

Mitos sobre o Planejamento Estratégico

por Wellington Moreira em qualidadebrasil.com.br

Dezembro é escolhido por várias companhias como o mês ideal para discutir os possíveis cenários de mercado e criar (ou revisar) o Plano Estratégico no qual registram seus principais objetivos futuros e as ações que acreditam serem suficientes para alcançá-los. No entanto, graves erros são cometidos por algumas delas em decorrência de cinco mitos e/ou concepções equivocadas.

1º) Resumi-lo a um evento

Muitas organizações reúnem a alta administração num hotel durante dois dias cientes de que este tempo será suficiente para definirem suas estratégias e acabam tomando decisões capitais com as pessoas já exaustas e desconcentradas. Você pode – e deve – criar um evento para celebrar o que ficou definido, contudo o planejamento estratégico precisa ser tratado como um processo, isto é, não deve durar o ano inteiro, mas fazê-lo às pressas significa negligenciar sua importância.

2º) Valorizar planos complexos

Esta crença leva muitas empresas a desistirem de avaliar suas alternativas estratégicas já que parece que o trabalho é muito complicado. A minha experiência é a de que estamos diante de um bom plano quando ele é simples – não simplório – e todos os principais envolvidos compreendem muito bem o que precisam fazer para implementá-lo. Logo, o seu plano precisa ser completo e não complexo.

3º) Envolver todo mundo desde o início

É muito oportuno engajarmos as pessoas na execução dos projetos decorrentes do plano estratégico, mas chamar o time inteiro para opinar durante a sua criação não é uma medida sensata. Já presenciei a participação confusa de gente que tinha vontade de sobra para ajudar, mas palpitava sem o mínimo de fundamento. Quem deve tomar as decisões são aqueles que estão à frente da companhia e conhecem o negócio como um todo. É claro que a direção pode – e deve – escutar as impressões de quem atua nos níveis tático e operacional, todavia a formatação do plano deve ficar a cargo daquela.

E após concluí-lo, a empresa pode divulgar seu plano? No início de 2008 a imprensa escrevia que o Magazine Luiza projetava a abertura simultânea de inúmeras lojas na Grande São Paulo a fim de marcar sua chegada neste mercado consumidor, mas não sabia informar quando e nem como. Enquanto isto, um pequeno grupo de colaboradores trabalhava para inaugurar 44 unidades num único dia (22/09), recorde no varejo brasileiro até hoje. Ou seja, se quiser até pode estampar o seu plano estratégico no jornal, contudo informe os detalhes daquilo que efetivamente será feito apenas para as pessoas envolvidas. Aí está o segredo.

4º) Acreditar que o planejamento é imutável

Com o mundo em permanente transformação nenhuma empresa pode ser escrava do plano que traçou meses antes. Concordo que não é saudável ficar modificando-o a todo o momento, mas quando você perceber que precisa alterar a rota, não tenha medo de seguir um novo caminho. O plano deve servir à empresa e não o contrário.

O que me faz lembrar a historietta de um senhor que lia o jornal em sua varanda e observava do outro lado da rua dois homens num grande terreno vazio. Um deles seguia na frente abrindo buracos e o outro logo atrás os tapava. Curioso por saber o motivo pelo qual agiam daquela forma, horas depois ele perguntou aos trabalhadores, que responderam: "Geralmente o processo é feito por três pessoas, mas o homem que coloca as sementes hoje acabou faltando ao trabalho".

5º) Deixar a execução apenas para o pessoal da linha de frente

Um triste engano, afinal é a eficácia na implementação que revela o sucesso ou não de um plano. O problema é que muitos gestores ainda acreditam que executar não é uma atividade nobre e acabam dedicando pouca atenção ao acompanhamento das estratégias. Consequência? Mais de 50% dos planos simplesmente não saem do papel.