



FatCamera\_CANVA

ESTRATÉGIA

## QUEM PLANEJA SOZINHO, TRAVA: O ERRO QUE AINDA IMPEDE EMPRESAS DE CRESCER

Empresas que planejam sozinhas, na cabeça do dono, crescem até certo ponto e depois travam. As que ouvem o mercado, o time e os clientes conseguem mudar de posição, como fez a Havaianas.

Marcos Freitas (\*)

Tudo começa de ano é a mesma cena: dono de empresa trancado numa sala, criando o planejamento estratégico do próximo ciclo. Sozinho. Ele define metas, objetivos, novos produtos, até a frase de “propósito”. Sai dali achando que está no controle.

**Mas a verdade é dura:** quem planeja sozinho, enxerga pouco. E quem enxerga pouco, cresce pouco.

**O erro está na origem:** muitos empresários ainda acham que a empresa é o que eles veem. Só que a empresa não é feita apenas pelo olhar do dono. Empresa é feita pelo olhar do funcionário, do cliente, do fornecedor, do mercado e até do governo.

Se você monta suas estratégias sem considerar esses olhares, o seu negócio vai travar, e a chance de você desenhar uma estratégia bonita, porém inútil, é enorme. O seu campo de visão, como dono, tem limite. E quando esse limite chega, você bate no teto

Planejamento estratégico não é sobre “o que eu quero”, é sobre “o que o mercado está pedindo”

**Empresário maduro sabe:** planejar não é sonhar.

Planejar é olhar friamente para onde você está, enxergar onde pode chegar e conectar isso à realidade do mercado. Na minha empresa de consultoria e treinamentos, a Seja AP, a gente sempre começa o planejamento ouvindo.

- O que o colaborador está vendo que o gestor não está?
- Que reclamações estão chegando do cliente?
- Que mudanças de consumo o mercado está mostrando?
- Que regulações ou impostos podem afetar meu setor?

Essas perguntas valem ouro. Porque é ouvindo os outros que você enxerga o que sozinho não enxergaria.

E não é só percepção, há dados que comprovam isso. Segundo o relatório The State of Employee Listening 2024, produzido pela consultoria americana Perceptyx, empresas que têm práticas maduras de escuta ativa de seus colaboradores, ou seja, que realmente ouvem e consideram o que o time tem a dizer,



Marcos Freitas

“Alta performance não combina com centralização. Quando a empresa tem três pessoas, dá para decidir tudo sozinho. Quando tem 30, 100 ou mil, fica impossível. O papel do dono não é ser o executor, é ser o estrategista. É garantir que o time entenda a visão e tenha autonomia para agir.”

apresentam resultados significativamente melhores em desempenho financeiro, satisfação dos clientes e retenção de talentos.

Em outras palavras: quem ouve, cresce. Quem decide sozinho, trava. O dado reforça o que vemos na prática todos os dias - o sucesso de uma empresa está diretamente ligado à sua capacidade de enxergar o negócio por diferentes pontos de vista, e não apenas pela cabeça do dono.

E isso não é teoria. Foi assim que a Havaianas deixou de ser “a sandália de pedreiro” para virar a sandália que a celebridade usa na passarela.

A empresa poderia ter insistido na visão original, preço baixo, uso popular, foco no básico. Mas ouviu o mercado: havia espaço para design, cor, collab, branding, presença internacional. Isso é planejamento estratégico feito a partir do mercado, não do ego do dono. E deu certo.

### Quando o dono vira gargalo, a empresa para

Vou contar um caso real. Um empresário participou do meu treinamento de 3 dias, o Alta Performance nos Negócios. Enquanto ele estava no evento, acabou a água do bebedouro da empresa.

O que o funcionário fez? Ligou para ele para perguntar qual marca de água deveria comprar. Isso não é zelo. Isso é medo.

É o sintoma clássico de uma empresa que depende demais do dono. Se o dono não aprova, ninguém decide. Se ninguém decide, nada anda. Se nada anda, o dono fica sobrecarregado. E, quando o dono fica sobrecarregado, a empresa trava.

Alta performance não combina com centralização. Quando a empresa tem três pessoas, dá para decidir tudo sozinho. Quando tem 30, 100 ou mil, fica impossível. O papel do dono não é ser o executor, é ser o estrategista. É garantir que o time entenda a visão e tenha autonomia para agir.

### Planejamento não é PowerPoint bonito

Tem empresário que acha que fazer planejamento é escrever frases inspiradoras, colocar números irreais e pendurar na parede. Não é. Planejamento estratégico tem método.

#### Planejar é:

- Diagnóstico (onde estou?)
- Direcionamento (para onde vou?)
- Desdobramento (quem faz o quê?)
- Acompanhamento (está funcionando?)

Quando se entra para fazer o planejamento de um cliente, a primeira coisa que deve ser feita é um diagnóstico profundo da empresa - financeiro, comercial, de pessoas e de marketing. A partir daí, se constrói um plano que faz sentido para a realidade da empresa, não para o sonho do dono.

#### O plano normalmente tem:

- Metas por área (porque meta genérica ninguém cumpre);
- Responsabilidades claras (quem é dono do quê);
- Rituais de acompanhamento (reuniões semanais/mensais);
- Indicadores que medem o que importa (faturamento, margem, CAC, NPS, produtividade, rotatividade de time).

E o mais importante: todo mundo entende para onde está indo.

(\*) Empresário, CEO e fundador da Seja AP, a maior empresa de evolução empresarial do Brasil.



Milaed\_Blonkvist\_de\_Pexels\_CANVA