



ARQUIVO PESSOAL



POR ROGÉRIO PARENTE

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).
E-mail: rogerio.parente@pdoisconsultoria.com.br

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA 2024: DESAFIOS, ADAPTAÇÃO CONSTANTE E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A medida que ingressamos em 2024, um novo ciclo de planejamento estratégico se inicia nas organizações, trazendo desafios que demandarão abordagens inovadoras, estratégias robustas e metas concretas. No cenário brasileiro, destacam-se obstáculos significativos e incertezas que exercerão impacto sobre as organizações. Esses desafios derivam de mudanças políticas e econômicas, bem como de alterações regulatórias, gerando uma pressão intensa no mercado nacional.

Adicionalmente, as mudanças constantes na evolução tecnológica e as instabilidades geopolíticas também repercutem nos mercados globais. Nesse contexto, os planos estratégicos não só precisam mitigar os desafios existentes, mas também devem ser flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente às transformações que possam surgir.

Outro aspecto crucial, frequentemente subestimado e relegado apenas ao âmbito de custos, é a Gestão de Pessoas, que se apresenta como um desafio adicional a ser enfrentado. Torna-se imperativo assegurar que a equipe esteja devidamente alinhada com os objetivos estratégicos da organização e que possua as competências necessárias para atingir metas estabelecidas. Nesse sentido, investir na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores torna-se essencial para vencer esse desafio com êxito.

Até o momento, alguns podem me questionar: Qual a novidade?

A novidade reside no fato de que diversos estudos revelam que, nas empresas brasileiras, apenas 10% das estratégias são efetivamente implementadas com sucesso.

Mas por que disto?

Existem diversas razões que podem levar ao fracasso na execução de planejamentos estratégicos. A seguir, destaco alguns pontos que tenho observado em diversas organizações e

que contribuem para o insucesso na implementação dos planos estratégicos:

a) Desconexão entre Planejamento e Execução: O alinhamento efetivo entre a estratégia e a operação diária é crucial para o sucesso. Uma estratégia que não se integra bem com as atividades cotidianas pode ter um impacto significativo no fracasso.

b) Falta de Realismo: Metas inatingíveis podem desmotivar a equipe e comprometer a execução. Estabelecer objetivos realistas é essencial para manter a confiança e o engajamento.

c) Falta de Envolvimento da Alta Administração: O comprometimento dos líderes é fundamental para inspirar a implementação bem-sucedida das estratégias. A falta de envolvimento da alta administração às vezes resulta em uma execução descoordenada e menos eficaz.

d) Má Execução: Mesmo com uma estratégia sólida, a má execução pode levar ao fracasso. Garantir que as habilidades adequadas estejam presentes, a supervisão seja eficaz e os processos operacionais sejam robustos é crucial.

e) Falta de Monitoramento e Avaliação: A ausência de um sistema eficiente para acompanhar o progresso e fazer ajustes pode levar o plano original a desvios significativos. O monitoramento contínuo é vital para garantir a adaptação às mudanças.

f) Falta de Flexibilidade: Um plano estratégico rígido pode se tornar obsoleto rapidamente em ambientes de negócios dinâmicos. A capacidade de adaptar a estratégia às novas circunstâncias é essencial.

g) Desalinhamento entre a Estratégia e as Competências da Organização: Se a estratégia não estiver alinhada com as competências essenciais da organização, a implementação será mais difícil. Uma estratégia que aproveita as forças existentes tem mais chances de sucesso.

h) Erro de Análise do Ambiente Externo e Interno: Decisões baseadas em informações inadequadas devido a análises

incompletas podem resultar em estratégias falhas. Uma análise abrangente é crucial para uma tomada de decisão eficaz.

i) Falta de Capacidade de Aprendizado Organizacional: A incapacidade de aprender com experiências passadas pode resultar na repetição de erros. Uma organização que valoriza e incorpora o aprendizado contínuo está mais bem equipada para o sucesso a longo prazo.

j) Conflitos Internos: Disputas internas prejudicam a implementação eficaz das estratégias, mas seu impacto pode variar dependendo da gravidade e frequência dos conflitos.

k) Visão apenas de Curto Prazo: Estratégias focadas apenas em solucionar problemas imediatos podem negligenciar desafios futuros, afetando a sustentabilidade a longo prazo da organização.

l) Estratégia Imperfeita: Uma estratégia mal concebida compromete sua eficácia, mas seu impacto pode ser menor se outras áreas forem gerenciadas adequadamente.

m) Falta de Alinhamento com Níveis Executivos: A falta de sintonia entre os desenvolvedores da estratégia e os líderes responsáveis por sua execução afeta a implementação, mas seu impacto pode ser mitigado com uma comunicação eficaz.

n) Falta de Entendimento: A lacuna de compreensão entre os participantes do desenvolvimento da estratégia e as ações necessárias pode impactar a execução, mas sua gravidade depende da extensão dessa lacuna.

o) Planejamento com Recursos Insuficientes: A alocação inadequada de recursos pode comprometer a implementação, mas seu impacto deve ser gerenciado com uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.

Conseguem observar algum destes itens em sua organização?

Não tenho a intenção de abordar as metodologias de Planejamento Estratégico neste momento, mas gostaria de incentivar a reflexão sobre o tema, considerando que as abordagens podem variar entre organizações, adaptando-se à cultura específica de cada uma. No entanto, identifico cinco aspectos fundamentais que devem estar presentes em todo o processo de Planejamento Estratégico, desde a definição de objetivos, metas, ações, execução até as correções de rumo necessárias ao longo da implementação. São os seguintes:

1. Análise correta do ambiente: A análise precisa do ambiente, compreendendo tanto fatores externos quanto internos, é um passo crucial para determinar a trajetória adequada nas propostas de mudança. Para atingir essa compreensão, ferramentas como a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e a análise PESTEL¹ (Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais) são valiosas.

2. Definição de objetivos e metas: A clareza e especificidade na definição de objetivos e metas são essenciais. Esses de-

vem ser mensuráveis, alcançáveis, relevantes e acompanhados de um prazo definido. Ao estabelecer metas desta maneira, a organização ganha uma base sólida para direcionar suas ações estratégicas, proporcionando um critério claro para avaliação de progresso e sucesso.

3. Desenvolvimento de iniciativas: As iniciativas, derivadas dos objetivos e metas previamente estabelecidos, devem ser estruturadas em ações distribuídas. É imperativo que essas ações sejam planejadas com flexibilidade, permitindo ajustes à medida que o projeto se desenrola. Essa abordagem adaptável é crucial para lidar com possíveis mudanças nas condições tanto internas quanto externas ao longo da execução do projeto.

4. Implementação da estratégia: A implementação eficaz da estratégia envolve a alocação eficiente de recursos, a definição clara de responsabilidades e o estabelecimento de um cronograma para a execução das ações estratégicas. Este estágio requer uma execução cuidadosa para garantir que os esforços estejam alinhados com os objetivos definidos, otimizando o uso dos recursos disponíveis.

5. Acompanhamento e avaliação: O acompanhamento e avaliação contínuos são essenciais para o sucesso da estratégia. Monitorar regularmente as ações estratégicas é necessário para garantir que estejam progredindo conforme o planejado. Em caso de desvios, a organização deve estar preparada para implementar medidas corretivas, ajustando sua abordagem para manter o alinhamento com os objetivos estabelecidos. Este processo iterativo é fundamental para a adaptabilidade e o aprimoramento contínuo da estratégia organizacional.

Diante dos desafios no cenário corporativo de 2024, a efetiva implementação de estratégias torna-se imperativa para as organizações. Apesar do reconhecimento da importância do planejamento estratégico, persistem desafios internos em sua concepção e execução como evidenciado pela alarmante estatística que indica que apenas 10% das estratégias são concretizadas.

Frente a esse diagnóstico, torna-se crucial que as organizações reflitam sobre os aspectos que necessitam de aprimoramento nesse processo. Direcionar esforços para superar esses desafios, mediante a revisão de abordagens e a adoção de medidas assertivas, é essencial para garantir o sucesso na realização de suas estratégias.

Em última análise, as organizações devem fazer mais do que apenas identificar os obstáculos mencionados. Elas devem adotar uma postura proativa e buscar a melhoria contínua em seu processo de planejamento estratégico. Ao incorporar uma abordagem iterativa, que valoriza a aprendizagem organizacional e a adaptação constante, as organizações estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios dinâmicos no ambiente que molda nosso futuro em 2024. ■

1. O termo PESTEL, que representa os fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais em análises ambientais, foi cunhado por Francis J. Aguilar. Em 1967, o professor da Harvard Business School introduziu essa abordagem em seu livro *Scanning the Business Environment*.