

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: URGÊNCIA URGENTÍSSIMA OU CONTO DE FADAS?

Começamos com um fato histórico. Somos um país que cometeu heresias como a reserva de informática, que impediu de maneira absurda que boa parte de nossas empresas importasse equipamentos de ponta e que criou protecionismos que só nos levaram a décadas de retrocesso. Por outro lado - e talvez mesmo pelos fatos citados - a grande preocupação de nossos empresários era a de aplicar em uma ciranda financeira que lhes proporcionasse o retorno desejado, apoiados em uma escandalosa espiral inflacionária.

Fatos provocados no curto (felizmente) governo Collor de Mello, porém, começaram a mudar tais paradigmas. A criação de um Código de Defesa do Consumidor, a instalação de um Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e o início da abertura dos portos às importações provocaram, em muitos empresários, uma posição de certo desdém, como se tais fatos não se constituíssem uma séria ameaça aos seus negócios. Foi um engano fatal.

Talvez a confiança daqueles empresários se baseasse na continuação do jogo financeiro. Talvez se calcasse na crença de que, neste país, nada é muito sério e essas leis não vão pegar. Ou talvez achassem que seus produtos eram bastante bons e que o povo brasileiro não era tão exigente assim. No entanto, o Brasil e seu povo mudaram. E para muito melhor.

Apesar disso, nossos empresários não mudaram tanto assim. É certo que alguns gestores perceberam o tamanho do problema e buscaram soluções sérias e viáveis para a sobrevivência ou crescimento de suas organizações. A maioria, porém, não teve tal preocupação. E essa falta de cuidado levou-os a adotar procedimentos mágicos, como se gerir uma empresa exigisse cuidados como administrar suas próprias casas. Assim, cortaram custos, muitas vezes de maneira perversa (como a demissão indiscriminada, causada apenas pela necessidade de reduzir a folha salarial) ou mascararam produtos, tentando induzir o consumidor a continuar adquirindo as mesmas marcas. Procedimentos que se mostraram, quase sempre, inócuos. Mas com conseqüências terríveis para a empresa.

Citados os efeitos, passemos às causas. O empresariado brasileiro, com poucas exceções, sempre percebeu seu negócio como um feudo próprio, no qual os vetores intervenientes sempre foram: o lucro, os impostos, os fornecedores e, quando possível, os clientes. Nessa ordem.

Esqueceram-se nossos heróis de que há uma variável que atua de maneira cada vez mais intensa: a mudança. Observada de quaisquer ângulos, a mudança alterou drasticamente os negócios, estejam eles em que plataforma estiverem. Mudança nos paradigmas que regiam os recursos humanos. Mudança na qualidade e quantidade dos vetores que atuam sobre a empresa. Mudança nos nossos clientes, internos e externos, agora infinitamente mais exigentes. Mudança no comando do país e, pontualmente, dos meandros econômicos. Mudança. Mudança. Mudança.

Incapaz, por formação e por vontade, de acompanhar tais variações e alterar o status quo, nosso valente empresário resolveu adotar novas metodologias surgidas não se sabe de onde, maravilhando-se com reengenharia de processos, inteligência emocional, administração quântica e sei lá o que mais. Adotou-as tal qual um náufrago, que percebe nessas metodologias um pedaço de isopor para continuar com a cabeça fora d'água. Os insucessos, claro, continuaram.

O empresário - nem tão herói, nem tão valente - não consegue perceber que seu sucesso depende fundamentalmente de sua vontade, e coragem, de planejar. E não se trata de apenas um planejamento financeiro. O planejamento efetivo, o estratégico, refere-se ao conhecimento de tudo que pode agir como ameaça e oportunidade para a empresa, visando saber aproveitá-las em estratégias de sucesso. Significa ter a humildade e a coragem de reconhecer seus pontos fracos e ouvir tais anúncios, em viva-voz, de seus subordinados hierárquicos. Significa descer do pedestal e reconhecer seus erros, mudando seus próprios paradigmas. Significa trabalhar em planos de ação de reconhecida efetividade e que atendam a todos os vetores atuantes na organização. Significa a paralisação dos discursos e a adoção de ações. Significa uma mudança (sempre ela!) radical, um giro de 180º em seus procedimentos. Mas significa também saber empreender essa mudança.

Desenvolver um planejamento - estratégico - significa a adoção de um modelo que privilegie a pesquisa, em todos os atores do processo, na busca de informações que subsidiem o futuro da empresa. Planejar não é adivinhação, previsão, predição, premonição. Planejar estrategicamente significa conhecer (e acompanhar) o presente, perceber nossas próprias limitações e prerrogativas e trabalhar para que o futuro seja melhor, por meio da adoção de políticas e diretrizes que nos assessoram. Planejamento não é um fim em si mesmo, mas um processo que nos permite, se bem implementado, acompanhar as alterações dos meios interior e exterior, aproveitando as oportunidades e transformando as ameaças em possibilidades de crescimento.

Não é, portanto, um conto de fadas. É imperioso que as empresas comecem a adotar metodologias de planejamento (e não procedimentos emergenciais) se quiserem continuar no mercado. Como sugestão: que tal começar percebendo as pessoas e as informações como os principais ativos da instituição?

Talvez valha a pena ler com atenção uma colocação feita por um aluno: 'Neste país temos muitos proprietários e poucos empresários'.

Será mesmo? Com a palavra, os senhores empresários.

Sergio Luis Corrêa dos Santos é consultor em gestão de negócios e professor da Fundação Getúlio Vargas - RJ

Contato: negocios48@terra.com.br