

Planejamento estratégico: Conceitos e evolução

Prof^a Valéria Castro

Evolução do planejamento

Até 1930

- Ambiente estável; mudanças lentas e superficiais; gestão de controle.

De 1930 a 1950

- Previsão do futuro com base no passado; reação.

De 1950 a 1960

- Planejamento e antecipação da mudança; proativo.

De 1970 a 1980

- Turbulência ambiental exige múltiplo planejamento; respostas rápidas e flexíveis; exploratório.

A partir de 1990

- Mudanças súbitas e urgentes exigem soluções rápidas e criativas; surpresas estratégicas.

Evolução do planejamento

Décadas de 50 e 60– financeiro

- Cumprir orçamento, planejamento com base na disponibilidade financeira, voltado ao ambiente interno.
- Década de 60 – planejamento a longo prazo, projeta o futuro e verifica tendências sem prever mudanças ambientais.

Década de 70 – a longo prazo

- Projeção de tendências por meio de indicadores atuais e passados como base para o planejamento.
- Projeção do futuro sem previsão de mudanças.

Década de 80 – planejamento estratégico

- Decisões organizacionais com base nas mudanças do ambiente e mercado.
- Técnica SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*).
- Hiato entre planejamento e sua implantação, distanciamento entre consultores/ planejadores/ executores.

Planejamento X Gestão

Planejamento Estratégico

- Leva ambiente em consideração
- Lida com fatos/probabilidades
- Sistema de planejamento

Gestão Estratégica

- Reúne planejamento e administração estratégica
- Incorpora mudanças rápidas - flexibilidade, inovação e criatividade
- Gera novo comportamento
- Sistema de ação

DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO

```
graph TD; A[DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO] --> B[Necessidades que se pretende satisfazer]; A --> C[Competências e habilidades para satisfazê-los];
```

Necessidades que se
pretende satisfazer

Competências e
habilidades para
satisfazê-los

Decisões para definir a abrangência do negócio

- Dimensão do produto.
 - Necessidades do mercado.
 - Tecnologia de produtos/serviços.
 - Decisão relacionada ao diferencial e ao valor que ele agrega.
- Abrangência geográfica.
 - Escolha de mercados específicos.
 - Aceitabilidade ou adequação do produto/serviço ao perfil de cliente.
 - Existência de produtos/serviços substitutos ou concorrentes.
- Quantos estágios da cadeia quer ou necessita participar.
 - Consultoria, assessoria, parcerias.



Posicionamento do negócio

Restrito: produto.
Trens ou tratores.

Amplio: demandas de mercado.
Transporte ou produtividade agrícola.

Princípios Organizacionais

Missão

- Estabelece limites de ação da empresa no espaço de negócio escolhido.
- Define o papel da organização em face da realidade e de sua razão de existir.
- Deve responder às questões:
 - Quem é nosso cliente?
 - Quem poderá vir a ser nosso cliente?
 - O que podemos fazer para manter os primeiros e conquistar novos?
 - Quais competências distintas possuímos?

Princípios Organizacionais

Características da missão:

- Possui número limitado de metas.
- Enfatiza principais valores e políticas (essas definem como lidar com seus públicos de interesse).
- Define escopo competitivo.
- Define setor .
- Define produtos.
- Define competência (tecnologia, atendimento, comunicação) que apóiam sua atuação.
- Define segmento de mercado. Quem é nosso cliente? Quem poderá vir a ser nosso cliente? O que podemos fazer para manter os primeiros e conquistar novos?
- Define atuação geográfica: região, país estado, cidade, grupo de países.

Princípios Organizacionais

Visão

- Estabelece o foco, a direção da empresa rumo ao futuro.
- Define a posição futura pretendida para a organização em seu ambiente de negócio.
- Determina o que se deve fazer para isso.
- É orientada por valores e princípios.
- Deve ser viável.
- Orienta o estabelecimento de objetivos e metas.
- Motiva as pessoas.

Princípios Organizacionais

Objetivos

- Resultados futuros que se pretende alcançar.

Diretrizes ou estratégias

- Guia de orientação para ações a serem atingidas.

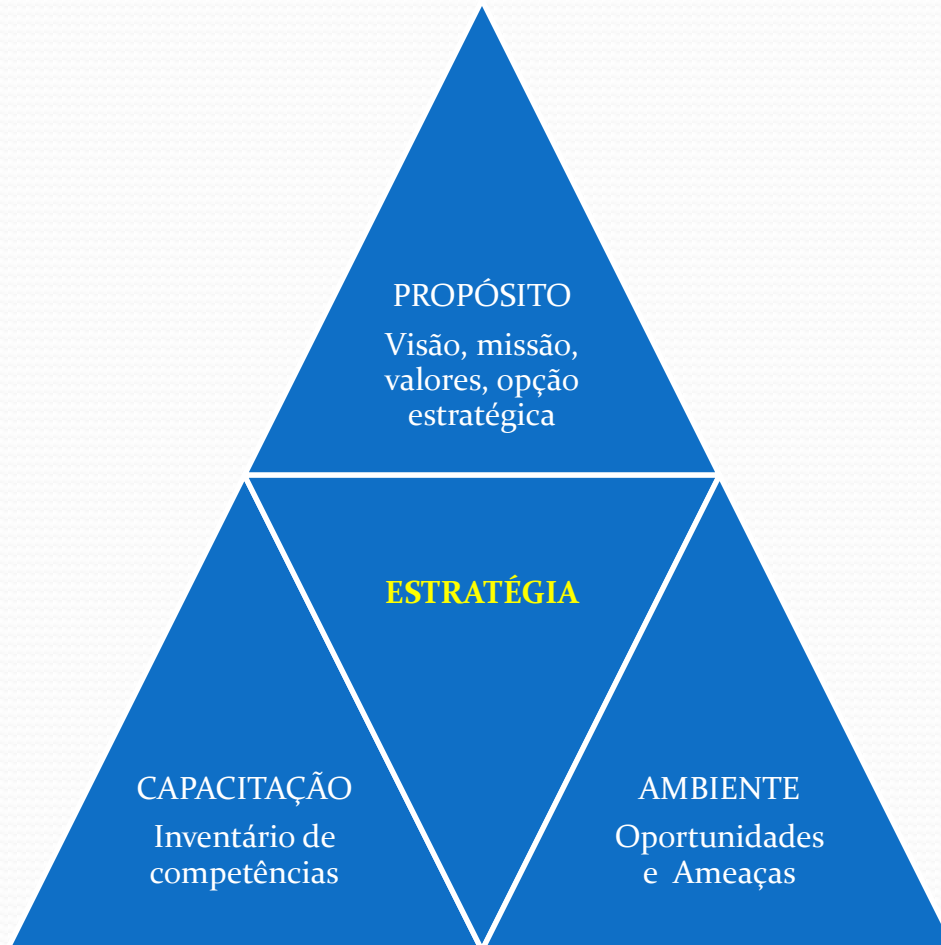
Metas

- Resultados a serem alcançados com prazos pré-estabelecidos
- Objetivos quantificados

Estratégia

- Opção estratégica
 - Produtos ou serviços de ponta
 - Excelência operacional
 - Relacionamento com clientes
- Formulação da estratégia
 - Propósito da organização: o que queremos ser?
 - Ambiente externo: o que nos é permitido fazer?
 - Capacitação: o que sabemos fazer?
 - Estratégia: o que vamos fazer?

Formulação da estratégia



Estratégia

- Concebidas para a construção do futuro
- Não devem ser condicionadas pela situação atual da organização
- As ações organizacionais serão decididas a partir da estratégia estabelecida

Concepções sobre a estratégia

- **Plano**
guia para ação futura.
- **Padrão**
consistência no comportamento em longo prazo
- **Posição**
conceito do produto em determinados mercados.
- **Perspectiva**
maneira da organização fazer as coisas, seu conceito de negócio.

(Mintzberg, 2004)

Estratégia: posição x perspectiva

