeiro global. A execução é o que lhe proporcionará uma vantagem na detecção de novas realidades no ambiente externo bem como de riscos que estão sendo introduzidos, talvez de modo não intencional, nas suas próprias operações.

...

Uma boa execução faz uma enorme diferença no desempenho de uma empresa, como vimos na forma como Richard T. Clark mudou a Merck & Co. desde que se tornou o presidente do conselho e CEO da gigante da indústria farmacêutica em 2005. O conselho de administração escolheu Clark por estar procurando alguém com experiência tanto médica quanto operacional. Clark tinha demonstrado sua capacidade de execução primeiro como o líder das operações de fabricação da Merck e depois como o líder de sua controlada, a Medco Health Solutions.

Quando Clark assumiu a liderança da empresa, a Merck estava em dificuldades. Sua estratégia era pouco mais do que uma declaração de visão estendida contendo amplas afirmações gerais se vangloriando das virtudes da Merck. Era tão superficial que não poderia ser chamada de estratégia. Sem uma verdadeira estratégia para orientar a execução, a Merck não estava progredindo. Clark quase imediatamente mergulhou em uma extensa revisão dos negócios da empre-

sa, selecionando as áreas nas quais ela teria mais chances de vencer considerando suas habilidades em pesquisa e seu histórico. Depois que se direcionou para as áreas certas, Clark submeteu a empresa a uma rigorosa análise de suas instalações de fabricação e tecnologias existentes para escolher as fábricas e tecnologias que viriam a se tornar as bases para sua estratégia de inovação e excelência. Deu significado a esses termos, de outra forma vagos, se certificando de que o braço de manufatura da Merck pudesse se adiantar aos avanços tecnológicos e buscar um posicionamento na vanguarda das áreas nas quais a Merck se concentraria. A história e o desempenho da empresa justificavam, por exemplo, manter uma posição dominante em cardiologia.

Com uma verdadeira estratégia, Clark passou a implementar amplas mudanças no alto escalão da administração para se assegurar de que a liderança da Merck conhecesse a estratégia e fosse capaz de executá-la como uma equipe. E, quando essa organização interna estava funcionando como ele queria, Clark deu mais um importante passo e arquitetou a aquisição da Schering-Plough, em uma grande manobra estratégica. Em resumo, Clark utilizou cada um dos três processos-chave da execução e se certificou de que eles estivessem vinculados de modo que as prioridades e alocação de recursos da empresa estivessem alinhados com sua reorganização e seu foco mais estreito. Clark, um líder comedido, alterou toda a cultura da Merck com rapidez e eficiência, demonstrando que os líderes não precisam ser chamativos ou bombásticos para conquistar respeito e atingir resultados.

OS TRÊS PROCESSOS-CHAVE DA EXECUÇÃO

Os três processos – pessoas, estratégia e operações – continuam sendo os elementos constitutivos e o centro da boa execução. Mas, à medida que os ambientes econômico, político e de negócios mudam, o modo como eles evoluem também muda.

Estratégia

As regras básicas para formular uma estratégia estão mudando rapidamente à medida que o mundo se redefine. A crise global que teve início, com mais intensidade, em 2008 demonstra de maneira conclusiva que não será mais suficiente desenvolver uma estratégia baseada apenas na análise competitiva do setor. Em vez disso, todas as estratégias precisam levar em consideração o ambiente de negócios globais em constante evolução.

Basta dar uma olhada na Rússia para ver a rapidez na qual as condições de negócios podem mudar. Apenas dois anos atrás, a Rússia parecia ser um dos locais mais promissores do planeta para o desenvolvimento de negócios. Agora ela está econômica e politicamente arruinada, e o futuro de seu ambiente de negócios é alvo de muita apreensão. E, apesar de a China ter sido o destino preferido para quem estava em busca de serviços de produção 10 anos atrás, hoje ela está longe de ser o fornecedor mais competitivo de produtos, ao passo que o México, que muitos anos atrás foi o destino original para quem procurava terceirização, volta a crescer como uma fonte potencial de terceirização dada a sua proximidade com os Estados Unidos. Decisões relativas à estratégia não se limitam, é claro, a grandes questões como com quais países fazer negócios, mas incluem decisões de importância cotidiana, como questionar constantemente a seleção de fornecedores e se eles ainda se adequam à estratégia de cadeia de suprimento em constante evolução da empresa.

Também é fundamental que cada estratégia leve em consideração uma análise e o conhecimento do ambiente econômico e financeiro global, marcado por crescimento mais lento, concorrência mais intensa, mudanças no comportamento do consumidor e maior intervenção do governo. Todos esses fatores equivalem a um risco maior em todos os níveis, e esses riscos devem ser compreendidos com mais profundidade e levados em consideração na elaboração de uma estratégia.

Pessoas

Um ambiente de rápido crescimento pode encobrir uma série de problemas, mas uma era de crescimento lento ampliará cada deficiência de cada pessoa no negócio, especialmente os líderes. Muitos gestores antes bem-conceituados serão considerados insatisfatórios no novo ambiente, e também haverá uma escassez de líderes talentosos que apresentem a precisão mental, a coragem e a persistência necessárias para executar bem em um ambiente difícil.

Os líderes devem ser sensíveis para saber quando a estratégia se tornou obsoleta e precisa ser alterada e apresentar a flexibilidade necessária para promover essa mudança rapidamente. As consequências de não fazê-lo podem ser fatais. Por exemplo, Richard Fuld, o presidente do Conselho do Lehman Brothers, se ateve com teimosia à sua estratégia de alta alavancagem durante meses depois que a falência do Bear Stearns revelou suas deficiências. Fuld simplesmente não conseguiu enxergar como a crise do mercado de hipotecas afetaria a empresa a tempo de fazer alguma coisa a respeito. O resultado foi o fracasso, um fracasso que ameaçou a ordem financeira global.

A concorrência pelos melhores líderes será intensa. Uma forma de garantir que você terá as pessoas certas nas posições certas nesse ambiente em rápida evolução é elaborando descrições de cargo para o tipo de pessoas das quais precisará em cada posição *amanhã* e comparar essas descrições com os talentos e competências das pessoas que estão nessas posições *hoje*. Se você não tiver os líderes certos para o ambiente, é essencial ser rápido para promover as mudanças necessárias. Você também deve começar agora a desenvolver os líderes do futuro, testando e avaliando as pessoas em relação à sua capacidade de execução diante de novos desafios e circunstâncias.

Operações

Para uma boa execução deve haver prestação de contas, metas claras, métodos precisos para mensurar o desempenho e as recompensas certas para as pessoas que apresentarem um bom desempenho. Mas agora, mais do que nunca, os líderes precisam elaborar planos operacionais flexíveis. No passado, uma empresa podia implementar uma ou talvez duas profundas mudanças em suas operações a cada ano. Mas, no futuro, essas mudanças, independentemente de se tratarem de reajustes de estoque, ajuste de preços ou reformulação dos planos de propaganda e marketing, podem ocorrer várias vezes em um ano e o plano operacional deve ser capaz de se adaptar realocando com rapidez os recursos de um lugar ao outro. No fim dos anos 1990, a PepsiCo se separou de suas operações de envasamento com base em grande parte em um plano de engenharia financeira cuja lógica acabou fracassando. Depois, em 2009, Indra Nooyi, a presidente do Conselho da PepsiCo, reverteu a trajetória e se ofereceu para recomprar as operações de envasamento para obter a flexibilidade operacional necessária e retomar o controle dos custos operacionais e de distribuição.

A estratégia deixou de ser inalterável. Uma boa estratégia estará em constante análise e revisão dependendo do que estiver acontecendo no ambiente de negócios. E, à medida que a estratégia muda, o pessoal e as operações da empresa também devem mudar. Os líderes não devem sair em busca da mudança por si só, mas, bem como todas as pessoas da empresa, precisam estar preparados para mudar rapidamente quando as condições exigirem. A mudança pode vir na forma de um deslocamento geográfico da obtenção de recursos, se distanciando da China e se aproximando do México, por exemplo. E as pessoas precisam saber que grandes mudanças as afetarão de formas inesperadas. Quando a Procter & Gamble decidiu passar de uma estrutura global a uma estrutura regional ao redor do mundo, a mudança demandou um tipo diferente de pessoas nas posições de liderança. Não que as pessoas que já ocupavam as posições de

liderança não estivessem realizando um bom trabalho, mas a nova estrutura demandava habilidades e conhecimento diferentes.

A EXECUÇÃO NO MUNDO REAL

Não basta simplesmente acertar um, dois ou até mesmo os três processos. A relação entre os três é crucial, como ilustramos analisando os resultados obtidos pelos líderes de duas das nossas maiores instituições financeiras: Jamie Dimon, presidente do Conselho da JPMorgan Chase, e Charles Prince, o ex-CEO do CitiGroup. Os dois são respeitados, inteligentes e capazes, mas a execução deles conduziu suas organizações a dois destinos muito diferentes.

Vejamos primeiro suas formações. Jamie é filho de Theodore “Ted” Dimon, um brilhante corretor de ações da Shearson e amigo íntimo de Sandy Weill, o criativo e ambicioso financista que arquitetou as transações que criaram o CitiGroup. Weill atuou como mentor de Dimon, primeiro como uma espécie de office boy durante as férias de verão da faculdade depois como uma espécie de assistente executivo. À medida que Weill avançava na carreira, Dimon o acompanhava como um substituto potencial, observando como Weill analisava detalhadamente as empresas e como ele trabalhava com as pessoas e as avaliava. Mesmo quando Weill foi expulso da American Express e entrou em uma espécie de exílio executivo, Dimon permaneceu com ele, planejando um retorno da dupla ao mundo das finanças e fazendo cálculos para transações potenciais. Juntos, eles lançaram uma ambiciosa tentativa de transformar uma companhia financeira em dificuldades, o Commercial Credit, em um veículo que lhes permitiria chegar ao topo do mundo financeiro. Por meio de uma série de fusões e aquisições arquitetadas por Weill e Dimon, o Commercial Credit acabou se transformando no CitiGroup. Até o dia em 1998 no qual Weill expulsou seu jovem *protégé* do CitiGroup, Dimon aprendeu todos os aspectos da área financeira, dos menores detalhes às mais grandiosas estratégias. Não

é de se surpreender que ele tenha sido capaz de escolher entre os vários empregos que lhes foram oferecidos e, em 2000, se tornou o chief executive officer do BankOne, na época o quinto maior banco dos Estados Unidos. A aquisição do BankOne pela JPMorgan em 2004 abriu o caminho para que Dimon fosse nomeado o presidente do Conselho da JPMorgan Chase.

Charles Prince também trabalhou em estreito contato com Sandy Weill, apesar de chegar a essa posição por uma trajetória muito diferente de Dimon. Prince, filho de um pedreiro e uma dona de casa, iniciou sua carreira como advogado da U.S. Steel Corp. quando a empresa se viu em dificuldades por causa do impacto da concorrência estrangeira. Ingressou a seguir no Commercial Credit em 1979, quando também essa empresa se viu em apuros. Uma das suas tarefas na qualidade de advogado da empresa era encontrar alguém para comprar o Commercial Credit de sua controladora, a Control Data. Ele considerou essa missão praticamente impossível até 1986, quando Sandy Weill e Jamie Dimon selecionaram o Commercial Credit como o veículo para reconquistar seu status em Wall Street. Apesar das difíceis negociações da aquisição, Weill passou a respeitar Prince pelo bom humor e pela atenção aos detalhes. Prince então se tornou o mediador entre os empregados desmoralizados do Commercial Credit e a agressiva equipe que Weill criou para fazer com que a empresa fosse lucrativa. E, apesar de Prince também exercer um importante papel na avaliação das potenciais fusões e aquisições propostas por Weill e Dimon, ele não se envolvia profundamente nas operações diárias dos negócios do Commercial Credit ou das empresas subsequentes que acabaram constituindo o CitiGroup. Quando Jamie Dimon foi demitido do CitiGroup, Prince se tornou o principal confidente e protetor de Weill quando dois clientes do CitiGroup, a Enron e a WorldCom, caíram devido a enormes fraudes. Weill escolheu Prince para ser seu sucessor e o advogado foi nomeado CEO em 2003 e presidente do Conselho do CitiGroup em 2006.

Dimon e Prince assumiram duas abordagens muito diferentes na liderança de importantes instituições financeiras. Na JPMorgan, Dimon assumiu uma abordagem metódica à execução:

- Definiu *responsabilidades de lucro e perdas muito claras* para cada divisão do banco até *os níveis mais baixos possíveis*. Cada divisão recebeu a ordem de realizar um *benchmark em relação ao que os concorrentes atuando na mesma área têm de melhor*. (Nenhum dos negócios da JPMorgan era considerado na época o melhor do setor.)
- Avaliou meticulosamente o pessoal tanto do BankOne quanto da JPMorgan visando a *selecionar os melhores* para liderar cada negócio, escolhendo o executivo de serviços ao consumidor do BankOne para liderar as unidades de serviços bancários ao consumidor do JPMorgan e o líder de serviços bancários de investimento da JPMorgan para liderar os negócios combinados de serviços de investimento. Dimon também se voltou ao CitiGroup para atrair alguns dos melhores especialistas de serviços bancários ao consumidor, pessoas com quem trabalhou em estreito contato antes de ser expulso.
- *Investiu substancialmente na tecnologia da informação* para manter o controle dos negócios em expansão de serviços bancários de investimento e ao consumidor e atender a necessidade de informações rápidas, precisas e profundas, o que poderia lhes dar uma vantagem competitiva.
- Implementou *rigorosas políticas de remuneração* que deixavam claro que, se a empresa em geral não prosperasse, os empregados também não prosperariam. Ele recompensava a iniciativa individual, mas empregados só ganhavam substanciais aumentos de salário e bônus se a empresa como um todo tivesse um bom desempenho. Ele se mantinha particularmente atento aos grandes bônus a serem pagos aos banqueiros de investimentos, revendo toda a lista de nomes para *garantir que cada bônus fosse realmente merecido*.
- Dedicou um *grande empenho a identificar e lidar com os riscos* na grande variedade de negócios do JPMorgan Chase, e sempre participava das reuniões do comitê de gestão de riscos do conselho de administração. Grande parte do trabalho de Dimon

era simplesmente escutar as pessoas, coletando informações. Foi assim que ele soube rapidamente pelo seu pessoal de empréstimos ao consumidor que as hipotecas estavam começando a se tornar um problema. Esse alerta o levou a dar início a uma retirada substancial do mercado de *subprime* e dos produtos de derivativos que se tornariam tão profundamente tóxicos em 2008.

A experiência de Prince na liderança do CitiGroup foi muito diferente:

- Ele *não tinha a experiência operacional de Dimon*. A formação de Prince em Direito foi muito útil na estruturação de transações e na minimização do impacto dos escândalos da WorldCom e da Enron, mas não ajudou muito a prepará-lo para controlar um amplo e extremamente complexo império financeiro.
- Ele *não conseguiu entender a empresa e as pessoas*. Sandy Weill sempre demonstrou muito talento na gestão de seu pessoal e trouxe ao banco especialistas de todas as áreas. Mas Weill criou o CitiGroup por meio de fusões de culturas corporativas muito diferentes, como a Salomon Brothers, Smith Barney, Travelers e o antigo CitiBank. Isso resultou em uma *cultura irascível*, na qual pessoas e controladas agiam de acordo com os próprios interesses, sem levar em consideração o bem-estar geral da empresa.
- Ele não obteve os conselhos tão necessários dos executivos seniores. Apesar de Robert Rubin, ex-secretário do Tesouro, ter sido um extremamente aclamado conselheiro de Prince e do Conselho de Administração do CitiGroup, em retrospecto ele se manteve estranhamente *afastado das operações do CitiGroup*. Prince também cometeu um erro crítico quando Robert Willumstad, o veterano executivo operacional que atuava como presidente do CitiGroup, pediu demissão quando não foi escolhido para a posição de presidente do conselho. Em

vez de contratar um experiente executivo operacional para cuidar das operações, Prince assumiu as responsabilidades de Willumstad.

- Prince conhecia os riscos legais inerentes a escândalos como os da Enron e da WorldCom e a respectiva reputação da empresa, mas desconhecia os riscos de negócios de produtos financeiros novos e exóticos.

Assim, o terreno estava preparado para que esses dois gigantes financeiros mergulhassem na maior e mais violenta crise financeira a atingir grandes bancos desde a Grande Depressão. A estratégia, as pessoas e as operações do JPMorgan Chase se mostraram à altura do desafio. Dimon chegou a se beneficiar da crise comprando os ativos do Bear Stearns e do Washington Mutual por uma pechincha, expandindo o escopo e a participação de mercado de sua empresa. O CitiGroup, contudo, não conseguiu aguentar à medida que o sistema financeiro global oscilava à beira de um colapso. Os ativos tóxicos do balanço patrimonial do CitiGroup rapidamente se tornaram um peso grande demais para empresa e, no dia 4 de novembro de 2007, Prince pediu demissão. Ele foi um dos principais líderes de instituições financeiras a serem expulsos diante da crise que se desenvolvia. Em 2008, a revista *Fortune* incluiu Prince na lista dos oito líderes econômicos que não conseguiram enxergar a aproximação da crise econômica. No momento da escrita deste texto, o CitiGroup não passa de uma sombra do que era, vítima da execução deficiente em tempos de crise, enquanto o JPMorgan Chase está posicionado para surgir da crise mais poderoso do que nunca.

OS SETE COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS

Do mesmo modo que os três processos-chave da execução continuam essenciais para atingir resultados, apesar de alguns ajustes em consequência da redefinição global que vem ocorrendo, os sete

comportamentos essenciais também permanecem críticos. Eles são fundamentais para executar bem, mas devem ser implementados no contexto atual. E, como os três processos, os sete comportamentos essenciais não são autônomos, mas dependem uns dos outros. Nós os explicaremos no Capítulo 3, mas veja um breve esclarecimento de como as circunstâncias atuais requerem alterações na forma como pensamos e agimos em relação a eles.

CONHEÇA SEU PESSOAL E SUA EMPRESA. Em *Execução* enfatizamos a necessidade do conhecimento de domínio, o tipo de compreensão detalhada de como a empresa ganha dinheiro que vai além das declarações de lucros e perdas. Costumávamos presumir que as pessoas que conhecem sua empresa de perto e de forma pessoal também conheciam os riscos inerentes ao negócio. Mas não estávamos totalmente certos. Agora estamos todos dolorosamente cientes de que, apesar de muitos saberem como sua empresa ganha dinheiro, poucos conheciam os riscos inerentes a como a empresa ganha esse dinheiro. E, pior ainda, à medida que concorriam com empresas no mesmo negócio, deixaram de perceber que estavam assumindo os mesmos riscos. As chances de alguma coisa dar errado podem ter sido relativamente pequenas, mas, como todos estavam fazendo as mesmas apostas, as *consequências* se algo desse errado poderiam ser – e naturalmente foram – catastróficas.

Enquanto o Lehman Brothers fracassou diante do efeito dominó de problemas associados a alta alavancagem e ativos tóxicos, o Goldman Sachs sobreviveu por ter lidado de forma muito melhor com os riscos inerentes ao negócio.

Os operadores de mercado foram treinados em avaliação de riscos, os executivos foram treinados em muitos aspectos do negócio em geral e os gestores de riscos da empresa eram conceituados e bem remunerados em vez de serem vistos como obstáculos para ganhar ainda mais dinheiro, como eram considerados em outras empresas. Todos esses fatores foram combinados para permitir que o Goldman

identificasse as mudanças que estavam por vir e promovesse internamente a execução necessária para lidar com elas.

Existem, é claro, muitos exemplos de empresas que não compreendem o próprio negócio nem os riscos inerentes. Veja o caso da Starbucks. Durante anos a empresa operou com base na premissa de que poderia continuar aumentando os preços mesmo diante de uma crescente concorrência. É notável que ela tenha conseguido fazer isso por tanto tempo. Mas a realidade acabou se impondo e ficou dolorosamente claro que as pessoas, diante da crise financeira, encontrariam maneiras de economizar dinheiro. Uma alternativa era comprando café mais barato, como no Dunkin' Donuts ou no McDonald's. Agora, a Starbucks está lutando para redefinir o próprio negócio sob condições econômicas extremamente difíceis. Basta assistir a um jogo do New York Yankees em casa e ver as fileiras de assentos vazios atrás da base do bateador para saber que a administração do Yankees errou feio prevendo que os fãs estariam dispostos a pagar preços exorbitantes em uma recessão, mesmo no novo e moderno estádio do Yankees.

Conhecer o seu pessoal é tão importante quanto conhecer a sua empresa nestes tempos difíceis. Conhecer o seu pessoal obviamente requer uma rigorosa avaliação em relação a metas claras e transparentes e por meio de um bom sistema de feedback. Mas também requer que você se torne um ouvinte melhor, buscando saber a opinião e as ideias de algumas pessoas mesmo quando elas podem não se mostrar tão ansiosas para expor argumentos ou sugestões quanto outras. Ouça o seu pessoal e saiba quem mantém os pés no chão, sem se deixar deter pelos obstáculos e com a determinação de executar a estratégia aconteça o que acontecer. Você também poderá avaliar melhor a capacidade da sua organização de lidar com as drásticas mudanças que podem ser necessárias para sobreviver à tempestade e posicionar a empresa para momentos menos turbulentos. Deixar de conhecer o seu pessoal pode levar a desastrosas decisões. Um dos fracassos mais memoráveis a esse respeito foi a decisão de Philip Schoonover, o CEO da Circuit City, em 2007, de demitir muitos

dos vendedores mais bem pagos da empresa em uma tentativa de cortar custos. Não é de se surpreender que os vendedores mais bem pagos também fossem os melhores vendedores, e sua eliminação resultou exatamente no esperado: menos vendas. A Circuit City saiu do negócio em janeiro de 2009.

Mas não basta conhecer o seu pessoal. Eles precisam conhecer você. É absolutamente fundamental em épocas de dificuldades que você, como líder, seja acessível, que projete confiança e interesse, que divulgue o máximo possível de informações não distorcidas e não filtradas e que aja com decisão. Lembre que as pessoas estão constantemente em busca de indicativos da capacidade de seu líder de conduzi-las por uma violenta tempestade e que interpretarão, bem ou mal, os menores sinais, independentemente de esses sinais serem enviados intencionalmente ou por engano.

INSISTA NO REALISMO. O ambiente de negócios nunca mais será o mesmo. Ninguém sabe quanto tempo a retração econômica durará ou como será a recuperação, de forma que ser realista envolverá conviver com um certo grau de incerteza. Alguma coisa sempre está acontecendo para mudar o *status quo*, de modo que agir às cegas ou conduzir a sua empresa “olhando pelo espelho retrovisor” são receitas para o fracasso. Andy Grove, o CEO aposentado da Intel, elaborou o melhor resumo da situação no título de seu livro: *Só os paranóicos sobrevivem*. Especialmente no ambiente dos dias de hoje, as pessoas terão uma visão irrealista de um futuro cor-de-rosa ou encobrirão os problemas diante da sua organização. É muito mais importante manter a sua credibilidade como um líder sendo inflexivelmente realista em vez de tentar minimizar os problemas.

Conviver com a incerteza, no entanto, não significa paralisia. Você precisa agir sobre a sua estratégia mesmo quando reconhece que a estratégia evoluirá à medida que as circunstâncias evoluem. Isso significa coletar informações concretas, saindo para o mundo real, observando o comportamento do consumidor no mercado e não se limitando a receber relatórios.

O realismo também requer que você tenha uma visão do mundo fora da sua empresa e esteja preparado para adaptá-la à realidade e tomar decisões racionais sobre quais ameaças são fundamentais para a sobrevivência da sua empresa e quais custarão mais para combater do que as possibilidades de vencer.

A estratégia de negócios do Wal-Mart claramente envolve preços baixos. Mas a empresa se tornou tão obcecada em manter baixos os custos da mão de obra que suas duras políticas de pessoal acabaram prejudicando tanto o preço de suas ações quanto sua imagem corporativa. Compare essa abordagem hostil ao pessoal com as relações muito mais harmoniosas da Costco com seus empregados e sua boa reputação como um empregador e fica claro que o Wal-Mart simplesmente não estava sendo realista em relação ao que essa postura rigorosa poderia realizar.

Apesar de ser crucial *conhecer* a realidade, comunicá-la ao seu pessoal é igualmente importante. Isso significa em parte, como observamos anteriormente, conhecer o seu pessoal e ouvir as preocupações e interesses deles. Com a internet, os celulares, as mensagens instantâneas e o Twitter facilmente disponíveis a todos, é inevitável que informações incorretas, e algumas vezes maliciosas, se espalhem rapidamente. Tantas informações estão disponíveis que é impossível reagir a todas elas. Não ajuda assumir uma postura defensiva, mas, se ouvir com cuidado o que as pessoas estão falando e com o que elas se preocupam, você poderá de tempos em tempos – quando rumores particularmente sérios ou prejudiciais estiverem sendo divulgados – parar e dizer: “Isso não está certo. Deixe-me dizer quais são as verdadeiras informações.”

ESTABELEÇA METAS E PRIORIDADES CLARAS. A capacidade de identificar metas e prioridades claras está sendo testada à medida que o mundo se redefine. Em 2008, por exemplo, a principal meta de muitas empresas se tornaram a segurança e a gestão do caixa. Mas havia a meta de gerenciar os riscos e de mudança dos anos anteriores no equilíbrio entre o curto prazo e o longo prazo. A

identificação de metas requer um grau de talento e conhecimento especializado para atingir o equilíbrio correto. Isso, por sua vez, requer ser realista e conhecer a empresa e as pessoas, que constituem os dois primeiros dos nossos sete comportamentos essenciais. Pode ser desastroso escolher as metas erradas. Com muita frequência as metas erradas são definidas porque o líder não é realista no que se refere à capacidade das pessoas de atingi-las. O primeiro passo é articular as metas certas. Depois, as pessoas da organização precisam executar essas metas, o que significa estabelecer prioridades e *benchmarks*. Não basta dizer: “Precisamos gerar \$10 bilhões em caixa.” Você precisa saber quais partes do negócio gerarão quanto caixa, como isso será feito (por meio de um melhor controle de estoque e contas a receber, por exemplo), quem serão os responsáveis e como fazer o acompanhamento para se certificar de que todos estão fazendo o que deve ser feito.

Um componente fundamental do estabelecimento de qualquer meta é conhecer os riscos inerentes a tentar atingi-la. Não existe recompensa sem risco, mas, se você não for capaz de identificar esses riscos e se precaver, ameaçará a sua capacidade de colher os frutos de seus esforços. O mercado financeiro tem nos mostrado que conhecer os riscos é muito mais do que simplesmente elaborar modelos matemáticos sofisticados. Esses modelos têm suas utilidades, mas o mesmo pode ser dito do bom-senso. Não temos dúvidas da capacidade intelectual dos ganhadores do Prêmio Nobel que elaboraram os modelos matemáticos de gestão do capital de longo prazo uma década atrás e dos grandes cérebros que criaram, venderam ou investiram nos tóxicos títulos garantidos por hipoteca – os CMOs – que quase derrubaram o sistema financeiro global em 2008. Uma vez reconhecidos e analisados os riscos, leve em consideração adotar uma estratégia de *hedging* ou limitar sua participação em uma área na qual os riscos sejam grandes. Você não pode e não vai querer proteger tudo, mas, se um risco ameaçar a sobrevivência da organização, o *hedging* pode salvar a vida da sua empresa.

CONCLUA O QUE FOI PLANEJADO. Ser capaz de concluir o que foi planejado constitui uma parte constante e sequencial da execução. Isso assegura estabelecer quem será o responsável pelo que e quais serão os marcos específicos para mensuração. Deixar de definir esses pontos deixa as pessoas que executam uma decisão ou estratégia sem uma visão clara do papel que devem exercer. À medida que os eventos se desenrolam rapidamente e diante de tamanha incerteza, o acompanhamento se torna um processo muito mais intenso. Os marcos devem ser mais frequentes para reduzir as chances de deslizos e as informações precisam fluir mais rapidamente e em mais detalhes de modo que todos saibam como a estratégia está evoluindo.

O acompanhamento se baseia em conhecimento, mas em determinadas épocas, especialmente agora, concluir o que foi planejado também requer coragem. Algumas pessoas ficaram apreensivas com a escala dos títulos garantidos por hipoteca que suas empresas estavam gerando. Elas sabiam que, nas circunstâncias erradas, os CMOs poderiam criar sérios problemas. No entanto, há poucas evidências de que elas tiveram a coragem de lidar com a questão diante das enormes quantias de dinheiro sendo cunhadas por meio da emissão de CMOs e outros produtos de derivativos exóticos. Para que o acompanhamento atenda sua função, a análise deve se seguir de ação. Conhecimento sem coragem não é eficaz.

RECOMPENSE QUEM FAZ. Este é um componente crítico para atingir o sucesso que enfatizamos em *Execução*. No entanto, nos anos que se passaram entre a primeira edição de *Execução* e os dias de hoje, o valor e a importância de recompensar quem faz levou a planos de remuneração excessivos e gravemente desequilibrados. Não há dúvidas de que esses planos passaram a tender demais na direção dos resultados de curto prazo e muitas vezes na direção dos resultados errados – isto é, o número de hipotecas vendidas em vez da solidez da hipoteca. As empresas desenvolveram o que chamamos de sistemas de remuneração do tipo “pagar na medida do uso”, que colocam uma ênfase desproporcional em resultados de curto pra-

zo. Isso ofereceu um enorme incentivo para as pessoas assumirem muito mais riscos do que deveriam para ganhar os grandes bônus. E, quando todos os grandes bancos e companhias de investimentos usaram basicamente as mesmas estruturas de remuneração, os riscos globais saíram de controle.

Nos anos que se passaram até a crise financeira de 2008, as pessoas no setor de serviços financeiros, por exemplo, estavam sendo pagas para emitir CMOs sem levar em consideração o desempenho de longo termo desses instrumentos. E a mesma mentalidade voltada aos incentivos permeou a economia, desde os CEOs de grandes empresas como a Fannie Mae e o Freddie Mac, que receberam enormes bônus apesar do desempenho insatisfatório, até os escritórios de corretoras de hipotecas. Os corretores de hipotecas eram pagos pelo número de hipotecas criadas. Depois essas hipotecas eram vendidas sem consequências e, portanto, não havia nenhum interesse na solidez delas.

Sem dúvida, para recompensar adequadamente essas pessoas que “fazem”, você deve definir com exatidão o que é uma pessoa que faz. Esse é um ponto central da ideia de execução. Dito de outra forma, uma pessoa que faz é alguém que faz com que as coisas aconteçam. Fazer é atingir metas. Algumas metas são metas de curto prazo, gerando resultados de curto prazo e são apropriadamente recompensadas em termos de curto prazo. Mas outras metas são de longo prazo e, por definição, demorará um tempo para sabermos se foram atingidas. Em consequência, as pessoas que buscam atingir essas metas devem ser remuneradas no longo prazo, com parte dessa remuneração de longo prazo baseada no atingimento de marcos críticos para atingir as metas. E algumas metas são de prazo tão longo que a remuneração só poderia ser concedida quando a pessoa se aposenta e suas contribuições para a obtenção dessas metas de prazo extremamente longo podem ser avaliadas. Os líderes devem assumir a responsabilidade pela definição das recompensas certas para quem faz. Isso é particularmente verdadeiro no caso de conselhos de administração, muitos dos quais tomaram decisões

notadamente ruins remunerando um mau desempenho dos CEOs de suas empresas.

A recompensa para quem faz deve ser baseada nas métricas corretas. Durante muito tempo as empresas – o que muitas vezes envolvia conselhos de administração – determinavam o “valor ao acionista” como uma das metas a serem mensuradas nos planos de compensação. Mas os membros do conselho e os CEOs que determinaram o valor ao acionista como uma meta deixaram de ver um ponto essencial. O aumento do valor ao acionista é um resultado, não uma meta. Se você elaborar a estratégia certa e definir as metas certas, além de garantir uma boa execução para implementar a estratégia e atingir as metas – crescimento dos lucros por ação, bom fluxo de caixa, maior participação de mercado, por exemplo –, isso resultará em maior valor ao acionista. Se todos os elementos estiverem certos, o valor ao acionista será a consequência natural.

AMPLIE AS HABILIDADES DAS PESSOAS. Os princípios deste comportamento essencial não mudam. Mesmo em tempos difíceis, você pode encontrar maneiras de proporcionar orientação e treinamento como um investimento para o futuro da empresa. Apesar de promoções poderem ser reduzidas e pouco frequentes em ambiente tóxico, você ainda poderá encontrar modos de desafiar e testar o seu pessoal. Desnecessário dizer, você precisa de avaliações exatas e transparentes, mas certifique-se de avaliar as qualidades que importam diante da turbulência atual: energia, coragem, honestidade, integridade e perseverança. Você precisa de pessoas capazes de se adaptar a circunstâncias adversas, não de pessoas que tendem a se lamentar ou se opor a tudo. Você também precisa repensar quais pessoas têm mais chances de chegar ao topo no novo ambiente à medida que a estratégia da sua organização evolui. Lou Gerstner fez um bom trabalho recuperando o negócio de computadores da IBM, mas também teve a sabedoria de olhar adiante e perceber que a IBM precisaria se tornar uma empresa mais orientada aos serviços. Em consequência, ele orientou Sam Palmisano, com sua ampla expe-

riência em serviços, para ser seu sucessor, uma ação que demonstra a capacidade de execução de Gerstner. Palmisano tem beneficiado em muito o negócio de serviços da IBM, incluindo sua expansão para o exterior e a entrada em parcerias que asseguram à empresa uma expertise mais ampla e profunda.

CONHEÇA A SI PRÓPRIO. Este sétimo comportamento talvez seja o mais crucial e se aplica a todos os líderes, apesar de ser especialmente importante para CEOs. Quando chegam ao topo, as pessoas crescem ou incham. Mark Hurd, na Hewlett-Packard, e Ronald Williams, na Aetna, são excelentes exemplos de líderes que estão crescendo na posição de CEO. Dennis Koslowski, o ex-CEO da Tyco, tão logo inchou na posição foi para a cadeia em consequência do mau uso de recursos corporativos. E mesmo aqueles que crescem na posição são confrontados pela síndrome de “O CEO Tem Sempre Razão” que acaba reprimindo os debates e argumentação saudáveis. Assim, você precisa contar consigo para refrear seu ego e reconhecer seus inevitáveis pontos cegos. Seja particularmente cauteloso em relação a perder a sua capacidade de ouvir. Você precisa não apenas de expertise tanto de dentro quanto de fora da empresa para neutralizar seus pontos cegos e fraquezas, como também de um canal de comunicação aberto para as pessoas dispostas e capazes de informar pontos de vista diversos e más notícias. Acima de tudo, você precisa ser capaz de reconhecer quando está fazendo parte do problema. Damos uma alta pontuação a Bill Ford, primeiro por assumir o desafio de liderar a empresa da família, e depois por perceber que as responsabilidades eram demais para ele e basicamente pedir demissão e contratar Allan Mulally para que tentasse recuperar a Ford. No momento da elaboração deste texto a Ford está sobrevivendo sem empréstimos do governo, o que é mais do que pode ser dito de seus antigos rivais, a General Motors e a Chrysler.

O CAMINHO ADIANTE

A antiga praga chinesa – “Que você viva em tempos interessantes” – já está entre nós. Ninguém sabe como e quando nos livraremos dos problemas econômicos e financeiros que afligem o planeta atualmente. Líderes de governos e empresas ao redor do mundo estão navegando em águas desconhecidas, tentando encontrar o caminho certo adiante. Trata-se de uma tarefa difícil, mas não impossível. Os líderes que encontrarem as soluções certas para suas organizações no mundo em rápidas mudanças sem dúvida colherão os frutos de seus esforços. Várias características diferenciarão os líderes que conseguirão progredir. Eles terão um profundo conhecimento do mundo que os cerca. Não poderão nunca parar de aprender. Serão extremamente flexíveis e rápidos na adaptação às mudanças das condições. Mas, talvez o mais importante de tudo, exercerão a liderança com uma postura positiva e inspiradora dando confiança a seus seguidores. Independentemente de você estar lendo *Execução* pela primeira vez ou relendo-o pela décima vez, esteja certo de que os princípios da execução são perenes e o orientarão para encontrar o caminho certo. É somente a metodologia da aplicação desses princípios que muda com as circunstâncias.

Cap. de Amostra

Sumário

Introdução 1

PARTE I

POR QUE É NECESSÁRIO SABER EXECUTAR

1: A lacuna que ninguém conhece 13

2: A diferença na execução 33

PARTE II

OS ELEMENTOS DA EXECUÇÃO

3: Elemento 1: Os sete comportamentos essenciais do líder 53

4: Elemento 2: Criando o modelo para a mudança cultural 78

5: Elemento 3: O trabalho que nenhum líder deve delegar –
ter as pessoas certas no lugar certo 100

PARTE III

OS TRÊS PROCESSOS-CHAVE DA EXECUÇÃO

6: O processo de pessoal: Unindo estratégia e operações 129

7: O processo da estratégia: Unindo pessoas e operações 163

8: Como fazer uma revisão da estratégia 188

9: O processo de operações: Unindo estratégia e pessoas 204

Conclusão: Carta para uma jovem líder 241

Índice 245

Cap. de Amostra

Introdução

LARRY:* Meu trabalho na Honeywell International atualmente é restituir a disciplina de execução a uma empresa que a perdeu. Muitas pessoas consideram a tarefa executiva um detalhe que está abaixo de sua dignidade como líder de uma empresa ou negócio. Isso está errado. É justamente o oposto: é a atividade mais importante de um líder.

Essa jornada começou em 1991, depois de uma carreira de 34 anos na General Electric, quando fui nomeado CEO da AlliedSignal. Eu estava acostumado a uma organização que fazia as coisas acontecerem, na qual as pessoas honravam seus compromissos. Executar era algo líquido e certo. Por isso, foi um choque quando cheguei à AlliedSignal. Claro, eu sabia que ela estaria em má forma, mas não estava preparado para o mal-estar que encontrei. A empresa tinha muitas pessoas que trabalhavam muito e que eram brilhantes, mas não eram eficazes e não colocavam uma ênfase adicional em fazer as coisas acontecerem.

Vista da superfície, a AlliedSignal tinha os mesmos processos-chave básicos da GE ou da maioria das empresas: tinha um para o pessoal, um para a estratégia e um para o orçamento ou as operações. Mas, diferentemente dos processos da GE, os da AlliedSignal não estavam produzindo resultados. Quando você administra esses processos em profundidade, obtém resultados significativos. Você consegue respostas para questões-chave: Nossos produtos estão posicionados de forma ideal no mercado? Podemos identificar como transformar o plano em resultados específicos para crescer e obter produtividade?

* Ao longo deste livro, os autores Larry Bossidy e Ram Charan irão expor seus pontos de vista na primeira pessoa do singular. Larry fala principalmente de sua experiência como executivo sênior da General Electric, AlliedSignal e Honeywell International. Ram Charan fala de seus 35 anos de experiência como consultor de muitos líderes empresariais e conselhos de administração em todo o mundo.

Temos os tipos certos de pessoas para executar esse plano? Em caso negativo, o que vamos fazer? Como termos certeza de que o plano operacional terá programas suficientemente específicos para produzir resultados com os quais iremos nos comprometer?

Na AlliedSignal, não estávamos sequer fazendo essas perguntas. Os processos eram rituais vazios, quase abstrações. As pessoas trabalham muito em cima deles, mas com poucos resultados práticos. Os planos estratégicos das unidades de negócios, por exemplo, eram livros de grande espessura, repletos de dados sobre produtos, mas os dados pouco se relacionavam com a estratégia. O plano operacional era estritamente um exercício sobre números, com pouca ênfase em planos de ação para crescimento, mercados, produtividade ou qualidade. As pessoas estavam mantendo os mesmos empregos por muito tempo, e muitas fábricas eram dirigidas por contadores e não por pessoas ligadas à produção.

A AlliedSignal não tinha uma cultura de produtividade. Ela media o custo por hora/homem nas suas fábricas, mas não tinha um parâmetro de medição do crescimento real da produtividade para toda a empresa. Faltava aprendizado ou cultura. Os negócios individuais podiam ter sua própria identidade em vez de estarem unidos sob o nome da AlliedSignal. Disseram-me: “Temos uma cultura da área química, uma cultura da área automotiva e uma cultura da área aeroespacial, e elas não se gostam.” Eu respondi: “Temos uma única ação que é comprada pelos investidores. Precisamos de uma só marca.”

O mais importante é que os três processos-chave eram desconectados da realidade diária do negócio e não eram ligados entre si. Liderar esses processos é o verdadeiro trabalho de gestão de um negócio. O líder tem de acreditar neles e estar ativamente envolvido com eles. Mas o antigo CEO não havia se envolvido profundamente com eles. Ele via seu trabalho como um negócio de compra e venda.

Nossa nova equipe conduziu os processos com rigor e intensidade. Quando me retirei – depois da fusão com a Honeywell em

1999 –, triplicamos nossas margens operacionais em quase 15%, aumentamos nosso retorno sobre o patrimônio líquido de apenas um pouco mais de 10% para 28% e proporcionamos um retorno nove vezes maior para os acionistas. Criamos uma disciplina de execução.

Estabelecer uma cultura voltada para a execução é um trabalho difícil, mas perdê-la é fácil. Menos de dois anos depois, o quadro tinha mudado novamente. A empresa não produzia os resultados esperados pelos investidores, e o preço da ação havia caído. Depois que a fusão proposta com a GE fracassou, o conselho da Honeywell me pediu para passar um ano colocando a empresa de volta nos eixos.

Certamente, a desatenção e a incerteza causadas pela fusão tiveram um preço. Os bons profissionais saíram ou estavam saindo. Mas a disciplina de execução havia começado a falhar. A intensidade dos processos-chave tinha esmorecido. A Honeywell não estava conseguindo fazer as coisas acontecerem.

Antes de eu deixar a empresa, por exemplo, desenvolvemos um turbogerador que eu considerava um lançamento muito promissor no mercado para energia auxiliar. Seria perfeito para pequenas empresas como as lojas 7-Eleven. Quando voltei, constatei que o produto havia sido desenvolvido de forma incorreta – era pequeno demais para o mercado e só funcionaria com gás natural, quando precisávamos oferecer as opções de petróleo e gás. As vendas eram pífias. As pessoas esperavam que eu achasse uma forma de salvar o produto – afinal, eu é que tinha incentivado seu desenvolvimento. Mas, quando analisei a situação, percebi que as coisas já tinham ido longe demais. Seria melhor gastar dinheiro com outra coisa. Por isso, desistimos.

Quando uma empresa executa bem, seu pessoal não é vítima de erros como esse. Se a Honeywell tivesse uma cultura de execução, o turbogerador teria sido construído corretamente desde o início ou teria sido modificado prontamente para ser um produto bem-sucedido.

E quando uma empresa executa bem, seu pessoal não é derrotado por mudanças no ambiente de negócios. Depois dos trágicos acontecimentos de 11 de setembro, tivemos de rasgar nosso plano operacional aeroespacial para 2001. Mas criamos um novo plano em 10 dias. Identificamos o que faltava em termos de receita e decidimos o que faríamos para compensá-la com cortes de despesas. Também montamos uma equipe para coordenar e iniciar novos projetos de produtos de segurança e reenergizamos nosso pessoal de marketing de defesa.

RAM: Não há muitas empresas em que os líderes criariam um novo plano operacional para a maior parte da companhia em 10 dias. O que acontece frequentemente é muita conversa e encontros *off-site*, mas nenhuma ação. Essa é a diferença entre empresas que executam e as que não executam.

Muitos líderes se enganam ao pensar que suas empresas são bem administradas. Eles são como os pais da fictícia Lake Wobegon, de Garrison Keillor, que acham que seus filhos estão acima da média. Então os melhores alunos do Colégio Lake Wobegon vão para a Universidade de Minnesota, Colgate ou Princeton e descobrem que estão na média ou abaixo dela. Da mesma forma, quando os líderes corporativos começam a entender como as GEs e as Emerson Electrics deste mundo são administradas – como conseguem de forma excepcional que as coisas aconteçam – descubrem quanto ainda terão de caminhar para se tornar referência em execução.

Antigamente, as empresas escapavam de sua incompetência executiva pedindo paciência. “A conjuntura de negócios está complicada atualmente” é uma desculpa muito comum. Ou: “Levará tempo para que nossa estratégia produza resultados.” Mas a conjuntura está sempre complicada, e o sucesso não é mais medido ao longo dos anos. Uma empresa pode ganhar ou perder significativa participação de mercado antes mesmo de perceber o que a atingiu. A Johnson & Johnson, por exemplo, foi pioneira do *stent* – um dispositivo metálico em forma de tubo que, inserido cirurgicamente, é usado

para desobstruir artérias entupidadas. Em 1997 e 1998, perdeu 95% de um mercado de US\$700 milhões, que ela havia criado, para os concorrentes que ofereciam melhor tecnologia e preço mais baixo. Apenas recentemente ela começou a retomar o mercado, lançando novas versões com claras vantagens de desempenho.

A execução agora é testada trimestralmente – e não apenas através dos números. Os analistas de valores mobiliários olham se uma empresa está mostrando progressos quanto a cumprir suas metas trimestrais. Se eles acharem que a empresa não está conseguindo cumprir as metas, seu rebaixamento pode eliminar bilhões de dólares em capitalização de mercado.

Atualmente, a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar. Se seus concorrentes estão executando os planos melhor do que você, estão derrotando você aqui e agora: os mercados financeiros não irão esperar para ver se sua complexa estratégia vai dar errado. Por isso, os líderes que não conseguem executar não têm mais uma chance grátis. A execução é a grande questão que ainda não foi abordada no mundo dos negócios. Sua ausência é o único grande obstáculo ao sucesso e a razão da maioria dos fracassos, que são, erroneamente, atribuídos a outras causas.

Como consultor de vários executivos seniores de grandes e pequenas empresas, em geral trabalho com um cliente por 10 ou mais anos consecutivos. Tenho a oportunidade de observar a dinâmica da empresa ao longo do tempo e participar diretamente dela. Comecei a identificar o problema relativo à tarefa de executar há mais de 30 anos, quando observava que os planos estratégicos, em geral, não funcionavam na prática. Quando eu mediava as reuniões em nível de CEO e de chefe de departamento, observava, analisava e via que os líderes enfatizavam muito aquilo que alguns chamam de estratégia de alto nível, intelectualizando e filosofando, e não propriamente a implementação. As pessoas concordavam em relação ao projeto ou iniciativa, mas nada resultava disso. Minha própria natureza é fazer *follow-up*; portanto, quando isso acontecia, eu pegava o telefone,

ligava para a pessoa encarregada e perguntava: “O que aconteceu?”. Ao longo do tempo, identifiquei um padrão e compreendi que a execução era o principal problema.

Eis o problema principal: as pessoas pensam na execução como o lado tático do negócio, alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importantes”. Essa ideia está completamente errada. Executar não é simplesmente uma tática – é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura. E o líder da organização deve estar profundamente envolvido na tarefa de execução. Muitos executivos passam muito tempo aprendendo e disseminando as mais recentes técnicas de administração, mas sua dificuldade em entender e pôr em prática a execução nega o valor de quase tudo que eles aprendem e pregam. Esses executivos estão construindo casas sem alicerces.

★ ★ ★

A execução não é apenas a questão mais importante que as empresas terão de enfrentar: é algo que ninguém consegue explicar satisfatoriamente. Outras disciplinas não têm tamanha defasagem de conhecimento acumulado e bibliografia. Estratégia? Tanto se pensou em estratégia que ela deixou de ser um desafio intelectual. Você pode comprar qualquer estratégia que quiser de uma empresa de consultoria. Desenvolvimento de liderança? A bibliografia sobre o tema é infinita. Inovação? Idem. Também não há falta de ferramentas e técnicas que possam ajudar os líderes a fazer com que as coisas aconteçam – abordagens à estrutura organizacional e sistemas de incentivos, desenho dos processos do negócio, metodologias para promover as pessoas, guias para as mudanças na cultura da empresa.

Conversamos com muitos executivos que foram vítimas da lacuna entre as promessas que fizeram e os resultados que suas empresas produziram. Eles frequentemente nos dizem que têm dificuldade de

estabelecer responsabilidades – as pessoas não estão fazendo as coisas que deviam para implementar um plano. Elas querem desesperadamente realizar algum tipo de mudança, mas o que precisam mudar? Elas não sabem.

Por isso, achamos que este livro é necessário. Executar não é apenas algo que se consegue ou não se consegue fazer. É um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para terem vantagem competitiva. *É uma disciplina por si só.* Em grandes e pequenas empresas, é atualmente a disciplina principal para se atingir o sucesso.

A capacidade de executar ajudará você, como líder da empresa, a escolher uma estratégia mais consistente. Na realidade, você não consegue elaborar uma estratégia adequada se não tiver certeza de que sua empresa tem ou pode conseguir o que é necessário para executá-la, incluindo os recursos certos e as pessoas certas. Os líderes em uma cultura de execução elaboram estratégias que são mais roteiros do que fórmulas rígidas endeusadas em grandes livros de planejamento. Dessa forma, eles podem responder rapidamente quando o inesperado acontece. Suas estratégias são elaboradas para serem implementadas.

A execução acompanha tudo. Ela permite que você veja o que está acontecendo em seu setor. É o melhor meio de mudança e transição – melhor do que a cultura, melhor do que a filosofia. As empresas voltadas para a execução mudam mais rápido do que as outras, pois estão mais perto da situação.

Se sua empresa precisa sobreviver a épocas difíceis, se tem de fazer alguma correção de rumo importante para se adaptar a uma mudança – e atualmente é o que todas as empresas precisam –, terá muito mais probabilidade de ser bem-sucedida se estiver executando bem os seus planos.

Liderar para a execução não é uma atividade complexa. É algo muito simples. O principal requisito é que você, na qualidade de líder, deve estar profunda e totalmente envolvido com sua empresa e ser franco consigo e com os outros e sobre sua realidade.

Isso vale se você estiver administrando uma empresa inteira ou uma unidade de negócios. Qualquer líder de negócios, em qualquer empresa ou qualquer nível, precisa dominar a disciplina da execução. Este é o caminho para consolidar sua credibilidade com o líder da empresa. Quando você tiver terminado de ler este livro, vai entender como fazer isso. Seu conhecimento da disciplina de execução será uma vantagem competitiva. Se você colocá-la em prática em sua empresa, saberá que está produzindo melhores resultados.

★ ★ ★

Na Parte I, Capítulos 1 e 2, explicaremos a disciplina da execução, por que é tão importante atualmente e como pode diferenciar você dos outros concorrentes. A Parte II, Capítulos 3 a 5, mostra que executar simplesmente não acontece por si só. É preciso que elementos fundamentais estejam estabelecidos. Identificaremos e descreveremos os mais importantes: as prioridades pessoais do líder, o software social da mudança de cultura e o trabalho mais importante do líder – selecionar e avaliar pessoas.

A Parte III é a seção do livro que mostra como fazer acontecer. Os Capítulos 6 a 9 discutem os três processos-chave de pessoal, estratégia e operações. Mostramos como torná-los eficazes e como a prática de cada processo está ligada e integrada aos outros dois.

O Capítulo 6 trata do processo de pessoal, que é o mais importante dos três. Realizado de forma eficiente, resulta num *pool* de liderança que pode elaborar e moldar estratégias executáveis e convertê-las em planos operacionais e pontos específicos de designação de responsabilidades.

Os Capítulos 7 e 8 tratam do processo de estratégia. Mostramos como um plano estratégico eficaz pode trazê-lo do pensamento conceitual para a realidade: esse processo desenvolve uma estratégia, elemento por elemento, testando sua executabilidade. Também se conecta novamente ao processo de pessoal. Se a estratégia proposta e a lógica que a suporta estiverem em sincronia com a realidade

do mercado, a economia e a concorrência, então significa que o processo de pessoal funcionou. As pessoas certas estão nas funções certas. O problema com as assim chamadas estratégias é que elas são também abstratas e superficiais ou são, na realidade, planos operacionais e não estratégias. Os líderes e suas habilidades podem não estar alinhados: por exemplo, um líder pode ter muitas habilidades numa função do negócio como marketing ou finanças, mas pode não ser um estrategista.

No Capítulo 9, mostramos que nenhuma estratégia produz resultados, a menos que seja convertida em ações específicas. Os processos operacionais mostram como construir, bloco por bloco, um plano operacional que viabilize a estratégia. Tanto a estratégia como as operações se ligam ao processo de pessoal para testar a adequação entre as habilidades organizacionais e o que é necessário para executar o plano operacional.

Cap. de Amostra

PARTE I

**POR QUE
É NECESSÁRIO
SABER EXECUTAR**

Cap. de Amostia

Cap. de Amostra

A lacuna que ninguém conhece

O CEO está sentado em sua sala, tarde da noite, parecendo cansado e esgotado. Tentava explicar para alguém por que sua importante iniciativa estratégica fracassou, mas ele não conseguia descobrir o que deu errado.

“Estou tão frustrado”, disse ele. “Reuni o grupo há um ano, pessoas de várias divisões. Fizemos dois encontros fora da empresa, fizemos *benchmarking*, obtivemos os parâmetros. A McKinsey nos ajudou. Todos concordaram com o plano. Era bom, o mercado era bom.”

“Era a equipe mais inteligente do setor, sem dúvida alguma. Estabeleci metas ambiciosas. Dei autonomia a eles, dei a eles a liberdade de fazer o que era necessário ser feito. Todos sabiam o que precisava ser feito. Nosso sistema de incentivos é transparente, por isso eles sabiam quais eram as recompensas e as penalidades. Trabalhamos juntos, e a energia estava em alta. Como pôde dar errado?”

“O ano chegou ao fim, e não atingimos as metas. Eles me decepcionaram; não produziram os resultados esperados. Rebaixei as estimativas de lucro quatro vezes nos últimos nove meses. Perdemos nossa credibilidade em Wall Street. Provavelmente perdi minha cre-

dibilidade junto ao conselho. Não sei o que fazer, e não sei qual é a causa. Francamente, acho que o conselho pode vir a me dispensar.”

Várias semanas depois, o conselho realmente o despediu.

Essa história – que é verdadeira – é típica da lacuna que ninguém conhece. É sintomática do maior problema que as empresas enfrentam atualmente. Ouvimos várias histórias semelhantes quando conversamos com os líderes de empresas. Elas são publicadas quase diariamente na imprensa e falam sobre empresas que deviam ter se saído bem, mas não conseguiram: Aetna, AT&T, British Airways, Campbell Soup, Compaq, Gillette, Hewlett-Packard, Kodak, Lucent Technologies, Motorola, Xerox e muitas outras.

Todas essas são boas empresas. Possuem CEOs inteligentes e pessoas talentosas, visões inspiradoras e contratam os melhores consultores. Mas elas e muitas outras empresas, frequentemente, não conseguem atingir os resultados prometidos. Então, quando anunciam o fracasso, os investidores livram-se de suas ações, e um enorme valor de mercado é completamente destruído. Os gerentes e funcionários ficam desmoralizados. E, cada vez mais, os conselhos são forçados a demitir os CEOs.

Os líderes de todas as empresas listadas anteriormente eram muito bem-vistos quando foram escolhidos – pareciam ter todas as qualificações necessárias. Mas todos perderam o emprego porque não cumpriram aquilo que prometeram. Somente em 2000, 40 CEOs das 200 maiores empresas da lista da *Fortune 500* foram afastados – não se retiraram por vontade própria, mas foram demitidos ou forçados a se aposentar. Quando 20% dos mais importantes líderes empresariais dos Estados Unidos perdem o emprego, alguma coisa está nitidamente errada.

Em tais casos, não é apenas o CEO que sofre – os funcionários, os parceiros, os acionistas e até os clientes sofrem. E não são as falhas do CEO somente que criam problemas, embora, é claro, no final ele seja o responsável.

Qual é o problema? É um ambiente de negócios hostil? Sim. Não importa se a economia é forte ou fraca, a concorrência está mais

acirrada do que nunca. As mudanças chegam mais rápido do que nunca. Os investidores – que eram passivos quando os líderes dos negócios começaram suas carreiras – se tornaram implacáveis. Mas esse fato por si só não explica os fracassos e falhas quase epidêmicos. Apesar disso, há empresas que honram seus compromissos, ano após ano – empresas como GE, Wal-Mart, Emerson, Southwest Airlines e Colgate-Palmolive.

Quando as empresas falham em cumprir suas promessas, a explicação mais frequente é que a estratégia do CEO estava errada. Mas a estratégia por si só não é, em geral, a causa. As estratégias dão errado mais frequentemente porque não são bem executadas. As coisas que deviam acontecer não acontecem. Ou as organizações não são capazes de fazer com que elas aconteçam ou os líderes avaliam mal os desafios que as empresas enfrentam na conjuntura de negócios, ou ambos.

O ex-CEO da Compaq, Eckhard Pfeiffer, tinha uma estratégia ambiciosa, e ele quase conseguiu. Antes de qualquer de seus concorrentes, percebeu que a assim chamada arquitetura da Wintel – a combinação do sistema operacional Windows e a inovação constante da Intel – serviria para tudo, de um computador que cabe na palma da mão até uma rede interligada de servidores capazes de competir com mainframes.

Espelhando-se na IBM, Pfeiffer ampliou sua base para atender todas as necessidades de informática dos clientes-empresa. Ele comprou a Tandem, fabricante de mainframes de alta velocidade e à prova de falhas, e a Digital Equipment Company (DEC), para que a Compaq entrasse para valer no segmento de serviços. Pfeiffer moveu-se numa velocidade muito arriscada em relação à sua visão estratégica arrojada, transformando a Compaq – uma fraca fabricante de nicho de PCs de alto preço – na segunda maior empresa de computação (depois da IBM) em apenas seis anos. Em 1998, ela estava pronta para dominar o setor.

Mas a estratégia parece hoje uma ideia impraticável. Integrar as aquisições e cumprir as promessas exigiam uma melhor execução do que a Compaq era capaz de fazer. Fundamentalmente, nem Pfeiffer

nem seu sucessor, Michael Capellas, buscaram o tipo de execução necessária para ganhar dinheiro à medida que os PCs se tornaram mais e mais uma *commodity*.

Michael Dell entendeu esse tipo de execução. Sua abordagem de venda direta e de produzir sob encomenda não foi apenas uma tática de marketing para evitar os varejistas; foi o cerne de sua estratégia de negócios. A execução é a razão pela qual a Dell ultrapassou a Compaq em valor de mercado anos atrás, apesar do tamanho e escopo infinitamente maior dessa última, e é a razão pela qual também suplantou a Compaq em 2001 como a maior fabricante de PCs do mundo. A partir de novembro de 2001, a Dell estava se movendo rápido para dobrar sua participação de mercado, de aproximadamente 20% para 40%.

Qualquer empresa que vende diretamente tem certas vantagens: controle sobre o preço, nenhuma remarcação no varejo e uma força de vendas exclusiva para seus próprios produtos. Mas esse não era o segredo da Dell. Afinal, a Gateway também vende diretamente, mas ultimamente não tem se saído melhor do que os outros rivais da Dell. O grande insight de Michael Dell foi que, fazendo sob encomenda, executando perfeitamente e monitorando os custos, ele teria uma vantagem imbatível.

Em um sistema convencional de fabricação em lotes, uma empresa fixa seu volume de produção com base na demanda prevista para os meses seguintes. Se tiver terceirizado a fabricação de componentes e somente for responsável pela montagem, como um fabricante de computadores, ela informa aos fornecedores de componentes quais volumes eles devem esperar e negocia o preço. Se as vendas ficarem aquém das projeções, todos ficam com estoque encalhado. Se as vendas forem altas, debatem-se de forma ineficaz para atender à demanda.

Por outro lado, a empresa que faz sob encomenda produz uma unidade depois que o pedido do cliente for enviado para a fábrica. Os fornecedores de componentes, que também trabalham sob encomenda, são informados quando os clientes da Dell fazem o pedido. Os fornecedores entregam as peças para a Dell, que imediatamente as coloca na

produção, e as transportadoras levam as máquinas em questão de horas depois de encaixotadas. O sistema economiza tempo em todo o ciclo, do pedido até a entrega – a Dell é capaz de entregar um computador em uma semana ou menos depois da colocação do pedido. Esse sistema diminui o estoque em ambas as extremidades do *pipeline*, na entrada e na saída. Também permite que os clientes da Dell tenham acesso às últimas inovações tecnológicas com mais frequência do que os clientes de seus concorrentes.

Fazer sob encomenda melhora o giro do estoque, que aumenta a velocidade do ativo, um dos componentes mais depreciados quando se quer ganhar dinheiro. A velocidade é a relação dinheiro das vendas/ativos líquidos alocados no negócio que, na definição mais comum, inclui a fábrica e o equipamento, o estoque e as contas a receber menos as contas a pagar. Uma maior velocidade melhora a produtividade e reduz o capital de giro. Também melhora o fluxo de caixa, a força vital de qualquer negócio, e pode ajudar a melhorar as margens, a receita e a participação de mercado.

O giro do estoque é particularmente importante para os fabricantes de PCs, já que os estoques representam a maior parcela de seus ativos líquidos. Quando as vendas ficam aquém das expectativas, as empresas que adotam o sistema de fabricação tradicional por lotes, como a Compaq, ficam com estoque encalhado. Além disso, alguns componentes dos computadores, como o microprocessador, tendem a ficar obsoletos porque o desempenho avança muito rapidamente e, em geral, vem acompanhado de preços menores. Quando esses fabricantes de PCs precisam dar baixa do excesso ou do estoque obsoleto, suas margens de lucro podem encolher até o ponto de desaparecer.

O giro do estoque na Dell acontece mais de 80 vezes por ano, enquanto nos seus concorrentes isso se dá cerca de 10 a 20 vezes, e seu capital de giro é negativo. Isso, para a Dell, gera uma quantidade enorme de dinheiro. No quarto trimestre do ano fiscal de 2002, com receitas de US\$8,1 bilhões e uma margem operacional de 7,4%, a Dell tinha um fluxo de caixa de US\$1 bilhão proveniente das

operações. Seu retorno sobre o capital investido para o ano fiscal de 2001 foi de 355% – uma taxa inacreditável para uma empresa com seu volume de vendas. Sua velocidade também permite a seu cliente as últimas inovações tecnológicas antes dos outros fabricantes e a vantagem dos custos baixos dos componentes – ou para melhorar a margem ou para diminuir os preços.

Essas são as razões por que a estratégia da Dell se tornou mortal para seus concorrentes, uma vez que o crescimento dos PCs diminuiu. A Dell capitalizou esse momento de crise e baixou os preços, apostando numa maior participação de mercado, o que aumentou sua distância em relação ao restante do setor. Devido à sua velocidade, a Dell conseguiu apresentar um alto retorno sobre o capital e um fluxo de caixa positivo, até mesmo com margens achatadas. Seus concorrentes, porém, não conseguiram.

O sistema funciona apenas porque a Dell sabe executar meticolosamente cada estágio. A conexão eletrônica entre os fornecedores e a produção cria uma empresa ampliada que funciona sem obstáculos. Um executivo da área de manufatura que trabalhou na Dell por algum tempo e que é nosso conhecido chama esse sistema de “a melhor operação de produção que eu já vi”.

Quando este livro foi para a gráfica, a fusão entre a Compaq e a Hewlett-Packard, proposta em meados de 2001, estava ainda em suspenso. Não importa: sozinha ou com um parceiro, nada que eles façam os tornará concorrentes à altura da Dell, a menos que inventem um modelo igual ou melhor do que a produção sob encomenda.

As empresas mencionadas até o momento que sofrem de mau desempenho crônico estão muito bem acompanhadas. Incontáveis empresas estão aquém de seu potencial por causa da má execução. A lacuna entre as promessas e os resultados é comum e nítida. A lacuna que ninguém conhece é aquela entre o que a liderança da empresa quer atingir e a habilidade da organização para tal.

Todo mundo fala sobre mudança. Nos últimos anos, uma pequena indústria de mestres da mudança pregou a revolução, a reinvenção, mudanças espetaculares, ideias inovadoras, metas ambiciosas,

organizações em constante aprendizagem e coisas desse tipo. Não estamos ridicularizando isso tudo. Mas, a menos que você traduza as grandes ideias em passos concretos de ação, elas são inúteis. Sem execução, a ideia inovadora se esfacela, a aprendizagem não agrega valor, as pessoas não cumprem suas metas ambiciosas e a revolução morre na praia. O que a empresa consegue é uma mudança para pior, pois o fracasso consome a energia de toda a organização. A repetição do fracasso destrói a organização.

Atualmente, estamos ouvindo uma expressão muito prática na boca dos executivos. Eles estão falando em levar suas organizações para o “próximo nível”, o que traz a retórica para a realidade. O CEO da GE, Jeff Immelt, por exemplo, está perguntando a seu pessoal como usar a tecnologia para diferenciar seu caminho para o próximo nível, e exige melhores preços, margens e aumento de receita.

Essa é uma abordagem de execução para a mudança. Baseia-se na realidade – as pessoas podem prever e discutir coisas específicas que precisam fazer. Ela reconhece que uma mudança significativa só vem com a execução.

Nenhuma empresa pode honrar seus compromissos ou adaptar-se bem à mudança, a menos que todos os seus líderes pratiquem a disciplina de execução em todos os níveis. Executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. É o elo perdido entre aspirações e resultados. Como tal, é um dos mais importantes trabalhos, se não o mais importante trabalho de um líder. Se você não sabe executar, o todo de seus esforços como líder sempre será menor do que a soma das partes.

A EXECUÇÃO CHEGA À MATURIDADE

Os líderes das empresas estão começando a estabelecer a relação entre execução e resultados. Depois que o conselho da Compaq demitiu Pfeiffer, o presidente do conselho e fundador da empresa, Ben Rosen, esforçou-se em dizer que a estratégia da empresa era

boa. A mudança, ele disse, seria “na execução... Nossos planos são agilizar o processo de tomada de decisão e tornar a empresa mais eficiente”. Quando o conselho da Lucent demitiu o CEO Richard McGinn em outubro de 2000, seu substituto, Henry Schacht, explicou: “Nossos problemas são execução e foco.”

Os clientes de grandes *headhunters* estão ligando e dizendo: “Encontre uma pessoa que saiba executar.” Fazendo o relatório anual de 2000 da IBM, Louis V. Gerstner referiu-se a Samuel Palmisano, o homem que iria sucedê-lo, da seguinte forma: “Seu verdadeiro know-how é certificar-se de que executamos bem.” No começo de 2001, a Associação de Dirigentes de Empresas dos Estados Unidos se concentrou em avaliar seu próprio desempenho. Os diretores, dizia o grupo, precisam se perguntar como a empresa está executando e qual a causa de qualquer lacuna entre as expectativas e o desempenho da gerência. O grupo percebeu que muito poucos conselhos fazem essa pergunta.

Mas, a despeito de tudo que se diz sobre execução, as pessoas mal sabem o que isso significa. Quando estamos ensinando sobre o tema, primeiramente pedimos às pessoas para defini-lo. Elas acham que sabem e, em geral, começam bem. “É fazer acontecer”, elas dizem. “É gerenciar a empresa *versus* conceber e planejar. É atingir nossas metas.” Então, perguntamos *como* fazer acontecer, e o diálogo logo esmorece. Não importa se são alunos ou executivos do alto escalão, fica logo claro – para eles e para nós – que eles não têm a menor ideia do que significa executar.

Não é diferente quando a execução vem mencionada em livros, jornais ou revistas. Você tem a impressão (implicitamente) de que execução é fazer as coisas de forma mais eficaz, mais cuidadosa, com mais atenção aos detalhes. Mas ninguém de fato deixa totalmente claro o que significa.

Mesmo as pessoas que apontam a execução como a causa do fracasso costumam pensar nela em termos de atenção aos detalhes. Ben Rosen, por exemplo, usou a palavra certa em seus comentários, mas se ele entendeu o que a execução realmente exige, a liderança da Compaq não captou a mensagem.

Para entender a execução, você precisa ter em mente três pontos principais:

- *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.*

Execução é uma disciplina

As pessoas acham que executar é o lado tático do negócio. Esse é o primeiro grande erro. As táticas são a parte central da execução, mas executar não é tática. Execução é fundamental para a estratégia e deve moldá-la. Nenhuma estratégia que valha a pena pode ser planejada sem levar em conta a habilidade da organização em executá-la. Se você está falando de pontos bem específicos sobre como fazer acontecer, chame isso de processo de implementação, de prestar atenção nos detalhes ou de qualquer coisa que você queira. Mas não confunda execução com tática.

Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos com os e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa.

No seu sentido fundamental, executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela. A maioria das empresas não encara a realidade muito bem. Como veremos, essa é a principal razão por que não conseguem executar. Muito já foi escrito sobre o estilo de gestão de Jack Welch – especialmente sua rigidez e franqueza, o que algumas

pessoas chamam de crueldade. Nós defendemos que o cerne de seu legado administrativo é que Jack imprimia realismo aos processos administrativos da GE, tornando-o um modelo de cultura de execução.

O cerne da execução está nos três processos-chave: o processo de pessoal, o processo de estratégia e o processo de operação. Cada negócio e empresa utiliza esses processos de uma forma ou de outra. Mas é muito comum que eles fiquem separados como silos. As pessoas os executam mecanicamente e o mais rápido possível, de modo que possam voltar para seu trabalho normal. Em geral, o CEO e a alta gerência reservam menos do que meio dia por ano para avaliar os planos – as pessoas, a estratégia e as operações. Também as análises não são particularmente interativas. As pessoas se sentam passivamente e assistem a apresentações no PowerPoint. Não fazem perguntas.

Não debatem e, conseqüentemente, o resultado não é muito útil. As pessoas saem sem comprometimento com os planos de ação que elas ajudaram a criar. Essa é a fórmula para o fracasso. Você precisa de um diálogo consistente para identificar a realidade do negócio. Você precisa responsabilizar as pessoas pelos resultados – discutidos abertamente e acordados pelos responsáveis –, conscientizá-las para fazerem as coisas acontecerem, e recompensar os que têm melhor desempenho. Você precisa acompanhar a implementação das decisões para assegurar que os planos estão nos trilhos.

Esses processos estão onde as coisas importantes para a execução precisam ser decididas. Empresas que executam, como veremos, praticam esses processos com disciplina, intensidade e profundidade. Quem vai fazer o trabalho e como será avaliado e responsabilizado? Que recursos humanos, técnicos, de produção e financeiros são necessários para executar a estratégia? A organização terá os recursos de que precisa daqui a dois anos, quando a estratégia for para o próximo nível? A estratégia produz o lucro necessário para o sucesso? Pode ser desmembrada em iniciativas factíveis? As pessoas envolvidas nos processos discutem essas questões, descobrem a realidade e chegam a conclusões específicas e práticas. Todos concordam em relação às suas responsabilidades por fazer as coisas e se comprometem com suas atribuições.

Os processos também são intimamente interligados, e não compartimentalizados entre as equipes. A estratégia leva em conta as pessoas e a realidade operacional. As pessoas são escolhidas e promovidas, levando em consideração os planos estratégicos e operacionais. As operações são ligadas aos objetivos estratégicos e às habilidades das pessoas.

O mais importante é que o líder da empresa e sua equipe de executivos devem estar profundamente envolvidos nos três processos. *Eles* são os “donos” dos processos – não o pessoal de planejamento estratégico, de recursos humanos ou de finanças.

Execução: Tarefa do líder da empresa

Vários líderes de empresas gostam de pensar que o mandachuva está isento de gerenciar os detalhes. É uma forma agradável de ver a liderança: você fica no topo da montanha, pensando estrategicamente e tentando inspirar as pessoas com visões, enquanto os gerentes fazem o trabalho monótono. Essa ideia, naturalmente, cria várias expectativas para a liderança. Quem não gostaria de ficar com a parte divertida do trabalho e a glória sem fazer o “trabalho sujo”? Por outro lado, quem quer dizer às pessoas numa festa “Meu objetivo é ser gerente”, em uma era na qual o termo se tornou quase pejorativo? Essa forma de pensar é uma falácia que gera um grande prejuízo.

Uma organização somente pode executar se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma. Liderar é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e com os legisladores, embora isso seja parte do trabalho. O líder precisa estar envolvido pessoal e profundamente no negócio. A execução requer um entendimento abrangente do negócio, de seu pessoal e seu ambiente. O líder é a única pessoa em posição de conseguir esse entendimento. E apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução.

O líder deve estar encarregado de fazer acontecer, gerenciando os três processos-chave – escolhendo outros líderes, estabelecendo o direcionamento estratégico e conduzindo as operações. Essas ações são o cerne da tarefa de executar, e os líderes não podem delegá-las, não importa o tamanho da organização.

Será que um time em qualquer esporte seria bom se o treinador passasse todo o seu tempo no escritório negociando contratos com novos jogadores, enquanto delega a tarefa de treinamento para seu assistente? Um treinador é eficiente porque está sempre observando os jogadores individual e coletivamente no campo e no vestiário. É assim que ele fica conhecendo seus jogadores e suas habilidades e como estes podem usufruir o mais cedo possível de sua experiência, sabedoria e feedback de especialista no assunto.

Não é diferente com um líder de negócios. Apenas um líder pode fazer as perguntas difíceis que todos precisam responder, e então gerenciar o processo de debater a informação e fazer os *trade-offs* corretos. E somente o líder que está intimamente envolvido no negócio sabe o suficiente para ter uma visão abrangente e fazer aquelas perguntas incômodas e difíceis.

Apenas o líder pode estabelecer o tom do diálogo na organização. O diálogo é o cerne da cultura e a unidade básica de trabalho. O modo como as pessoas falam umas com as outras determina como a organização funciona. O diálogo é formal demais, politizado, fragmentado e defensivo? Ou é franco e baseado na realidade, fazendo as perguntas certas, debatendo-as e encontrando soluções realistas? No primeiro caso – como acontece em diversas empresas –, a realidade nunca virá à tona. No último caso, o líder tem de estar no campo de jogo com sua equipe gerencial, praticando-o consistente e persuasivamente.

Especificamente, o líder precisa gerenciar os três processos-chave com intensidade e vigor.

LARRY: Quando escolho uma nova gerente, eu a chamo para discutir três questões. Primeiramente, ela tem de se comportar com a maior integridade. No que diz respeito a essa questão, não há uma

segunda chance – quebre a regra e você está fora. Então, ela deve saber que o cliente está em primeiro lugar. E, finalmente, digo: “Você tem de entender os três processos – pessoal, estratégia e operações – e gerenciá-los. Quanto mais intensidade e foco sobre eles, melhor você torna este lugar. Se você não entender isso, não tem nenhuma chance de se sair bem aqui.”

As empresas que executam esses processos detalhadamente se saem muito melhor do que aquelas que somente *acham* que fazem. Se sua empresa não executá-los meticulosamente, você não extrai deles todo o seu potencial. Você investe muito tempo e esforço e não obtém um resultado satisfatório.

Por exemplo, todos gostam de dizer que as pessoas são o elemento mais importante do seu sucesso. Mas, em geral, delegam o trabalho de avaliação e premiação ao pessoal de RH e, então, aprovam automaticamente as recomendações na reunião de avaliação. Muitos líderes evitam discutir sobre pessoas abertamente em situações de grupo. Essa não é a forma correta de conduzir as coisas. Somente gerentes de linha que conhecem as pessoas podem fazer o julgamento correto. Um julgamento justo é resultado da prática e da experiência.

Quando as coisas são bem gerenciadas, dedico 20% do meu tempo para o processo de pessoal. Quando estou reestruturando uma organização, 40%. Não estou falando sobre fazer entrevistas formais ou selecionar pessoal; quero dizer que realmente me empenho em conhecer as pessoas. Quando saio para visitar uma fábrica, sento meia hora com o gerente. Conversamos sobre as habilidades de seu pessoal, analisando quem tem bom desempenho e quem precisa de ajuda. Vou para uma reunião de todo o staff e ouço o que as pessoas têm a dizer. Então, depois da reunião, sento e falo sobre minhas impressões das pessoas e escrevo uma carta confirmando os acordos a que chegamos. E vou analisar seus desempenhos, não apenas em avaliações formais, mas duas ou três vezes por ano.

Quando estávamos implementando esses processos na AlliedSignal, uma pessoa – realmente uma boa pessoa – me disse em uma reunião: “Vou ter de passar pelo ritual de avaliação de pessoal este ano de novo.”

Eu disse: “Este é o comentário mais idiota que já ouvi, pois você está mostrando ao mundo o quanto desconhece sobre seu próprio trabalho. Se você realmente se sente dessa forma, deve fazer alguma outra coisa, pois, se não conseguir ser bom nisto, não vai ser bem-sucedido.” Eu não disse isso na frente de todos, e pensei com meus botões: *Isso me diz que talvez eu tenha o cara errado aqui.*

Mas ele não fez isso de novo. Acho que ele nunca gostou de verdade do processo de pessoal, mas fez o que devia ser feito e tirou alguma coisa disso. Ele conheceu melhor seus subordinados e tornou-os melhores.

Os líderes, em geral, ficam de cabelo em pé quando dizemos que eles próprios precisam gerenciar os três processos-chave. “Você está me dizendo que eu devo me preocupar com os mínimos detalhes sobre o que meu pessoal faz, e eu não me comporto dessa forma”, é uma resposta comum. Ou: “Não é meu estilo. Eu sou prático. Delego e dou autonomia aos meus funcionários para que ajam.”

Concordamos totalmente que gerenciar detalhes é um grande erro. Diminui a autoconfiança das pessoas, tira sua iniciativa e sufoca a habilidade de pensar por si próprias. É também uma receita para estragar tudo – “os gerentes de detalhes” raramente sabem tanto sobre o que precisa ser feito quanto as pessoas que eles estão importunando, aquelas que realmente fazem as coisas.

Mas há uma enorme diferença entre ser líder de uma organização e controlar a organização. O líder que se gaba de seu estilo prático ou acredita na delegação não está tratando as questões do dia. Não está falando pessoalmente com as pessoas responsáveis por um mau desempenho ou indo atrás de problemas para resolver e depois tendo certeza de que foram resolvidos. Está controlando, e isso é apenas parte de seu trabalho.

Liderar para fazer as coisas acontecerem não é gerenciar detalhes ou ser “prático” ou tirar a iniciativa das pessoas. Pelo contrário, é envolver-

–se diretamente – fazendo as coisas que os líderes devem fazer em primeiro lugar. À medida que você continuar a ler este livro, verá como os líderes que se superam em fazer acontecer mergulham no cerne da execução e até nos principais detalhes. Usam seu conhecimento sobre o negócio para investigar e questionar. Eles revelam os pontos fracos a todos e unem seu pessoal para corrigi-los.

O líder que executa monta uma arquitetura de execução. Estabelece uma cultura e processos, promovendo as pessoas que fazem acontecer mais rapidamente e dando-lhes maiores prêmios por isso. Seu envolvimento pessoal na arquitetura é designar as tarefas e depois fazer *follow-up*. Isso significa ter certeza de que as pessoas compreenderam suas prioridades, que são baseadas no entendimento abrangente sobre o negócio do líder, e também corresponde a fazer perguntas pertinentes. O líder que executa, em geral, nem sequer precisa dizer às pessoas o que fazer; faz perguntas de forma que elas próprias descubram o que precisam fazer. Assim, ele as orienta, passando sua experiência como líder e educando-as para que pensem de uma forma inovadora. Em vez de sufocar as pessoas, esse tipo de liderança as ajuda a ampliar suas próprias habilidades.

Jack Welch, Sam Walton e Herb Kelleher, da Southwest Airlines, foram presenças fortes em suas organizações. Como todos os conheciam, sabiam o que eles representavam e o que esperavam das pessoas. Isso se devia à sua forte personalidade? Sim, mas uma personalidade forte não significa nada por si só. “Al Motoserra” Dunlap, o famoso campeão do corte de custos brutal, tinha uma personalidade forte – e afundou as empresas que deveria ter reestruturado.

Líderes como Jack, Sam e Herb são bons comunicadores? Outra vez: sim, mas. . . Comunicação pode ser um clichê ou pode significar alguma coisa. O que conta é o conteúdo da comunicação e a natureza da pessoa que faz a comunicação – incluindo sua habilidade para ouvir e também falar.

Talvez tais pessoas sejam bons líderes porque praticam o MBWA (Management by Walking Around – Gerenciamento com Envolvimento). Todos nós lemos as histórias sobre Herb e Sam aparecen-

do inesperadamente na linha de frente para conversar com os que manuseiam as bagagens ou com os funcionários do almoxarifado. É claro, circular é útil e importante, mas apenas se o líder que faz isso souber o que dizer e o que ouvir.

Esses líderes são uma presença poderosa e influente porque eles *são* sua empresa. Estão profunda e intensamente envolvidos com as pessoas e com as operações. Eles se conectam porque conhecem a realidade e falam sobre ela. Têm consciência dos detalhes. Demonstram muito entusiasmo com relação ao que estão fazendo. São obcecados pelos resultados. Isso não é “inspiração” através de exortação ou discurso. Esses líderes energizam a todos pelo exemplo que dão.

No seu último ano como CEO da GE, Jack Welch – como tinha feito durante seus 20 anos no cargo – passou uma semana, 10 horas por dia, analisando os planos operacionais das várias unidades da empresa. Ele estava totalmente envolvido no diálogo constante. Mesmo no final de sua carreira, Jack não controlava. Ele liderava através do profundo envolvimento.

A execução deve ser um elemento-chave da cultura de uma empresa

Deve estar claro agora que a execução não é um programa que você transplanta para a organização. Um líder que diz “OK, agora vamos executar para mudar” está meramente lançando a moda do mês, que não vai durar muito tempo. Assim como o líder precisa estar totalmente envolvido na execução, todos os demais membros da organização devem entender e praticar a disciplina.

A execução deve estar embutida no sistema de incentivos e nas normas de comportamento de todos. Na verdade, como veremos no Capítulo 4, focar a execução não é apenas parte essencial da cultura da empresa, mas a única forma segura de provocar uma mudança cultural profunda.

Uma forma de entender a execução é pensar nela como se fosse o processo Seis Sigma* de melhoria contínua. As pessoas que adotam essa metodologia procuram desvios do que seria considerado tolerável. Quando os encontram, apressam-se a corrigir o problema. Elas usam o processo para elevar o nível constantemente, melhorando a qualidade e o rendimento. Elas os utilizam em colaboração com as unidades para melhorar o andamento dos processos em toda a organização. É uma busca incansável da realidade, juntamente com processos para melhoria contínua. E é uma enorme mudança de comportamento – basicamente uma mudança na cultura.

Os líderes que executam procuram desvios do que é tolerável – a lacuna entre o resultado desejado e o real, desde margens de lucro até a escolha das pessoas a serem promovidas. Então, buscam fechar a lacuna e aumentar o nível ainda mais em toda a organização. Como o Seis Sigma, a disciplina de execução não funciona, a menos que as pessoas sejam treinadas nela e a pratiquem continuamente; não funciona se apenas algumas pessoas no sistema a praticam. A execução tem de ser parte da cultura da organização, direcionando o comportamento de todos os líderes, em todos os níveis.

A execução deve começar com os líderes mais antigos, mas se você não é um líder sênior ainda assim deve praticá-la em sua própria organização. Você desenvolve e mostra suas próprias habilidades. Os resultados irão impulsionar sua carreira – e eles podem convencer os outros a fazerem o mesmo.

POR QUE AS PESSOAS NÃO ENTENDEM

Se a execução é tão importante, por que é tão negligenciada? Para dizer a verdade, as pessoas não a ignoram totalmente. Mas realmente

* *Nota da Tradutora:* Seis Sigma é um processo de gerenciamento de negócios que se concentra em eliminar defeitos nos processos de fabricação. Um defeito pode ser qualquer coisa que resulte em insatisfação do cliente. À medida que diminuem os defeitos, o mesmo acontece com os custos e o tempo do ciclo, enquanto a satisfação do cliente cresce. Seis Sigma, literalmente, significa um índice de 3,4 defeitos para cada milhão de ocorrências.

elas estão mais conscientes de sua ausência. Elas sabem, lá no fundo, que alguma coisa está faltando quando as decisões não são tomadas ou levadas adiante e quando os compromissos não são cumpridos. As pessoas buscam e lutam por respostas, fazendo *benchmarking* das empresas que são conhecidas por cumprirem seus compromissos, procurando respostas na estrutura organizacional, nos processos ou na cultura. Mas elas raramente captam a lição subjacente, pois a execução ainda não foi reconhecida ou ensinada como disciplina. Elas literalmente não sabem o que estão procurando.

O problema real é que a *execução* não parece algo muito interessante. É o tipo de coisa que o líder delega. Os grandes CEOs e os ganhadores do Prêmio Nobel atingem a glória por sua capacidade de executar? Bem, sim, e de fato é aí que está a grande falácia.

O ponto de vista comum sobre o desafio intelectual é apenas parcialmente verdadeiro. O que a maioria das pessoas não entende é que o desafio intelectual também inclui o trabalho sério e tenaz de desenvolver e testar as ideias. Talvez isso seja resultado do surgimento da geração da televisão, acreditando no mito de que ideias se desenvolvem instantaneamente em resultados já completos.

Há diferentes tipos de desafios intelectuais. Conceber uma grande ideia ou um quadro amplo é, em geral, intuitivo. Transformar o quadro amplo num conjunto de ações executáveis é analítico e um grande desafio intelectual, emocional e criativo.

Os ganhadores do Prêmio Nobel são bem-sucedidos porque executam os detalhes de uma prova que outras pessoas podem copiar, verificar ou aproveitar. Eles testam e descobrem padrões, conexões e ligações que ninguém viu antes. Albert Einstein levou mais de uma década para desenvolver uma prova detalhada que explicasse a teoria da relatividade. Essa foi a execução – os detalhes da prova em cálculos matemáticos. O teorema não teria sido válido sem a prova. Einstein não poderia ter delegado o trabalho. Tratava-se de um desafio intelectual que ninguém mais poderia enfrentar.

O desafio intelectual da execução está em chegar ao cerne da questão através de uma investigação persistente e criativa. Vamos

supor que um gerente na divisão X planeje um aumento de 8% nas vendas para o ano seguinte, mesmo que o mercado esteja desaquecido. Nas revisões orçamentárias, a maioria dos líderes aceitaria o número sem discutir. Mas, em uma análise operacional de uma empresa adepta da execução, o líder iria querer saber se a meta é realista. “Ótimo”, ele diria para o gerente, “mas de onde virá esse aumento? Quais produtos gerarão esse aumento? Quem irá comprá-los e que discurso de vendas vocês irão desenvolver para esses clientes? Qual será a reação de nosso concorrente? Quais serão nossos marcos?” Se um marco não for atingido no final do primeiro trimestre, é farol amarelo: alguma coisa não está indo conforme o planejado e, portanto, precisa ser mudada.

Se o líder tem dúvidas sobre a capacidade da organização em executar, deve aprofundar a discussão. “As pessoas certas estão encarregadas de fazer isso acontecer?”, ele deve perguntar, “e a responsabilidade de cada um está clara? Quem deve colaborar e como serão motivados? O sistema de incentivos irá motivá-los a trabalhar em torno de um objetivo comum?” Em outras palavras, o líder não apenas aprova o plano. Ele quer explicações e vai sondar até que as respostas estejam claras. Suas habilidades de liderança são tamanhas que cada pessoa presente está engajada no diálogo. O líder traz à tona o ponto de vista de todos e avalia o grau e a natureza do comprometimento das pessoas. Não é apenas uma oportunidade para seus gerentes aprenderem com ele e vice-versa; é uma forma de difundir o conhecimento para todos que se incluam no plano.

Suponha que a questão seja como aumentar a produtividade. Outras perguntas serão feitas: “Temos cinco programas no orçamento, e você diz que vamos economizar, pelo menos, alguns milhões de dólares com cada um. Quais são esses programas? Onde o dinheiro será economizado? Qual é o cronograma? Quanto nos custará para conseguir isso? E quem é responsável por isso?”

As organizações não executam, a menos que as pessoas certas, individual e coletivamente, enfoquem os detalhes certos no momento certo. Para você, como líder, sair do conceito para os detalhes fundamentais é um longo caminho. Você tem de rever uma série de fatos e ideias, permutas e combinações que podem chegar ao infinito. Você tem de discutir quais riscos correr e onde isso pode acontecer. Você tem de olhar todos os detalhes, selecionando aqueles que são importantes. Você tem de mostrá-los às pessoas certas e se certificar de quais detalhes-chave devem servir para coordenar o trabalho delas.

Tal decisão requer conhecimento do negócio e da conjuntura externa. Requer habilidade para fazer um bom julgamento sobre pessoas – suas habilidades, sua confiabilidade, seus pontos fortes e seus pontos fracos. Requer enfoque intenso e uma mente aguda. Requer habilidades extraordinárias para conduzir um diálogo honesto e realista. Esse trabalho é intelectualmente desafiador, como todos nós sabemos.

Liderança sem disciplina de execução é incompleta e ineficaz. Sem a habilidade para executar, todos os outros atributos de liderança ficam vazios. No Capítulo 2 mostraremos, através de histórias de quatro empresas e seus líderes, por que a execução faz toda a diferença do mundo.