

"Planejamento Estratégico Brasileiro" Versus "Planejamento Estratégico Estrangeiro"

As diferentes formas de abordagem do planejamento estratégico empresarial, baseado em um comparativo entre empresas Brasileiras e Estrangeiras.

 by Bianca Ben

*Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica e Qualidade do Instituto A Vez do Mestre + UCAM RJ.
Adaptado para formato e-book.
Publicação Original de Dezembro de 2019.*



Sumário



Introdução

Conteúdo deste E-book.

Capítulo I

Modelo de Planejamento e Cultura Européia da Alemã Volkswagen.



endeavor

Capítulo II

Modelo de Planejamento e Cultura Oriental da Japonesa Toyota.

Capítulo III

Modelo de Planejamento e Cultura Ocidental da Norte Americana Endeavor.



Conclusão (2019), Atualizações e Cenário Atual.

Planejamento Estratégico Brasileiro e Investimentos em TI.



Bibliografia e Webgrafia

Referências utilizadas no documento.

Introdução

Esta monografia visa compreender as diferentes formas de abordagem do planejamento estratégico empresarial (baseando-se em um comparativo entre empresas Brasileiras e Estrangeiras, das culturas Americana / ocidental, Alemã / européia e Japonesa / oriental) e entender por quais motivos não criamos uma metodologia Brasileira de planejamento estratégico, ao invés de nos basearmos em culturas completamente diferentes da nossa na hora de decidirmos estrategicamente o que é melhor para nossa organização. Realizando uma pesquisa no mundo das empresas multinacionais que disponibilizam suas formas de planejamento para consulta pública, tomaremos por base se a cultura em si altera o pensamento sobre o que é considerado o melhor planejamento, buscando compreender os motivos pelos quais nós brasileiros nos utilizamos de técnicas, ferramentas e metodologias de planejamento estratégico elaboradas por profissionais de outros países, aportuguesando e adaptando ao que se compreende como “nossa realidade” (ou mais precisamente adequando à realidade da organização em que se trabalha), ao invés de elaborar um planejamento novo, único, totalmente criativo e 100% brasileiro.

O interesse dessa pesquisa é entender quais seriam os desafios encontrados pelo profissional brasileiro sempre considerado tão inventivo, que o limitem a desenvolver uma forma estratégica de planejamento, genuinamente brasileira eficiente e inovadora o suficiente ao ponto de passar a ser implementada por outros países, em organizações internacionais. Assim sendo, serão pesquisados e avaliados marcadores históricos, sociológicos, educacionais e culturais, comparativamente a empresas e formas de negócios de outros países, para que sejam localizados/encontrados nossos fatores limitantes. E não somente isto, mas explorar possíveis planejamentos já existentes - porém desconhecidos, tão ou mais funcionais do que o que temos utilizado na última década, no que se refere à estratégia de negócios. Desta forma compreende-se como principal objetivo deste estudo, encontrar (ou Criar) um modelo conceitual de planejamento que esteja de acordo com nossa cultura, com o famoso “jeitinho brasileiro” orientado para uma estratégia de negócio nacional. Não menos importante cabe ressaltar que este estudo também objetiva especificamente analisar o perfil do profissional brasileiro e do estrangeiro, oriundos da área de planejamento estratégico, comparando técnicas e abordagens de estratégias e sua correlação com as diferentes culturas a que pertencem.

Também deseja-se constatar se um país pluralizado como o Brasil consegue homogeneizar um plano de ação empresarial, bem como um planejamento estratégico eficiente em todo o seu território e para todos os tipos de organização nacionais existentes; São levantadas neste estudo algumas questões, como por exemplo, se realmente é mais fácil e conveniente simplesmente adaptar ferramentas estrangeiras para utilizar em nosso cenário empresarial, ao invés de estabelecer uma cultura empresarial alinhada integralmente com nossa cultura social; com relação ao tipo de metodologia desenvolvida por um empresário de um determinado estado brasileiro, se esta seria compatível com outras regiões devido à pluralidade cultural advinda de outros países e enraizada nos costumes regionais de nosso país (por exemplo, se um mesmo tipo de metodologia funciona para uma empresa do Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro Oeste Brasileiro); Ainda, a partir da realização de um levantamento sobre quais as principais diferenças entre profissionais brasileiros e profissionais de outras culturas a partir de estudo comparativo entre número de horas trabalhadas, qualidade de vida, média de formação, entre outros indicadores operacionais de produção, chegar a uma conclusão sobre os profissionais brasileiros preferirem “apagar incêndios e usar fórmulas mágicas” para resolver seus problemas de gestão, sem uma estratégia pré-definida.

Todas essas questões culminam no esclarecimento e compreensão sobre a possibilidade de criarmos nosso próprio planejamento estratégico. Assim, abordaremos os temas culturais, reservando cada próximo capítulo à compreensão de cada uma das empresas e culturas que estudaremos:

- I. Modelo de Planejamento e Cultura Européia da Alemã Volkswagen.
- II. Modelo de Planejamento e Cultura Oriental da Japonesa Toyota;
- III. Modelo de Planejamento e Cultura Ocidental da Norte Americana Endeavor.

Modelo de Planejamento e Cultura Européia da Alemã Volkswagen

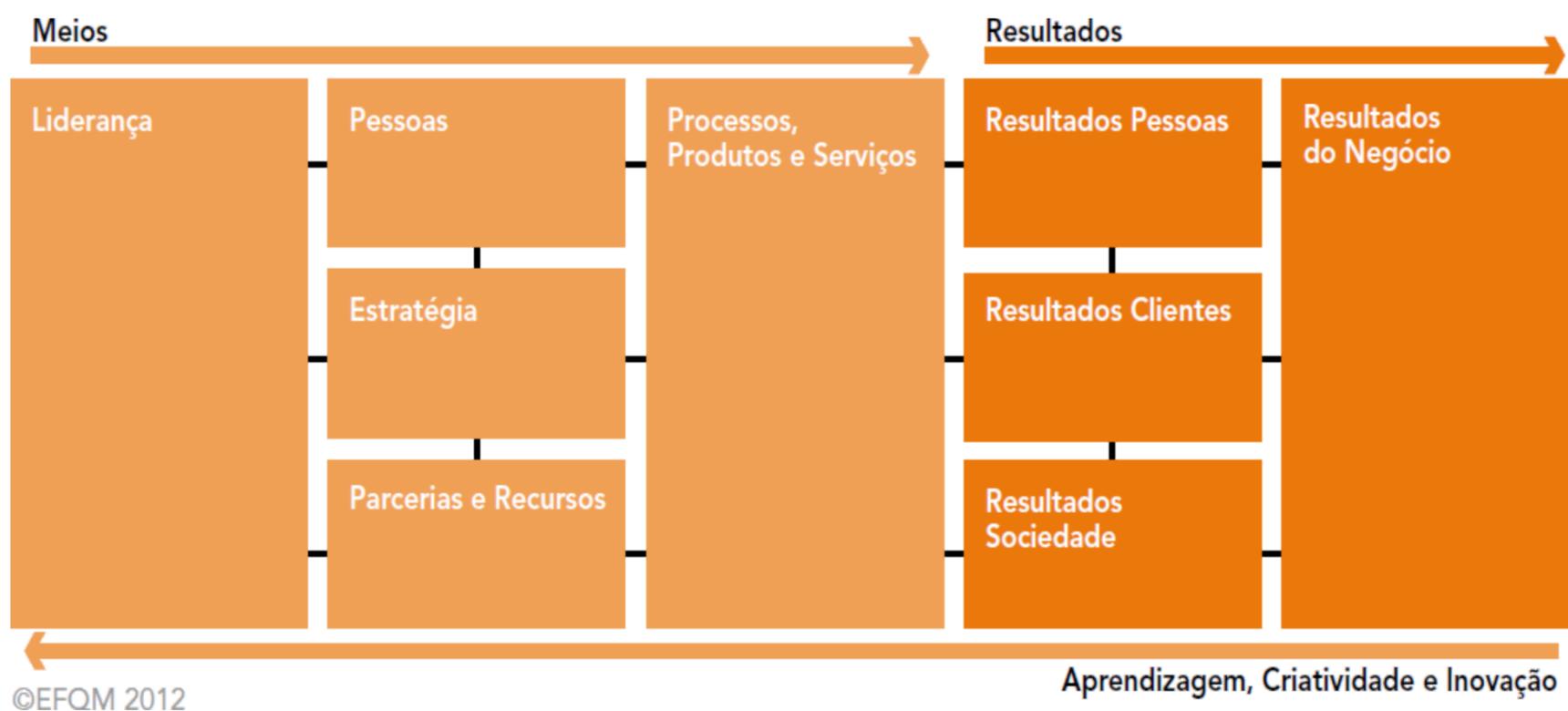
1.1. EFQM (European Foundation for Quality Management) e Volkswagen Fundada em 1988, a EFQM é uma fundação de afiliação sem fins lucrativos, com objetivo de promover uma estrutura metodológica para a gestão da qualidade dos procedimentos de empresas. Com 30 anos de experiência em organizações de apoio, a EFQM iniciou suas atividades com 14 empresas participantes – dentre estas a Volkswagen – e sua existência é mantida e dirigida por seus membros e para seus membros, a partir de comitês específicos. Atualmente, seu portfólio de serviços conta com uma rede de 30.000 organizações de inúmeros setores, tamanhos e idades corporativas, sendo reconhecida pelas instituições e líderes como grande parceira para o sucesso. A EFQM também é a guardiã do Modelo de Excelência da EFQM, uma estrutura não prescritiva criada por uma equipe de especialistas da indústria e da academia que pode ser usada para obter uma visão holística de qualquer organização, independentemente do tamanho, setor ou idade corporativa. Desde a sua criação, o Modelo de Excelência EFQM tem sido um modelo para os membros e organizações da EFQM, visando desenvolver uma cultura de excelência, impulsionar a inovação e melhorar os resultados. Este modelo de excelência baseia-se na avaliação da qualidade a partir de nove critérios- chave:



Critérios EFQM e Volkswagen

- Liderança
- Gestão de pessoal
- Política e estratégia
- Parcerias e recursos
- Processos
- Satisfação do funcionário
- Satisfação do cliente
- Integração na comunidade
- Resultados operacionais

Estes critérios são divididos em duas categorias principais: fatores (cinco primeiros critérios) e resultados (quatro últimos) para que a empresa possa não apenas quantificar o nível de qualidade atingido, mas também posicionar-se em relação às outras empresas. A versão de 2013 do modelo da EFQM, aliado aos Conceitos Fundamentais e à lógica do Radar, resultam de anos de experiência de inúmeros gestores e levam em consideração os desafios constantes das organizações.



Critérios do Modelo de Excelência EFQM

1. Liderança

Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização, inspirando sempre confiança. São flexíveis, permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, assegurando o sucesso continuado da organização.

2. Estratégia

Organizações excelentes implementam a sua Missão e Visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos stakeholders. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para executar a estratégia.

3. Pessoas

Organizações excelentes valorizam as suas pessoas e fomentam uma cultura que permite alcançar, de forma mutuamente benéfica, os objetivos organizacionais e pessoais. Desenvolvem as capacidades das suas pessoas e promovem a equidade e igualdade. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam as pessoas, de uma maneira que as motiva, gera o seu envolvimento e incentiva-as a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.

4. Parcerias e Recursos

Organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiarem a sua estratégia, políticas e a eficaz operacionalização dos processos. Asseguram que gerem eficazmente o seu impacto ambiental e social.

5. PROCESSOS, PRODUTOS AND(sic) SERVICOS: Organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos, produtos e serviços, de forma a gerar valor acrescentado para os clientes e outros stakeholders(sic).

6. RESULTADOS CLIENTES: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas(sic) dos seus clientes.

7. RESULTADOS PESSOAS: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas(sic) das suas pessoas.

8. RESULTADOS SOCIEDADE: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas(sic) dos stakeholders(sic) relevantes da sociedade.

9. RESULTADOS DO NEGOCIO: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas(sic) dos seus stakeholders(sic) do negócio.

Conceitos Fundamentais da Excelência

ACRESCENTAR VALOR PARA OS CLIENTES: Organizações excelentes acrescentam, consistentemente, valor para os seus clientes, através da compreensão, antecipação e satisfação das suas necessidades, expectativas e oportunidades.

CONSTRUIR UM FUTURO SUSTENTAVEL: Organizações excelentes produzem um impacto(sic) positivo no mundo ao seu redor, ao melhorarem o seu desempenho, ao mesmo tempo que desenvolvem as condições económicas, ambientais e sociais das comunidades com as quais contactam.

DESENVOLVER A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL: Organizações excelentes reforçam as suas capacidades através de uma gestão eficaz da mudança, tanto no seu interior como para além das fronteiras organizacionais.

APROVEITAR A CRIATIVIDADE E A INOVACAO: Organizações excelentes geram aumentos do valor e dos níveis do desempenho através da melhoria contínua e da inovação sistemática, aproveitando a criatividade dos seus stakeholders.

LIDERAR COM VISAO, INSPIRACAO E INTEGRIDADE: Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização.

GERIR COM AGILIDADE: Organizações excelentes são amplamente reconhecidas pela sua capacidade de identificarem e responderem, eficaz e eficientemente, às oportunidades e ameaças.

TER EXITO ATRAVES DO TELENTO(SIC) DAS PESSOAS: Organizações excelentes valorizam as suas pessoas e criam uma cultura de empowerment(sic) para a concretização, tanto dos objetivos organizacionais, como dos pessoais.

SUSTENTAR RESULTADOS NOTAVEIS: Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro das necessidades, tanto de curto como de longo prazo, de todos os seus stakeholders(sic), no contexto dos seus ambientes operacionais.



Lógica do RADAR

A lógica do RADAR constitui uma estrutura de avaliação dinâmica e uma poderosa ferramenta de gestão que proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização. Ao nível mais elevado, a lógica do RADAR estabelece que uma organização necessita de:

- Determinar os Resultados que espera alcançar como parte da sua estratégia.
- Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro.
- Desdobrar as abordagens de uma forma planeada para garantir a sua implementação.
- Avaliar e refinar as abordagens implementadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das atividades de aprendizagem realizadas.



Resumo Histórico da Volkswagen

Com origem na década de 1930, a inicialmente chamada Kdf-wagen passou por inúmeras fases e conseqüentemente também por diversos modelos de planejamento. A empresa que partiu da ideia de criar um carro para o povo, econômico e seguro, acabou se tornando a principal fabricante de veículos militares devido ao período da segunda guerra mundial, de 1939 à 1945.

A partir do final da guerra em 1945, a continuidade da existência da marca deu-se pelo comando de um major britânico que sugeriu um de seus veículos como ideal para uso pelo exército britânico, que na ocasião não dispunha de veículos leves. Assim, num período de 15 anos a direção da marca já compreendia muito bem a importância da mudança de seu planejamento para continuar ativa e competitiva no mercado automobilístico. Nesta época de pós guerra, a fábrica utilizava seus ganhos em vendas para conseguir reestruturar-se fisicamente e foi exatamente nesta mesma época que seu nome mudou-se para a marca que conhecemos hoje, Volkswagen, bem como sua cidade de instalação passou a chamar-se Wolfsburg, onde permanece até os dias atuais.

Durante o período de 1948 até 1974 a Volkswagen se tornou um importante símbolo da recuperação da Alemanha, e foi dirigida como um monopólio do Governo. Próximo aos anos 60, sua produção sofreu uma queda expressiva pela rejeição de novos modelos no mercado e por este motivo, ações foram tomadas para conter esta queda.

Adquirindo parte da Audi / Auto-Union em 1964, inovou a tecnologia de seus modelos produzidos e conseguiu novamente uma boa aceitação de mercado, gerando um boom de crescimento multinacional e expansão da marca.

Hoje a Volkswagen é parte do Volkswagen AG (Aktiengesellschaft – Sociedade Anônima) que inclui além da Audi, as marcas NSU Motorrenwerke AG, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Man SE, Scania, Italdesign Giugiaro, Ducati Motor Holding e parte da Porsche.

O Sistema Toyota de Produção

Os principais conceitos utilizados pelo Sistema Toyota de Produção são o Just in time, Kanban, Muda e Kaizen. Essa forma de gestão de pessoas se pauta na participação direta dos colaboradores, valorizando o trabalho em grupo e o desenvolvimento de lideranças.

Os principais conceitos utilizados pelo Sistema Toyota de Produção são: Just in time: administração de produção onde tudo deve ser produzido na hora exata. Dessa forma, não há acúmulos de estoque, evitando custos decorrentes ao excesso de produção.

Kanban: este termo de origem japonesa significa “sinalização”, e trabalha com “lembretes” que indicam como está o andamento de fluxos de produção em série de empresas, acionando e controlando a produção, contendo dados do que está sendo feito;

Muda: eliminação de todo e qualquer tipo de desperdício. Para isso, a máquina deve trabalhar em sua produção máxima e no mesmo ritmo (padronização), mas sem sobrecarga para que não haja fadiga ou quebra, eliminando resíduos para que haja o aumento da produtividade;

Kaizen: trata-se do incentivo a uma mudança para melhor em todos os sentidos, seja pessoal ou profissional. Desta forma, há ênfase na qualidade e aperfeiçoamento constante, onde cada colaborador é responsável pela qualidade e resolução dos problemas em seu trabalho.

O diferencial desse tipo de gestão de pessoas é se pautar na participação direta dos colaboradores nos processos de decisões, negociações e planejamento dos objetivos e metas, valorizando o trabalho em grupo e o desenvolvimento de lideranças, a comunicação bilateral, onde o colaborador também tem voz e bonificações e participação nos resultados alcançados. A junção destes fatores de mudança criou a forma de planejamento conhecida como “Modelo Japonês de Administração”.



Resumo Histórico da Toyota

Fundada em 28 de agosto de 1933, a Toyota é uma empresa de ramo automotivo que possui sede na província de Aichi, no Japão. Além da marca Toyota, a empresa é proprietária das marcas Scion, Lexus e Daihatsu. Após a 2ª Guerra Mundial, a Toyota passou por conflitos que quebraram de forma drástica a economia japonesa. Sendo assim, ela e diversas empresas japonesas durante anos vivenciaram de perto o risco de fechar as portas.

O sistema criado pela empresa que aumentou a produtividade e a eficiência e diminuiu o desperdício de recursos e tempo foi idealizado por Taichi Ohno, que é considerado como o idealizador na Terceira Revolução Industrial. No Brasil, a empresa possui 58 anos.

Mais de meio século de história no Brasil fez com que a Toyota se firmasse no território nacional como uma empresa sólida. Em 2016 a Toyota assumiu a liderança de seu segmento de mercado e mostrou que é possível aprender com as dificuldades e superar as crises, assumindo a liderança em seu ramo e conseguindo um feito que era tido como impossível: ultrapassar a Chevrolet (GM) em quantidade de veículos produzidos, valor de mercado e lucro.

Enquanto a GM e a Ford fechavam fábricas nos EUA, a Toyota abria novas unidades lá, no México, na Tailândia, na Rússia, na China e em outros países (como no Brasil).

Modelo de Planejamento e Cultura Ocidental da Norte Americana Endeavor

O Planejamento Estratégico Americano Nos Estados Unidos as empresas trabalham com um planejamento estratégico refletido principalmente no budget, valorizam o planejamento e a tomada de decisão baseados em fatos e dados e em pesquisas de mercado, pensando no negócio em termos sustentáveis; Nos últimos 15 anos empresas americanas e canadenses tem trabalhado mais com o acompanhamento da execução da estratégia e não somente com orçamento.

Além disso, segundo estudo realizado pelo Gartner group, anualmente nos EUA (e Europa) as empresas investem 4% da sua receita em TI, ou seja, investem em tecnologias e softwares que facilitem o dia a dia das corporações. Strategic Planning Models (Modelos de planejamento estratégico) O planejamento estratégico é usado para estabelecer metas e prioridades de longo prazo para uma organização. Um plano estratégico é um documento escrito que descreve esses objetivos.

Não se pode confundir planejamento estratégico e planejamento tático. O planejamento estratégico é focado em objetivos de longo prazo, enquanto o planejamento tático é focado em curto prazo. Abaixo menciono alguns modelos de planejamento estratégico utilizados atualmente por empresas americanas, que os desenvolveram de acordo com sua cultura organizacional:



1. O Balanced Scorecard (BSC): O balanced scorecard é um modelo de planejamento estratégico que oferece uma visão geral da sua estratégia. Começa refletindo sobre a missão, visão e áreas de foco estratégico da organização. Mapas de estratégia são usados para visualizar cada objetivo. Esse modelo de planejamento estratégico pode ajudar as empresas a desenvolver um foco no cliente. Os criadores do balanced scorecard, Dr. Robert Kaplan e David Norton, dizem que as preocupações dos clientes se enquadram em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo. Essa é apenas uma das maneiras pelas quais o balanced scorecard pode ser usado - esse modelo também pode ser aplicado a diferentes áreas do negócio, como vendas, marketing e operações.

2. Objetivos e principais resultados (OKR - Objectives and Key Results): Esse modelo de planejamento estratégico é dividido em objetivos e principais resultados. As organizações determinam de três a cinco objetivos e, em seguida, listam três a cinco resultados principais abaixo de cada objetivo. Para avaliar o sucesso de cada resultado principal, eles são medidos com uma pontuação entre 0 e 1 ou 0 a 100%.

3. A Teoria da Mudança: é um método de planejamento estratégico que exige que você pense “para trás” e identifique as condições necessárias para alcançar seus objetivos. O modelo da teoria da mudança é usado quando há: Estabelecimento de metas, Construção de uma equipe, Planejamento de uma iniciativa ou Desenvolvimento de um plano de ação.

Planejamento Estratégico Americano

☰ Análise SWOT ☰ As cinco forças de Porter ☰ Análise PESTLE ☰ Visioning (Visão) ☰ Framework VRIO

1. Análise SWOT: A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico e acrônimo de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. É usado para identificar cada um desses elementos em relação ao seu negócio. Essa ferramenta de planejamento estratégico permite determinar novas oportunidades e quais áreas da empresa precisam ser aprimoradas. Também identificará quaisquer fatores ou ameaças que possam afetar negativamente os negócios ou o nível de sucesso que possa ser alcançado.
2. As cinco forças de Porter: Utilizado como uma ferramenta de planejamento estratégico para identificar as forças econômicas que afetam o setor da empresa e determinar a posição competitiva dos negócios. As cinco forças incluem: Concorrência na indústria; Potencial de novos entrantes na indústria; Poder dos fornecedores; Poder dos clientes; Ameaça de produtos substitutos.
3. Análise PESTLE: A análise PESTLE é outra ferramenta de planejamento estratégico: P: Político (Political); E: Econômico (Economic); S: Social (Social); T: Tecnológico (Technological); L: Jurídico (Legal); E: Ambiental (Environmental) Cada um desses elementos permite que uma organização faça um balanço do ambiente de negócios em que está operando, o que os ajuda a desenvolver uma estratégia para o sucesso.
4. Visão: A visão é uma estratégia de definição de objetivos usada no planejamento estratégico. Ajuda a organização a desenvolver uma visão para o futuro e para os resultados que deseja alcançar. Depois de refletir sobre as metas que deseja alcançar nos próximos cinco anos ou mais, a equipe poderá identificar as etapas necessárias para chegar onde deseja estar. A partir daí, o plano estratégico pode ser criado.
5. VRIO Framework: VRIO Framework é outra ferramenta de planejamento estratégico usada para identificar as vantagens competitivas do produto ou serviço. É composto por quatro elementos diferentes:

Resumo Histórico da Endeavor

A Endeavor foi idealizada pelos americanos Linda Rottenberg e Petter Kellner, em 1997, motivados pela crença na mudança de um país por meio da prática do empreendedorismo. Aliás, este conceito é utilizado em sua forma mais ampla pela instituição e reúne muito mais do que manter um negócio. Sendo uma organização global sem fins lucrativos, a Endeavor acredita e busca por empreendedores de alto impacto, trabalhando para que eles tenham condições de exercer seu potencial.

A empresa no Brasil desde 2002 até hoje, tem como desafio fazer com que o nosso país seja reconhecido não apenas pela quantidade de empreendedores, mas pela sua qualidade e impacto. Alinhados com a missão de multiplicar o poder de transformação dos empreendedores, a Endeavor promove um ambiente de negócios que estimula o crescimento e o impacto dos empreendedores à frente das Scale-ups, empresas de alto crescimento com modelo escalável e inovador.

Os valores da Endeavor estão na 'cultura dos corredores', nas empresas apoiadas e nas mentorias, histórias, exemplos e decisões. Seus eventos são alinhados com o foco em processos e no give back* (Somos multiplicadores. Cada um de nós, do lugar em que está, com os recursos que tem, pode contribuir para ajudar os outros a crescer, desde já. Sabemos que a oportunidade de devolver à sociedade tudo o que recebemos é uma responsabilidade e um privilégio, por isso doamos nosso tempo e nossa experiência para contribuir com o ecossistema empreendedor. No fim do dia, queremos criar uma comunidade de empreendedores de alto impacto que mentoram, inspiram e investem na nova geração).

Pode-se dizer que o 'way of life' da Endeavor está refletido em tudo que a empresa realiza, na capacidade de "endeavorizar" as pessoas, doar seu tempo para ajudar outros empreendedores e entender, como ninguém, o que significa alto impacto. A Endeavor no Brasil possui operações ativas em 8 estados. De lá até aqui, já foram apoiados centenas de empreendedores de alto impacto, fomentando o ecossistema empreendedor brasileiro.

CONCLUSÃO (2019)

Será que estamos pagando pela carência de planejamento e gestão estratégica?

A gestão realizada no Brasil deixa muito a desejar em dois fatores específicos: O primeiro é a ausência de pensamento estratégico de longo prazo. Nossa forma de trabalho se mostra extremamente imediatista, resolvidora de imprevistos em 80% dos casos. O Brasileiro tem o costume de trabalhar apagando incêndios ao invés de evitá-los ou prevenir-se de que aconteçam.

Outra particularidade da nossa gestão é justamente não ter ferramentas de planejamento estratégico próprias, ou seja, o fato de estarmos constantemente utilizando ferramentas de outros países/ culturas interfere justamente na aplicabilidade, capacidade de conclusão correta e acuracia de acerto das mesmas.

A diferença cultural realmente influencia drasticamente nos resultados obtidos de acordo com cada organização, pois cada organização no Brasil tem uma subcultura própria. Certamente uma ferramenta estratégica pode servir numa empresa de grande porte mas ser péssima para uma empresa de moldes familiares. Por isso, da mesma forma que a administração de uma empresa é algo objetivo, ela é ao mesmo tempo culturalmente condicionada. Assim, o contexto onde se exerce a gestão dos negócios recebe influência do meio, atribuindo diferentes significados à interpretação de oportunidades, ameaças, uso de metodologias e ferramentas de gestão, aplicação de tecnologias, etc.

No Brasil as empresas de médio porte costumam trabalhar com resultados de performance, mais do que com seus próprios orçamentos ou budgets. O que nos falta, comparando por exemplo com empresas americanas seria a prevenção e tomada de decisão antes de ter algum tipo de problema gerencial. Temos visão de curto prazo e costumamos eleger o herói que apaga incêndios ao invés de valorizar o profissional que os previne.

Em contrapartida somos melhores de fair play, ou melhor dizendo, somos melhores em parcerias, e gerenciamos mudanças com mais agilidade. No Brasil em comparação ainda com os americanos, a média de investimento em TI teve um crescimento aproximadamente de 3,6% em 20 anos, levando em conta o período de 1988 à 2008. Já de 2018 para cá o Brasil superou a média mundial de aumento nos investimentos em TI em 2018, em 6,7%.

ATUALIZAÇÕES RELEVANTES PARA A EDIÇÃO DESTA CONCLUSÃO:

Nos últimos anos, a média de investimento em TI no Brasil tem sido significativamente menor em comparação com os Estados Unidos. Aqui estão alguns pontos resumidos para ilustrar essa diferença:

1. Brasil:

- O investimento em TI no Brasil gira em torno de 1% a 2% do PIB.
- A maioria dos investimentos são direcionados para a modernização de infraestruturas e adoção de tecnologias emergentes como cloud computing, inteligência artificial e big data.
- A pandemia acelerou os investimentos em digitalização e transformação digital nas empresas brasileiras, mas ainda enfrenta desafios como a infraestrutura de rede e a capacitação de profissionais.

2. Estados Unidos:

- O investimento em TI nos EUA é consideravelmente mais alto, variando entre 3% a 4% do PIB.
- Os EUA lideram em inovação tecnológica e possuem um ecossistema robusto para startups e grandes empresas de tecnologia.
- Investimentos substanciais são feitos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), além da aplicação de tecnologias avançadas em diversos setores, como saúde, finanças, e-commerce e entretenimento.

Esses dados refletem uma disparidade significativa na capacidade e na intensidade dos investimentos em TI entre os dois países, com os Estados Unidos mantendo uma liderança clara devido a um ambiente mais favorável para a inovação e uma maior disponibilidade de recursos financeiros.

Porém, o quadro não é de todo mal: No último ano, o Brasil investiu aproximadamente US\$ 50 bilhões em tecnologia da informação (TI), o que o colocou entre as dez maiores potências do mercado de TI.

Isso representa cerca de 1,6% dos investimentos globais em TI, com o Brasil liderando na América Latina.

Os dados indicam que o Brasil tem uma média anual de investimento em TI de 80%, com um aumento em relação aos anos anteriores. Isso reflete uma tendência positiva e um compromisso crescente com a inovação e a transformação digital no país.

E O QUE MUDOU DE 2019 PARA CÁ SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO BRASIL?

Os principais tipos de planejamento estratégico utilizados pelos brasileiros incluem:

Operacional: Focado em ações diárias e semanais, visando a eficiência e a eficácia no dia a dia da empresa.

Tático: Com foco em curto prazo, geralmente com um horizonte de até um ano, alinhando as ações com os objetivos estratégicos.

Estratégico: O mais longo dos três, com um horizonte que pode variar de 3 a 5 anos ou mais, definindo a direção geral da empresa e seus objetivos de longo prazo.

Além disso, algumas das ferramentas e métodos mais comuns hoje para o planejamento estratégico das organizações brasileiras são:

Estudo de mercado: Entender o mercado é crucial para identificar oportunidades e ameaças.

Definição de público-alvo: Saber quem são os clientes e como atendê-los é essencial para o sucesso.

Análise SWOT: Avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

Definição de missão, visão e valores: Estabelecer o que a empresa representa e onde deseja chegar.

Definição de objetivos macros: Estabelecer metas ambiciosas que orientam as estratégias da empresa.

Estratégias para alcançar os objetivos macros: Planejar como alcançar as metas definidas.

Plano de ação: Desenvolver um conjunto de ações concretas para implementar as estratégias.

Indicadores para medir os resultados: Estabelecer métricas para acompanhar o progresso e o sucesso das estratégias implementadas.

BIBLIOGRAFIA & INTERNETOGRAFIA

HOFRICHTER, Markus. Análise SWOT: Quando usar e como fazer / Hofrichter, Markus. -1. Ed – Porto Alegre: Revolução eBook, 2017. CRUZ, Tadeu. Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar / Tadeu Cruz. São Paulo: Atlas, 2017.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle / Arnaldo Rosa de Andrade. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende / Peter M. Senge; tradução OP Traduções; consultoria Zumble Aprendizagem Organizacional – 22ª Ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

GOLDRATT, Eliyahu M., 1948 – A Meta: um processo de melhoria contínua / Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox; Tradução de Thomas Corbett Neto. São Paulo: Nobel, 2002.

KAPLAN, Robert S. Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios / Robert S Kaplan, David P. Norton; Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. – 20ª Reimpressão

<https://www.efqm.org>

<https://www.efqm.org/index.php/about-us/>

<http://www.efqm.pt/#EFQM%20ModelIPT>

<https://br.ccm.net/contents/599-efqm-fundacao-europeia-para-a-gestao-da-qualidade>

<https://endeavor.org.br/>

<https://www.toyota.com.br/>

<https://www.vw.com.br/pt/volkswagen/volkswagen-do-brasil.html>