

O toque final



Acertar os passos na hora da execução de um projeto é o desafio para atingir bons resultados

>> ROGÉRIO GATTI > rgatti@supervarejo.com.br

No setor varejista há inúmeros exemplos de casos de empresas que planejaram ações, seja de marketing, expansão ou operação, perfeitas na teoria, mas que se perderam ao sair do planejamento para a execução e não geraram os resultados esperados. Segundo especialistas em planejamento e execução de projetos, quando se fala em empresas de sucesso ou em gestores de sucesso, isso se refere a quem consegue realizar processos e obter resultados positivos. Trata-se da execução, uma ação tão importante e cujo responsável é, invariavelmente, o gestor principal da empresa.

SHUTTERSTOCK

Conceitualmente, o projeto é uma iniciativa que de alguma forma é única e tem prazo para terminar. Por exemplo, um supermercado que deseja aumentar o faturamento em 30% tem um projeto. Assim que essa meta for atingida, o projeto terminou. Já o gerenciamento da execução é a aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades de profissionais que vão garantir a viabilidade do projeto.

Para o chefe do departamento de marketing e pesquisa de mercado da ESPM, Marcelo D'Emidio, o primeiro ponto para uma execução de sucesso é traçar um diagnóstico preciso do cenário em que a loja está. "Geralmente, as pessoas têm por hábito ver a consequência, mas não a causa", afirma. "O varejista vê um tíquete médio baixo, uma promoção furada, mas não viu antes coisas simples, como o hábito do consumidor, falhas na logística, ruptura, previsão de demanda e outros processos", acrescenta o professor.

Seguindo o mesmo raciocínio, o pro-

fessor do MBA executivo da Faap, Raul Papaleo, defende que a execução precisa ficar sob responsabilidade do líder, mas ressalta que ela se trata de uma disciplina. "É algo que se aprende a fazer", diz.

Para ele, o sucesso da execução depende fundamentalmente de três pontos. "O primeiro passo é traçar o objetivo e comunicar claramente a todos os envolvidos, para que cada indivíduo saiba com precisão aonde a empresa pretende chegar", diz Papaleo.

O professor explica que cada ponto do projeto, como por exemplo aumentar o tíquete ou promover fluxo na loja, deve estar associado a dois tópicos: como será

implementado e principalmente quem vai ser o responsável.

Essas duas questões levam ao segundo ponto, explica Papaleo, que é definir pessoas corretas para lugares e funções corretas a fim de garantir o bom andamento da execução. "Tratando-se de supermercados, o gestor tem que escolher entre os colaboradores aqueles em quem confia e que tenham capacidade para desenvolver cada um dos passos definidos no planejamento para chegar ao objetivo", explica. Ainda segundo o professor, essa escolha correta determina o envolvimento de cada profissional no processo.

CABE AO LÍDER A RESPONSABILIDADE DE EXECUTAR A ESTRATÉGIA PLANEJADA E ENVOLVER AS PESSOAS NOS PROCESSOS

Anúncio

Um projeto em cinco etapas

INÍCIO

Checar a viabilidade de colocar em prática a ideia de promoção, ação, expansão etc, levando em conta a realidade da empresa e do meio em que está

PLANEJAMENTO

Definir quais serão os objetivos e os processos para atingi-los. Traçar uma estratégia clara que facilite o entendimento dos responsáveis na hora da execução

EXECUÇÃO

Delegar funções, departamentos e pessoas competentes e comunicar os objetivos para os envolvidos. Envolvimento direto do líder é o primeiro passo para a execução bem-sucedida

CONTROLE

Ter retorno de todos os processos em andamento para reavaliar as metas e o plano original constantemente. A validade das premissas definidas deve ser questionada e o orçamento não pode desequilibrar

FINALIZAÇÃO

Ao atingir o resultado esperado, analisar se o processo poderia ter sido feito de forma mais efetiva, ou, ao término do prazo, em caso de ações promocionais, medir se o resultado planejado foi ou não atingido e rever os processos

D'EMIDIO, da ESPM: a leitura correta do cenário é o primeiro passo de um projeto

O terceiro e último tópico para a execução é o acompanhamento dos resultados pelo líder e pelas pessoas que ele designou para cada função, segundo o professor da Faap. "Esse passo é o mais longo e mais importante, pois acompanhando ponto a ponto será possível reagir mais rápido a uma dificuldade que possa surgir no andamento e que não estava no plano original", alerta. Para Papaleo, o plano original foi feito para ser sempre revisado em busca do objetivo definido claramente. "Isso vale para qualquer projeto, desde promoções, alterações na estrutura física ou qualquer outra ação", defende.

Essas premissas vão ao encontro do que pensa o professor D'Emidio, da ESPM. "Sem controle, nada acontece", diz. Para ele, o varejista, principalmente o pequeno, é acostumado a ficar na área de vendas, controlando tudo. "Isso é uma parte, mas ele tem de levar em conta as variáveis para unir os objetivos ao diagnóstico que fez", diz.

D'Emidio defende que se o supermercadista tem um aproveitamento pequeno durante as promoções, por exemplo, ele deve tentar medir efetivamente a causa por meio de mecanismos apropriados. "Isso dará ao varejista o poder de reagir durante o andamento da ação, o que poderá trazer um resultado melhor ou evitar grandes erros."

Na visão do professor da ESPM, no



caso de supermercadistas de pequeno e médio porte, o grande risco de um projeto ir por água abaixo ocorre quando o empresário busca a execução por conta própria. "O varejista pode ter conhecimentos específicos, mas para programar todas as fases da execução vai precisar da ajuda de um especialista, seja um consultor ou um órgão como o Sebrae", sugere.

Para os especialistas, se o diagnóstico do cenário foi benfeito, o objetivo traçado era claro e possível, a estratégia foi definida, mas ao fim de toda a cadeia os resultados não apareceram, o erro foi na execução, e nesse caso, o responsável pelo fracasso foi o líder, que falhou ao escolher pessoas ou ainda ao não visitar o plano para alterações que se fizeram necessário.

O líder

Uma vez que o líder terá o papel mais importante ao destacar o profissional correto para cada passo da execução e garantir assim que os processos de trabalho funcionem, ele deve estar atento ao gerenciamento. "São oito áreas de conhecimento em que o líder terá que atuar e delegar, mas sempre tendo uma visão do todo", explica o professor da Faap.

A primeira delas, segundo Papaleo, é a gestão de escopo. "O líder vai tratar dos processos envolvidos e se planejar para chegar ao alvo, ao ponto que pretende atingir", explica.

A segunda área, diz o professor, é a gestão de custos. "Essa área é fundamental, uma vez que acabou o dinheiro, acabou o projeto. O líder deverá se dedicar ao controle do orçamento", orienta. Para ele, mesmo se a execução estiver em dia, mas o orçamento estourado, será impossível chegar ao fim do projeto.

O gerenciamento de riscos, terceira área de conhecimento, vai determinar a capacidade de reagir durante imprevistos. "É necessário levantar as possibilidades de que algo dê errado e seja preciso uma mudança rápida ou mesmo a paralisação temporária do projeto. Essas variantes devem ser identificadas e classificadas de acordo com o estrago que podem causar", adverte Papaleo. "Nessa área também faz parte a revisão constante dos processos para determi-

nar quais riscos estão diminuindo ou aumentando durante a execução", acrescenta Papaleo. Ele ressalta que as três primeiras áreas devem estar na cabeça do líder permanentemente.

O professor D'Emidio utiliza um exemplo que pode ser aplicado a diversos modelos de loja. "Para expandir, o empresário calcula um gasto de R\$ 500 mil. Durante o caminho, o meio em que ele está sofre mudanças econômicas e então o aluguel aumenta, os contratos vencem e devem ser renovados por um valor mais alto etc. Se ele não previa isso, será obrigado a parar ou então terá de refazer todo o orçamento", afirma.

A gestão integrada e de prazo, considerada como a quarta área pelo professor Papaleo, mostra o líder delegando poderes, mas tendo um retorno constante das informações. "Pessoas designadas pelo líder vão compilar os dados das ações e dos prazos e ordená-los para que sejam revisados pelo líder", explica.

Ainda colocando as pessoas certas nas áreas certas, o líder deve receber as

**O PLANO INICIAL
DEVE SER
REVISITADO A
TODO MOMENTO
DURANTE A
EXECUÇÃO PARA
MINIMIZAR O
EFEITO DAS
VARIANTES QUE
SURGEM DURANTE
OS PROCESSOS**

informações da quinta área, a gestão de RH, em que uma pessoa ou uma equipe vai contratar profissionais e se preocupar em mantê-los envolvidos com o projeto e treinados para os processos.

Na sexta área está a gestão de comunicação interna e externa, em que uma equipe vai tornar tudo o que está sendo feito visível para quem trabalha no projeto e divulgar o que for interessante estrategicamente para o mercado do setor ou o público consumidor.

"Outra área importante é a gestão de aquisição, área que está ligada diretamente ao orçamento e deve determinar as compras durante a implantação do projeto, com itens recorrentes e que estão fora da operação", explica Papaleo. Esses itens menores do dia a dia precisam ser controlados, alerta o professor, para que não desviem recursos que já estavam destinados para outros setores do projeto.

Finalmente, a gestão de qualidade, passo que garante serviços e produtos utilizados dentro de um padrão pré-definido pelo líder, completa as áreas



a que o gestor terá que ficar interligado para garantir a execução dos processos e atingir os resultados planejados.

O professor da ESPM diz que, para atingir esse grau de conhecimento e habilidades, é necessário um preparo por parte do gestor, mas isso muitas vezes acaba inibindo o crescimento de pequenos ou médios varejistas. "Há muitos casos de empresários que preferem não crescer no meio supermercadista porque acham que não conseguiriam administrar um projeto de expansão", acredita o professor D'Emidio.

Como melhor forma de executar um planejamento para quem não lida muito com isso, o professor só vê duas saídas. "Ou ele procura ajuda de um especialista que já tenha experiência na execução do projeto que ele pretende realizar, ou ele se capacita, se houver tempo."

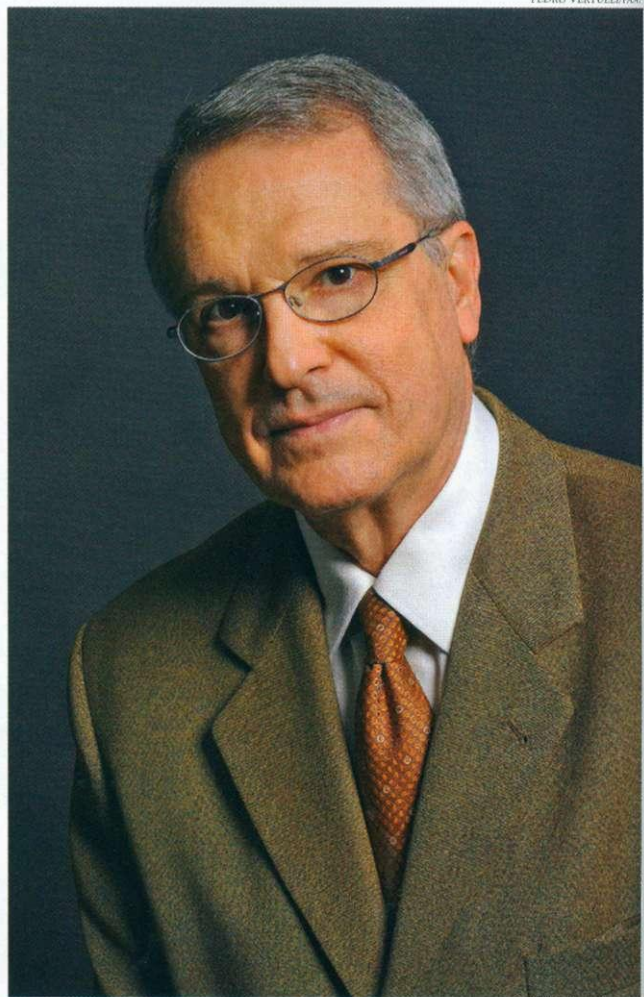
Envolvimento

Uma das empresas que trabalha com sucesso a execução de projetos e que talvez seja um dos melhores exemplos, segundo o professor Papaleo, é o Magazine Luiza. "A CEO da empresa, Luiza Trajano, é uma pessoa excepcional nesse aspecto. O caso dela é tão fantástico que virou motivo de estudos em universidades pelo mundo, como Harvard, por exemplo", destaca o professor.

Papaleo atenta para o fato de que a empresária consegue determinar o objetivo de forma clara, determinar o que pretende para cada uma das suas lojas, comunicar claramente as metas e mostrar como as equipes deverão proceder para atingir os resultados. "Ela criou reuniões de conselhos nas lojas, em que os próprios funcionários discutem periodicamente como estão em relação às metas e sugerem ações para atingi-las", afirma.

Para o professor, a grande virtude da empresária é conseguir manter as pessoas envolvidas e comprometidas com as metas por toda a execução do projeto. "Essas reuniões são revisões semanais de estratégia, ou seja, a equipe está revisando os processos e revendo cada passo e cenário e assim pode se readaptar para atingir o objetivo definido", analisa Papaleo. Ele acrescenta que essas ações fazem naturalmente com que as pessoas se sintam participantes da empresa.

PAPALEO, da Faap:
gestão é a aplicação
de técnicas e
conhecimento, é
algo que se aprende
a fazer



Há mais diferenciais no exemplo do Magazine Luiza, diz o especialista. "A empresa criou a TV Luiza, por exemplo, e fala com os colaboradores diretamente sobre esses andamentos. São 12 mil funcionários que entendem o projeto, sabem exatamente o caminho que a empresa está seguindo e participam efetivamente dos processos. Isso é magnífico em termos de envolvimento", elogia o professor.

FONTES DESTA MATÉRIA

ESPM: (11) 5085-4600

Faap: (11) 3662-7000

