

**“ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL FANUEL”
GUARDA MIRIM DE TELÊMACO BORBA**

AULA 10:

CONCEITOS E DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DISCIPLINA: EMPREENDEDORISMO E PLANEJAMENTO EST

MÓDULO: 1º MÓDULO

DATA: 19/12/2025

TURMA: SST5

INSTRUTOR: RICARDO ASSIS DOS SANTOS

PARA QUE DEFINIR ESTRATÉGIAS?

- Assumir controle sobre o destino
- Enxergar oportunidades
- Transformar ameaças em oportunidades
- Definir novos rumos para a organização
- Introduzir a disciplina de pensar a longo prazo
- Desenvolver um processo educacional
- Mobilizar recursos para um objetivo comum
- Incentivar a interação e negociação
- Promover a mudança
- Vender ideias



O QUE É ESTRATÉGIA?

- Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável.
- Eficácia e Estratégia (Fronteira da Produtividade)
- Posicionamentos Estratégicos
 - Baseado em Variedade: fundamenta-se na escolha de variedades de produtos e serviços e não em segmentos de clientes;
 - Baseado nas Necessidades: atende-se à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes;
 - Baseado no Acesso: pode-se ser função da geografia ou do porte do cliente.
- Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferente conjunto de atividades.
- A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes dos rivais.
- Estratégia é fazer algo diferente dos concorrentes ou fazer diferente o que os concorrentes fazem.

O PLANEJAMENTO NÃO DEVE SER CONFUNDIDO COM.....

▶ **PREVISÃO**

- Corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de um série de probabilidades.

▶ **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 e desenvolvimento.

▶ **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

- Corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas descontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

▶ **PLANO**

- Corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefícios deve ser observada.

PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

► Princípios gerais do planejamento

- O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa
 - Hierarquizar os objetivos estabelecidos
 - Procurar alcançar na sua totalidade
 - Visão interligada entre eles
- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle)
- O princípio das maiores influência e abrangência, pois planejamento pode provocar um série de modificações nas características e atividades da empresa: pessoas, tecnologias e sistemas
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade



PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Eficiência é

- Fazer as coisas de maneira adequada
- Resolver problemas
- Salvaguardar os recursos aplicados
- Cumprir seu dever
- Reduzir os custos

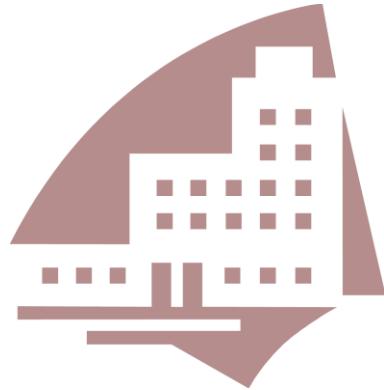
Eficácia é

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

Efetividade é

- Manter-se no mercado
- Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo

EFICÁCIA E EFICIÊNCIA NAS EMPRESAS



<ul style="list-style-type: none">• Atenção ao desempenho da empresa em seu ambiente.• Atenção ao desempenho da empresa como um todo.		Externa	Intern	Eficácia	Alta	Baixa	Externa	Intern	Eficácia	Alta	Baixa	Externa	Intern	Eficácia	Alta	Baixa	Externa	Intern	Eficácia	Alta	Baixa	Externa	Intern	Eficácia	Alta	Baixa
<ul style="list-style-type: none">• Atenção aos problemas, principalmente operacionais.• Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente.		Intern		Externa		Baixa		Alta		Baixa		Externa		Intern		Alta		Baixa		Externa		Intern		Alta		Baixa

EFICIÊNCIA X EFICÁCIA

- É fazer a coisa da forma certa
- Está ligada ao processo
- É mensurável
- É de curto prazo
- Contribui para a Eficácia
- Primeiras Técnicas de Administração
- Depende do ambiente
- Está ligada ao atingimento do objetivo
- Não é mensurável
- É de longo prazo
- Aproveita as oportunidades
- Planejamento Estratégico



ASPECTOS INTERNOS X AMBIENTE

- As mudanças dependem das estratégias
- A entidade têm ação sobre eles
- A análise é realizada em relação ao Presente (resolver problemas) e é precisa
- A visão é de curto prazo
- A análise baseia-se na comparação com entidades semelhantes
- Visualizam-se os pontos fortes e fracos
- Pouco ou nada podemos fazer para mudar
- A entidade deve se adaptar ao ambiente inclusive entidades superiores (quando for o caso)
- A análise é feita em relação ao futuro
- A análise é de Longo Prazo e imprecisa
- Visualizam-se as oportunidades e ameaças



PRINCÍPIOS ESPECÍFICOS DO PLANEJAMENTO

▶ **PARTICIPATIVO**

- Deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo

▶ **COORDENADO**

- Devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente para haver eficiência

▶ **INTEGRADO**

- Entre os vários escalões de uma empresa, deve servir a seus membros

▶ **PERMANENTE**

- Condição exigida pelo próprio mercado para manter sua utilidade e valor



FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

► **Filosofia da satisfação**

- Designa esforços para se alcançar um mínimo de satisfação
- Trabalha-se com objetivos aceitáveis que encontrarão a menor resistência à sua implementação e poderão ser os menos adequados à empresa
- Preocupa-se mais com os aspectos financeiros, dando ênfase ao orçamento e as suas projeções
- Utilizada por empresas preocupadas com a sobrevivência do que com o crescimento ou com o desenvolvimento
- Muito útil para empresas que inicia o aprendizado do processo de planejar



FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

► **Filosofia da otimização**

- O planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível
- Os objetivos são formulados em termos quantitativos, pois são reduzidos a uma escala comum – monetária – e combinados em uma medida geral e ampla de desempenho
- O planejador ignora os objetivos não quantificáveis porque eles não poderão ser incorporados em um modelo a ser otimizado
- Amplamente divulgada com a tecnologia da informação por ser elaborado na área de pesquisa operacional e outras áreas



FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

► **Filosofia da adaptação ou planejamento inovativo**

- Procura equilíbrio – interno e externo – da empresa, após ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo
- Há preocupação constante pela busca de novas oportunidades para crescimento e/ou expansão da empresa
- Aplicada no processo de planejamento estratégico pode facilitar o posterior desenvolvimento e implementação da reengenharia em nível de processos estratégicos e organizacionais



FILOSOFIAS DA ADAPTAÇÃO

- ❑ Baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos elaborados, mas no processo de elaboração desses planos
- ❑ Supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que os profissionais das empresas são os responsáveis pela maioria das confusões que planejamento tenta eliminar ou evitar; e que
- ❑ O conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma dessas situações requer um tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingências ou adaptação



PARTES DO PLANEJAMENTO

Planejamento dos fins – especificação do estado futuro desejado: a visão, missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas



Planejamento dos meios – proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado



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



Planejamento dos recursos – dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais. Estabelece-se programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.



Planejamento da implantação e do controle – corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento

TIPOS DE PLANEJAMENTO



CICLO BÁSICO DOS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO



▶ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

▶ PLANEJAMENTO TÁTICO

- É a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo

▶ PLANEJAMENTO OPERACIONAL

- É a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa

DIFERENÇAS

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

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

PLAN. ESTRATÉGICO X ADM. ESTRATÉGICA

- ❑ Planejamento no nível estratégico
- ❑ Orienta as ações no Todo
- ❑ É de longo prazo
- ❑ É predominantemente qualitativo
- ❑ Procura a eficiência, mas sobretudo a eficácia
- ❑ Deve orientar Programas, Projetos e Atividades Continuadas
- ❑ É o processo de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, no nível Estratégico
- ❑ Orienta as ações dos níveis Administrativo e Operacional
- ❑ Harmoniza a procura da eficiência e da eficácia



ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

	Planejar	Organizar	Dirigir	Controlar
Nível Estratégico	Planejar	Organizar	Dirigir	Controlar
Nível Administrativo				
Nível Operacional				

Planejamento
Estratégico

Definição de
Administração
Estratégica

ESTRATÉGIA (SLIDE 3) E OBJETIVOS

- ❑ É um ponto concreto que se quer alcançar
- ❑ Deve ter uma referência de data e valor de um parâmetro a ser alcançado
- ❑ É predominantemente quantitativo

METAS

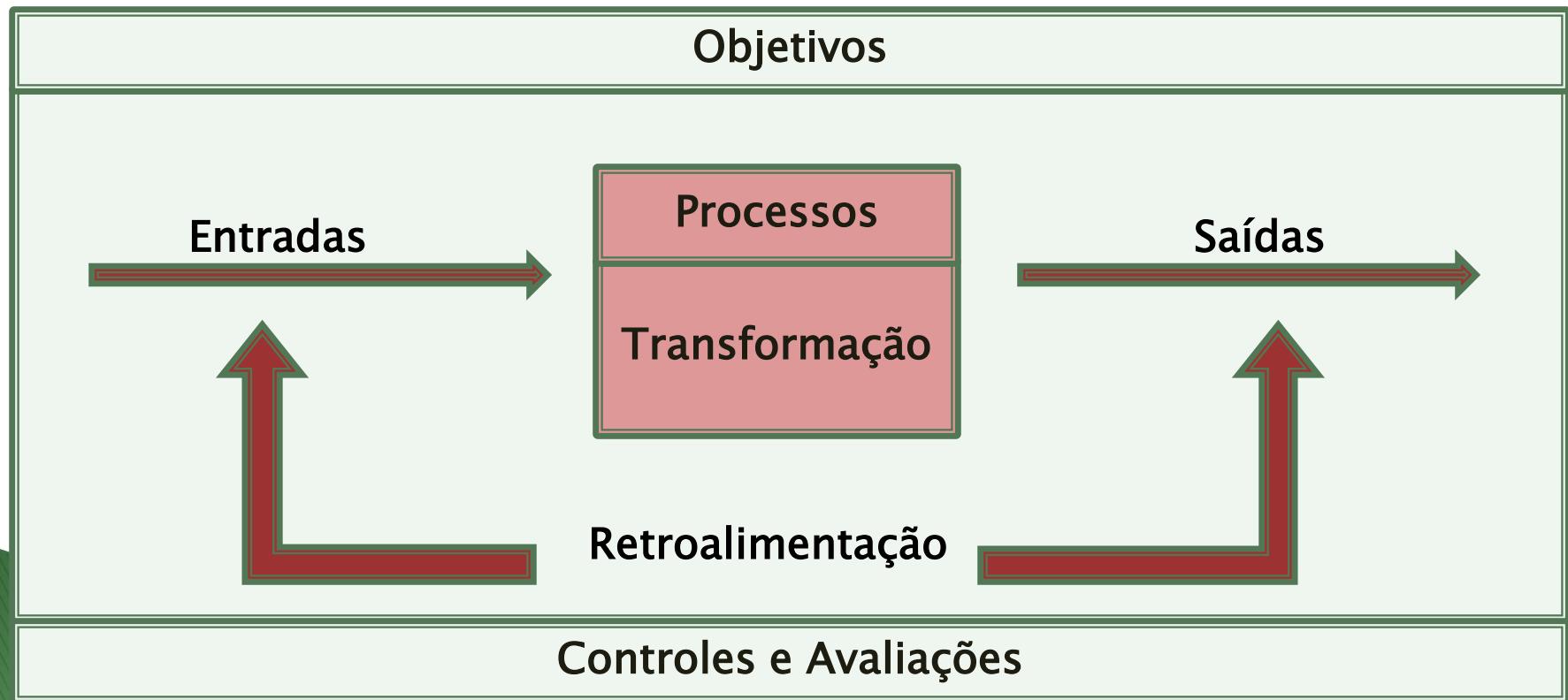
- ❑ É segmentação do objetivo
- ❑ As datas e os valores dos parâmetros são precisos
- ❑ É voltada para o operacional
- ❑ Tem um horizonte de curto prazo

POLÍTICAS

- ❑ É uma regra de decisão repetitiva
- ❑ É uma decisão pré-estabelecida
- ❑ É o instrumento de execução da estratégia no curto prazo
- ❑ Serve de controle para verificar se existe integração entre a Estratégia e a Decisão

EMPRESA COMO UM SISTEMA

- ▶ Sistema é definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função.



SISTEMA ABERTO

- ❑ Ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro dos quais se analisa como o ambiente influi ou é influenciado pelo sistema considerado.
- ❑ Eqüifinalidade é um mesmo estado final pode ser alcançado, partindo de diferentes condições iniciais e por maneiras diferentes.
- ❑ Entropia negativa ou negentropia é o empenho dos sistemas em se organizarem para sobrevivência, por meio de maior ordenação.
- ❑ Adaptação é a resposta a uma mudança – estímulo – que reduz, de fato ou potencialmente, a eficiência do comportamento de um sistema; é uma resposta que evita que essa redução ocorra.
- ❑ Homeostase é obtida através da realimentação, procura manter os valores de variáveis dentro de uma faixa estabelecida, mesmo na ocorrência de estímulos para que ultrapassem os limites desejados.

Planejamento estratégico é a forma de adequação da empresa ao ambiente

O ASSUNTO CONTINUA NA
PRÓXIMA AULA



Dúvidas?

Entre em contato
[carlos@guardamirim.org.br²⁵](mailto:carlos@guardamirim.org.br)
(19) 98365-8483