



**Mintzberg** Define planejamento estratégico como sendo “ **processo gerencial** que possibilita ao executivo **estabelecer o rumo** a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.”

**Peter Drucker** diz que planejamento estratégico é o **processo contínuo** de, com o **maior conhecimento** possível **do futuro** considerado, **tomar decisões atuais** que envolvam riscos futuros aos resultados esperados; **organizar as atividades** necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, **medir os resultados** em face às expectativas alimentadas.

# Evolução do pensamento estratégico

Descrição	Escola de pensamento				
	Planejamento financeiro	Planejamento a longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão estratégica
Características principais	Orçamento anual	Projeção de tendências	Pensamento estratégico	Análise da estrutura da indústria	Pensamento sistêmico
	Controle financeiro	Análise de lacunas	Análise de mudanças no ambiente	Contexto econômico competitivo	Integração entre planejamento e controle
	APO	Curva de experiência	Análise de recursos internos e competências	Estratégias genéricas	Coordenação de todos os recursos para o objetivo
		Estudo de cenários	Alocação de recursos	Cadeia de valor	Organização estratégica
			Foco na formulação	Foco na análise e implementação	Direção estratégica
				Pesquisa e informações com base analítica	Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
Problemas	Promover a miopia	Não prever discontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional

# Planejamento Estratégico

## Histórico

Característica	Tradicional	Estratégico
Sistema	Fechado	Aberto
Ênfase	Eficiência	Eficácia
Ambiente	Interno	Interno e Externo
Amplitude	Longo Prazo	Curto e médio prazo
Análise	Retrospectiva	Prospectiva
Estrutura	Centralizada	Descent e integrada
Dados	Quantitativos	Quant e qualitativos
Proc. Decisório	Centralizado	Integrado
Participação	Individual	Participativo

Para ser eficaz, o processo de planejamento estratégico deve começar com algumas questões simples:

- 1 - Como está a organização hoje? Como ela está se desempenhando em relação aos clientes e à concorrência?

# Planejamento estratégico

- 2 - Se nenhuma mudança for feita, como será a organização dentro de um ano? Ou dois? Cinco? Dez?
- 3 – Se as respostas não foram aceitáveis, quais as decisões que os gestores deverão tomar? Quais os riscos envolvidos?

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*Planejamento Estratégico traça uma visão específica do futuro de sua empresa, que contém as seguintes descrições:*

- ✓ *Como será seu setor.*
- ✓ *Em que mercados você vai competir.*
- ✓ *Que produtos e serviços vai oferecer.*
- ✓ *Que valor vai oferecer aos clientes.*
- ✓ *Que vantagens a longo prazo terá.*
- ✓ *Quais serão o porte e a lucratividade de sua empresa.*





# Pontos básicos de um PE

- Como estamos?
- Como é que chegamos até aqui?
- Onde queremos chegar?
- Como faremos para chegar lá?
- Do que é que precisamos para chegar?
- Quando chegaremos?

# Um planejamento estratégico pode ser:



Estabelece o rumo a ser seguido pela organização, visando otimizar sua relação com o ambiente;

**Horizonte:** Longo Prazo;

**Abrangência:** Macro-orientado. Aborda a organização como um todo;

**Conteúdo:** Genérico;

# Um planejamento estratégico pode ser:



**Desenvolvimento dos programas e projetos, por exemplo: macrofuncionais (tecnologia, informática, RH, etc.).**

**Horizonte:** Médio Prazo;

**Abrangência:** Aborda cada unidade da organização separadamente;

**Conteúdo:** Detalhado;

# Um planejamento estratégico pode ser:



Detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixados pelos níveis hierarquicamente superiores;

**Horizonte:** Curto Prazo;

**Abrangência:** Micro Orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas:

**Conteúdo:** Específico;

# Planejamento estratégico



**unipampa**

Universidade Federal do Pampa

- Se aplicado isoladamente se mostrará insuficiente, pois não se trabalha apenas com as ações imediatas e operacionais;
- É necessário ser elaborado de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais;

# Necessidade do planejamento estratégico

- Pesquisas demonstram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais.



- As organizações bem sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia.

# Benefícios do P.E.

Claro sentido de visão estratégica para a organização;

Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo;

Foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para a organização no futuro, com objetivos de longo prazo;

Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno;

Comportamento sistêmico e holístico envolvendo toda a organização

# Benefícios do P.E.

- AGILIZA DECISÕES
- MELHORA A COMUNICAÇÃO
- AUMENTA A CAPACIDADE GERENCIAL PARA TOMAR DECISÕES
- PROMOVE UMA CONSCIÊNCIA COLETIVA
- PROPORCIONA UMA VISÃO DE CONJUNTO
- MAIOR DELEGAÇÃO



# Benefícios do P.E.

↳ MELHORA O RELACIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO COM SEU AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

↳ ORIENTA PROGRAMAS DE QUALIDADE

↳ DIREÇÃO ÚNICA PARA TODOS



# Desafios da implementação do P.E.

Vários autores afirmam que a implementação do P.E. depende da pessoas envolvidas na organização.

Colocar pessoas certas nos lugares certos é que faz a diferença e permite o gestor executar as estratégias formuladas;

Portanto a participação de todos é de extrema importância;

Deixar de ser o monopólio da alta direção para alcançar o compromisso e dedicação de todos os membros da organização.

Ter um processo contínuo e flexível e não mais anual e rígido.

# Escolas do P.E.

O processo de planejamento estratégico tem variado ao longo do tempo e de forma contínua.

Mintzberg identifica 10 diferentes escolas do planejamento estratégico que estudaremos a seguir.

# Atividade

- Ler o livro Safári de estratégias de Mintzberg.
- Fazer grupos para o resumo dos capítulos.