

Planejamento
Estratégico:
onde você vai
errar



Intro
du
ção

Planejamento Estratégico: Onde você vai errar

Na minha vivência do dia a dia, eu observo a grande maioria de líderes estabelecendo objetivos metas e métricas antes de identificar e conduzir um excepcional diagnóstico, que mostrará com absoluta clareza qual será o real, o verdadeiro desafio a ser enfrentado com coragem e empreendedorismo.

São muitos dias e, às vezes, meses formulando visões esotéricas de futuro, e também escrevendo o propósito que agora virou moda, e estabelecendo valores que os próprios diretores e donos de empresa são os primeiros a descumprir. O que eles esquecem e por isso falham, é que o planejamento estratégico, e as escolhas estratégicas, é apenas sobre entender o ponto crucial do desafio a ser perseguido e superado.

Falham também porque não colocam todas as suas armas e munição exclusivamente para superar o problema com intensidade e foco absoluto, sem as dispersões que também na grande maioria das vezes são causadas pelos próprios gestores ultrapassados, que por incompetência não conseguem nem enxergar o desafio, muito menos entender o ponto crucial, ou seja, aquele que não poderia falhar porque colocaria a empresa em risco de continuidade.

Os gestores cuidadosos que são verdadeiramente apaixonados pela empresa nunca confundem esses 3 temas :

1. Nunca, em hipótese nenhuma, eles confundem gestão estratégica com indicadores. Gestão estratégica é sobre construir novas competências que levarão sua empresa para o futuro, indicadores é apenas sobre medir o ritmo dessa construção;
2. Nunca em hipótese nenhuma, tentam compensar a incompetência do líder e gestor com a capatazia e o adestramento aos processos. Capatazia e gestão de processos nunca aparecem na mesma frase. Incompetência e capatazia é que sempre aparecem na mesma frase; e

3. Por último, também em hipótese nenhuma, implementam ferramentas de gestão como ERP e CRM, por exemplo, sem dominar o conceito. Metodologia e tecnologia são complementares - um não funciona sem o outro.

Confundir esses três temas seria uma verdadeira desgraça ao longo do processo de elaboração e execução do Planejamento Estratégico. Se isso acontecer, entenda que você vai levar o caos para dentro da sua empresa, e por isso esteja pronto para pagar o preço.

Para conquistar uma gestão estratégica eficiente é preciso relacionar os desafios com suas respectivas dificuldades para, aí sim, só depois priorizar. Nunca confunda um desafio com uma ambição. Essa até pode parecer uma frase bizarra, mas é um erro gravíssimo e muito comum. Muitas vezes um desafio é confundido com uma ambição tão grande, tão inalcançável, que nem os líderes, nem a própria estrutura da empresa têm a mínima condição para obter algum sucesso.

Muito cuidado na hora de significar o desafio. Calibre com responsabilidade o ponto correto entre o tamanho do problema e as competências que seriam necessárias para corrigi-lo. Essa sensibilidade é essencial na construção do Planejamento Estratégico, e fundamental para as escolhas estratégicas.

Se essa calibração for negligenciada, acredite, ninguém vai se esforçar porque o bom líder já saberá que não existe nenhuma possibilidade de sucesso. Bons líderes não colocam suas cabeças em risco com ilusões patológicas de diretores e donos de empresa. Eles sabem bem a diferença entre o delicioso e motivador desafio estratégico que é construtivo, versus a inexplicável e inaceitável atitude ansiosa combinada com a síndrome de insatisfação crônica. Entender essa diferença brutal significa que você saberá construir uma equipe de alto desempenho, porque saberá principalmente combinar proficiência e maturidade.

Mesmo quando devidamente calibrado a intensidade do foco mantido por esse excepcional líder, que além da visão estratégica tem principalmente uma capacidade de execução impecável, deverá ser recompensado por uma política de bônus robusta. Se você está exigindo algo que vai além do ordinário, ou seja, que já está contabilizado no salário, não se iluda achando que frases motivacionais retiradas de biscoito chinês criarão sinergia e formarão equipes de alto desempenho.

Entenda que se não houver uma recompensa pelo esforço extraordinário, simplesmente não haverá nenhum esforço extraordinário. Entenda também que sem a política de bônus, seu líder vai te deixar. É só questão de tempo até que uma oportunidade melhor bata na sua porta porque, acredite, alguma empresa está seduzindo seu líder neste momento, e sim, ele está fazendo entrevistas nesse exato momento.

Se você não quer perder seu excepcional líder, aquele que você confia e que, acredite, você não vai conseguir recontratar num curto espaço de tempo, curto digo menos de 2 anos, cuidado com dois atrevimentos que são intoleráveis.

Primeiro, não se atreva a ameaçar o bom líder condicionando seu emprego a um esforço extraordinário. Segundo, não se atreva também a contratar pagando salário barato prometendo uma recompensa futura, um bônus conforme o desempenho da empresa. Você já sabe que vai encontrar alguma desculpa esfarrapada dessas clássicas, e nunca vai pagar. Se você como diretor sênior, julgar que esses dois temas são bobagens, sua empresa ficará apenas com suas ambições ilusórias e trabalhadores medianos, medíocres, que apenas te toleram porque eles não tem mais empregabilidade. Eles nunca te trarão nada além da frustração que você já sente todos os dias, que é resultante de uma equação muito simples. Frustração é igual expectativa dividido pela realidade.

Portanto, para você que é apaixonado pela sua empresa, para você que entende que contar com um capital humano excepcional é a única forma de conduzir sua empresa para sua visão de futuro, e principalmente tem o desejo de levar o planejamento estratégico a sério, observe e reflita sobre esses 10 temas em sequência:

1. Gestão estratégica é um jogo infinito, então encare seus desafios de frente, com coragem e empreendedorismo. Não culpe ninguém pelo sofrimento causado pela sua procrastinação, quando na verdade deveria liderar ativamente o futuro da sua empresa.

2. Tome riscos mas exija diagnósticos cuidadosos, técnicos, factuais e extermine o maldito chute que levam decisões importantes a serem tomadas com ímpeto e pressa, que sempre dão errado. O preço a pagar é altíssimo e quem paga sempre, é a empresa como um todo, porque o verdadeiro culpado nunca assume a responsabilidade sozinho.

3. Além do desafio encontre o ponto crucial, ou seja, aquele que você não poderá falhar de jeito nenhum, porque se falhar poderá comprometer a continuidade da empresa.

4. Selecione todas as suas armas e aponte para esse ponto crucial. Sinto lhe informar que força de vontade e aquelas frases motivacionais, aqui, não servirão para absolutamente nada. Nessa etapa, o que faz a diferença é exclusivamente a técnica e a competência. Se você não tem, peça ajuda. Liste os pontos de controle e escreva os objetivos com clareza, apontando os resultados chave esperados. Somente dessa forma você poderá medir o progresso, e também poderá fazer intervenções sempre que for necessário. Entenda que estratégia é uma jornada, estratégia não é uma tarefa transacional.

5. Liste os pontos de controle e escreva os objetivos com clareza, apontando os resultados chave esperados. Somente dessa forma você poderá medir o progresso, e também poderá fazer intervenções sempre que for necessário. Entenda que estratégia é uma jornada, estratégia não é uma tarefa transacional.
6. Não tenha pressa, faça direito para que não seja refeito. Resultado é uma consequência de fazer direito e não com pressa. Na minha vivência do dia a dia, aprendi que quem tem pressa perde tempo.
7. Tenha compromisso de longo prazo com seus profissionais. Contratar bons profissionais é muito difícil. Contratar um bom líder é impossível, por isso capacite, treine e principalmente remunere bem seus talentos.
8. Combine pessoas processos e tecnologia. Quando você automatiza seus processos internos com tecnologia escalável, que inclusive contemple análise de dados, machine learning e inteligência artificial, você só terá apenas que cuidar do desenvolvimento dos seus líderes e talentos, somente aqueles que te levarão para sua visão de futuro. Lembre-se que, não existe outra alternativa além de você criar e desenvolver seus talentos dentro de casa, se você não entender isso, vai ficar sem.
9. Sua empresa não vale absolutamente nada além da sua marca. Por isso, marca e inovação são as únicas iniciativas que merecem investimento, o resto é apenas custo e despesa. Contrate o melhor profissional que seu dinheiro pode pagar para cuidar desses dois temas.
10. E por último, afaste imediatamente qualquer gestor ou líder ansioso porque ele colocará em risco o ritmo de execução do planejamento estratégico. Ansiedade é uma doença psiquiátrica e é impossível ser tratada com metodologia de gestão.

Espero que essa breve introdução tenha te provocado de forma construtiva, e ajudado de alguma forma a refletir sobre esse tema que é tão importante para a construção de um planejamento estratégico eficaz, que valoriza a empresa, que pereniza sua marca, e que ao mesmo tempo remunera generosamente acionistas e líderes, para que todos juntos, conquistem e celebrem além dos objetivos da empresa, também conquistem e celebrem seus objetivos financeiros e pessoais.