

Planejamento de gaveta: o problema que ninguém fala sobre planejamento estratégico

Todo início de ano, o mesmo ritual. Reuniões intensas, slides cheios de metas, números ambiciosos e aquela energia coletiva que parece capaz de mover montanhas

Max Satrio (*)

Então nada. Em julho, metade do que foi decidido em janeiro nunca saiu do papel. Em dezembro, o ciclo se repete. Esse fenômeno tem nome: planejamento de gaveta.

Planejamento de gaveta é o plano que existe no papel, mas não vira execução. Não é falta de intenção. Não é falta de inteligência. É falta de método. E ele é mais caro do que simplesmente não planejar.

Na prática, as empresas se dividem em três grupos quando o assunto é planejamento estratégico. O primeiro não faz planejamento e vai tocando conforme as tarefas aparecem e os problemas precisam ser resolvidos. É um barco sendo levado pela correnteza, com aquele cliente problemático que ninguém dispensa, com a receita que não cresce, com o colaborador insubordinado mantido porque a operação precisa dele. Esse grupo dificilmente se destaca, porque nunca para para decidir o próprio rumo.

O segundo grupo faz planejamento de verdade. Tira tempo, traz olhar externo, define o que precisa ser feito e, o mais importante, acompanha a execução. Esse grupo avança.

O terceiro grupo é o mais comum, e também o mais caro. Sabe da importância do planejamento estratégico, reúne o time, define metas inspiradoras. Mas chega ao final do processo sem plano de ação. O documento vai para a gaveta. E esse grupo paga mais caro do que o primeiro: soma o custo de oportunidade ao tempo e ao dinheiro já investidos em um processo que não resultou em mudança real. A empresa que não planeja perde o que poderia ganhar. A empresa



com planejamento de gaveta perde o mesmo e ainda paga pelo planejamento.

Os sinais que ninguém quer ver

Dá para perceber quando um plano vai parar na gaveta antes mesmo de ser finalizado. Os sinais aparecem no próprio processo: quando ninguém pergunta de onde sai o dinheiro para atingir a meta, quando as tarefas ficam sem um responsável definido, quando os prazos são estabelecidos sem ninguém olhar a agenda real do time.

Três elementos são indispensáveis para que um planejamento saia da gaveta. Orçamento: algumas metas exigem investimento em pessoas, ferramentas ou parcerias, e se esse investimento não for viável hoje, precisa existir um plano para torná-lo possível. Tempo: é necessário bom senso para avaliar se o time tem capacidade real de absorver o volume de tarefas nos prazos definidos. Ritmo: sem uma cadência de acompanhamento entre os responsáveis, nenhum plano sobrevive ao cotidiano da operação.

O planejamento precisa começar pela visão: o que os donos, sócios e diretores querem para o negócio. Esse é o ponto de partida correto. O problema não é começar pela meta. O problema é parar nela.

É irreal acreditar apenas na meta sem avaliar os impedimentos que fazem aquela visão ainda não ser realidade: estrutura de time, processos, senioridade, capital disponível, conhecimento de mercado. São esses impedimentos que precisam guiar as ações que vão tornar a visão possível. Sem encarar o que está travando o negócio hoje, qualquer plano nasce desconectado da realidade.

Esse erro se repete porque a maioria das empresas faz planejamento estratégico sem um método estruturado. Sem um caminho claro, o time para naturalmente na primeira etapa, imaginar onde quer chegar, e pula justamente a parte difícil: olhar de frente o que está impedindo o avanço.

O método que tira o plano da gaveta

O método que funciona tem três etapas. A primeira é definir as visões: de cinco a dez objetivos específicos, quantitativos sempre que possível, com prazo de um ano. Faturamento, margem, novos produtos, cultura, modelo de negócios.

A segunda etapa é mapear os impedimentos. Para cada visão, descrever o que falta para chegar lá. Por que ainda não é possível criar aquele produto? Porque não há time de tecnologia. Por que as

vendas não crescem? Porque o processo comercial depende de uma única pessoa. É preciso considerar tudo que envolve aquela visão: estrutura de time, ferramentas, espaço físico, estratégia de marketing, gestão e rituais de acompanhamento.

A terceira etapa é definir as ações para superar cada impedimento e aqui há um erro comum: transformar uma frase negativa em afirmativa de forma mecânica. O impedimento “não tem desenvolvedor” não vira simplesmente “ter um desenvolvedor”. Exige avaliar o contexto completo: contratar? Terceirizar? Fazer parceria? Qual é a melhor solução para essa empresa, nesse momento, com os recursos disponíveis?

É o plano de ação que tira o planejamento da gaveta. Cada item com um responsável, uma pessoa, não uma área, um prazo que respeite a agenda real do time e uma prioridade definida, para saber o que vem primeiro quando o tempo faltar.

Para o empresário que está olhando para o planejamento do início do ano e percebendo que pouco saiu do papel, o movimento é direto: pegar o documento e marcar cada item como “ainda relevante” ou “não”. Boa parte do que foi definido em janeiro pode não fazer mais sentido hoje e tentar manter tudo na lista só trava a execução do que realmente importa.

Sobre o que sobrar, construir um plano de ação de verdade. Cada item com responsável, prazo real e prioridade clara. Sem esse plano, a única certeza é que o mesmo documento será reescrito no início do próximo ano. E o ciclo continua.

(*) Estrategista de negócios, fundador da Sócio Estratégico. Graduado em Marketing e com um MBA pela FGV.

Por que a inteligência artificial deixou de ser diferencial e virou infraestrutura padrão na indústria?

Pedro Signorelli (*)

O estudo Mercado Brasileiro de Software, Panorama e Tendências 2026, produzido pela ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software) em parceria com a IDC, mostra que o setor de tecnologia entra em uma nova fase: depois de crescer 18,5% em 2025. Atingindo US\$ 67,8 bilhões, a projeção para 2026 é de um avanço mais moderado, de 5,3%. O dado não indica desaceleração da inteligência artificial, e sim uma mudança de papel. A tecnologia deixa de ser projeto-piloto e passa a compor a base estrutural das operações das empresas.

Da experimentação à infraestrutura

Até pouco tempo, a IA era tratada como iniciativa isolada: um chatbot em um canal de atendimento, um relatório automatizado em uma área específica. O levantamento da ABES aponta que essa lógica muda em 2026, ou seja, a prioridade das empresas passa a ser produtividade, redução de custos e geração de valor direto para o negócio, substituindo o ciclo anterior de expansão acelerada puxado pela digitalização.

Outro dado do mesmo estudo reforça essa leitura de que 69% dos líderes de

TI brasileiros já priorizam a computação em nuvem como modelo preferencial para consumo de IA generativa. Isso indica que a nuvem deixou de ser apenas repositorário de dados e passou a ser pré-requisito de infraestrutura para qualquer aplicação de IA em escala.

O que isso significa para o chão de fábrica?

Essa virada aparece com mais clareza na indústria. Sensores conectados, rastreabilidade de produção e manutenção preditiva só geram valor quando existe uma base de dados estruturada por trás e é justamente essa maturidade de dados que separa fábricas que já colhem resultado concreto das que ainda estão na etapa inicial de digitalização.

A consolidação da IA como infraestrutura padrão muda o critério que separa empresas competitivas das que ficam para trás. Não é mais sobre ter adotado inteligência artificial, mas sobre ter construído, antes dela, a base de dados que faz sua aplicação gerar resultado real. Para o setor industrial brasileiro, essa é a decisão que se impõe em 2026, investir em maturidade de dados deixou de ser etapa preparatória e passou a ser condição de competitividade.

(*) Head de IA da Mouts TI.

Cresce 10% a produção de motos

A produção de motocicletas cresceu 10% nos sete primeiros meses do ano, comparando-se a igual período do ano anterior (2025). O volume atingido é de 1,25 milhão de unidades, com o que se atingiu a melhor performance desde 2008, informa a Abraciclo (associação dos fabricantes de motos).

Se comparados os meses de julho de 2026 e julho de 2025 (isoladamente), a expansão da produção dessa indústria bateu em 36%, atingindo um recorde para o mês, com 190.794 unidades. Para Marcos Bento, presidente da Abraciclo, os resultados acima reforçam a ideia de uma trajetória extremamente positiva para o setor.

Uso de IAs não autorizadas cresce na saúde: onde termina o algoritmo e começa o fator humano?

Especialistas alertam que ferramentas de inteligência artificial podem facilitar o acesso à informação, mas exigem cautela quando envolvem decisões sobre diagnóstico, exames e tratamentos.

Perguntar à inteligência artificial o que significa um sintoma, interpretar um exame ou até buscar orientação sobre um tratamento já faz parte da rotina de muitos brasileiros. A praticidade, no entanto, vem acompanhada de um desafio: nem todas as plataformas utilizadas para esse fim foram desenvolvidas com critérios clínicos, supervisão médica ou mecanismos de proteção para informações pessoais de saúde.

Para especialistas, o maior risco não está na tecnologia em

si, mas na forma como ela é utilizada. Quando uma ferramenta oferece respostas sem considerar o histórico do paciente, doenças pré-existentes ou sinais de gravidade, ela pode transmitir uma falsa sensação de segurança e atrasar a procura por atendimento médico.

“São inúmeras as diferenças, mas podemos pontuar que uma IA genérica não entende contexto clínico, há um grande risco de fornecer respostas amplas e vagas, o que impacta diretamente na segurança do paciente”, conta o Dr. Hendrick Hoyler, um dos idealizadores e parte da equipe médica da MOMA.I, healthtech especializada no uso de inteligência artificial aplicada à saúde. Segundo o médico, o

principal desafio não é a tecnologia em si, mas a falta de critérios clínicos em ferramentas de uso geral.” A MOMA.I foi construída para organizar condutas, apoiar decisões, estruturar informações e operar dentro dos limites que a prática médica exige. Com protocolos oficiais, filtros técnicos e contexto clínico”, explica Hoyler.

Estudos mostram que a maioria das pessoas ainda imagina IA na saúde como um chatbot que responde perguntas, como acontece com o ChatGPT, Gemini e Grok. Mas a diferença começa quando a tecnologia passa a acompanhar a lógica real do histórico do paciente, permitindo acompanhar sintomas, orientações e interações ao longo do tempo.

“A discussão sobre inteligência artificial na saúde deixou de ser uma projeção futura. Hoje, o desafio é garantir que essas ferramentas sejam utilizadas com responsabilidade clínica e foco na experiência do paciente. Nosso objetivo é ampliar o acesso à orientação em saúde sem abrir mão da supervisão médica e da segurança assistencial”, esclarece Dr. Eduardo Vilela, cofundador da MOMA.I.

A partir dos dados coletados, o sistema realiza uma avaliação de risco e direciona o usuário conforme a necessidade identificada. Dependendo da avaliação, a recomendação pode envolver medidas de autocuidado, acompanhamento médico programado ou a busca imediata por atendimento

presencial. Quando necessário, profissionais de saúde realizam a validação da triagem e podem emitir prescrições e solicitações de exames diretamente pela plataforma.

Para Hoyler, o futuro da saúde digital não depende de substituir o médico pela tecnologia, mas de utilizar a inteligência artificial de forma ética, segura e baseada em evidências. “O algoritmo pode ampliar o acesso à informação e tornar processos mais eficientes, mas o fator humano continua indispensável para interpretar cada caso, tomar decisões e garantir a segurança do paciente. A tecnologia deve ser uma aliada da medicina, nunca um substituto do cuidado”, conclui.