

Planejamento Estratégico

Unidade 01

Conceitos: Planejamento - Estratégia



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
@HumbertoArante1 62 9293 0587




Humberto Arantes 1

Planejamento Estratégico

- × **Planejamento Estratégico** é
 - × uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.
 - × **Missão** é
 - × o papel que desempenha a organização (utilidade).
 - × **Ambiente** de uma organização é
 - × tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condição para alterá-lo.

Humberto Arantes 2

Planejamento




3


Planejamento Estratégico

- × O **Plano** é
 - × como uma foto (estático) e o **Planejamento** é como um filme (dinâmico).
 - × As **Políticas** são
 - × regras de decisão repetitivas com base na estratégia estabelecida.
 - × **Administração estratégica** é
 - × o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

Humberto Arantes 4

Planejamento Estratégico

- × **Objetivo** 
 - × são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecidas.
- × **Metas** são
 - × valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo.




Humberto Arantes 5

Conceituação e Planejamento

Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Para tanto, Steiner (1969:12) estabelece cinco dimensões do planejamento.



Humberto Arantes 6

Cinco Dimensões do Planejamento

1ª Dimensão:

- Produção, Pesquisa, Novos Produtos, Finanças, Marketing, Instalações, Recursos Humanos etc.

2ª Dimensão:

- Propósitos, Objetivos, Estratégias, Políticas, Programas, Orçamentos, Normas e Procedimentos, entre outros.

3ª Dimensão:

- Tempo do Planejamento, de longo, médio ou curto prazo.



Cinco Dimensões do Planejamento

4ª Dimensão:

- Unidades Organizacionais – planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de planejamento, de departamentos, de produtos etc.

5ª Dimensão:

- Características do Planejamento – complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; Planejamento Estratégico ou Tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

- ☐ *As cinco dimensões permitem visualizar a amplitude do assunto Planejamento.*

Conceituação e Planejamento

O Planejamento pode ser conceituado como processo, considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.



O Planejamento não deve ser confundido com:

☐ Previsão:

- ☐ corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer.

☐ Projeção:

- ☐ corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.

☐ Predição:

- ☐ corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo de desenvolvimento.

☐ Resolução de problemas:

- ☐ corresponde aos aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas.

☐ Plano:

- ☐ corresponde ao documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo do Planejamento; é o limite da formalização do Planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custo *versus* benefício deve ser observada.

☐ Planejamento Estratégico:

- corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

☐ Planejamento:

- é um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

☐ Propósito do Planejamento:

- desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes.

❑ O Planejamento

- tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório, provocando o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

❑ O Planejamento

- não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (Drucker, 1962:131)

Humberto Arantes



13

Princípios Gerais do Planejamento

- a) O princípio da contribuição aos objetivos – visar aos objetivos máximos da empresa.
- b) O princípio da precedência do Planejamento – organização, direção e controle.
- c) O princípio da maior penetração e abrangência – o Planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa:
 - Nas pessoas – Treinamento, substituição, transferência etc.
 - Na tecnologia – evolução dos conhecimentos.
 - Nos sistemas – alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, comunicação etc.

Humberto Arantes



PLANEJAMENTO

PROVOCA MODIFICAÇÕES EM

PESSOAS

TECNOLOGIA

SISTEMAS

Humberto Arantes

15

Princípios Gerais do Planejamento

- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O Planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

❑ Eficiência é:

- ✓ Fazer as coisas de maneira adequada;
- ✓ Resolver problemas;
- ✓ Salvaguardar os recursos aplicados;
- ✓ Cumprir o seu dever; e
- ✓ Reduzir os custos.

Humberto Arantes



16

Princípios Gerais do Planejamento

❑ Eficácia é:

- ✓ Fazer as coisas certas;
- ✓ Produzir alternativas criativas;
- ✓ Maximizar a utilização de recursos;
- ✓ Obter resultados; e
- ✓ Aumentar o lucro.



❑ A eficácia de uma empresa depende:

- ✓ de sua capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente; e
- ✓ de sua flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

Humberto Arantes

17

Princípios Gerais do Planejamento

❑ Efetividade é:

- ✓ Manter-se no ambiente; e
- ✓ Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, os esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.

Para a empresa ser efetiva, é necessário que ela, também, seja eficiente e eficaz.

Humberto Arantes

18



Princípios Específicos do Planejamento

Ackoff (1974:28) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados específicos.

Planejamento participativo:

o principal benefício do planejamento é o processo envolvido. O papel responsável pelo planejamento é facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo.



Humberto Arantes

19

Princípios Específicos do Planejamento

Planejamento coordenado:

todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.



Humberto Arantes

20

Princípios Específicos do Planejamento

Planejamento integrado:

os vários escalões de uma empresa – de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrado:



Planejamento permanente:

essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.



Humberto Arantes

21

Partes do Planejamento

Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado: a missão, os propósitos, os objetivos, os desafios e metas.

Planejamento de meios: preposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado.

Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.

Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros.

Planejamento de implantação e controle: planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Humberto Arantes

22

Tipos de Planejamento



Humberto Arantes

23

Tipos de Planejamento

Planejamento Estratégico:

é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

Planejamento Tático:

tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Planejamento Operacional:

pode ser considerado como a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Humberto Arantes

24

Planejamento Estratégico X Planejamento Tático

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

❑ Isto significa que o planejamento estratégico, em relação ao planejamento tático é:

- ✓ de tempo mais longo;
- ✓ de amplitude maior;
- ✓ de risco maior;
- ✓ relacionado às atividades-fins e meios da empresa;
- ✓ de flexibilidade menor.

Planejamento Tático X Planejamento Operacional

Discriminação	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

❑ Considerando-se as mudanças nas empresas, pode-se estabelecer três níveis de mudanças:

- ✓ Estratégico;
- ✓ Tático;
- ✓ Operacional.

❑ A mudança maior é no nível estratégico, o que poderá provocar alterações nos outros níveis da empresa.

Algumas considerações sobre os níveis Estratégicos e Táticos

De acordo com Ackoff (1975, p. 3),

“estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de perseguir-los que afetam a empresa como um todo; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.”

Evolução do Pensamento Estratégico

❑ Escola de Pensamento: **Planejamento Financeiro**

❑ Características principais:

- Orçamento anual
- Controle financeiro

❑ Sistema de valores:

- Cumprir o orçamento

❑ Problemas:

- Promover a miopia

❑ Período:

- Anos 1950



Evolução do Pensamento Estratégico

❑ Escola de Pensamento: **Planejamento a Longo Prazo**

❑ Características principais:

- Projeção de tendências
- Estudo de cenários
- Análise de lacunas

❑ Sistema de valores:

- Projetar o futuro

❑ Problemas:

- Não prever discontinuidades

❑ Período:

- Anos 1960



Evolução do Pensamento Estratégico

❑ Escola de Pensamento: **Planejamento Estratégico**

❑ Características principais:

- Pensamento estratégico
- Análise de mudança de ambiente
- Análise de recursos internos e competências
- Alocação de recursos
- Foco na formulação

❑ Sistema de valores:

- Definir a estratégia

❑ Problemas:

- Falta de foco na implementação

❑ Período:

- Anos 1970



Evolução do Pensamento Estratégico

❑ Escola de Pensamento: **Administração Estratégica**

❑ Características principais:

- Análise da estrutura da indústria
- Contexto econômico e competitivo
- Estratégias genéricas
- Cadeia de valor
- Foco na análise e implementação
- Pesquisas e informações com base analítica

❑ Sistema de valores:

- Análise da atratividade da indústria

❑ Problemas:

- Não desenvolver a abordagem sistêmica

❑ Período:

- Anos 1980



❑ Escola de Pensamento: **Gestão Estratégica**

❑ Características principais:

- **Pensamento sistêmico**
- **Integração entre planejamento e controle**
- **Coordenação dos recursos para atingir o objetivo**
- **Organização estratégica**
- **Foco nos objetivos financeiros**

❑ Sistema de valores:

- **Buscar equilíbrio com ambiente interno e externo**

❑ Problemas:

- **Falta de alinhamento com a filosofia organizacional**

❑ Período:

- **Anos 1990**



Qual é a estratégia da sua empresa?



Discussão Sobre o Tema da Estratégia

- ❑ Quem é o cliente da sua empresa?
- ❑ O que é valor para o cliente da sua empresa?
- ❑ Estratégia Corporativa x Estratégia do Negócio
- ❑ Qual é a Proposição de Valor da sua empresa?
- ❑ Quantas pessoas conhecem a Estratégia da empresa?
- ❑ Como a Estratégia da empresa é implementada?

O que é estratégia?

O que é Estratégia?

- ❑ Estratégia é o modo pelo qual uma organização procura alcançar seu posicionamento estratégico (*visão*)
 - ❑ Tradução por meio de objetivos / metas / planos de ação
 - ❑ Um método que envolve pessoas e recursos

❑ Segundo Michael Porter, a estratégia é definida por:

- ❑ Um posicionamento único da empresa
- ❑ Opções e escolha vis-à-vis a concorrência
- ❑ Proposição de Valor e Iniciativas

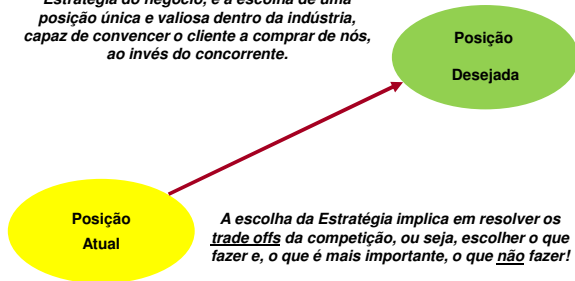
- ❑ A Estratégia precisa especificar o que a organização quer fazer e o que ela não quer fazer. (*Trade - off*)
Trade - off é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha.

Fonte: Michael Porter "What is Strategy? Harvard Business Review; Nov-Dec 1996

O que é Estratégia?

Estratégia é o caminho para uma posição almejada

Estratégia do negócio, é a escolha de uma posição única e valiosa dentro da indústria, capaz de convencer o cliente a comprar de nós, ao invés do concorrente.



A escolha da Estratégia implica em resolver os **trade offs** da competição, ou seja, escolher o que fazer e, o que é mais importante, o que **não** fazer!

Resumindo...

Uma estratégia é um plano de como aplicar os recursos da empresa e explorar as condições do mercado para alcançar os objetivos de longo prazo da empresa.



Fonte: Hunger & Wheelen. Gestão estratégica, 2002.

Resumindo...

Uma **estratégia** é um **plano** de como aplicar os **recursos** da empresa e explorar as **condições do mercado** para alcançar os **objetivos de longo prazo** da empresa.

Fonte: Hunger & Wheelen. Gestão estratégica, 2002.

Estratégia: O ideal



Estratégia: Na prática

Cada parte integrante da estratégia geralmente é concebida e gerenciada por diferentes partes da organização



Etapas do Planejamento Estratégico

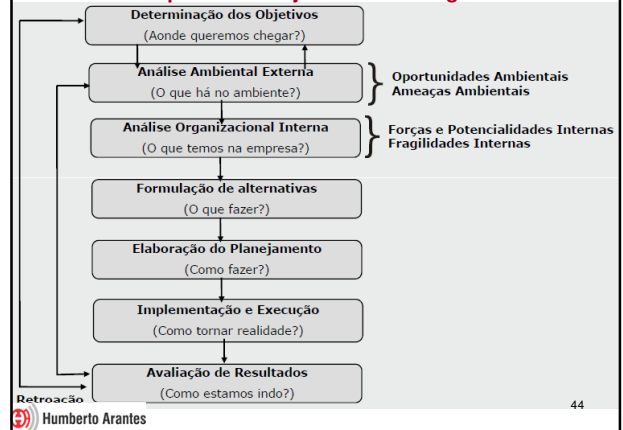
1. Determinação dos objetivos empresariais.
2. Análise ambiental externa.
3. Análise organizacional interna.
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial.
5. Elaboração do planejamento estratégico.
6. Implementação por meio de planos táticos e operacionais.
7. Avaliação dos resultados.

Aprendizagem Contínua

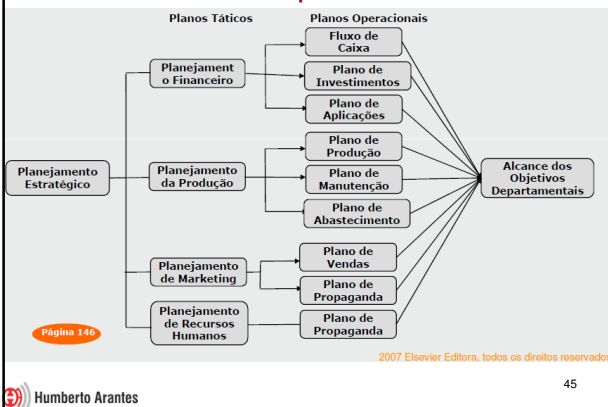
- ❑ Se o mundo da estratégia é realmente tão complexo, como devem proceder os estrategistas?
- ❑ A escola da gestão estratégica competitiva sugere uma resposta: **devem aprender continuamente.**
- ❑ O aprendizado contínuo é a chave da vantagem competitiva renovável.
- ❑ Para aprender continuamente, a empresa deve ter um propósito claro e estratégico, voltado para a aquisição de novas capacidades, e um efetivo compromisso com a experimentação contínua.



Etapas do Planejamento Estratégico



O desdobramento do Planejamento Estratégico em planos táticos e operacionais



Humberto Arantes
humberto@humbertoarantes.com.br
www.humbertoarantes.com.br
@HumbertoArante1 62 9293 0587