

Planejamento e Gestão Estratégica

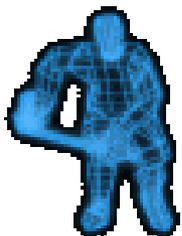
Maurício Fernandes Pereira

www.mauriciofpereira.com.br

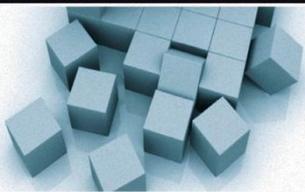
www.facebook.com/MauricioFernandesPereira1

mfpcris@gmail.com

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira



MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA



PLANEJAMENTO
Estratégico

TEORIAS, MODELOS E PROCESSOS

1



Maurício Fernandes Pereira

PLANEJAMENTO O ESTRATÉGICO

GISELLY RIZZATTI
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA



PLANEJAMENTO
Estratégico

A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL PARA
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

5

atlas

JULIANE INES DI FRANCESCO KICH
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA



PLANEJAMENTO
Estratégico

OS PRESSUPOSTOS BÁSICOS PARA
UMA IMPLANTAÇÃO EFICAZ

2



MÔNICA KÜLKAMP BEPLER
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA



PLANEJAMENTO
Estratégico

A CONTRIBUIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

3

atlas

DYOGO NEIS
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA



PLANEJAMENTO
Estratégico

A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA
O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

4

atlas

Manuel Portugal Ferreira
Maurício Fernandes Pereira
Fernando Antônio Ribeiro Serra
Gilberto de Oliveira Moritz

Estratégia em Diferentes Contextos Empresariais

Fundamentos,
Modelos e
Perspectivas

atlas

Maurício Fernandes Pereira

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Manuel Portugal Ferreira
Fernando Antônio Ribeiro Serra
Maurício Fernandes Pereira
Gilberto de Oliveira Moritz

Estratégia Corporativa

Implementação,
Controle e
Internacionalização

atlas

Marcelo Zenaro
Maurício Fernandes Pereira

Marketing Estratégico para Organizações e Empreendedores

Guia Prático e Ações
Passo a Passo

atlas

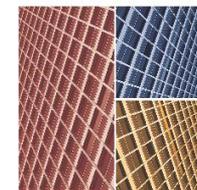
GILBERTO DE OLIVEIRA MORITZ
MARIANA OLIVEIRA MORITZ
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA

PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS PROSPECTIVOS

REFERENCIAL METODOLÓGICO BASEADO
EM CASOS PARA A APLICAÇÃO PRÁTICA
NAS ORGANIZAÇÕES

atlas

SIQUEIRA DE MORAIS NETO
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA



Criação de Valor Compartilhado

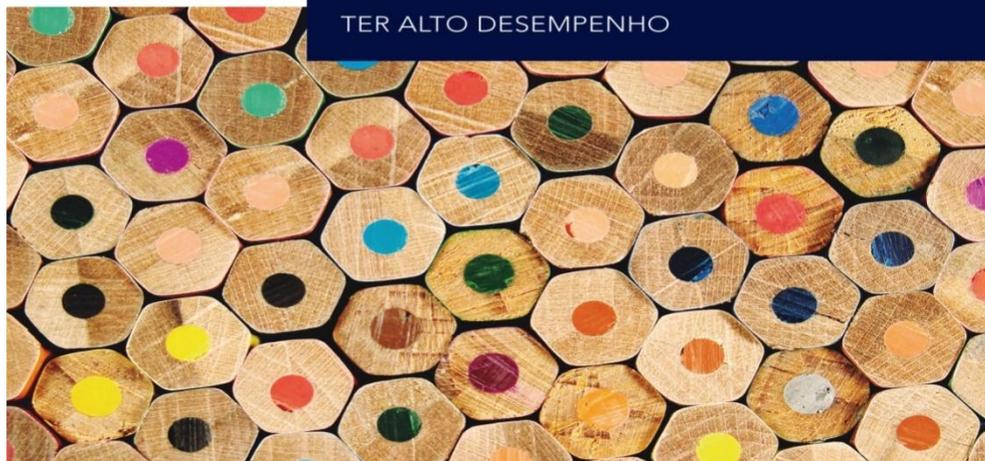
Planejamento de Estratégia e
Metodologia para Aplicação Fundamentada
no Conceito de Michael Porter

atlas

DIEGO CALEGARI
MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DAS ESCOLAS

O QUE LEVA AS ESCOLAS A
TER ALTO DESEMPENHO

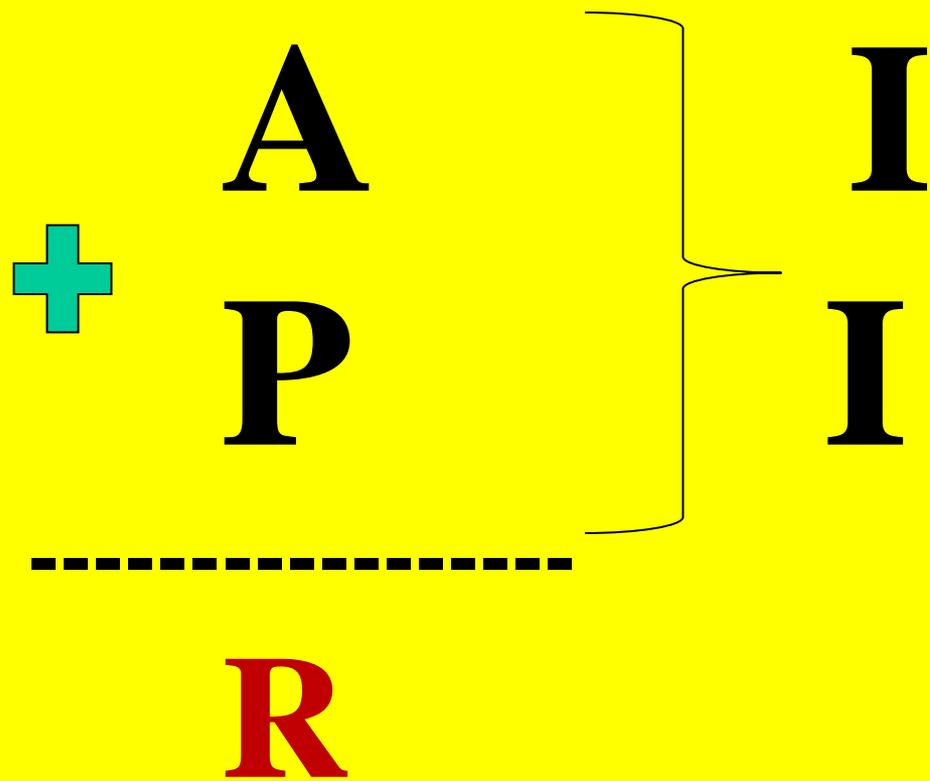


atlas



Chegou o dono da verdade...

Não sou o dono da Verdade . . .



Albert Einstein nos ensina

- Penso 99 vezes e nada descubro! Deixo de pensar, mergulho no silêncio, e a verdade me é revelada.
- O importante é não parar de questionar.
- A imaginação é mais importante que o conhecimento.
- A única fonte de conhecimento é a experiência.

José Saramago nos ensina em seu “O Ensaio sobre a Cegueira”:

- “Se podes olhar, vê, se podes ver,
repara!”

- O Gestor precisa reparar!









SUCCESSO

Il successo è una rivelazione, solo se è una decisione.

Antes de tudo . . .

- Educação / Transformação
- Ensino / Informação

Rubem Alves

- “A primeira tarefa da Educação é

Ensinar a ver: quem vê bem nunca fica

entediado com a Vida”;

E o Gestor das IES . . .

PODER
OU / E
AUTORIDADE

Qual líder lhe inspira . . .

. . . Gandhi . . .

. . . Madre Teresa de Calcutá . . .

. . . Martin Luther King

. . . J.C . . .

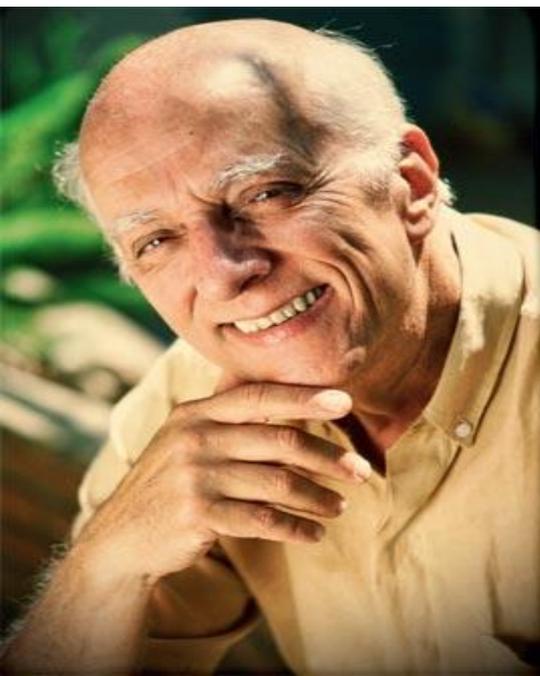
Duas Qualidades de todo Grande Líder

Saber Ouvir

Humildade

Rubem Alves

Sempre vejo anunciados cursos de oratória. Nunca vi anunciado curso de escutatória. Todo mundo quer aprender a falar. Ninguém quer aprender a ouvir. Pensei em oferecer um curso de escutatória. Mas acho que ninguém vai se matricular.



E o Gestor das IES . . .

PODER / Ensinar

OU / E

AUTORIDADE / Aprender

E o Gestor das IES . . .

PODER / Formal / CDF / Reitor

OU / E

AUTORIDADE / Moral / CDI

LÍDER

*Papel do Líder
E do*

Liderado

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

E o Gestor . . . **AUTORIDADE**

- 1) Domínio de Conteúdo / Conhecimento
- 2) Didática / Metodologia de Ensino
- 3) Atitudes e Posturas Pessoais

E o GESTOR?

Por que da ladainha?

- O que vamos **encontrar** nas IES:

- SD

- STA

ENCONTRO ...

. . . É fonte de energia

. . . dá energia, alegria e entusiasmo

. . . Sempre que há encontro, há **FESTA**

ENCONTRO ?
DE que ou DE quem?...

SER HUMANO

Professor, Funcionário, Aluno, etc . . .

ENCONTRO ...

... Ou

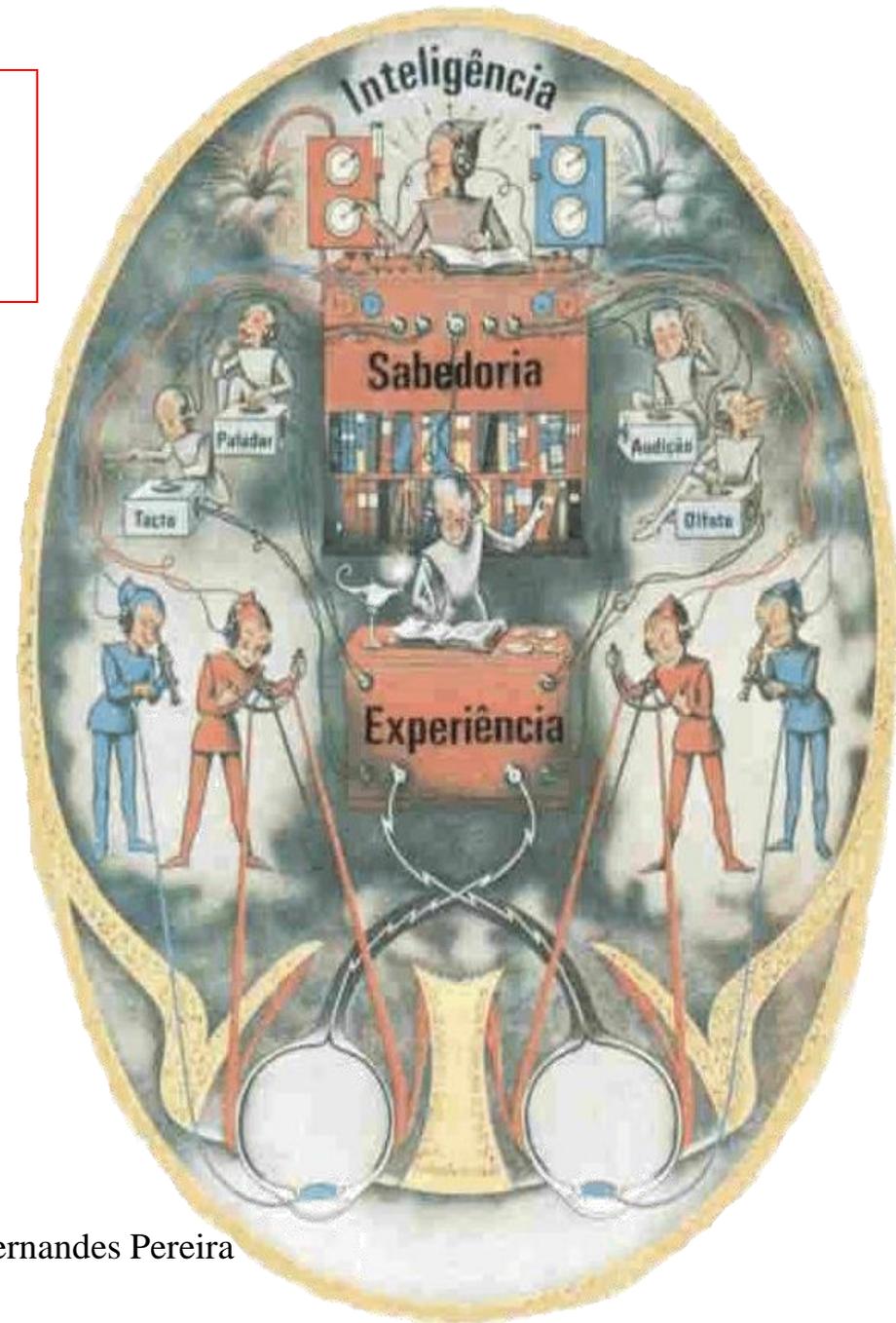
RES HUMANO?

Não PODE SER!

**Planejamento
e
Gestão Estratégica**

Premissas da Disciplina

- Primeiro saber, depois agir e então realmente saber (Bishr al Haffi, Persa Sufi, 767-852).
- O conhecimento é um tesouro, mas a prática é a chave para ele (Thomas Fuller, 1608-1661)



Fundamento do
Meu Lema . . .

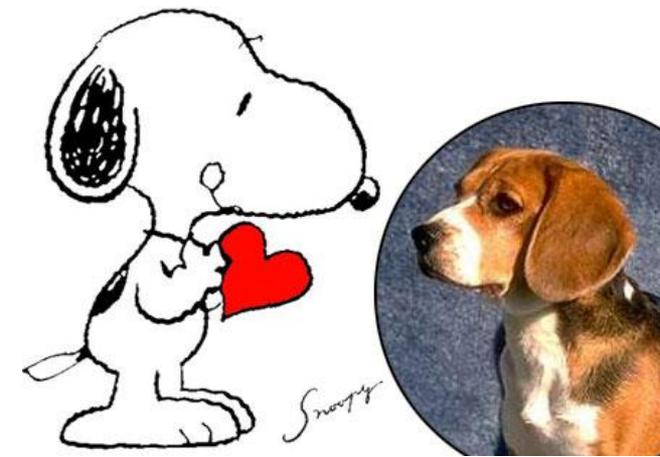
*“Não
complica o
que é
fácil!”*



Provérbio Antigo

- “O bom é saber e saber que sabe. Melhor ainda é saber que não sabe. Providencial é saber sem se dar conta. Mas o pior é não saber que não sabe”.





Snoopy

- *“Se ontem eu era um cachorro e hoje eu sou um cachorro, é bem provável que amanhã eu também seja um cachorro.”*

A essência do Processo Estratégico

- Gestão: *POCD*
- Tomada de Decisão

Limite Vertical

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

**Tudo
Depende
da
Perspectiva
de
Análise!**



**Tudo
Depende
do
Ponto
de
Vista!**

**Tudo
Depende
da
Perspectiva
de
Análise!**



**Tudo
Depende
do
Ponto
de
Vista!**

Sergipe 2012

RAZÕES DO SUCESSO

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

+

P

D

D

P



C



PETER DRUCKER

(1909 – 2005)

“O processo de planejamento é muito mais importante do que o seu produto final”.

Aprendendo com o imperador Júlio César
<http://radioclick.globo.com/cbn/>

O Guru dos Gurus
HBR – Jan/04

Max Gehringer (30/12/05)

Palestra na ExpoManagement (2001)





PLANEJAMENTO



- “O propósito do planejamento efetivo não é fazer planos, mas mudar os modelos mentais que os tomadores de decisões carregam em suas cabeças”.

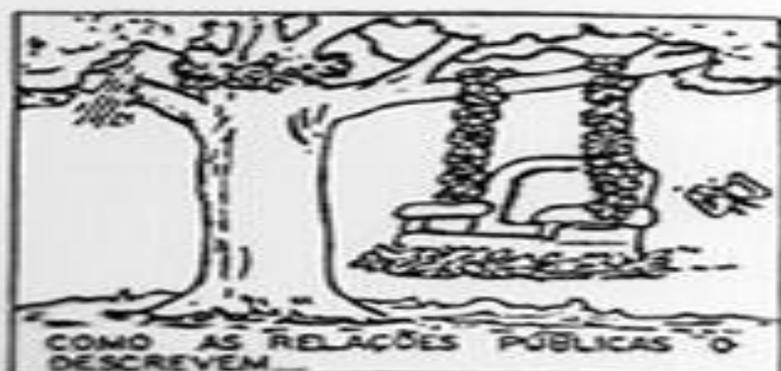
Arie De Geus

Palestra na ExpoManagement (2004)

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira



O MESMO PROBLEMA VISTO DE DIFERENTES ÂNGULOS



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- É um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a *competitividade* e seu grau de *resolutividade* (MFP, 2010).

Resolutividade
Ayrton
Senna!

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

Percepção: Modelo Mental 01

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

Paulo Freire

A leitura de mundo
antecede a leitura da
palavra.

ETAPAS DO PROCESSO DE P.E



•1)Diagnóstico Estratégico

-
- Declaração de Valores
- Missão
- Visão
- Fatores Críticos de Sucesso
- 2) Análise Externa
- Análise Interna
- Objetivos Estratégicos

SENSIBILIZAÇÃO

•3) Implantação e Controle

BSC

Balanced Scorecard

O QUE É BSC?

Balanced Scorecard

(Indicadores Balanceados de Desempenho)

BSC é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais e que direcionam o comportamento e o desempenho de uma organização.

CONCEITO

O BSC é um sistema de gestão baseada em um conjunto de indicadores de desempenho que proporcionam aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa. Contemplam indicadores, que permitem a visualização do resultado das ações passadas, e os indicadores operacionais, ligados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e o aprendizado e crescimento. (KAPLAN E NORTON, 1997).

BSC

Para **KAPLAN & NORTON** (1997), o “Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros a longo prazo e relacionando-se depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos **financeiros**, dos **clientes**, dos **processos internos** e, por fim, dos **funcionários e sistemas**, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”.

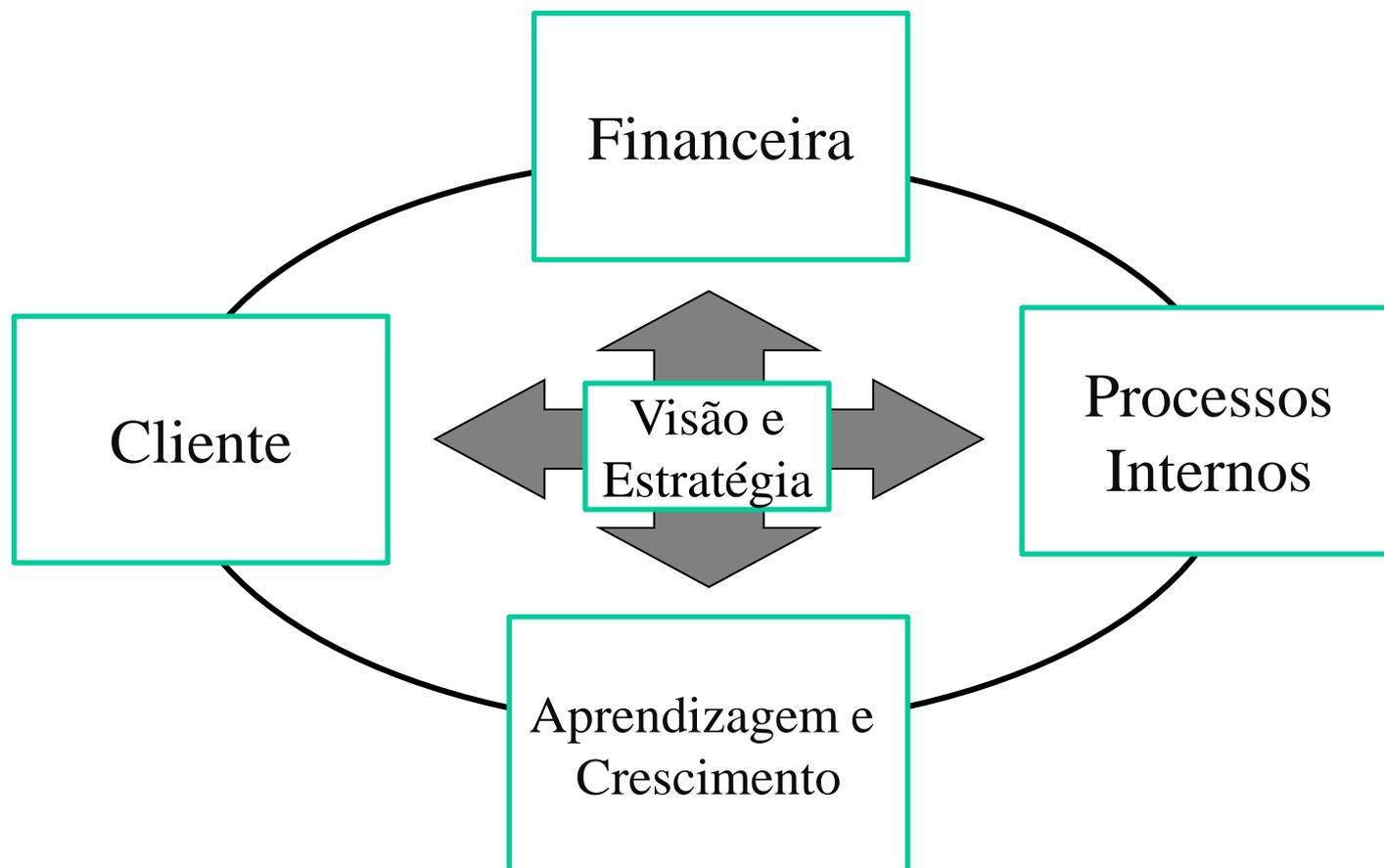
BSC pode ajudar a empresa

Segundo Roberto **KAPLAN** & **NORTON** (1997), o BSC pode ajudar uma organização a:

- a) Focalizar iniciativas de mudanças organizacionais;
- b) Desenvolver capacidades de lideranças;
- c) Obter coordenação e sinergias entre unidades de negócio;
- d) Facilitar a comunicação da estratégia;
- e) Alinhar metas departamentais e indivíduos à estratégia.

As medidas avaliadas pelo BSC abrangem quatro áreas distintas:
Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento

ÁREAS DO BSC



BSC

ESTRATÉGIA

AÇÕES

RESULTADO

**Objetivos
Financeiros
de Longo
Prazo**

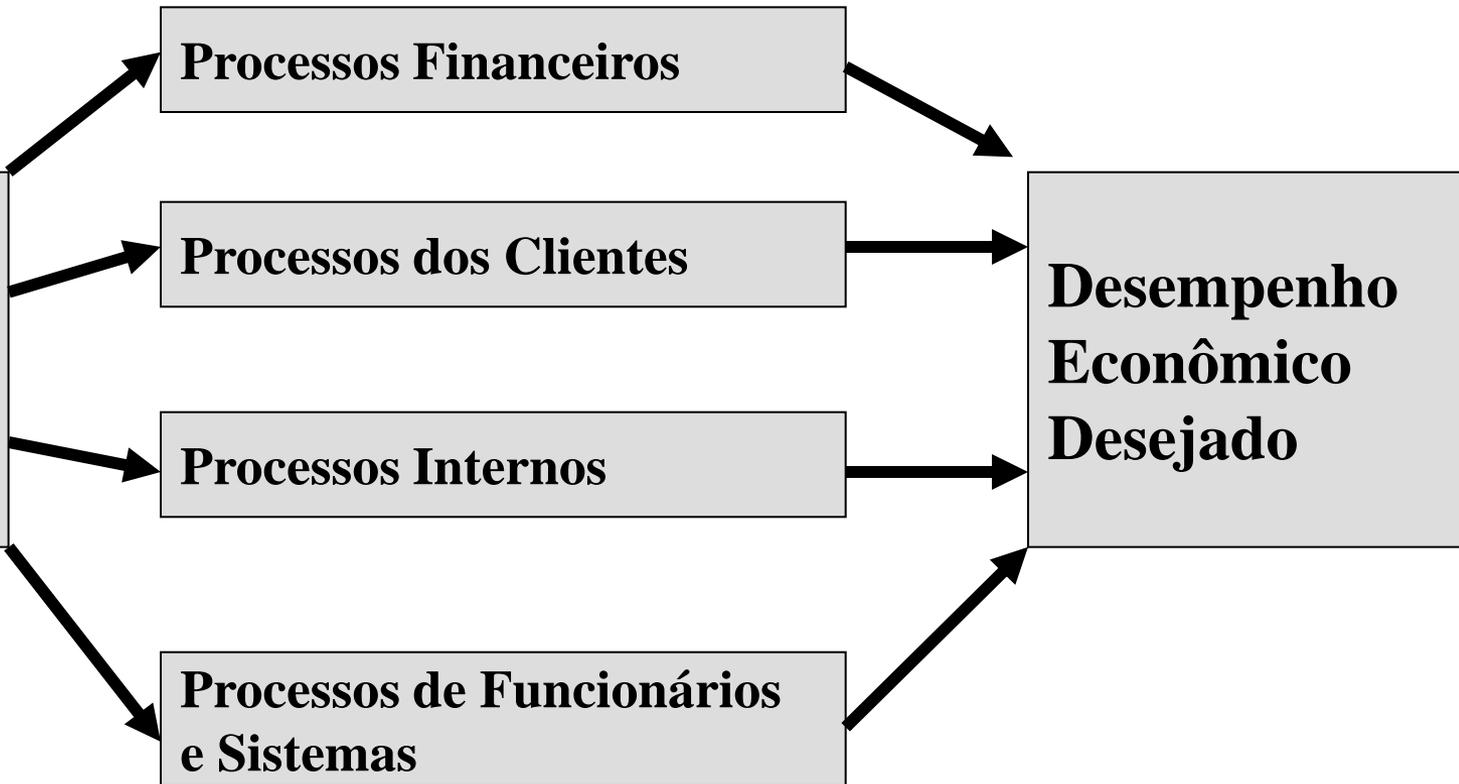
Processos Financeiros

Processos dos Clientes

Processos Internos

**Processos de Funcionários
e Sistemas**

**Desempenho
Econômico
Desejado**



FINANCEIRA

Para satisfazer nossos “acionistas” que objetivos financeiros devem ser atingidos?

Exemplos de Indicadores:

-
-

PROCESSOS INTERNOS

Para satisfazer nossos “clientes” e “acionistas”
quais processos devemos ser excelentes?

Exemplos de Indicadores:

-
-

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Para atingir nossas metas como o Instituto Federal deve aprender e inovar ?

Exemplo de Indicadores:

-
-

CLIENTES

Para satisfazer nossos objetivos que necessidades dos “clientes” devemos atender ?

Exemplos de Indicadores:

-
-

Implementação do BSC

Etapas do processo:

I – Arquitetura do programa de medição

II – Definição dos objetivos estratégicos

III – Escolha dos indicadores estratégicos

IV – Elaboração do plano de implementação

As 4 perspectivas do BSC

Financeiro: Para satisfazer nossos acionistas que objetivos financeiros devem ser atingidos?”

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Rentabilidade			
Crescimento			
Valor p/ acionista			

Processos Internos

Objetivos	Indicadores...
Imagem da Empresa	
Serviço	
Preço/custo	

Para satisfazer nossos clientes e acionistas quais processos devemos ser excelentes?

**Visão
e
Estratégia**

Processos do Cliente

Objetivos	Indicadores..
Tempo pedido	
Qualidade	
Produtividade.	

Para satisfazer nossos objetivos financeiros que necessidades dos clientes devemos atender?

Aprendizado e Crescimento: Para atingir nossas metas como nossa organização deve aprender e inovar?

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizado contín.			
Ativos intelectuais			
Inovação Merc.			

Ex. Mapa Estratégico

Diagrama das relações de causa e efeito, entre os objetivo estratégicos



O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários

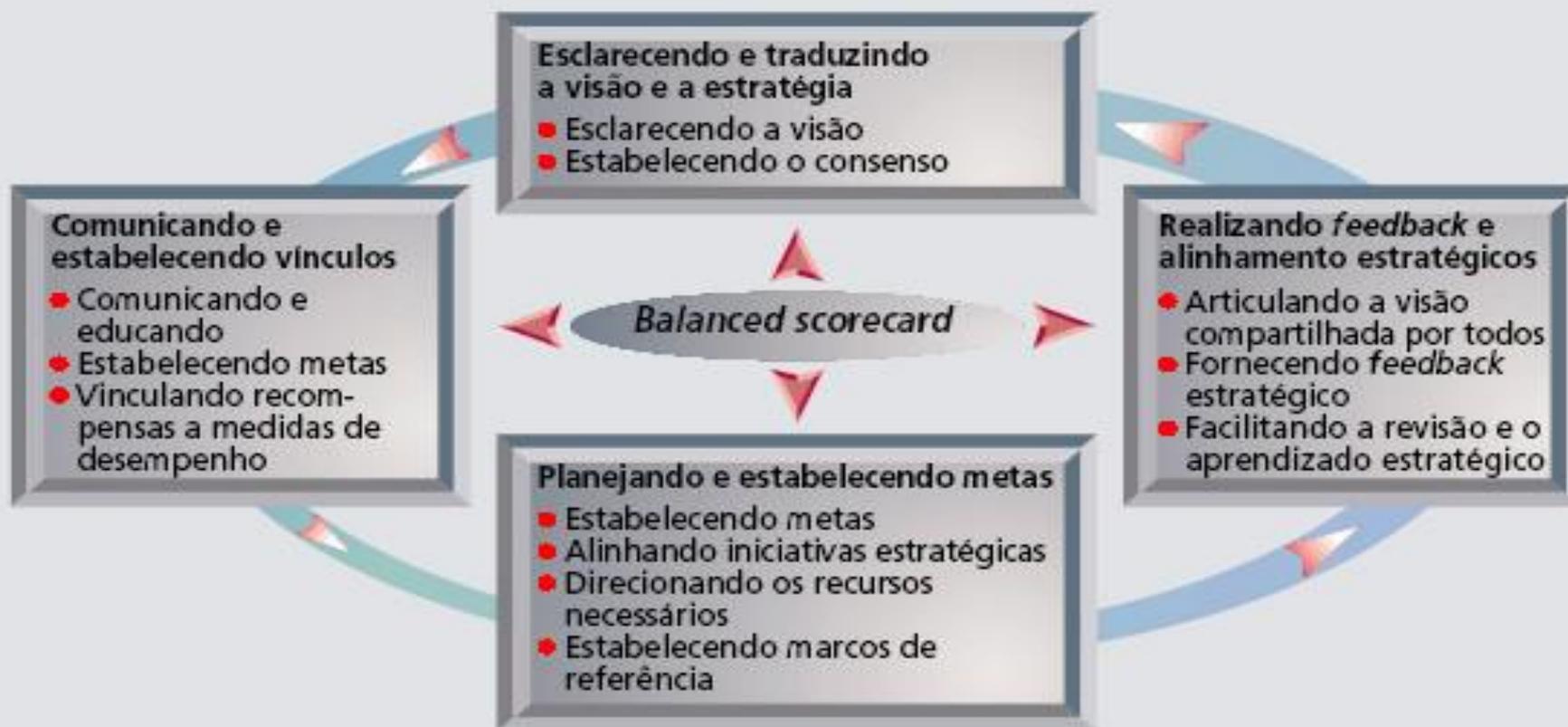
Perspectiva Interna			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Rápida Preparação em Solo	Horas de Pouso	30 min	Programa de otimização da duração ciclo
	Partida Pontual	90%	

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia

Programas de ação chave

BSC COMO SISTEMA GERENCIAL

O SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL

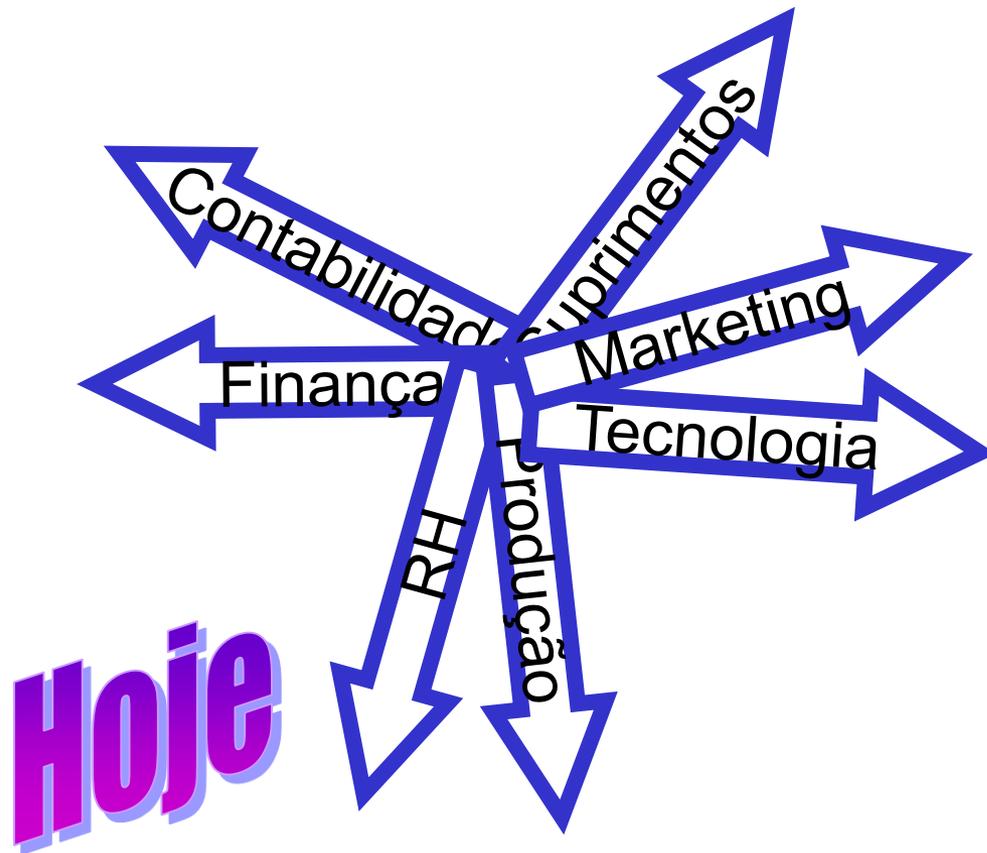


METAS

INDICADOR	META	ÁREA ESTRATÉGICA



Sem estratégia



Hoje

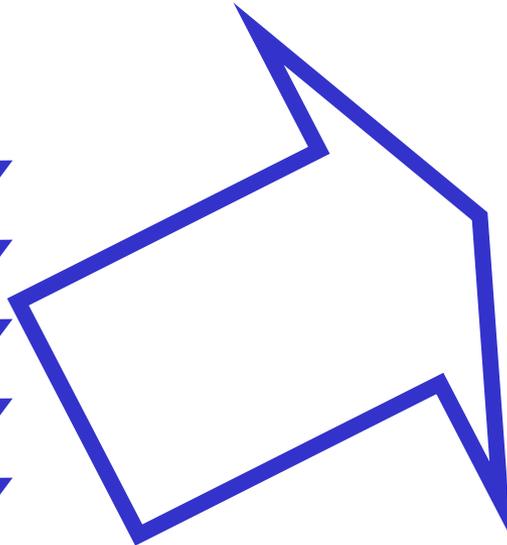






Com estratégia

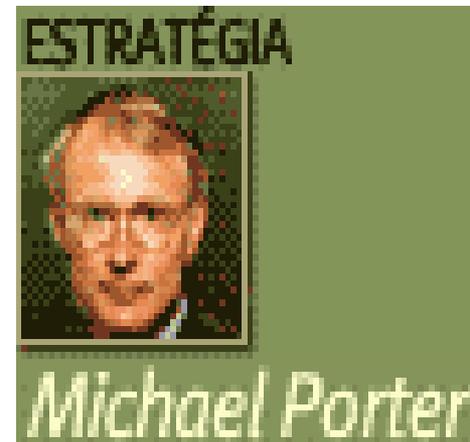
Contabilidade
Finanças
Suprimentos
RH
Produção
Tecnologia
Marketing



Michael Porter

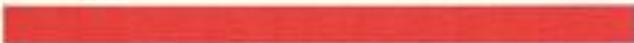
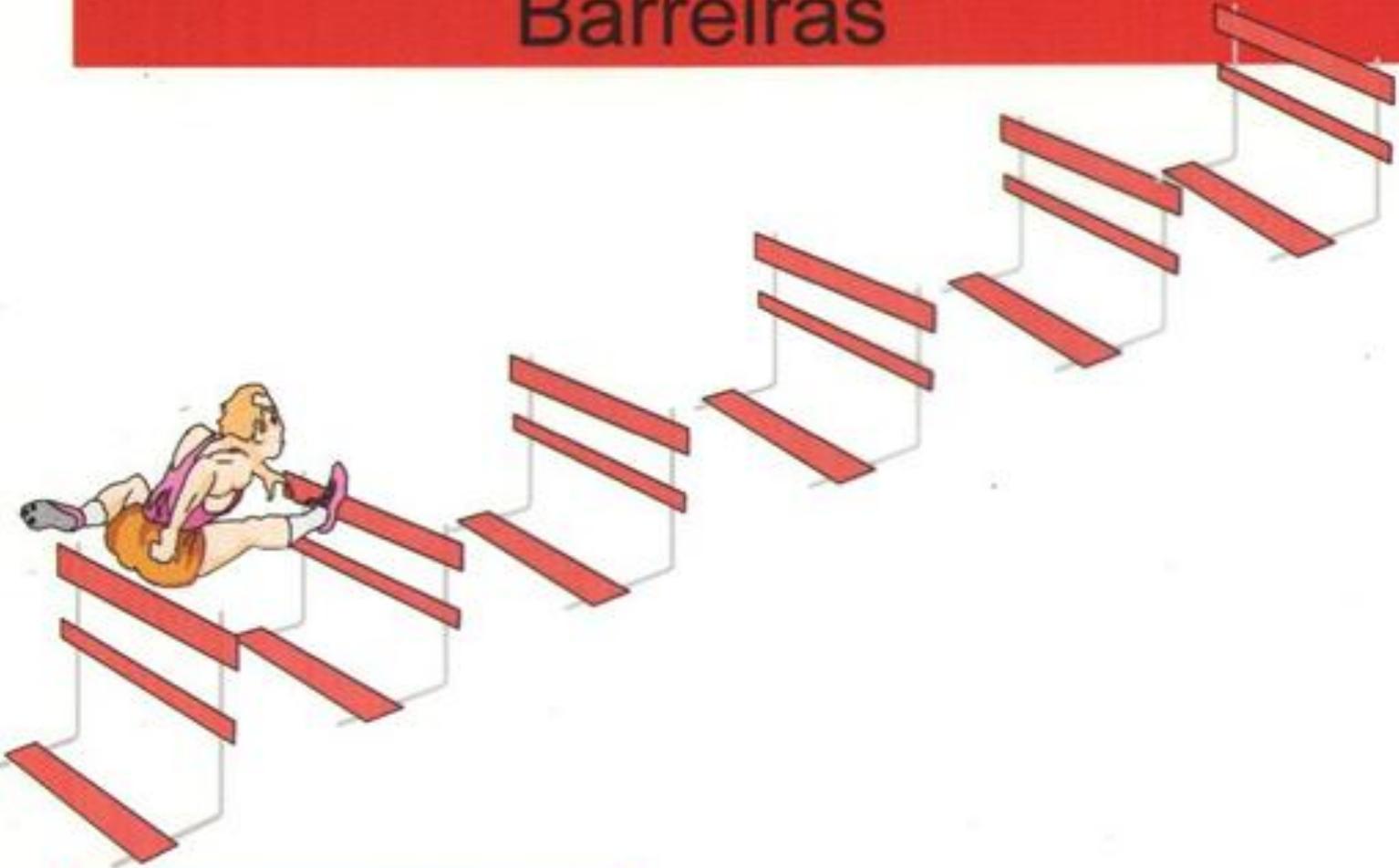
- *“Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio.”*

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira



...

Barreiras



• • • • • • • •

BARREIRAS ?!?!?!?



<http://cavalos.hypermart.net>

Quando não se entende do
processo, o que pode acontecer:

ONDE NÓS ERRAMOS?

O.K. nós tiramos a
roupa...

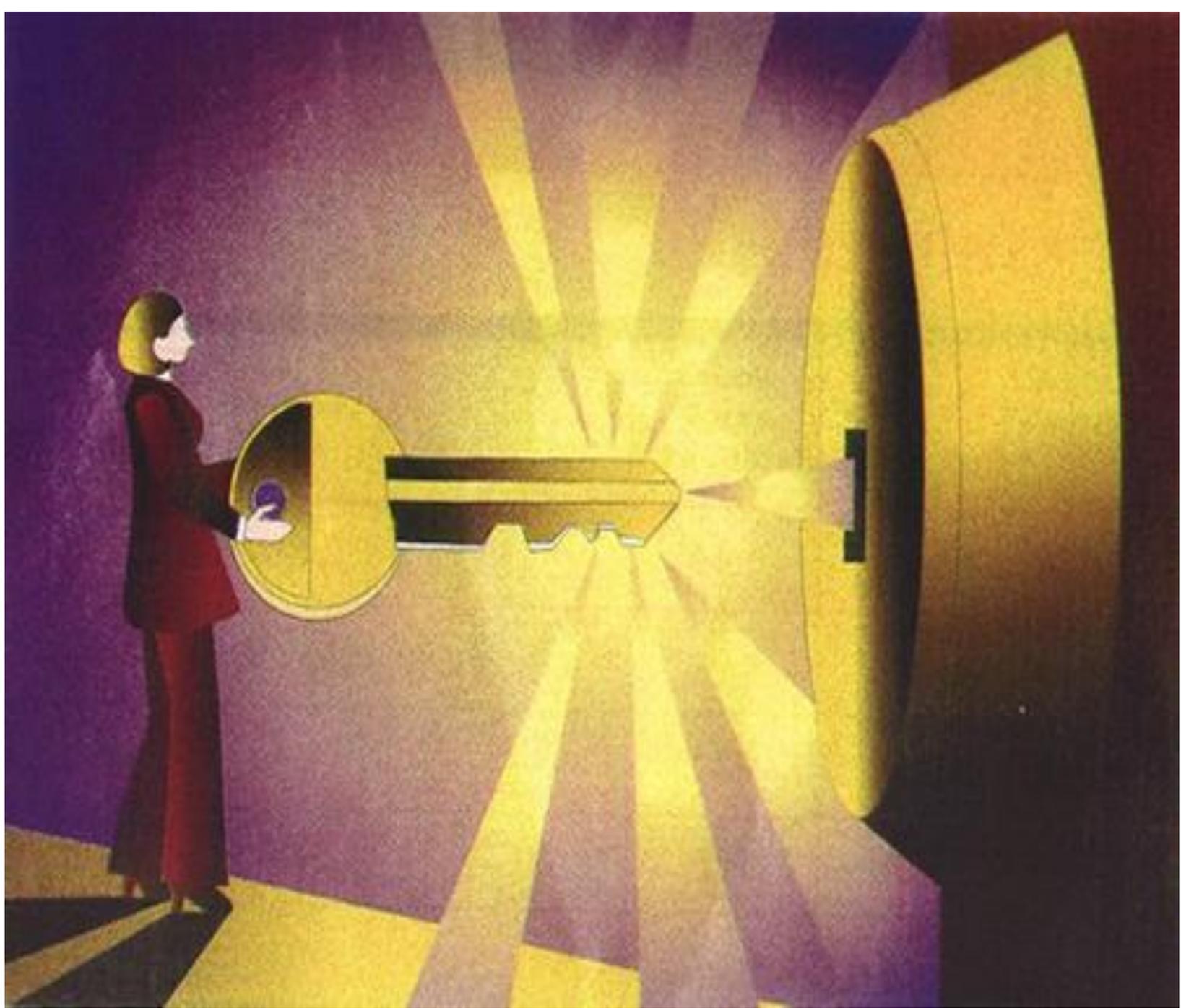
Eu estou em uma de
você...

Quanto tempo vai
demorar para sentirnos
prazer?



Eu não sei...
Mas já estou
ficando com dor
de cabeça!



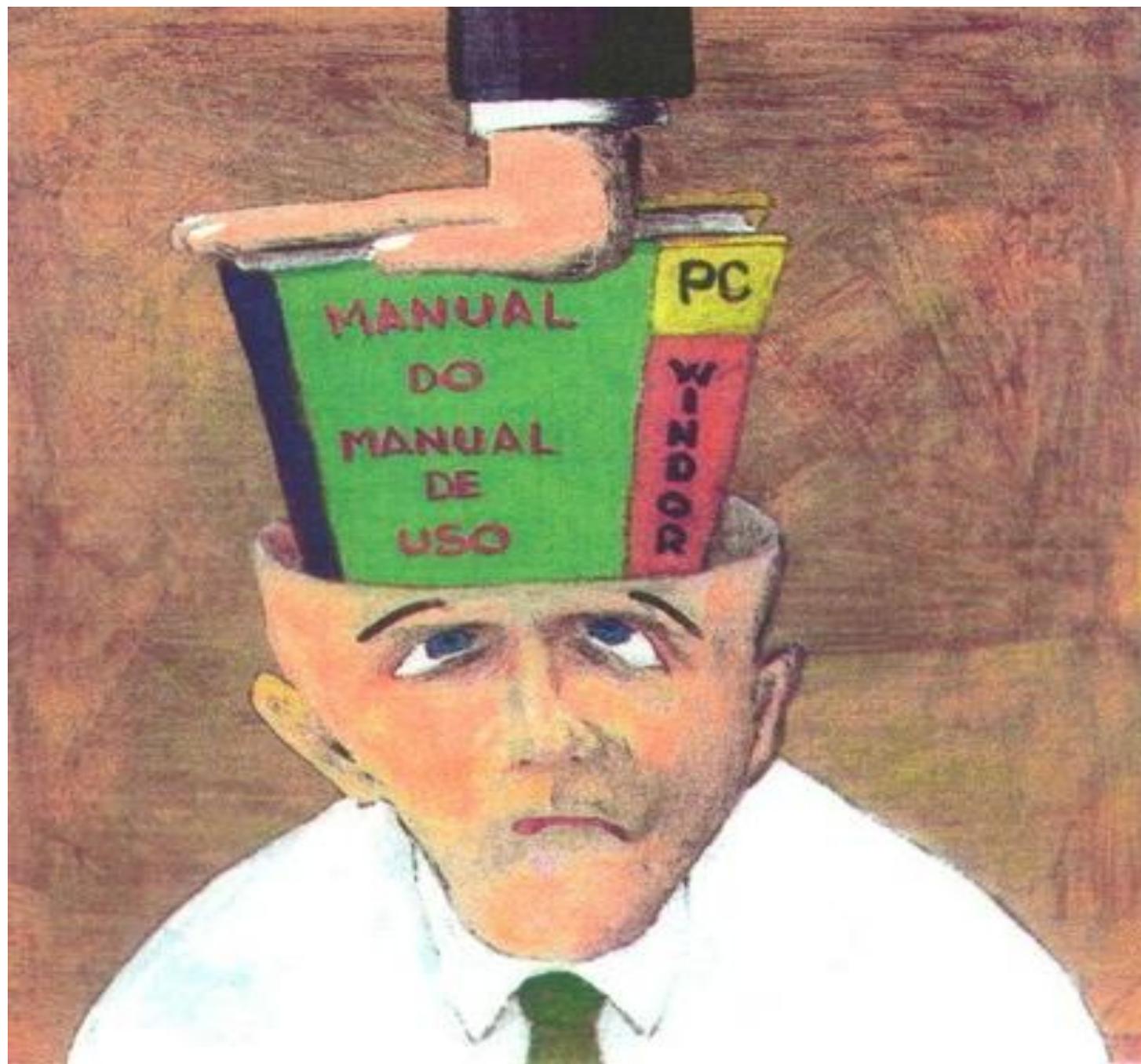


Qual a dica?

Papel e Lápis para anotar!



(48) 9172-3731



MANUAL
DO
MANUAL
DE
USO

PC

RODZ-W

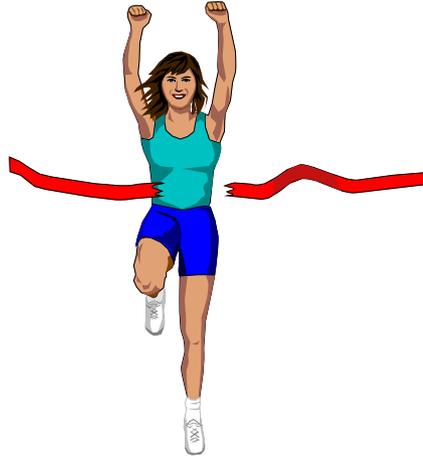
VISÃO

Administração da Empresa Moderna



FOCO ESTRATÉGICO





**O SUCESSO DEPENDE DE VOCÊ
E DE SUA VONTADE**

ATTITUDE

Acredite
em você
mesmo.
Tenha
confiança.



AYRTON SENNA

ÉXITO

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz”

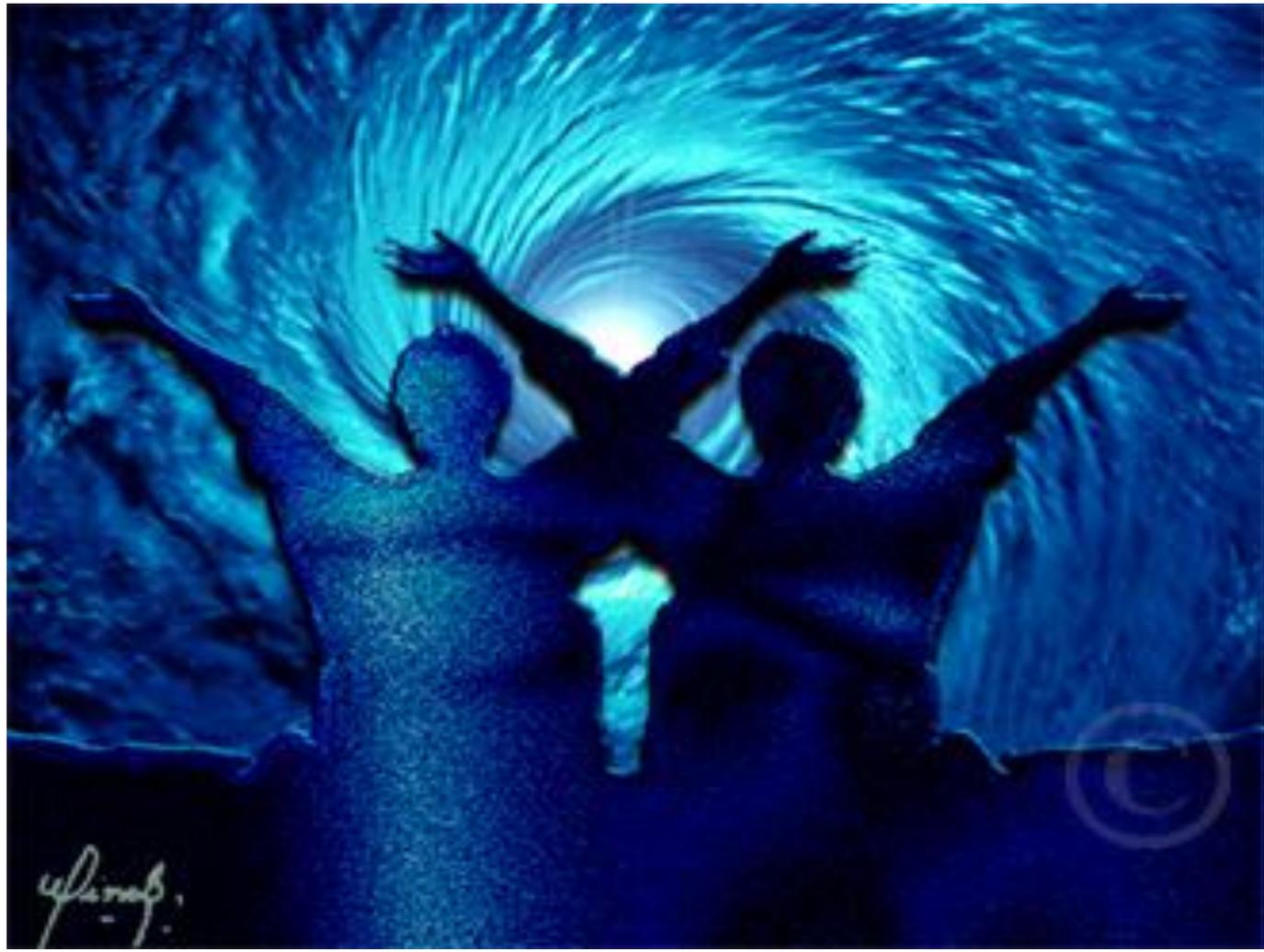


Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira





Processo Ganha-Ganha

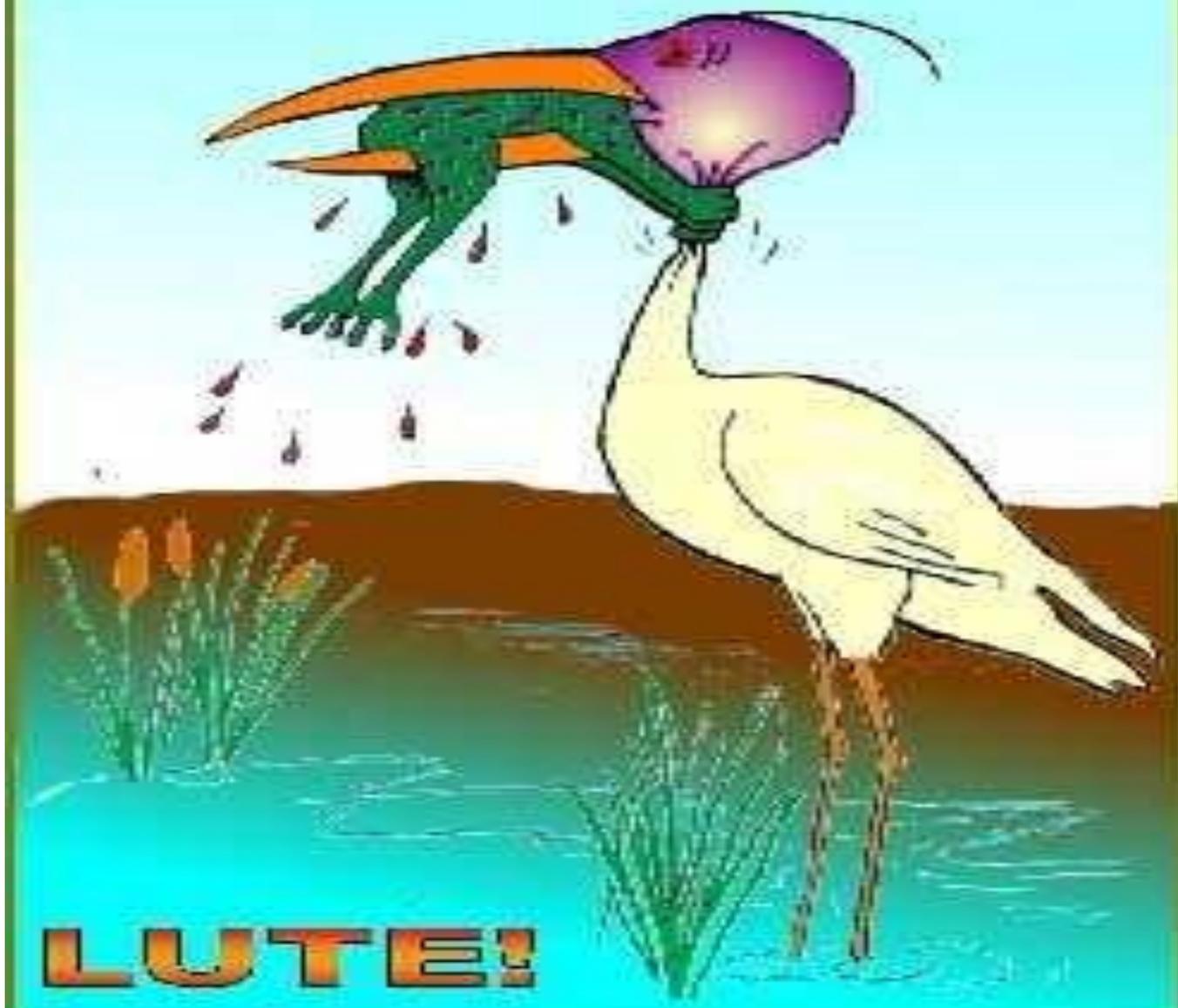




Faça com “Insatisfação”!



NUNCA DESISTA



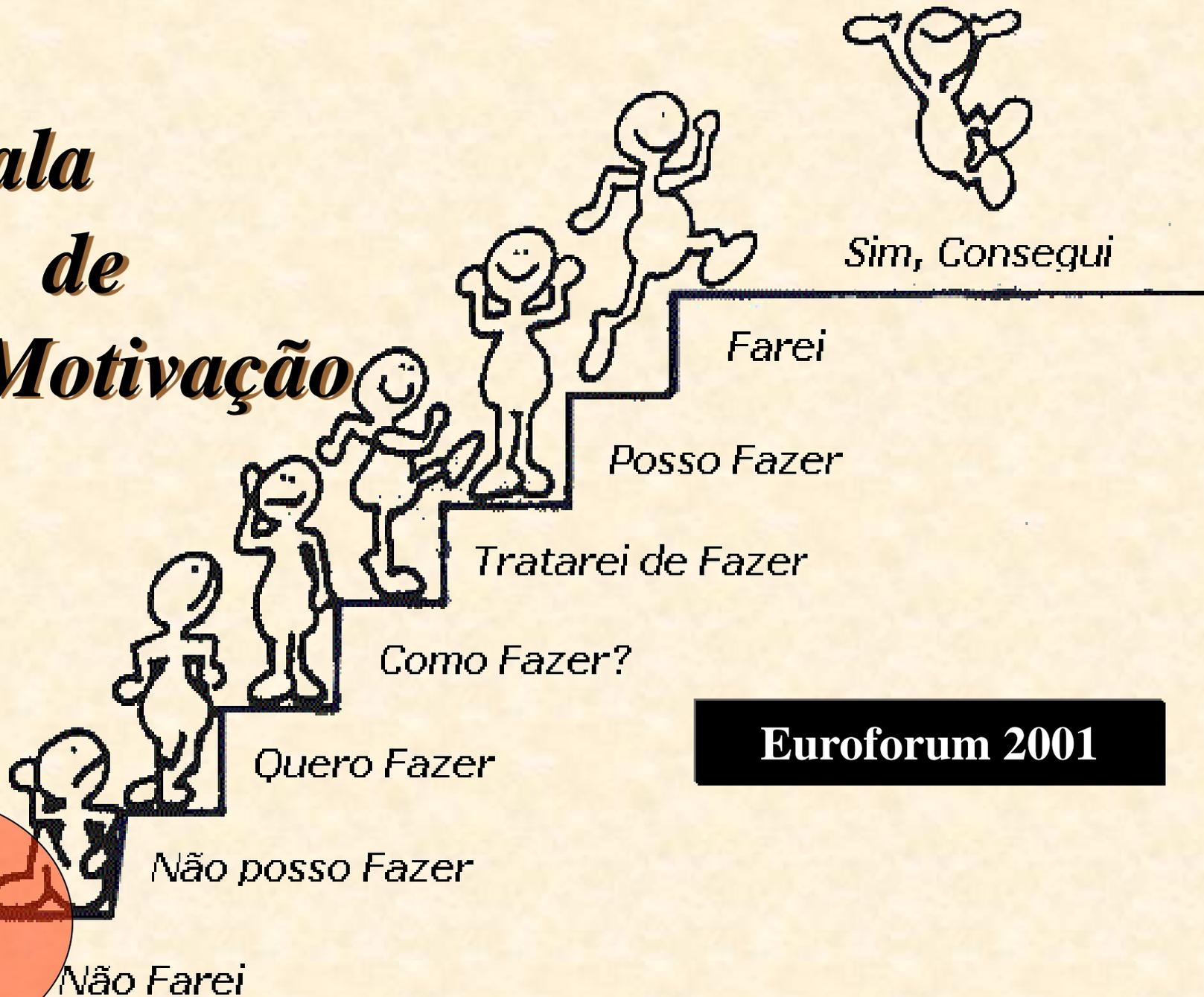
LUTE!

PAPAI NOEL

1836 - 2003

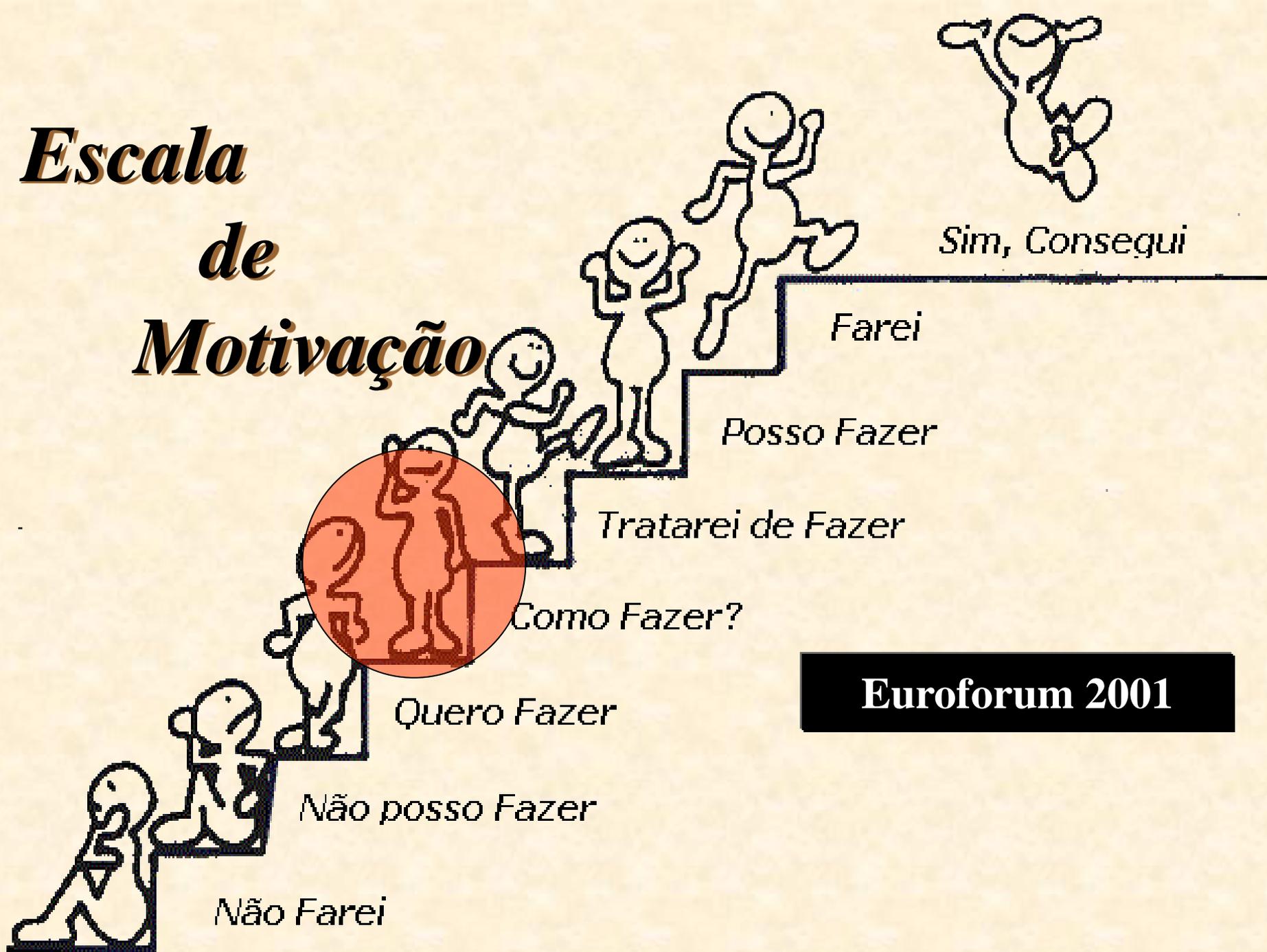


Escala de Motivação



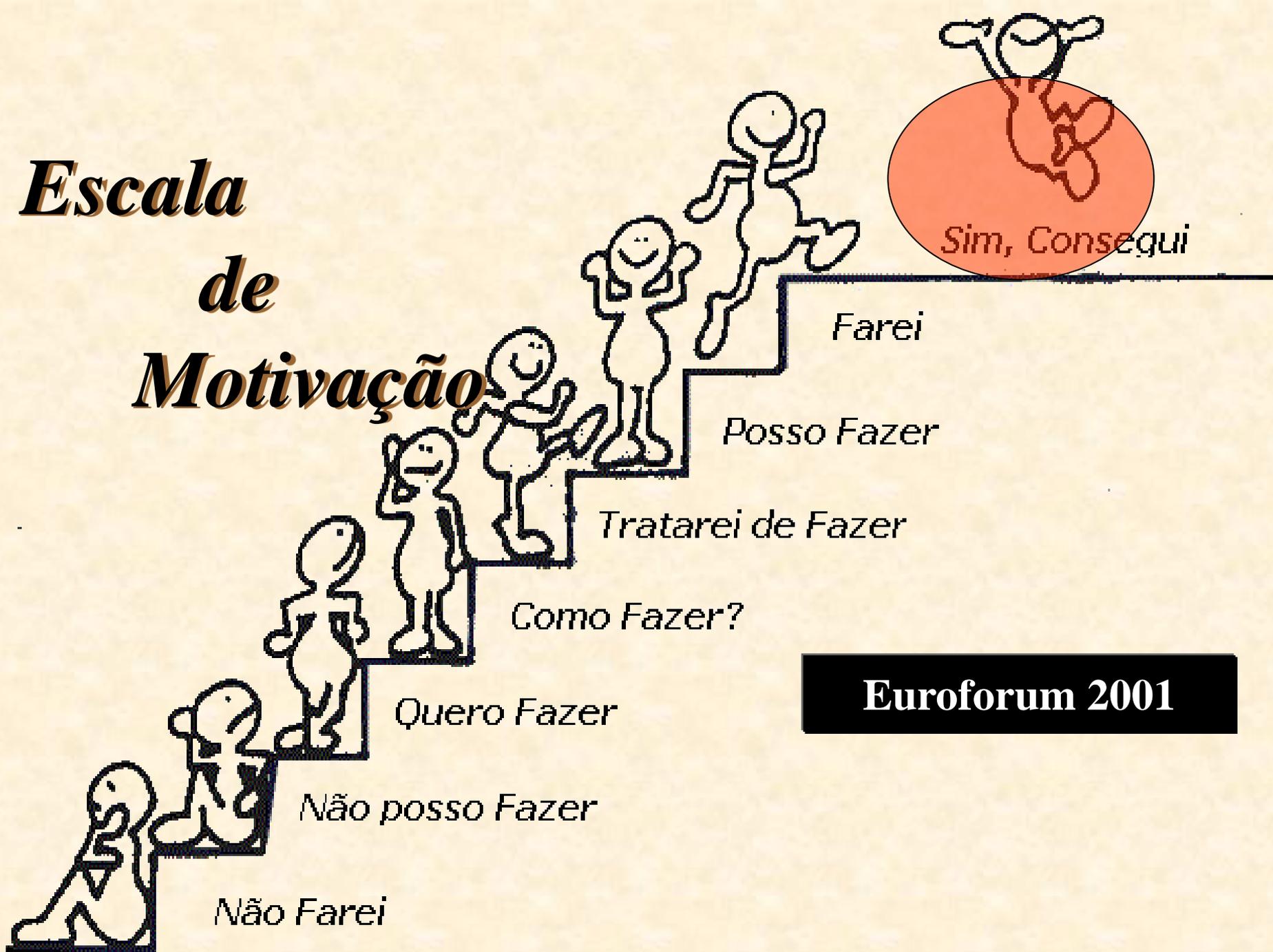
Euroforum 2001

Escala de Motivação



Euroforum 2001

Escala de Motivação



Euroforum 2001

Velocidade com Direção !





Grande Confúcio ...

*Escolha um emprego do qual
você goste e não terá que
trabalhar nem mais um dia na
sua vida.*

**RARÍSSIMA FOTO
HISTÓRICA**

*João Paulo II e os
que seriam seus
próximos dois
sucessores:
Benedito XVI e
Francisco.*

*Não há precedente
gráfico de 3 papas
em uma mesma
imagem.*

*Bergoglio não era
ainda cardeal,
apenas Arcebispo
de Buenos Aires.
Ele traz a mesma
cruz prateada que
usa agora como
Papa.*



*Um Líder
em Ação*
PAPA

Francisco

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira



Há uma diferença entre ser professor e ser Mestre. O professor dá friamente sua matéria, enquanto o mestre se envolve. É profundamente testemunhal. Há coerência entre sua conduta e sua vida. Não é mero repetidor da ciência, como o professor. É preciso ajudar os homens e as mulheres para que sejam Mestres, para que sejam testemunhas, essa é a chave da Educação.

Papa Francisco

Jorge Mario Bergoglio é o 266º Papa



Mário Quintana

"A vida é o dever que nós trouxemos para fazer em casa.

Quando se vê, já são seis horas!

Quando se vê, já é sexta-feira...

Quando se vê, já terminou o ano...

Quando se vê, perdemos o amor da nossa vida.

Quando se vê, já passaram-se 50 anos!

Agora é tarde demais para ser reprovado.

Se me fosse dado, um dia, outra oportunidade, eu nem olhava o relógio.

Seguiria sempre em frente e iria jogando, pelo caminho, a casca dourada e inútil das horas.

Desta forma, eu digo: Não deixe de fazer algo que gosta devido à falta de tempo, a única falta que terá, será desse tempo que infelizmente não voltará mais."



UBUNTU

A Empresa como um ambiente de *vida* para seus atores sociais

UBUNTU

- Um antropólogo estava estudando os usos e costumes de uma tribo Africana.
- Colocou um cesto embaixo de uma árvore com doces!
- Todos deram as mãos e correram juntos, chegaram juntos, comeram juntos . . .

UBUNTU

- O antropólogo olhou, prestou atenção, pensou, refletiu e perguntou ...
- Uma das crianças . .
- Ela respondeu: **UBUNTU**

UBUNTU

- É uma filosofia africana cujo significado se refere à **humanidade** com os outros. Trata-se de um conceito amplo sobre a essência do **ser humano** e a forma como se comporta em sociedade.

UBUNTU

- Para os africanos, é a capacidade humana de compreender, aceitar e tratar bem o outro, uma ideia semelhante à de amor ao próximo.

UBUNTU

- Significa generosidade, solidariedade, compaixão e o desejo sincero de felicidade e harmonia entre os todos.

<http://www.significados.com.br/ubuntu/>

**Finalizo lembrando de minha avó,
Almerinda Bittencourt Fernandes:**

**“Fazer com a alma o que na vida te for
dado a fazer”.**



MUITO OBRIGADO!

(48) 9172-3731

www.facebook.com/MauricioFernandesPereira1

www.mauriciofpereira.com.br

mfpcris@gmail.com