

Planejamento para Empresas de Alta Performance

PRINCÍPIOS E BASE PARA A ORGANIZAÇÃO QUE DESEJA CONSTRUIR OU GERENCIAR O *PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO* COM BASE NO BSC (BALANCED SCORECARD), ALINHANDO-O COM METAS NECESSÁRIAS PARA ALCANÇÁ-LAS E RESULTADOS SIGNIFICATIVOS

Márcio Bambirra Santos
mb@mbambirra.com.br
www.mbambirra.com.br

REALIZAÇÃO:

8º. Seminário Nacional de Sistemas Industriais, Gestão e Automação – SSIA

Dezembro 2015



Márcio Bambirra Santos

Administrador de Empresas e Economista. Especialista em Computação e Política Científico-Tecnológica. Mestre em Economia e Doutor em Administração.

Já atuou em diversas empresas como executivo e consultor: FIAT, Vallourec, VALE, Grupo UNITAS, AWB, ADEMG, JM Souto, Coca-Cola, OAB Prev, Votorantim e Grupo ACCOR.

É Professor Associado do CEFET-MG, e lecionou na graduação e pós da PUC, FUMEC e FPL, dentre outras instituições.

Autor de dois livros em gestão: “[Mudanças Organizacionais](#)” e “[Liderança e Criatividade](#).”

Examinador do Prêmio Nacional e do Prêmio Mineiro da Qualidade e coordenador técnico do Prêmio Mineiro de Gestão Ambiental (PMGA).

Diretor da União Brasileira da Qualidade (UBQ) e da LEAD Empresarial (licenciado).

<http://lattes.cnpq.br/3411524475907358>



Tópicos Principais da Palestra

- 1) Princípio da competitividade e desempenho superior;
- 2) Protocolos e a necessidade de revelação do Negócio;
- 3) Estratégias Sonhos e Planos;
- 4) Técnicas de construção do Planejamento Estratégico: Matriz SWOT, Planejamento por Cenários e matriz BCG.
- 5) Construção do Mapa e Painel Estratégico;
- 6) Orientação na elaboração dos Planos de Ações setoriais e gerenciamento.



O que não tem nome, flutua no limbo das incertezas...

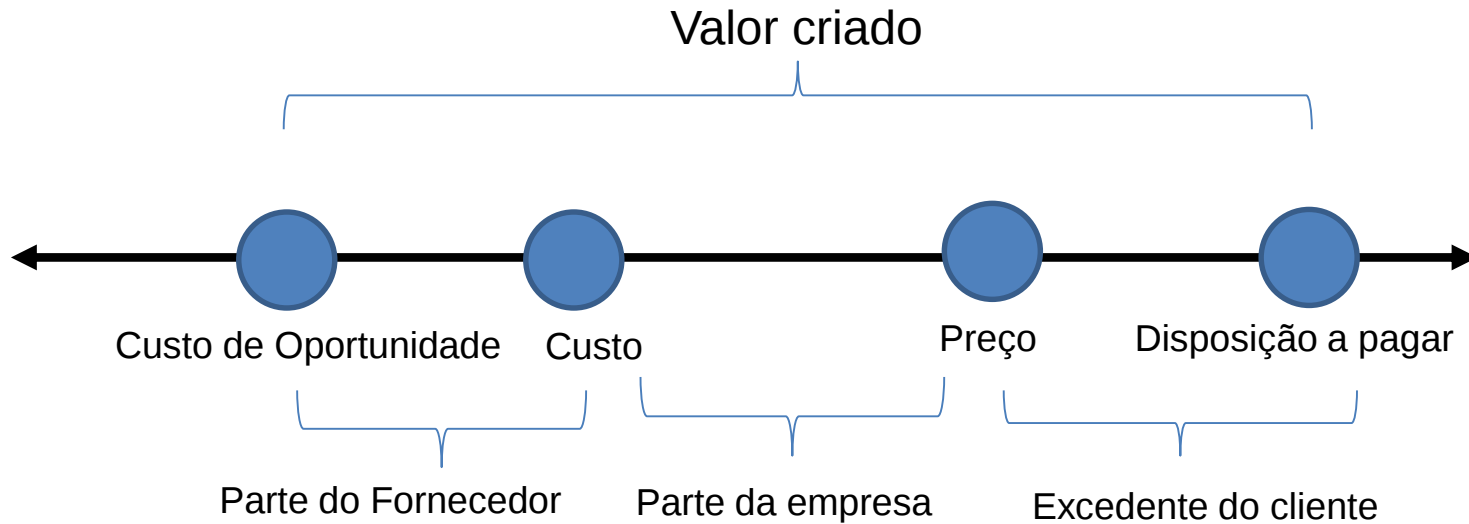




PRINCÍPIO:

A VANTAGEM COMPETITIVA É UM PRECEDENTE LÓGICO DO DESEMPENHO SUPERIOR

- **A vantagem competitiva** relaciona-se com a capacidade de criação de valor acima da média de seus concorrentes;
- **A vantagem competitiva** pode afetar a participação na indústria e influenciar a estrutura patrimonial, tornando fundamental na gestão que busca a maximização do desempenho da firma, mas, ao mesmo tempo, procura ajustar a função utilidade dos parceiros envolvidos na distribuição do valor gerado. Em outras palavras: conheça a sua estrutura e ambiente.



Valor criado <> Valor apropriado

Valor criado: custo de oportunidade e a disposição a pagar

Valor apropriado: preço e os custos incorridos para a geração do produto ou serviço.

B

Materializado nas
métricas do
desempenho
operacional

A

Avaliação do ambiente (clientes) para definir a melhor estratégia
Na geração do valor e expansão de mercado

A+B= Planejamento Estratégico*

Base do Planejamento

“Nenhuma batalha jamais foi vencida de acordo com o plano, mas nenhuma batalha jamais foi vencida sem um... Os planos são inúteis, mas o planejamento é indispensável.” (Dwight D. Eisenhower)

EXIGÊNCIAS BÁSICAS DE UM PLANO EFICAZ

SIMPLES , sem ser banal	Fácil de compreender
CLARO , mas inteligível	Preciso e detalhado
PRÁTICO , e que seja controlado	Fixa metas realistas
FLEXÍVEL , mas que não seja leniente	Adaptável às mudanças do ambiente competitivo

PROTOCOLOS

Alice: "Você pode me ajudar?"

Gato: "Sim, pois não."

Alice: "Para onde vai essa estrada?"

Gato: "Para onde você quer ir?"

Alice: "Eu não sei, estou perdida."

Gato: "Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve."

(Lewis Carol – Alice no País das Maravilhas)





Qual é o teu negócio?

O nome do teu sócio?

Confia em mim...

(Cazuza – Brasil)

Core Business: A estratégia da empresa é definida através da análise do produto / mercado em que a empresa vai competir, do investimento, da competência diferencial, da vantagem competitiva, dos objetivos estratégicos, da combinação dos recursos entre as diferentes áreas .

O nosso negócio é a comercialização de produtos/serviços exclusivamente pela Internet.

www.submarino.com.br



A **OABPrev** é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar (EFPC), conhecida como fundo de pensão. É uma instituição sem fins lucrativos que mantém plano de previdência coletivo e destinado a entidades de classes. Atualmente o OABPrev-MG atende advogados vinculados à Ordem dos Advogados do Brasil e/ou Caixa de Assistência dos Advogados dos seguintes Estados: Acre, Amapá, Distrito Federal, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Rondônia e Roraima, bem como SINTAPPI-MG (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Assessoramento, Pesquisas, Perícias, Informações e Congêneres de Minas Gerais) e Ordem dos Músicos – Conselho Regional Minas Gerais. Sua fiscalização é feita pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC, ligada ao Ministério da Previdência Social.

O nosso negócio é atuar em um ambiente virtual que possibilita a oferta de mercadorias e a realização de lances até se chegar a a melhor oferta disponível. A Receita é obtida através de taxas de cadastramento + comissão no caso de empresas (B2B) ou comissão sobre venda no caso de pessoas físicas (C2C). Possui variantes como o Leilão reverso, onde os vendedores é que fazem os lances, e o menor preço ofertado leva o pedido.

www.superbid.net

www.mercadolivre.com.br

PERGUNTAS A SEREM RESPONDIDAS COM A DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

- **Qual é o nosso lema?**
- **Ele representa a síntese de nosso negócio?**
- **Quando deverá ser repensado?**

- A resposta à questão “Qual é o nosso Negócio”, sem a necessária reflexão, pode levá-lo a uma armadilha; a uma resposta óbvia. <miopia>
- Exemplo:

QUAL É O NEGÓCIO DA EMPRESA CHOCOLATES KOPPENHAGEN

Visão Míope

CHOCOLATE (!)

QUAL É O NEGÓCIO DA EMPRESA CHOCOLATES KOPPENHAGEN

- A Chocolates Kopenhagen, ao responder a pergunta: Qual é o nosso negócio?, fugiu da resposta óbvia que seria : Chocolate!
- Visão Estratégica
Presentes
- Quais as conseqüências práticas desta resposta?

Preço, Embalagem e Localização

(fatores de diferenciação do produto)

Atendimento e Horário de Funcionamento

(fatores de diferenciação dos serviços).

Kopenhagen, 1928

QUAL É O NEGÓCIO DA EMPRESA CHOCOLATES KOPPENHAGEN

- Preço: Se o Negócio fosse chocolate, a empresa estaria concorrendo com a Lacta, a Nestlé, a Garoto etc., em uma mesma faixa de preços. Como a definição do Negócio foi PRESENTES a empresa pode praticar preços superiores, pois o cliente está comprando um presente feito de chocolate, estando, portanto, disposto a pagar um diferencial de preço para receber **benefício da marca**.

QUAL É O NEGÓCIO DA EMPRESA CHOCOLATES KOPENHAGEN?

- Embalagem: Para competir no Negócio Presentes a empresa não poderia utilizar **embalagens convencionais para chocolate**. Na Kopenhagen, todos os produtos **já vêm em embalagens de presente**.

QUAL É O NEGÓCIO DA EMPRESA CHOCOLATES KOPPENHAGEN

- Localização: Para vender presentes é importante a localização estratégica das lojas. Assim, as lojas Kopenhagen estão em shopping centers, aeroportos e não em supermercados.

Branding e Mercado

- NIKE:
- MONT BLANC:
- BMW:
- C&A:
- NATURA:
- KODAC:
- HARLEY-DAVIDSON:

Estilo de vida
Prazer em dirigir
Beleza
A arte de escrever
Imagens
Atitude
Moda

A definição do negócio não deve focar o produto, mas o mercado!!!

EMPRESA	PRODUTO	ENTENDIMENTO DE MERCADO
Revlon	Cosméticos	
Xerox	Copiadoras	
Shell	Gasolina	
Carrier	Ap. Ar Condicionado	

Qual o entendimento de mercado dessas empresas?

Não me ofereça coisas.

Não me ofereça sapatos. Ofereça-me a comodidade para meus pés e o prazer de caminhar.

Não me ofereça livros. Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.

Não me ofereça discos. Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e harmonia.



MISSÃO

MOTIVO DA EXISTÊNCIA. PROPÓSITO ÚLTIMO DA ORGANIZAÇÃO. RAZÃO DE SER. HORIZONTE PARA ONDE SE DESENVOLVE

ELEMENTOS:

- A) NECESSIDADES GENÉRICAS DOS CLIENTES
- B) PRODUTOS OU SERVIÇOS OFERECIDOS
- C) MERCADO/CLIENTES
- D) TECNOLOGIA/RECURSOS MÉTODOS E PROCESSOS
- E) FINALIDADE SOCIAL E ECONÔMICA

Atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável. **(DURATEX)**

Garantir a satisfação do cliente com soluções criativas, ideias inovadoras e serviços de qualidade que superem suas expectativas. **(FOSTER WPP Company)**

Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio. **(FIAT)**



VISÃO

É A IMAGEM DO ESTADO FUTURO DESEJADO PARA A ORGANIZAÇÃO. O SONHO DA ORGANIZAÇÃO PARA UM FUTURO DESAFIADOR. POSSÍVEL E REALIZÁVEL

ELEMENTOS:

- A) PORTE E ESCALA. ESTAR E HAVER
- B) CONDIÇÕES DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS OFERECIDOS
- C) DINÂMICA E DIFERENCIAIS DE NEGÓCIOS NO MERCADO E JUNTO AOS CLIENTES
- D) INOVAÇÕES EM TECNOLOGIA USO DE RECURSOS E RELACIONAMENTO
- E) GRAU DE BENEFÍCIO SOCIAL E ECONÔMICO

Ser a empresa nº1 de guloseimas e biscoitos da América Latina e consolidar a participação no mercado internacional. **ARCOR**

Ser um grupo competitivo que atue de forma abrangente no segmento alimentício, por meio de um portfólio de produtos de qualidade, representado por marcas fortes, com características e propostas únicas. – **BRASIL CACAU**

Ser um centro de excelência e referencial em serviços jurídicos nas áreas de Propriedade Intelectual, Franchising e Direito Empresarial, cuja atuação está alicerçada em uma estrutura profissional, buscando sempre a plena satisfação do cliente e a rentabilidade ao negócio. **BARIL ADVOGADOS ASSOCIADOS**



Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos. **FIAT**

Ser reconhecido nacional e internacionalmente como líder na representação da indústria em Minas Gerais. **FIEMG**

Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.
ELETROBRAS

Se o dispositivo for inteligente e conectado, ele é imbatível com a **Intel**.



VALORES

PRINCÍPIOS A SEREM COMUNGADOS POR TODOS. REFERÊNCIAIS E ALICERCES PARA ORIENTAR COMPORTAMENTOS DAS PESSOAS NA VIDA ORGANIZACIONAL

ELEMENTOS:

- A) PARA COM A ÉTICA E A JUSTIÇA
- B) PARA COM AS PARTES INTERESSADAS
- C) PARA COM O USUÁRIO E A COMUNIDADE
- D) PARA COM OS RECURSOS E MEIO AMBIENTE
- E) PARA COM A SEGURANÇA E A SOCIEDADE

Excelência: Prestar serviços com eficiência e qualidade, superando as expectativas de cada um de seus clientes;

- **Integridade e Ética:** Atuar de forma íntegra e ética na condução dos negócios e na relação com seus colaboradores;
- **Respeito:** Interagir com respeito nas relações pessoais e profissionais;
- **Comprometimento:** Compromisso dos sócios e colaboradores com os objetivos da organização;
- **Trabalho em Equipe:** Reunir as competências individuais de modo a atingir os melhores resultados;
- **Valorização do Profissional:** Identificar talentos e investir no seu crescimento profissional.

PEREZ DE REZENDE ADVOCACIA

POLÍTICA

CONJUNTO DE ORIENTAÇÕES PARA BALIZAR A TOMADA DE DECISÕES E DAR SUPORTE ÀS AÇÕES DAS PESSOAS

ELEMENTOS:

- A) QUALIDADE**
- B) PREÇOS**
- C) ATUAÇÃO NO MERCADO**
- D) TECNOLOGIA, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA**
- E) RECURSOS HUMANOS**

POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (ITAÚ)

1-OBJETIVO

2. AMBIENTE REGULATÓRIO E AUTORREGULATÓRIO

3. A VISÃO ITAÚ UNIBANCO

4. CÓDIGO DE ÉTICA

5. ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

5.1 Assembleias Gerais

5.2 Conselho de Administração e Comitês

5.3 Conselho Fiscal

...



2.1 Governança Corporativa

Governança Corporativa é o sistema de gestão pelo qual uma empresa é dirigida e monitorada.

Envolve o relacionamento entre acionistas, Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Auditoria Externa, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva com as demais partes interessadas da Companhia.

2.2 Partes Interessadas (Stakeholders)

Compreendem todos os entes envolvidos com os negócios e/ou operações da Companhia: acionistas, clientes, fornecedores, público interno, poderes públicos, a comunidade e o meio ambiente.

2.3 Responsabilidade Corporativa

É a constante diligência da alta administração no sentido de zelar, com ética e transparência, pela perenidade da Companhia, contemplando, para a sua sustentabilidade no longo prazo, o relacionamento com a comunidade de sua área de abrangência e a incorporação de aspectos sociais e ambientais na gestão de seus negócios. **COPEL ENERGIA**

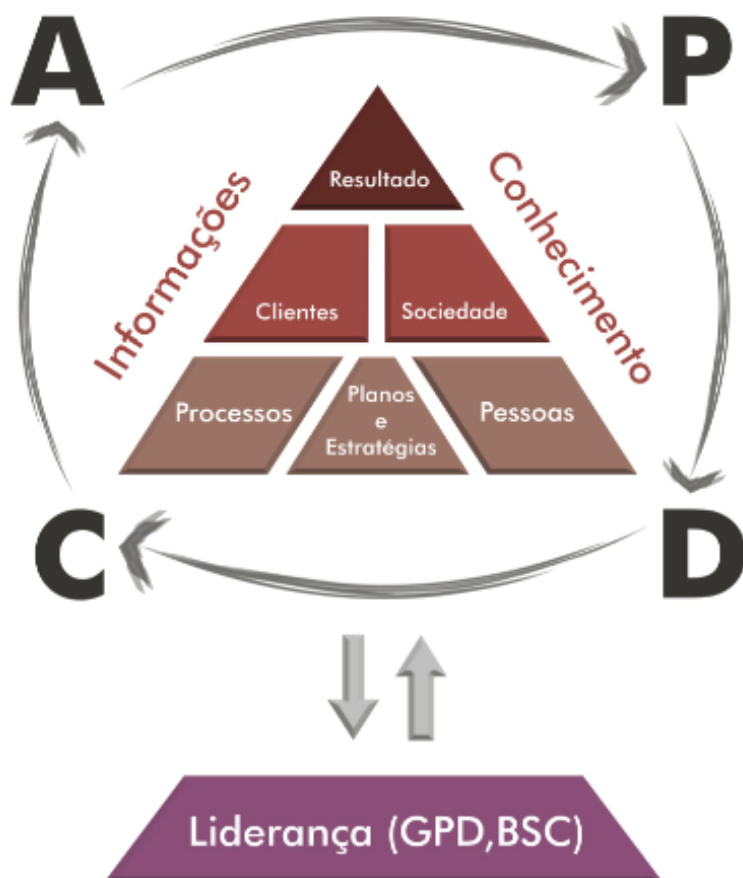
Planejamento é uma panaceia?

A razão pela qual somos tão ineficazes no planejamento é o fato de não sermos oniscientes – eventos ou circunstâncias imprevistas podem afetar enormemente até os planos mais detalhados. São as cunhas emergentes de Mintzberg, que surgem para a denominação da falácia do Planejamento, sobretudo pela subestimação dos prazos.

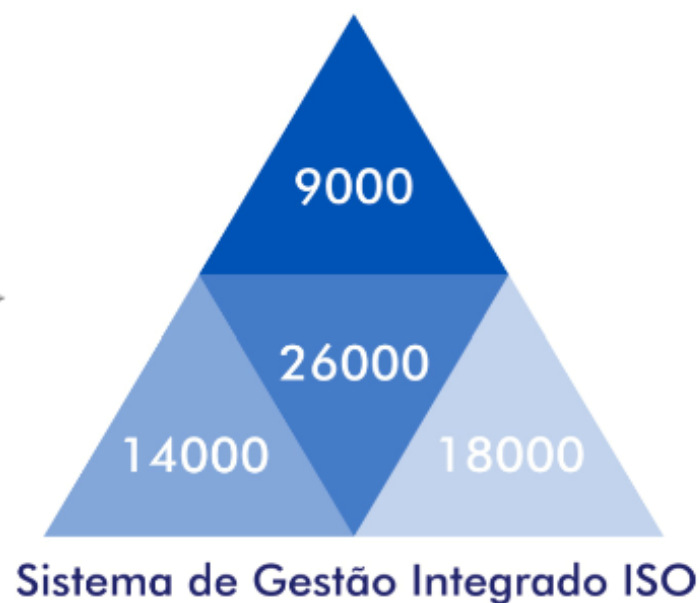
O valor do Planejamento está na simulação mental: o processo cognitivo necessário para criar o plano em si.

(KALLAS, COUTINHO, 2005)

Estrutura Organizacional



Ambiente



(SANTOS, 2011)

A Meta e o Sonho



Determinar uma meta vaga é como entrar em um restaurante e dizer: “Estou com fome. Quero comida”.

Você ficará com fome enquanto não fizer um pedido específico. Metas indistintas como “Quero escalar uma montanha” não são muito úteis, porque não dão nada para o seu cérebro trabalhar.

Que montanha? Onde? Por quê? Sem respostas para essas perguntas, você provavelmente não realizará absolutamente nada.

Meta úteis são mais parecidas com: “Quero escalar até o topo do Everest antes do meu sexagésimo aniversário e tirar uma foto panorâmica para emoldurar e pendurar na minha parede como um troféu.”

Um dos erros comuns das pessoas é ao determinar metas, presumir que tudo é uma realização.

5 Por quês e o Como das Metas



Por mais que o seu sistema de produtividade seja bom, ele não pode tomar decisões por você. Por mais sofisticado que seja o seu sistema gerencial de tarefas (ISO, PMBOK, ERP, Excel, etc), ele nunca será capaz de lhe dizer qual a melhor coisa a fazer em qualquer determinado momento.

Os 5 Por quês, pode ajudá-lo a decidir, pela análise da causa fundamental: sempre que determinar uma META ou objetivo, pergunte-se *por que* você quer isso. Se quiser se tornar um milionário, pergunte-se *por quê*:



Exemplo



- 1- **Por que eu quero ser milionário?** Porque não quero mais me estressar com questões relativas ao dinheiro.
- 2- Por que eu não quero me estressar com questões relativas ao dinheiro? Para não me sentir ansioso.
- 3- Por que eu não quero me sentir ansioso? Para eu me sentir seguro.
- 4- Por que eu quero me sentir seguro? Para me sentir livre.
- 5- Por que eu quero me sentir livre? Porque quero me sentir livre.

O desejo fundamental não é ser milionário, mas sim sentir-se livre. É possível se sentir livre sem ter um milhão de dólares? Sem dúvida alguma, há muitas maneiras de sentir-se livre que não tem nada a ver com dinheiro.

(SANTOS, 2015)

A operacionalização Como?



Tendo identificado a causa fundamental das suas Metas originais, chegou a hora de descobrir COMO obter o que realmente quer, vinculando os desejos a ações físicas, sempre buscando um novo patamar de detalhamento ou estratificação.

Desejo: **Como** sentir-se livre?

- 1- Quitar uma dívida;
- 2- Reduzir a sua jornada de trabalho;
- 3- **Abrir um negócio próprio;**
- 4- Mudar-se para outro país ou cidade;
- 5- Romper um relacionamento restritivo.

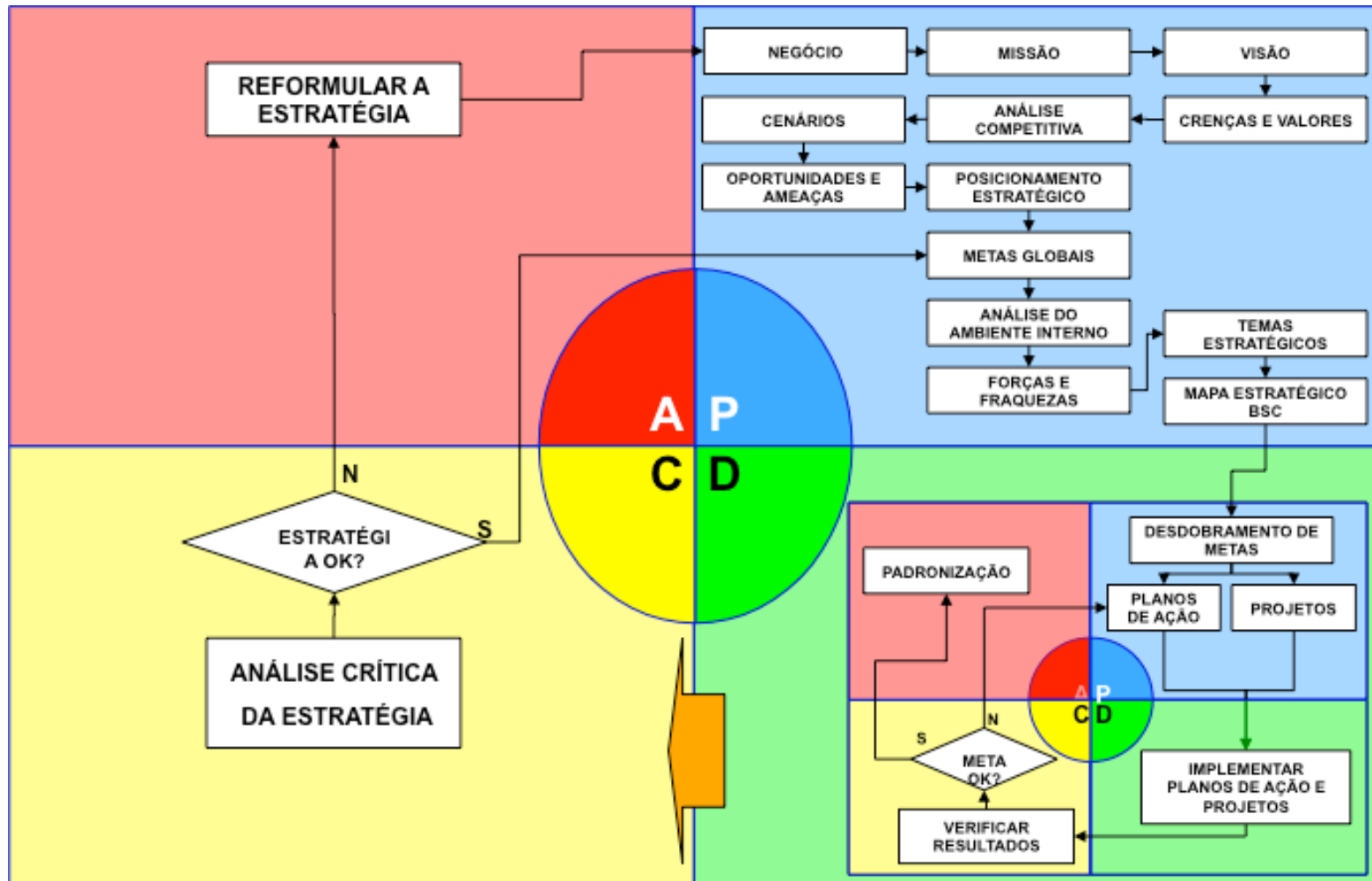
Como abrir um negócio próprio? (desdobramento em bolhas)

- 1- Buscar um plano do negócio.
- 2- Registrar a empresa.
- 3- Contratar pessoal.
- 4- Comprar equipamentos.

A efetivação do Planejamento Estratégico:

- 1) Análise da estrutura e ambiente:
 - 1.1) Matriz SWOT (FOFA);
 - 1.2) Análise de Cenários – Matriz Desempenho e Necessidade;
 - 1.3) Análise de Margem de Contribuição - Matriz BCG
 - 1.4) Definição de Metas e Estratégias
- 2) Balanced Scorecard – BSC
 - 2.1) Estruturação do Mapa Estratégico
 - 2.2) Estruturação do Painel Estratégico, Objetivos e Revisão de Metas
 - 2.3) Construção dos Planos de Ações setoriais
- 3) Gerenciamento e Retroalimentação pelo Comitê de Processos e Melhorias (CPM)

Metodologia BSC



Mapa Estratégico

Diagrama de relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos



Formulação de um BSC



Perspectivas	Mapa da estratégia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Lucros Receitas	• Crescimento do negócio • Participação no mercado	• Lucro operacional • Crescimento do negócio	• Aumento de 20% no lucro • Aumento de 12% no faturamento	• Aumento dos pontos de vendas • Expansão do crédito
Clientes	Qualidade do produto	• Satisfação do clientes • Fidelização do cliente	• % de retenção de clientes • % satisfação de clientes • Crescimento vendas/ano	• Aumento de 50% na retenção • Aumento de 15% na satisfação • Aumento de 12% nas vendas	• Intensificação da propaganda • Ampliação de vendedores • Implantação do atendimento ao cliente
Processos internos	Excelência na produção	• Melhoria da qualidade da fabricação • Maior eficiência	• % de produtos fabricados sem defeitos	• Melhoria de 30% na qualidade • Aumento de 10% na eficiência	• Programa de qualidade total • Programa de produtividade
Aprendizado e crescimento	Competências pessoais Capacitação das pessoas	• Treinar e equipar o pessoal • Maior motivação do pessoal	• Produtividade do pessoal • Melhoria do clima organizacional	• Aumento de 10% na produtividade • Melhoria do clima organizacional	• Implantação da universidade corporativa • Aumento do treinamento

Exemplo - Causa e Efeito:

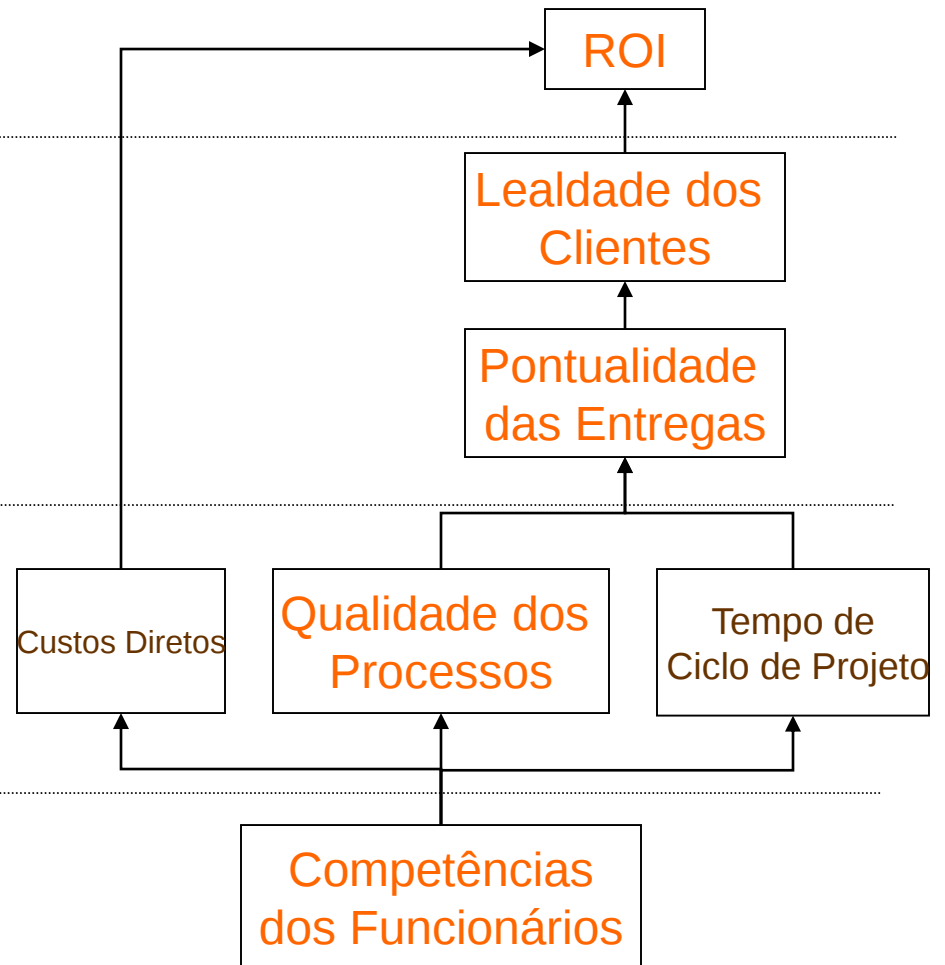
— Indicadores de Resultado
— Indicadores de Tendência

Financeira

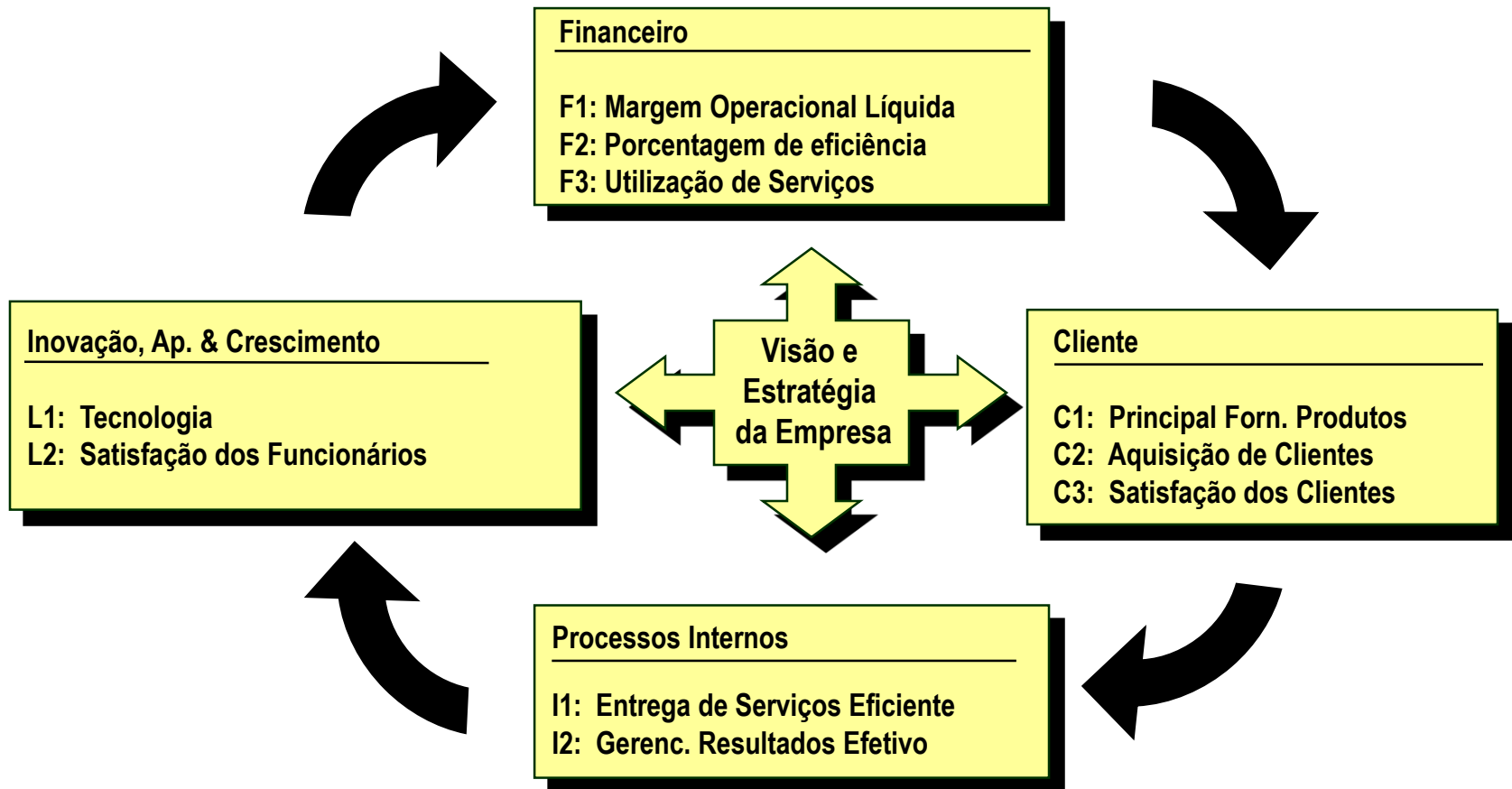
Cliente

Processos Internos

Aprendizagem & Crescimento



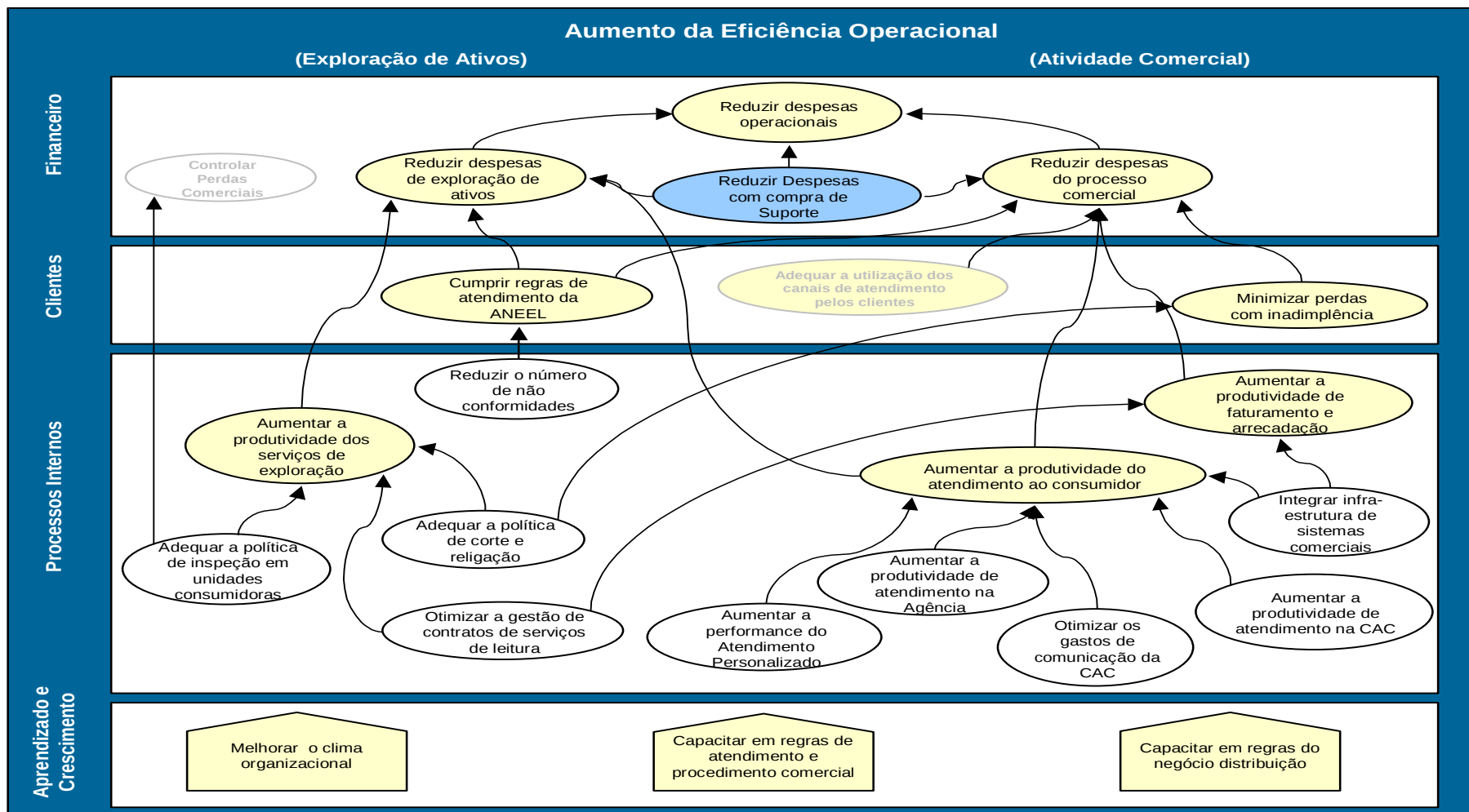
As medidas devem estar ligadas para serem efetivas e provocarem sinergia na organização



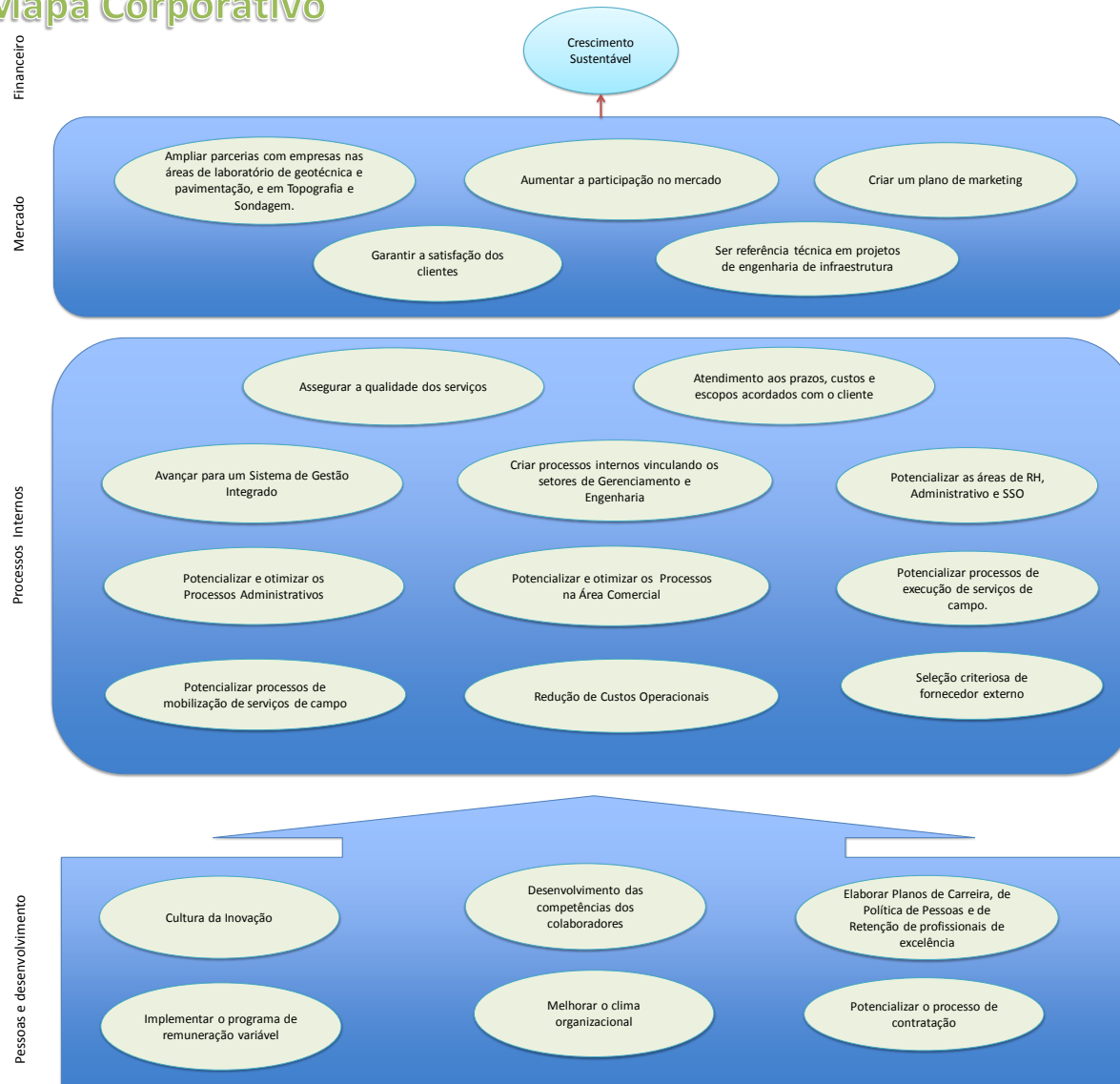
Metodologia BSC



MAPA ESTRATÉGICO - RC RELACIONAMENTO COMERCIAL



Mapa Corporativo



Objetivos	Nível	Indicadores	Forma de Cálculo
Crescimento sustentável do Grupo Unitas.	Estratégico.	EBTIDA Grupo Unitas.	Orçado x realizado.
	Estratégico.	Orçamento de custo e despesa variável.	Orçado x realizado.
	Estratégico.	Orçamento de custo e despesa fixa.	Orçado x realizado.
	Estratégico.	Orçamentos de produção.	Orçado x realizado.
	Estratégico.	Orçamentos de vendas.	Orçado x realizado.
Rentabilização dos ativos da empresa.	Estratégico.	Lucro Líquido	$LUCRO\ LÍQUIDO = EBTIDA - DEPRECIACÃO/AMORTIZAÇÃO - RESULTADO\ NÃO\ OPERACIONAL - IR/CSSL$
Suprir processos de apoio aos negócios visando eficiência.	Estratégico.	Evolução do Projeto de Implantação do ERP/Processos.	-
Financeiro (Garantir a excelência na gestão do contas a pagar e receber, política de crédito e geração do fluxo de caixa - desdobramento).	Tático.	Disponibilidade da informação do fluxo de caixa previsto e realizado.	% de entrega de informação do fluxo de caixa a realizar.
	Estratégico.	Fluxo de Caixa Operacional Mensal Realizado.	% de atingimento da meta de caixa do período específico (mensal)
	Operacional.	SLA (Acordo de Nível de Serviço) de tempo de acerto de prestação de contas do usuário.	Data de solicitação X data de atendimento
	Operacional.	SLA (Acordo de Nível de Serviço) de tempo de análise de crédito.	Data de solicitação X data de atendimento
Controladoria (Gerar e divulgar as informações gerenciais; garantir os prazos	Operacional.	SLA (Acordo de Nível de Serviço) de entrega da DRE.	% de atingimento do prazo de disponibilização
	Operacional.	SLA (Acordo de Nível de Serviço) de entrega das informações contábeis regulatórias.	% de atingimento do prazo de disponibilização

Cont.

Forma de Cálculo	Metas	Histórico Meta (Out/10 a Mar/11)
Orçado x realizado.	R\$12.176.200,00 em 2011 (X% de margem ebtida).	Histórico já discutido em reunião da Diretoria. Meta já validada.
Orçado x realizado.	R\$? (100% do cumprimento do orçamento de custo e despesa variável).	
Orçado x realizado.	R\$? (100% do cumprimento do orçamento de custo e despesa fixa).	
Orçado x realizado.	R\$? (100% do cumprimento do orçamento de produção). A produção será medida em volume. Cada produto tem uma unidade de medida própria.	
Orçado x realizado.	R\$60.671.326,04 em 2011 (100% do cumprimento do orçamento de vendas).	Histórico já discutido em reunião da Diretoria. Meta já validada.

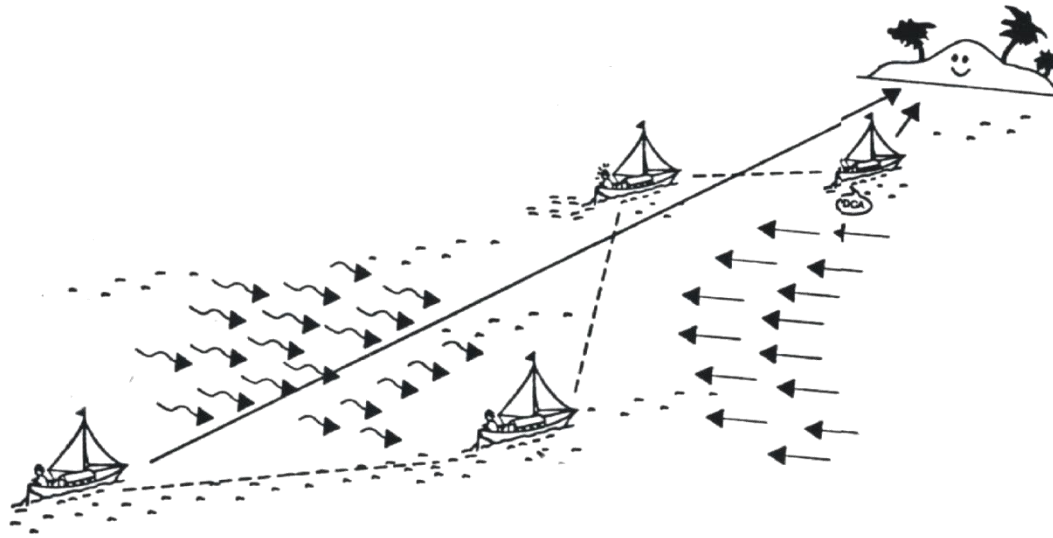
Plano de Ação (5W2H) de Implantação do Planejamento Estratégico – *Modelo Visio, Excel ou MSProject*

ID	What	Why	Who	Where	How	How Much (000)	Início	Término	Duração	abr 2011						mai 2011			
										20/3	27/3	3/4	10/4	17/4	24/4	1/5	8/5		
1	Levantar informações dos processos principais da empresa e de cada área do grupo para alinhamento com SI e elaborar PE	Para reposicionamento de metas e prioridades	Equipes 1,2 e3 (ant)	Unidades empresas	Consultando Planos e reunindo com lideranças com SWOTS	4,8	21/03/2011	05/05/2011	6sem 4d										
2	Descrever Fluxos de Processos: Considerações das lideranças e crítica das descrições atuais de cargos e fluxos de processos.	Para vinculação ao PE, SI e ISO, PCO, PSC	Equipes 1 e 2 (xico)	Todas as áreas	Analizando SI e Reunindo Lideranças	38,0	21/03/2011	11/05/2011	7sem 3d										
3	Apresentar problemas levantados pelas lideranças e disseminação do Plano de Ação p/ PE	Obter apoio do pessoal	Equipe 2 ANa	Principais depts.	Associando PE anterior	12,5	25/03/2011	14/04/2011	3sem										
4	Iniciar revisão de protocolos e SWOT das metas das unidades e áreas	Para acelerar a implantação do PE	Equipe 3 Zé	Todas as unidades	Analizando material e elaborando	1,6	29/04/2011	10/05/2011	1sem 3d										
5	Iniciar seminários conceituais e extração de metas, visando PCO e PSC e Aval. Desempenho.	Alinhar equipes e trabalhos atuais	Equipes 1 e 2 Al	Chefias de áreas	Realizando reuniões e encontros sistemáticos	3,8	04/04/2011	28/04/2011	3sem 4d										
6	Implantar metodologia BSC e ferramentas de gestão	Vincular atividades no SI	Equipe 3 Zé	Toda a empresa	Treinando pessoal responsável	3,6	12/04/2011	13/05/2011	4sem 4d										
7	Apresentar Plano de Contingência na modalidade das novas metas do PO	Preencher lacunas do sistema	Equipe 3 Zé	Diretoria	Reunindo com lideranças e diretoria	1,8	11/05/2011	26/05/2011	2sem 2d										
8	Revisar procedimentos e dados financeiros para agregar PE e priorizar procedimentos	Para dar continuidade após maio	Equipes 1 e 2 Al	Principais áreas	Auditando pessoal treinado	31,9	16/05/2011	20/03/2012	44sem 2d										
9	Acompanhar Planejamento Estratégico	Cumprir com a proposta aprovada	Equipe 1 MS	Todas as unidades	Seguindo Plano Aprov.	31,9	16/05/2011	20/03/2012	44sem 2d										

Valor Total do Plano:
Benefícios Estimados:
Aprovado por:
Data:

ESTRATÉGIAS





A empresa bem sucedida deve se colocar “no limite do caos”, sem atingi-lo, tal qual um capitão de um veleiro que evita a calmaria (estagnação), e navega não lutando contra o ambiente, mas tentando compreendê-lo, adaptando-se e tirando vantagem do mesmo.

(MINTZBERG, QUINN, 2001)

Estratégia Ruim: Conheça e evite!!!

Richard Rummelt *"Estratégia boa, Estratégia Ruim"*



- 1- **Floreio:** palavras pomposas, obscuras, sem sentido ou de auto ajuda.
- 2- **Não enfrentar desafios:** não consegue definir ou não reconhece o desafio. Se não existe, não há estratégia.
- 3- **Confundir METAS com ESTRATÉGIAS:** muitas estratégias ruins são apenas afirmações de desejos e não planos para superar obstáculos.
- 4- **Objetivos estratégicos ruins:** quando deixam de abordar questões fundamentais ou se mostram impraticáveis.

O mapa estratégico composto de vários temas estratégicos paralelos cria condições para que as empresas, ao mesmo tempo, gerenciem processos de criação de valor a curto, médio e longo prazos. ((KAPLAN, NORTON 2011)

A maioria dos temas estratégicos são combinações verticais de objetivos que se originam na perspectiva de PROCESSOS, onde a estratégia é executada. Tais temas podem conectar-se para cima, com objetivos dos CLIENTES e com objetivos FINANCEIROS, assim como para baixo, com os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento. ((KAPLAN, NORTON 2004)



O Balanced Scorecard traduz os objetivos do Mapa Estratégico em indicadores e metas, e para atingi-las a organização deve lançar mão de um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. (KAPLAN, NORTON 2004)



A estratégia refere-se à ação, a fazer algo. O cerne de uma estratégia precisa conter ação. Ela não precisa indicar todas as ações que serão adotadas à medida que os eventos vão se desenrolando, mas deve haver clareza suficiente sobre as ações para trazer os conceitos para a Terra. (HUMELT, 2011)



Bibliografia:

HUMELT, Richard- *“Estratégia Boa, Estratégia Ruim”*, RJ, Elsevier, 2011.

KALLAS, David; COUTINHO, André *“ Gestão da Estratégia”*, RJ, Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert; NORTON, David – *“ Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis”*, RJ, Elsevier, 2004.

Idem, *“A Execução Premium”*, RJ, Elsevier, 2008.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *“O Processo da Estratégia”*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, M. B. *Mudanças Organizacionais: Métodos e Técnicas para a Inovação*. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

Idem, *Criatividade e Liderança: O desafio da Inovação*, SP, Ed. Biblioteca 24horas, 2015.

** Referências do Slide de Valor Criado x Valor Apropriado*

- BARNEY, J.B. Firm Resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n.1, 1991.
- BRANDEMBURGUER, A.M.;STUART JR.H.W. Value-based business strategy. Journal of Economics & Management Strategy, v.5, n.1, 1996.
- BRITO, R.P. Criação de Valor, vantagem competitiva e o seu efeito sobre o desempenho financeiro das empresas. Tese de Doutorado, SP, Fundação Getúlio Vargas, 2011.
- CASTRO, R.G.;AGUILLERA,R.V. Incremental value creation and appropriation in a world multiple stakeholders. Strategic Management Journal., v.36, 2015.
- PORTER,M.E. The contributions of industrial organization to strategic management. The Academy of Management Review, v.6,n.4, oct. 1981.