O que é estratégia e como promover a excelência na execução da mesma? Vejo, em geral, muitas visões distintas sobre o que efetivamente significa estratégia, tanto no contexto corporativo quanto especificamente no universo de Tecnologia da Informação, e justamente por isso considero importante começar pela própria compreensão do conceito antes de avançar para modelos, processos, metodologias, roadmaps, objetivos e iniciativas que normalmente passam a compor o planejamento estratégico de uma organização.

Não tenho qualquer pretensão de querer apontar uma única definição como absolutamente correta, afinal, é natural que existam abordagens distintas para esse tema, cada qual com suas próprias vantagens, limitações, premissas e níveis de

aderência à realidade de cada empresa. O mais importante talvez seja garantir que exista clareza suficiente sobre aquilo que a organização entende por estratégia e que essa compreensão seja compartilhada entre aqueles que precisam formulá-la, traduzi-la em planos e, principalmente, executá-la.

O problema começa quando diferentes pessoas utilizam a palavra “estratégia” para se referir a coisas completamente diferentes e, ainda assim, assumem que estão discutindo o mesmo assunto. Objetivos, metas, planos, projetos, prioridades, ambições e portfolios de iniciativas podem ser componentes importantes da gestão estratégica, mas nenhum deles, isoladamente, deveria ser confundido com a própria estratégia.

Essa diferença conceitual importa porque estratégia não deveria ser percebida apenas como um documento produzido ao final de determinado ciclo de planejamento, mas como um conjunto coerente de escolhas destinado a orientar a organização em direção a um determinado futuro. Essas escolhas precisam estabelecer onde se pretende chegar, quais caminhos serão priorizados, quais capabilities precisarão ser desenvolvidas, como recursos escassos serão alocados e, igualmente importante, quais caminhos deliberadamente não serão perseguidos.

Em uma perspectiva relativamente simples, estratégia busca conectar uma situação atual a um estado futuro desejado, estabelecendo escolhas sobre onde competir, como competir, quais capacidades precisam ser fortalecidas e como a organização pretende diferenciar sua atuação. Essa lógica vale tanto para a estratégia corporativa quanto para estratégias funcionais, incluindo a Technology Strategy, embora naturalmente cada uma opere em níveis diferentes de abstração e responsabilidade.

Mas em adição a definir e exemplificar o conceito de estratégia, considero tão ou mais importante explorar os meios necessários para promover excelência em sua execução. Afinal, uma estratégia não é um fim em si mesma, mas um instrumento para alcançar determinados objetivos, metas e ambições, e sua qualidade somente começa a ser verdadeiramente testada quando as escolhas formuladas precisam enfrentar a realidade da organização.

E aqui entra a recomendação deste artigo do Gartner, que explora justamente os elementos necessários para transformar estratégia em execução:

https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-five-pillars-of-strategy-execution

Não adianta muito possuir uma estratégia intelectualmente sofisticada, acompanhada de apresentações impecáveis e planos aparentemente completos, se não forem criados mecanismos capazes de tirar essa estratégia do papel e traduzi-la em decisões, investimentos, responsabilidades, prioridades, iniciativas e comportamentos concretos. A execução é justamente o ponto no qual intenção começa a se transformar em

resultado.

Em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, a formulação de estratégias eficazes continua essencial para o sucesso de qualquer organização, mas o desafio da execução permanece tão relevante quanto a própria qualidade da formulação. Estratégias podem falhar não apenas porque foram originalmente mal concebidas, mas porque objetivos não foram adequadamente desdobrados, prioridades permaneceram ambíguas, recursos não acompanharam as escolhas ou simplesmente porque a organização não possuía as capabilities necessárias para transformar intenção em realidade.

O que efetivamente é estratégia?

A palavra estratégia é utilizada com enorme frequência no ambiente corporativo e talvez justamente por isso tenha se tornado um dos conceitos mais sujeitos a interpretações distintas. Praticamente qualquer iniciativa considerada relevante corre o risco de receber o adjetivo “estratégica”, mesmo quando sua natureza é predominantemente operacional, tática ou simplesmente necessária para manter o funcionamento normal da organização.

Um projeto pode ser extremamente importante sem necessariamente representar uma estratégia, da mesma forma que uma meta pode ser fundamental para uma organização sem explicar de que maneira aquela empresa pretende atingir sua ambição. O mesmo vale para roadmaps, budgets, programas de transformação ou extensas listas de iniciativas, todos componentes potencialmente relevantes da execução, mas insuficientes para substituir as escolhas que deveriam orientar o conjunto.

Essa confusão entre estratégia e planejamento parece apenas semântica à primeira vista, mas produz consequências bastante concretas. Uma organização pode executar dezenas de projetos com excelente nível de disciplina e ainda assim não possuir uma estratégia suficientemente clara, pois a qualidade da execução individual das iniciativas não garante que o conjunto esteja efetivamente levando a empresa na direção correta.

Estratégia deveria estabelecer uma lógica de escolhas, prioridades e trade-offs capaz de orientar decisões ao longo do tempo. Isso significa que ela precisa ser suficientemente clara para ajudar uma liderança a decidir entre alternativas concorrentes quando não houver capacidade, recursos ou tempo para perseguir todas simultaneamente.

Estratégia também significa escolher o que não fazer

Existe uma tendência natural de associar estratégia àquilo que será feito, mas uma de suas funções mais importantes está justamente em estabelecer aquilo que não será priorizado. Recursos são finitos, capital é finito, tempo executivo é finito e, principalmente, a capacidade organizacional para absorver mudanças também possui limites bastante concretos.

Uma estratégia que pretende fazer tudo provavelmente não está realizando escolhas suficientes. Quando todas as iniciativas são consideradas prioritárias, a palavra prioridade perde significado e o portfolio organizacional passa a refletir mais a capacidade política de cada patrocinador do que uma decisão estruturada sobre aquilo que efetivamente contribui para os objetivos empresariais.

Esse problema se torna particularmente evidente quando diferentes funções traduzem a estratégia corporativa a partir de suas próprias perspectivas e passam a otimizar resultados locais. Finance pode perseguir eficiência, Technology pode priorizar modernização, Operations pode buscar estabilidade e Sales pode querer crescimento acelerado, enquanto cada decisão isoladamente parece correta, mas o conjunto pode produzir tensões ou até objetivos contraditórios.

Por isso, estratégia não deveria ser simplesmente a soma das prioridades de todas as áreas. Ela precisa representar uma visão integrada da organização e estabelecer critérios suficientemente claros para resolver os inevitáveis conflitos entre objetivos, investimentos, riscos e capacidades.

Da estratégia corporativa para as estratégias funcionais

Uma organização normalmente opera com diferentes níveis de estratégia, começando pela estratégia corporativa e avançando para estratégias das unidades de negócio e das diferentes funções empresariais. Essa estrutura permite que uma direção relativamente ampla seja progressivamente traduzida em escolhas mais específicas sobre como cada parte da organização contribuirá para os resultados pretendidos.

O principal risco está em permitir que estratégias funcionais se tornem essencialmente autocentradas, passando a refletir apenas aquilo que determinada área gostaria de fazer. Uma estratégia de Tecnologia, por exemplo, não deveria começar apenas pela

pergunta sobre quais tecnologias precisam ser implementadas, mas por uma compreensão muito mais ampla de como TI pode contribuir para materializar a estratégia empresarial.

No contexto de Technology Strategy, decisões sobre arquitetura, aplicações, dados, infraestrutura, Cybersecurity, sourcing, talentos, Operating Model e novas tecnologias deveriam estar conectadas de maneira explícita às necessidades atuais e futuras da organização. Isso não significa que TI deva assumir uma posição puramente reativa, limitada a executar pedidos do negócio, pois em uma economia cada vez mais digital a própria tecnologia pode ampliar ou modificar aquilo que a estratégia corporativa considera possível.

Existe, portanto, uma relação bidirecional. A Business Strategy orienta a Technology Strategy, mas as possibilidades oferecidas pela tecnologia também podem influenciar a própria estratégia empresarial, criando novas oportunidades, produtos, canais, modelos operacionais ou formas de relacionamento com clientes.

Essa conexão se torna particularmente relevante quando temas como Artificial Intelligence, Cloud, Data, Cybersecurity e Automation deixam de representar apenas alternativas tecnológicas e passam a modificar a economics de processos, produtos e até modelos de negócio. Nesse contexto, o CIO não deveria apenas perguntar como TI suportará a estratégia, mas também quais novas possibilidades tecnológicas deveriam ser consideradas na formulação da própria estratégia corporativa.

A abordagem do Gartner para Strategy Execution

O artigo do Gartner organiza a discussão sobre Strategy Execution a partir de cinco dimensões que precisam ser consideradas desde o início do processo. A lógica central é especialmente relevante porque execução não deveria aparecer apenas depois que a estratégia estiver pronta, como se houvesse uma separação rígida entre aqueles que pensam e aqueles que executam.

Uma estratégia que somente descobre durante a implementação que não possui recursos, capabilities, clareza de ownership ou mecanismos de acompanhamento suficientes provavelmente já nasceu com lacunas relevantes. Por isso, executabilidade precisa fazer parte da própria formulação.

Formulação da estratégia

A primeira dimensão consiste em avaliar se a estratégia pode efetivamente ser executada, o que exige verificar não apenas sua coerência conceitual, mas também as premissas utilizadas, as capacidades existentes e aquilo que precisará ser transformado para torná-la realidade. Uma estratégia pode ser altamente ambiciosa e ainda assim executável, desde que as lacunas entre o estado atual e o estado desejado sejam compreendidas e tratadas como parte integrante do plano.

Isso não significa reduzir a estratégia até que ela se torne confortável ou limitar ambições àquilo que a empresa já consegue fazer hoje. Significa reconhecer explicitamente quais mudanças em tecnologia, processos, pessoas, organização ou investimento serão necessárias para viabilizar aquela ambição.

Outro aspecto particularmente relevante está relacionado às premissas de planejamento, pois estratégias são formuladas a partir de hipóteses sobre clientes, concorrentes, economia, tecnologia, regulação, disponibilidade de recursos e inúmeras outras variáveis. Se essas premissas mudam significativamente, preservar o mesmo plano apenas por coerência com aquilo que havia sido decidido anteriormente pode acabar sendo menos disciplinado do que revisar a própria estratégia.

Uma boa estratégia precisa, portanto, combinar direção com adaptabilidade. Ela deve ser estável o suficiente para orientar decisões e evitar mudanças oportunistas a cada nova pressão, mas flexível o suficiente para reconhecer quando fatos relevantes modificaram as condições sobre as quais as escolhas originais foram construídas.

Planejamento da execução

Uma vez definida a direção estratégica, ela precisa ser traduzida em objetivos, metas, iniciativas, recursos e responsabilidades capazes de transformar escolhas conceituais em ações executáveis. Esse é justamente um dos pontos nos quais muitas organizações enfrentam dificuldades, pois existe uma distância significativa entre escrever uma estratégia convincente e construir um mecanismo de execução coerente.

Uma organização pode possuir uma visão muito clara sobre aquilo que deseja alcançar e ainda assim falhar ao traduzir essa visão para as equipes responsáveis pela execução. Estratégias extremamente abstratas geram interpretações distintas, enquanto planos excessivamente detalhados podem criar rigidez e perder conexão com a intenção original.

O desafio consiste em construir uma linha de visibilidade clara entre a estratégia corporativa e aquilo que está sendo efetivamente executado. Objetivos precisam estar

conectados a resultados mensuráveis, resultados precisam ser associados às iniciativas responsáveis por produzi-los e essas iniciativas precisam possuir recursos, owners e mecanismos de acompanhamento adequados.

No mundo de TI, esse problema aparece frequentemente quando Technology Strategy e Technology Portfolio parecem documentos pertencentes a universos diferentes. A estratégia apresenta conceitos como agilidade, inovação, resiliência, experiência dos clientes e modernização, enquanto o portfolio contém centenas de projetos cuja contribuição para esses mesmos objetivos nem sempre pode ser facilmente demonstrada.

Uma boa prática consiste justamente em exigir que cada iniciativa relevante consiga explicar de maneira clara qual objetivo estratégico pretende suportar. Essa conexão não precisa ser artificialmente rígida, mas sua ausência deveria levantar uma pergunta bastante simples sobre por que determinado investimento está sendo realizado.

Gestão de desempenho

Outro pilar fundamental está relacionado à capacidade de acompanhar se aquilo que está sendo executado realmente está produzindo os resultados pretendidos. Essa distinção é importante porque uma organização pode executar projetos com excelente disciplina de prazo, custo e escopo sem necessariamente materializar os outcomes que justificaram aqueles investimentos.

Esse talvez seja um dos erros mais frequentes em Strategy Execution, quando performance é medida exclusivamente pela entrega de outputs. Um projeto pode terminar no prazo e dentro do orçamento, mas ainda assim não entregar o benefício empresarial esperado.

Implementar um CRM é output, enquanto melhorar conversão, relacionamento e experiência dos clientes representa outcome. Migrar workloads para Cloud é output, enquanto aumentar agilidade, resiliência ou eficiência pode representar outcome, dependendo daquilo que originalmente motivou a decisão.

O mesmo raciocínio vale para praticamente qualquer iniciativa tecnológica. Implantar uma plataforma de AI, modernizar um core system ou construir uma nova arquitetura não deveria ser considerado sucesso simplesmente porque a tecnologia entrou em produção, pois a pergunta estratégica precisa continuar sendo qual resultado empresarial foi possibilitado por aquela mudança.

A gestão de desempenho precisa, portanto, acompanhar simultaneamente aquilo que está sendo entregue e aquilo que está sendo transformado. Essa relação entre outputs e outcomes ajuda a evitar uma situação bastante comum na qual dashboards

apresentam praticamente todas as iniciativas em verde enquanto os indicadores estratégicos continuam apontando que os resultados esperados não estão sendo alcançados.

Comunicação da estratégia

Uma estratégia que não é compreendida dificilmente será executada adequadamente, mas comunicar estratégia significa muito mais do que disponibilizar uma apresentação corporativa ou realizar um evento anual no qual a liderança explica as prioridades para o próximo período. Pessoas precisam compreender como aquela direção se conecta às decisões que precisam tomar no dia a dia.

Uma comunicação realmente efetiva precisa esclarecer por que determinadas escolhas foram realizadas, quais comportamentos precisam mudar, quais temas perderam prioridade, quais trade-offs devem orientar decisões e, principalmente, como cada função ou equipe contribui para os objetivos empresariais. Quando essa contextualização não ocorre, cada pessoa tende naturalmente a interpretar a estratégia a partir de sua própria realidade e interesses.

Gestores intermediários possuem um papel especialmente importante nesse processo porque normalmente são eles que traduzem conceitos corporativos abstratos para a realidade operacional das equipes. Uma mensagem estratégica pode ser perfeitamente compreendida pelo C-Level e ainda assim perder quase toda sua utilidade se não conseguir atravessar os diferentes níveis da organização.

Comunicação estratégica, portanto, não deveria ser tratada apenas como broadcasting. Trata-se de contextualização, interpretação e criação de sentido, permitindo que pessoas compreendam não apenas o que a organização pretende atingir, mas de que forma suas próprias decisões contribuem para isso.

Capacidade organizacional

Nenhuma estratégia pode ser executada se a organização não possuir, ou não conseguir desenvolver, as capabilities necessárias para realizar aquilo que foi planejado. Essa capacidade envolve pessoas, competências, recursos financeiros, tecnologia, processos, dados, Operating Model, fornecedores e mecanismos de tomada de decisão.

É justamente nesse ponto que muitas estratégias ambiciosas encontram a realidade organizacional. Uma empresa pode definir como objetivo tornar-se data-driven sem possuir qualidade adequada de dados, pode declarar AI como prioridade sem possuir arquitetura, governança e skills suficientes ou pode buscar inovação mantendo

processos de aprovação tão lentos que praticamente impossibilitam experimentação.

Essa desconexão entre estratégia e capability deveria ser tratada explicitamente durante o planejamento. Se uma capacidade crítica ainda não existe, construí-la precisa fazer parte da própria estratégia e não ser descoberta posteriormente como um obstáculo inesperado.

Projetos são temporários, enquanto capabilities permanecem. Essa diferença é importante porque uma organização realmente madura não deveria apenas perguntar quais projetos precisa executar, mas quais capacidades precisa construir para continuar produzindo resultados de maneira sustentável ao longo do tempo.

As principais barreiras à execução estratégica

O Gartner também destaca algumas barreiras recorrentes que ajudam a explicar por que estratégias aparentemente bem formuladas encontram dificuldades durante sua implementação. Embora pareçam problemas relativamente simples, responsabilidades ambíguas, objetivos mal desdobrados e prioridades pouco claras são capazes de comprometer profundamente a capacidade de execução.

Responsabilidades ambíguas

Estratégias normalmente exigem colaboração entre múltiplas áreas, mas colaboração não deveria eliminar a necessidade de ownership e accountability claramente definidos. Quando todos são responsáveis por determinado resultado, existe o risco de ninguém possuir responsabilidade suficiente para tomar decisões difíceis ou corrigir rapidamente desvios.

Frameworks como RACI podem ajudar em determinadas situações, mas a questão central está menos na ferramenta utilizada e mais na eliminação da ambiguidade. Quem decide, quem executa, quem responde pelo outcome, quem precisa ser consultado e quem precisa apenas ser informado são perguntas que deveriam possuir respostas claras.

Esse desafio ganha importância adicional em iniciativas transversais, nas quais diferentes executivos controlam recursos, budgets e prioridades próprias. Uma estratégia empresarial não pode depender exclusivamente da boa vontade informal entre áreas quando decisões relevantes exigem trade-offs concretos.

Dificuldade no desdobramento dos objetivos

Estratégias corporativas normalmente utilizam conceitos suficientemente amplos para orientar toda a organização, mas esses conceitos precisam posteriormente ser traduzidos em objetivos aplicáveis às funções, equipes e indivíduos. É relativamente simples afirmar que uma empresa precisa crescer, inovar, melhorar Customer Experience ou aumentar eficiência, enquanto transformar essas ambições em responsabilidades concretas é uma tarefa muito mais complexa.

Quando essa tradução não ocorre adequadamente, cada área tende a interpretar a estratégia de acordo com sua própria lógica. Technology cria um roadmap de modernização, Operations lança programas de eficiência, Marketing prioriza crescimento e Finance busca redução de custos, enquanto cada iniciativa parece racional isoladamente, mas o conjunto pode não produzir o outcome esperado.

Modelos como OKRs podem contribuir para essa conexão quando utilizados adequadamente, principalmente por criarem uma relação explícita entre Objectives e resultados mensuráveis. Entretanto, qualquer framework pode se transformar em burocracia caso seja tratado apenas como um processo de preenchimento de metas e não como um mecanismo real de alinhamento e priorização.

Falta de prioridades claras

Talvez essa seja uma das barreiras mais recorrentes e ao mesmo tempo mais difíceis de resolver, porque prioridades normalmente significam que alguma coisa precisará receber menos recursos. Enquanto existe capacidade suficiente para atender todas as demandas, priorização é relativamente simples, mas a verdadeira estratégia começa a aparecer quando duas iniciativas importantes disputam os mesmos recursos.

É justamente nesses momentos que escolhas precisam ser realizadas. Se toda nova prioridade simplesmente é adicionada por cima das anteriores, o resultado é um portfolio permanentemente congestionado no qual equipes acumulam trabalho, deadlines se estendem e nenhuma iniciativa recebe foco suficiente.

Uma estratégia precisa oferecer uma base para essas decisões. Quando algo novo se torna prioritário, a pergunta natural deveria ser qual atividade anterior perderá prioridade, pois capacidade organizacional não aumenta automaticamente apenas porque uma nova necessidade surgiu.

Do planejamento anual para a gestão contínua da estratégia

Durante muito tempo, tornou-se comum organizar Strategy Planning através de grandes ciclos anuais nos quais premissas são revisadas, budgets negociados e iniciativas definidas para o período seguinte. Esse processo continua relevante e provavelmente continuará fazendo parte da dinâmica normal das empresas, principalmente porque investimentos e compromissos financeiros precisam ser formalmente estruturados.

O problema aparece quando planejamento anual passa a ser confundido com a própria gestão estratégica. O ambiente empresarial não respeita ciclos de calendário, pois concorrentes tomam decisões, novas tecnologias surgem, regulações mudam, clientes alteram comportamentos e premissas deixam de ser verdadeiras ao longo de todo o ano.

A gestão estratégica precisa funcionar como um processo contínuo de acompanhamento e aprendizado. Isso não significa alterar a direção da organização constantemente, mas estabelecer mecanismos capazes de identificar quando alguma mudança relevante exige revisão de prioridades, realocação de recursos ou até atualização da própria estratégia.

A estratégia precisa oferecer estabilidade de direção, enquanto a execução precisa manter capacidade de adaptação. Essa combinação pode parecer contraditória, mas talvez seja justamente uma das características mais importantes de organizações capazes de operar em ambientes complexos.

Portfolio Management como mecanismo de execução estratégica

Se estratégia representa escolhas, Portfolio Management deveria funcionar como um dos principais mecanismos utilizados para transformar essas escolhas em alocação concreta de recursos. É através do portfolio que conceitos abstratos como prioridades, transformação, crescimento e eficiência passam a competir por dinheiro, pessoas e capacidade de execução.

Quais iniciativas serão financiadas, quais serão aceleradas, quais permanecerão aguardando capacidade e quais deveriam ser interrompidas são decisões essencialmente estratégicas. Uma organização que não consegue modificar seu

portfolio quando a estratégia muda provavelmente possui uma grande desconexão entre formulação e execução.

Talvez uma das maiores dificuldades esteja justamente na capacidade de encerrar iniciativas. Organizações normalmente são muito melhores em iniciar projetos do que em reconhecer que determinado investimento deixou de fazer sentido, especialmente quando já existem sunk costs, patrocinadores, contratos ou expectativas associadas.

Entretanto, adicionar continuamente novas prioridades sem interromper aquilo que perdeu relevância apenas transfere o problema para as equipes de execução. O resultado aparece posteriormente na forma de baixa velocidade, excesso de Work in Progress e dificuldade para entregar aquilo que teoricamente era considerado prioritário.

Recursos precisam acompanhar prioridades

Uma das maneiras mais objetivas de avaliar se determinada estratégia está realmente sendo executada consiste em observar para onde os recursos da organização estão sendo direcionados. Budgets, headcount, capacidade tecnológica e tempo da liderança mostram com muito mais precisão aquilo que realmente é prioridade do que qualquer apresentação corporativa.

Se uma empresa declara que determinada transformação é crítica, mas mantém praticamente todos os seus recursos alocados de acordo com prioridades históricas, existe uma desconexão evidente entre discurso e execução. Estratégia somente ganha consequência concreta quando modifica decisões de alocação.

Esse problema se torna especialmente relevante em Tecnologia porque grande parte da capacidade normalmente já está comprometida antes mesmo que novas ambições sejam consideradas. Run the Business, demandas regulatórias, Cybersecurity, Technical Debt, manutenção de sistemas, programas já contratados e inúmeras outras obrigações consomem uma parcela significativa dos recursos disponíveis.

A estratégia precisa reconhecer essa realidade. Planejar como se toda a capacidade estivesse disponível para iniciativas transformacionais produz roadmaps visualmente interessantes, mas operacionalmente inviáveis.

Métricas e incentivos precisam reforçar a estratégia

Existe outra dimensão importante relacionada aos mecanismos utilizados para avaliar pessoas e equipes. Uma organização pode comunicar determinadas prioridades enquanto seus sistemas de incentivos continuam premiando comportamentos que apontam em direção completamente diferente.

Pode declarar colaboração como valor e medir exclusivamente resultados funcionais, falar em inovação enquanto penaliza qualquer falha ou defender Customer Experience enquanto incentiva redução de custos de maneira que comprometa justamente a experiência dos clientes. Nessas situações existe uma divergência entre a estratégia formal e aquilo que poderíamos chamar de estratégia implícita.

A estratégia formal está nos documentos, enquanto a estratégia implícita aparece nos incentivos. Quando ambas entram em conflito, os incentivos normalmente vencem porque são eles que afetam diretamente reconhecimento, remuneração, carreira e percepção de sucesso.

Performance Management precisa, portanto, funcionar como componente da Strategy Execution e não apenas como processo administrativo. Métricas precisam incentivar comportamentos coerentes com os outcomes pretendidos e evitar otimizações locais que prejudiquem objetivos empresariais mais amplos.

Cultura também determina a capacidade de execução

Estratégia não existe isoladamente da cultura organizacional, pois comportamentos coletivos podem acelerar ou inviabilizar completamente aquilo que foi planejado. Uma empresa pode possuir processos impecáveis de planejamento e acompanhamento e ainda assim enfrentar dificuldades se seus comportamentos culturais impedirem transparência, colaboração ou tomada de decisão.

Ambientes nos quais problemas são escondidos para preservar aparências tendem a identificar desvios tarde demais, enquanto culturas nas quais questionar premissas é interpretado como falta de alinhamento podem continuar executando decisões que já perderam sentido. Da mesma maneira, organizações extremamente avessas ao risco dificilmente conseguirão executar estratégias baseadas em inovação apenas porque um documento corporativo passou a declarar inovação como prioridade.

Uma cultura adequada à execução precisa permitir que dificuldades apareçam rapidamente, que premissas possam ser desafiadas e que os responsáveis tenham segurança suficiente para comunicar aquilo que não está funcionando. Estratégia não falha quando um indicador fica vermelho, mas começa a falhar quando todos percebem o problema e preferem evitar a conversa necessária para corrigi-lo.

Tecnologia como habilitadora de Strategy Execution

A própria tecnologia começa a assumir um papel cada vez mais relevante na gestão da estratégia, principalmente em grandes organizações nas quais milhares de indicadores, dezenas de portfolios e inúmeras fontes de informação precisam ser conectadas para fornecer uma visão suficientemente clara da execução.

Historicamente, boa parte desse acompanhamento dependeu de relatórios manuais, apresentações e planilhas que consumiam enorme esforço simplesmente para consolidar informações. Cloud Platforms, Analytics, Portfolio Management Tools e Business Intelligence já permitiram uma evolução importante, enquanto Artificial Intelligence começa a abrir novas possibilidades para acompanhamento mais dinâmico.

AI pode ser utilizada para identificar tendências, consolidar sinais de múltiplas fontes, apontar desvios, detectar riscos emergentes e auxiliar a liderança a compreender relações entre indicadores operacionais e objetivos estratégicos. Isso não elimina a necessidade de julgamento executivo, mas pode aumentar significativamente a velocidade e a qualidade da informação disponível para tomada de decisão.

Entretanto, tecnologia não corrige falta de clareza estratégica. Automatizar o acompanhamento de uma estratégia mal definida apenas cria dashboards mais sofisticados para acompanhar a confusão.

O papel do CIO na execução da estratégia empresarial

Existe ainda uma dimensão particularmente importante para o CIO, pois sua posição normalmente oferece uma visão privilegiada das interdependências existentes entre diferentes estratégias funcionais. Praticamente toda grande transformação empresarial possui alguma consequência sobre aplicações, dados, infraestrutura, arquitetura, segurança ou modelo operacional de Tecnologia.

Uma estratégia comercial pode exigir mudanças em CRM, canais e dados, enquanto uma estratégia de eficiência pode depender de automação e simplificação de processos. Uma estratégia de crescimento pode exigir escalabilidade e resiliência, ao mesmo tempo que uma estratégia de AI depende de arquitetura, dados, segurança, plataformas e mudanças organizacionais.

Isso coloca o CIO em uma posição que vai muito além da simples execução da Technology Strategy. Ele pode atuar como um importante orquestrador da execução empresarial ao identificar dependências que não aparecem quando cada função observa apenas seu próprio domínio.

Essa é uma evolução bastante significativa em relação ao papel tradicionalmente atribuído ao CIO. Em vez de apenas receber prioridades definidas pelo negócio e transformá-las em projetos, a liderança de Tecnologia passa a contribuir ativamente para a qualidade das decisões estratégicas e para a capacidade de execução da organização como um todo.

Strategy Execution na era da Artificial Intelligence

A evolução acelerada da Artificial Intelligence adiciona uma nova camada de complexidade a essa discussão porque tende a aumentar significativamente a velocidade com que tecnologias, capabilities e modelos de negócio evoluem. Estratégias desenvolvidas a partir de premissas relativamente estáveis podem exigir revisões mais frequentes quando determinadas capacidades tecnológicas mudam em períodos muito curtos.

Esse cenário reforça a necessidade de aproximar planejamento e execução. Quanto maior a velocidade de mudança, menos sustentável se torna uma lógica na qual um pequeno grupo formula estratégia em determinado momento e outra parte da organização passa meses ou anos apenas executando um plano estático.

A organização precisa aprender enquanto executa, monitorando constantemente se as hipóteses continuam válidas e se novas informações justificam mudanças. Essa capacidade pode se tornar um importante diferencial competitivo em ambientes nos quais velocidade de aprendizado passa a ser tão importante quanto velocidade de execução.

Artificial Intelligence pode inclusive modificar a própria forma como Strategy Management será realizada, oferecendo capacidade para analisar grandes volumes de informações, identificar padrões, consolidar sinais externos e internos e antecipar

determinadas tendências. Entretanto, essas ferramentas continuarão precisando de uma estratégia suficientemente clara para que os insights produzidos possam ser transformados em decisões coerentes.

Da estratégia para a execução e da execução para o aprendizado

Talvez um dos maiores erros relacionados à estratégia esteja em percebê-la como uma sequência puramente linear na qual primeiro pensamos, depois planejamos, posteriormente executamos e finalmente avaliamos os resultados. Na prática, organizações mais maduras tendem a operar de maneira muito mais circular.

Formulação produz hipóteses, planejamento traduz essas hipóteses em iniciativas e execução testa aquilo que havia sido imaginado. Os resultados produzem novas informações e essas informações podem confirmar a estratégia ou exigir que alguma premissa seja reconsiderada.

Um resultado diferente do esperado não significa necessariamente que a execução falhou. Pode representar evidência de que alguma premissa utilizada durante a formulação estava incorreta, que o mercado mudou, que clientes responderam de forma diferente ou que determinada capability era muito mais difícil de construir do que inicialmente parecia.

Distinguir falha de execução de falha de hipótese talvez seja uma das tarefas mais sofisticadas da liderança. Persistência é extremamente importante quando a direção continua correta, mas insistir indefinidamente em uma premissa que deixou de ser válida dificilmente deveria ser confundido com disciplina estratégica.

Um modelo integrado de excelência na execução

Quando observados em conjunto, os diferentes elementos discutidos ajudam a formar uma visão relativamente clara daquilo que significa promover excelência em Strategy Execution. Uma estratégia precisa estabelecer escolhas suficientemente claras, essas escolhas precisam ser traduzidas em objetivos mensuráveis e os objetivos precisam ser materializados através de iniciativas adequadamente financiadas e administradas.

Essas iniciativas precisam possuir owners, capabilities, recursos e mecanismos de acompanhamento suficientes, enquanto as equipes responsáveis por executá-las

precisam compreender não apenas o que precisam fazer, mas por que aquilo é importante. Outputs precisam ser acompanhados em conjunto com outcomes e desvios precisam ser tratados como informação para tomada de decisão, não apenas como problemas a serem escondidos.

Recursos precisam ser realocados quando prioridades mudam e iniciativas que deixam de contribuir precisam poder ser interrompidas. Da mesma forma, a própria estratégia precisa permanecer aberta a revisão quando fatos relevantes demonstrarem que as premissas utilizadas deixaram de ser válidas.

Nada disso é particularmente revolucionário quando analisado de maneira isolada. A dificuldade está justamente em fazer todas essas dimensões funcionarem de maneira integrada e coerente.

Strategy Execution não é simplesmente Project Management, Performance Management, comunicação, budgeting ou governance. É a integração de todos esses mecanismos em torno de escolhas estratégicas suficientemente claras.

Concluindo

Uma boa estratégia continua sendo fundamental para qualquer organização que pretenda construir deliberadamente o seu futuro em vez de apenas reagir aos acontecimentos, mas talvez seja importante lembrar que a estratégia somente começa verdadeiramente a demonstrar sua qualidade quando encontra a realidade da execução. Uma apresentação aceita praticamente qualquer ambição, enquanto o mundo real impõe restrições de recursos, capacidades, tempo, prioridades e comportamento organizacional.

Isso não reduz a importância da formulação estratégica, mas reforça justamente o contrário. Uma estratégia precisa nascer considerando sua executabilidade e continuar evoluindo a partir daquilo que a própria execução ensina.

A abordagem apresentada pelo Gartner continua bastante útil ao conectar Formulação da Estratégia, Planejamento da Execução, Gestão de Desempenho, Comunicação e Capacidade Organizacional, pois demonstra que dificuldades na execução normalmente não possuem uma única causa. Elas surgem das desconexões existentes entre escolhas estratégicas, recursos, responsabilidades, capacidades, métricas e decisões.

No fim, talvez exista uma forma relativamente simples de separar estratégia de execução. Estratégia define as escolhas que orientam o futuro desejado, enquanto execução transforma essas escolhas em decisões, capacidades e resultados concretos.

Mas a verdadeira excelência está justamente na conexão contínua entre ambas.

Uma estratégia brilhante que nunca é executada permanece apenas uma boa ideia, da mesma forma que uma execução impecável de uma estratégia equivocada apenas permite chegar mais rapidamente ao lugar errado. Uma organização realmente madura precisa ser capaz de pensar com clareza sobre onde deseja chegar e, simultaneamente, construir a capacidade necessária para transformar essa direção em realidade.

É justamente nessa combinação entre escolha e ação, ambição e capacidade, direção e disciplina que a estratégia deixa de existir apenas no papel e começa efetivamente a produzir valor.