



# Workshop

## Gestão Estratégica e os Direcionadores Estratégicos

### Começando a Jornada

- Apresentação de Conceitos e Conhecimentos (9h as 10h)
- Apresentação dos Relatórios de Diagnóstico (10h as 11h30)
- Apresentação de Oficina em Grupo (11h30 as 12h)
- Almoço (12h as 13h)
- Realização da Oficina em Grupo (13h as 16h)
- Realização de Oficina de Plenária (16h as 18h)



# Capacitação e Conhecimentos



- Instabilidade econômica
- Fragilidade política
- Blocos sociais e econômicos desmoronando
- Rupturas sociais e tecnológicas



Sobreviver significa  
dominar as **incertezas!**

Questionamentos:

**Para onde as organizações devem se direcionar para conseguir a dominação?**

**Como manter-se na direção correta em um mundo de constante mudança?**

**(Vollmann, 1996)**

Dominação	Morte
<ul style="list-style-type: none"><li>• Antecipação ou resposta rápida para as mudanças nas condições de mercado;</li><li>• Proatividade ou atmosfera de busca de oportunidades;</li><li>• Elevada taxa de aprendizado;</li><li>• Flexibilidade, responsividade e agilidade;</li><li>• Senso de urgência;</li><li>• Espírito de equipe;</li><li>• Ajuste nos padrões que os competidores seguem;</li><li>• Mudança de regras;</li><li>• Crescimento das capacidades e competências;</li><li>• Crescimento de marketshare;</li><li>• “pipeline” de novos produtos e serviços</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manter-se em posição de queda de competitividade;</li><li>• Aversão ao risco;</li><li>• Excessiva burocracia;</li><li>• Perda de capacidade;</li><li>• Perda de diferencial competitivo;</li><li>• Foco excessivo no ambiente interno da organização;</li><li>• Conhecimento limitado dos clientes (necessidades, expectativas, etc.);</li><li>• Decisões “não fundamentadas”;</li><li>• Falta de desenvolvimento de pessoas;</li><li>• Não aprender com práticas obsoletas;</li><li>• Falta de agressividade nos cenários de negócio.</li></ul>

*Fonte:* VOLLMANN, Thomas E. The Transformation Imperative: achieving marketing dominance through radical change. USA: Harvard Business School Press, 1996.

2006	2010	2012	2014	2017
1 Strategic Planning	1 Benchmarking	1 Strategic Planning	1 CRM	1. Strategic Planning
2 CRM	2 Strategic Planning	2 CRM	2 Benchmarking	2. CRM
3 Customer Segmentation	3 Mission and Vision Statements	3 Employee Engagement Surveys	3 Employee Engagement Surveys	3. Benchmarking
4 Benchmarking	4 CRM	4 Benchmarking	4 Strategic Planning	4. Advanced Analytics
5 Mission and Vision Statements	5 Outsourcing	5 Balanced Scorecard	5 Outsourcing	5. Supply Chain Management
6 Core Competencies	6 Balanced Scorecard	6 Core Competencies	6 Balanced Scorecard	6. Customer Satisfaction
7 Outsourcing	7 Change Management Programs	7 Outsourcing	7 Mission and Vision Statements	7. Change Management
8 Business Process Reengineering	8 Core Competencies	8 Change Management	8 Supply Chain Management	8. TQM



## ESTRATÉGIAS



- O conceito de estratégia foi o primeiro desenvolvido no ambiente militar.
- A palavra estratégia se originou da palavra grega *STRATEGOS*, cuja tradução é “*a arte do generalato*” e representava para os antigos povos as ações dos verdadeiros comandantes.
- **Pode ser considerado o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontram a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (Andrews, 1971, p. 28).**





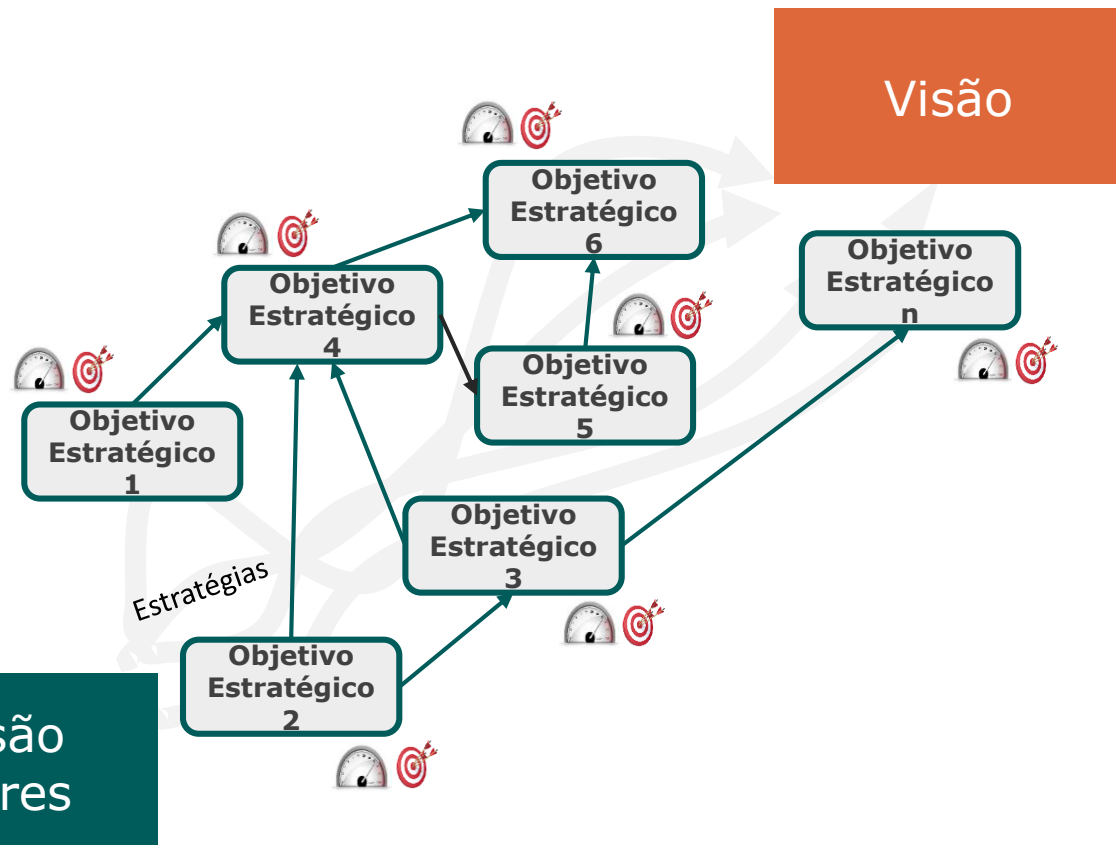
Peter Drucker especifica que a evolução da estratégia empresarial pode ser agrupada em três fases distintas, a saber:

- **Período da Formação Estratégica** - engloba a década de 50, quando o conceito foi empregado pela administração com o intuito de difundir nas empresas uma nova perspectiva de futuro.
- **Período de Planejamento Estratégico** - engloba a década de 60, quando o conceito foi popularizado. Foi a época onde as grandes empresas sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de gestão de modo a se manterem alertas as modificações futuras.
- **Período de Gerência Estratégica** - engloba a década de 70 e é marcado pela tentativa de se levar a todas as áreas da empresa as ideias do Planejamento Estratégico.

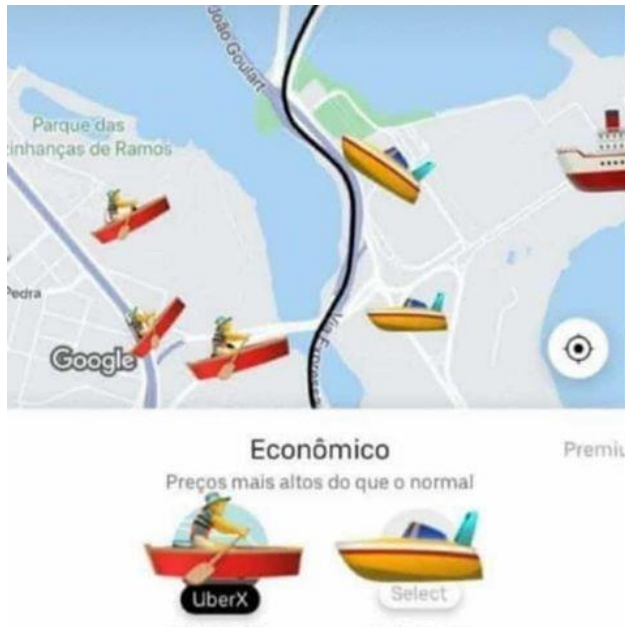
- O Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente interno e externo da organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, considerando os pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que se deve seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.
- O planejamento estratégico permite aos gestores integrar e coordenar as ações, tendo foco tanto nas capacidades e fragilidades internas, como nas mudanças que acontecem no ambiente externo da organização.

A função essencial do Planejamento Estratégico:

- gerenciar a interface entre a organização e o ambiente;
- minimizar a incerteza do processo decisório sobre os rumos da organização;
- buscar oportunidades.

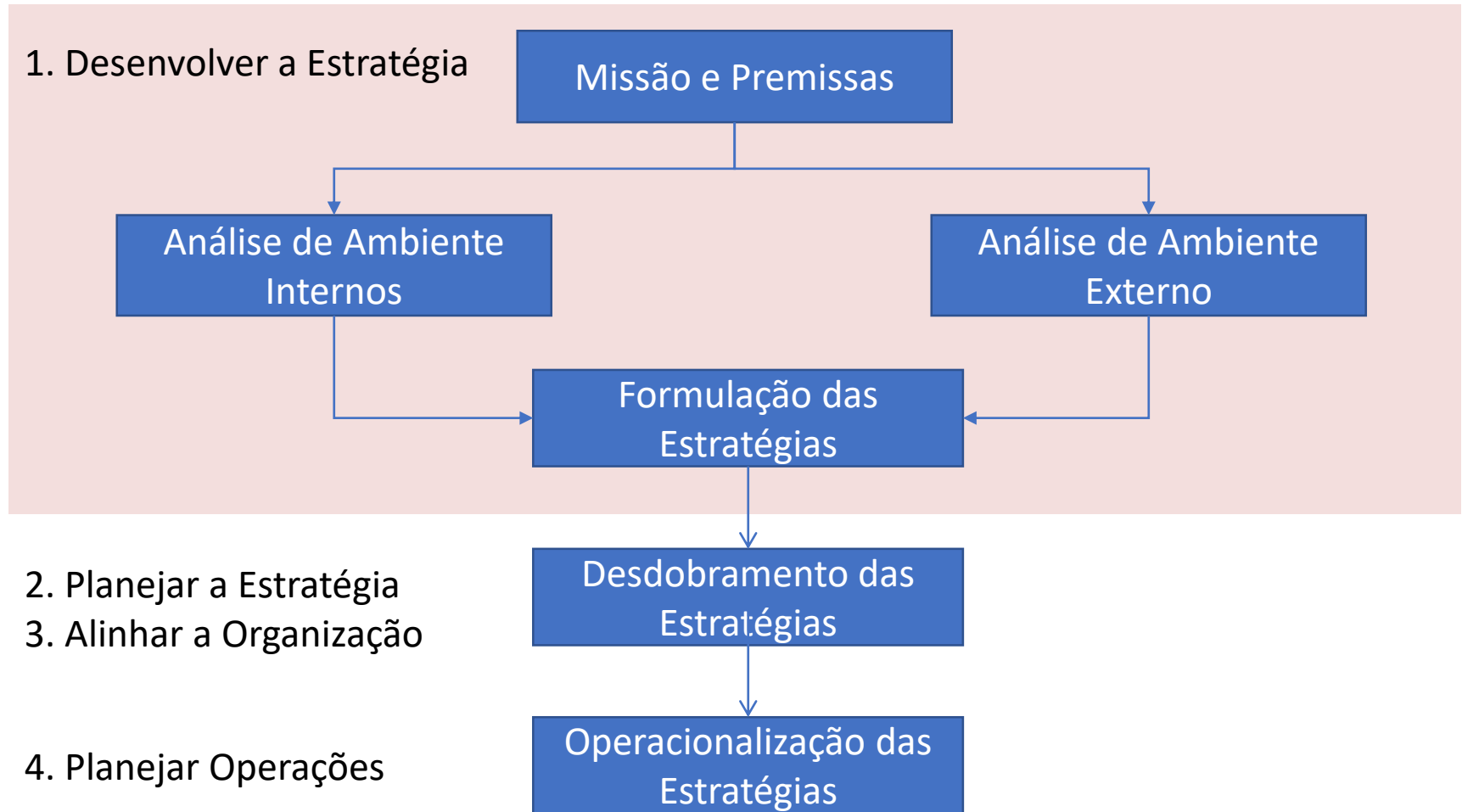


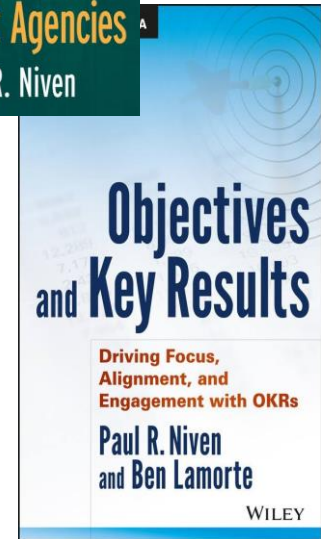
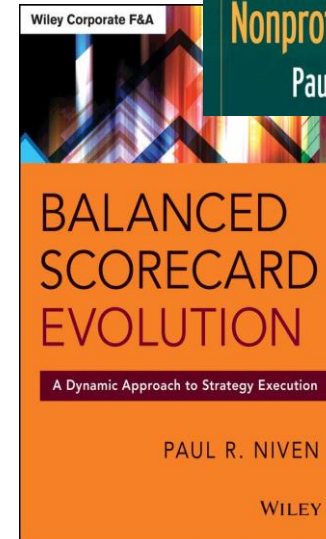
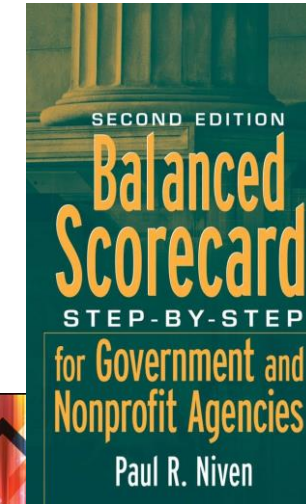
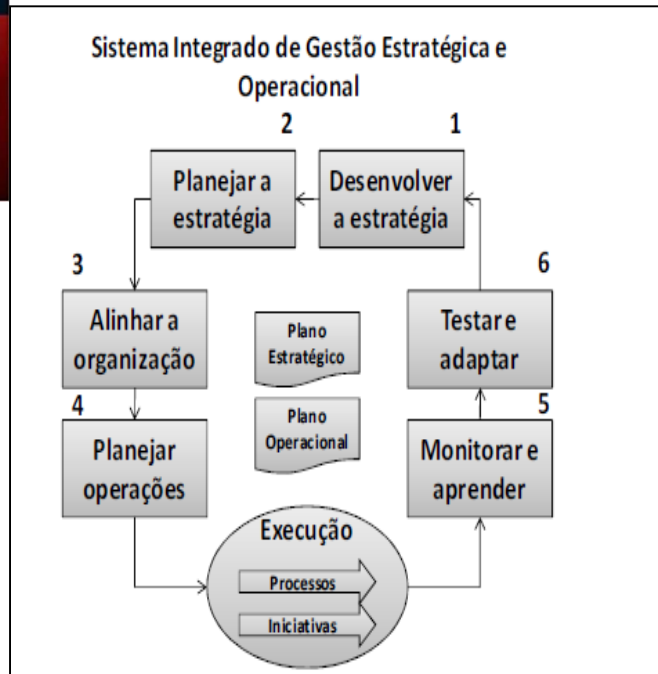
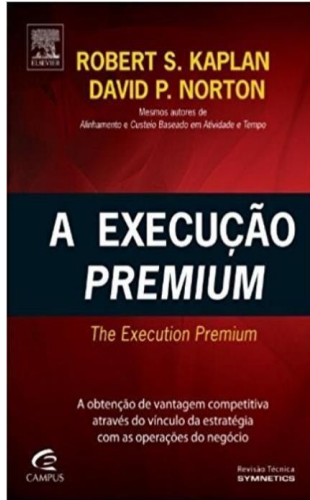
➤ O conceito tradicional de planejamento estratégico tornou-se inadequado nos dias atuais, pois este leva os gestores a APENAS planejar, integrar e coordenar, focalizando preferencialmente as atividades internas da organização que possam fazer frente às mudanças que acontecerem no ambiente externo e interno.

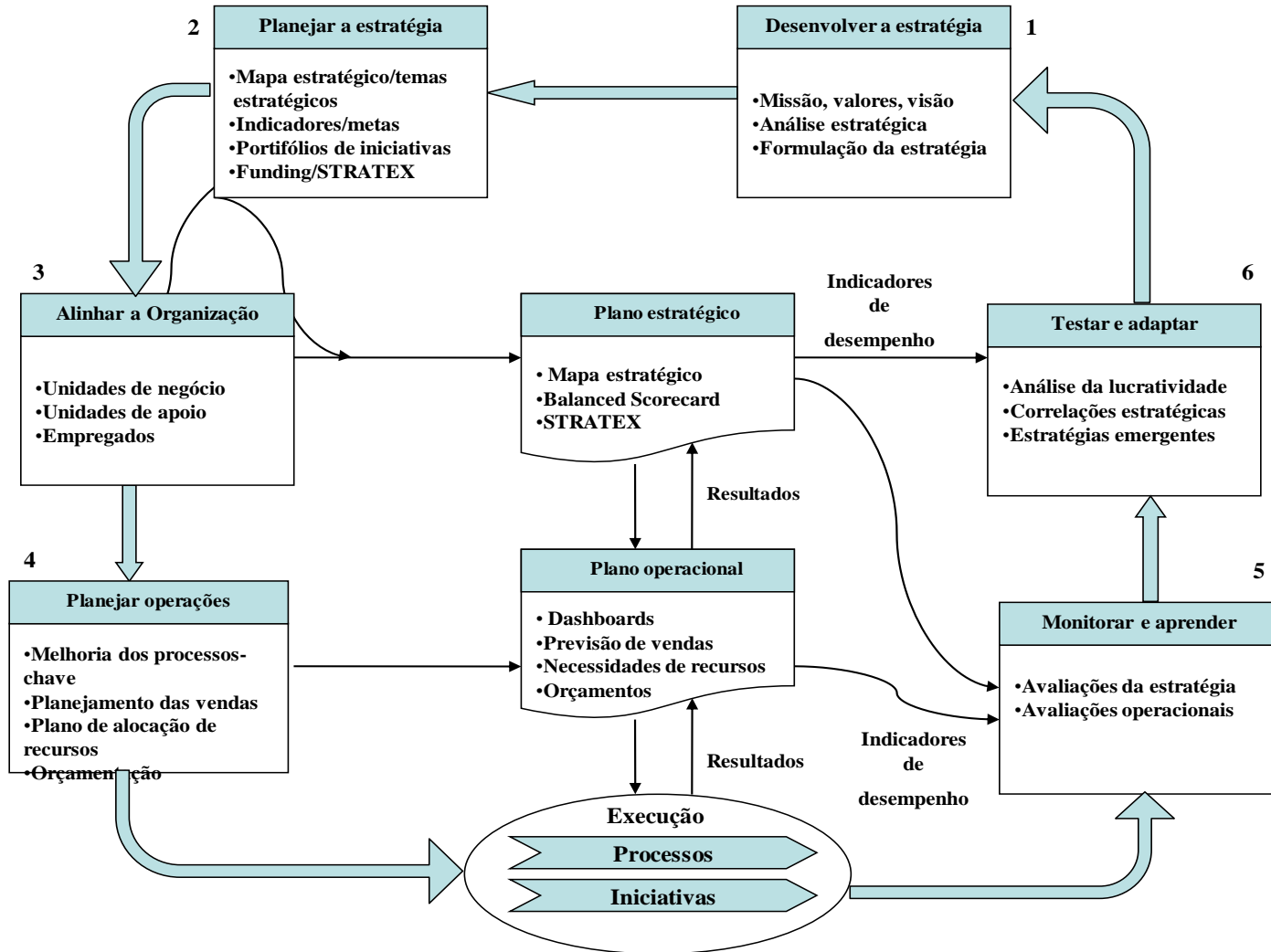


**A Gestão Estratégica estabelece um equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, assim como a integração de todos os setores da organização, de forma a alocar recursos de maneira a melhor satisfazer aos objetivos e metas.**

- Equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo.
- Capacidade de “visão do todo” e melhoria na tomada de decisão.
- Integração de todos os setores da organização, de forma a alocar recursos de maneira a melhor cumprir a missão institucional e satisfazer aos objetivos e metas.
- Acompanhamento e monitoramento do progresso da organização com base em indicadores chaves.
- Alinhamento das unidades de negócio, unidades de apoio e pessoas.
- Aumento da delegação e direcionamento das atribuições.







Sistema gerencial: Vínculo entre a estratégia e a operação

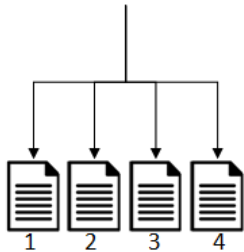


## 1. DESENVOLVER A ESTRATÉGIA

- Esclarecer o negócio em que atuamos, suas questões-chave e aspectos de competitividade.
  - Análise de Ambiente Interno e Externo (Mercadológico, PESTEL, Pesquisas, etc.);
  - Direcionadores Estratégicos (Missão, Valores, Políticas, Cultura, Modelo de Negócio - Canvas);
  - SWOT, Panoramas e Variáveis de Cenário, Cenarização Estratégica;
  - Decisão Estratégica.

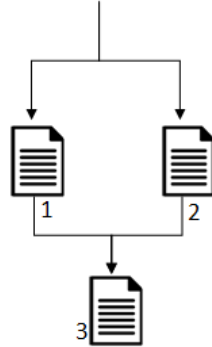
## 1.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### Grupo 1 - Análise documental



- 1 - Análise dos planos de integridade
- 2 - Análise dos macroprocessos e cadeia de valor
- 3 - Análise da gestão estratégica
- 4 - Análise da estrutura organizacional, atribuições e competências

### Grupo 2 - Entrevistas externas / Entrevistas com diretores



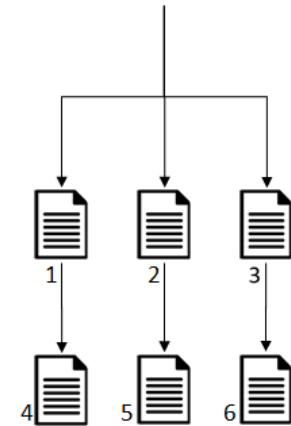
- 1 - Condensação despersonalizada entrevistas externas
- 2 - Condensação despersonalizada entrevistas diretores
- 3 - PPT de sumarização

### Grupo 2 - Entrevistas internas



- 1 - Planilha de premissas estratégicas
- 2 - PPT de sumarização

### Grupo 3 - Pesquisas



- 1 - Relatório técnico pesquisa de satisfação do usuário 2018
- 2 - Relatório técnico da ouvidoria
- 3 - Relatório técnico formulário de pesquisa de gestão
- 4 - Resumo do relatório 1
- 5 - Resumo do relatório 2
- 6 - Resumo do relatório 3

## 1.2 MISÃO ORGANIZACIONAL

- **Representa o propósito essencial** - a razão de ser.
- O propósito da organização, ou seja, sua missão, **deve orientar a entrega da Proposta de Valor** da organização e representar claramente sua caracterização.



- Em organizações públicas devem atender as orientações legais, mas podem ser ampliadas para comunicarem adequadamente a proposta de valor.

## 1.2 MISÃO ORGANIZACIONAL

➤ *Características sobre a Missão:*

- ***Inspirar mudança:*** embora a missão da organização não mude, ela deve impulsionar sua empresa, estimulando a mudança e o crescimento positivo.
- ***Longa durabilidade:*** embora as estratégias e planos mudem ao longo do tempo, a missão deve permanecer sendo a base da organização, servindo como uma estaca fincada no solo de todas as futuras decisões.
- ***Facilitar compreensão e comunicação:*** uma missão marcante e memorável é aquela que atinge as pessoas visceralmente, fala com elas e as motiva à servir ao propósito da organização.

## 1.2 MISÃO ORGANIZACIONAL

### ➤ Exemplos:



- Promover e proteger a saúde da população e intervir nos riscos decorrentes da produção e do uso de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária, em ação coordenada com os estados, os municípios e o Distrito Federal, de acordo com os princípios do Sistema Único de Saúde, para a melhoria da qualidade vida da população brasileira.



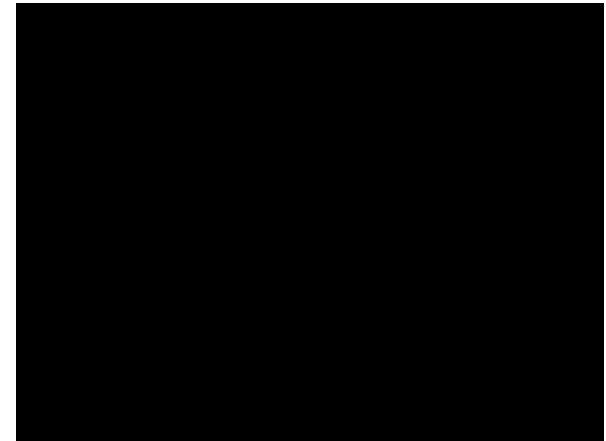
- Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais.



- Promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas.

## 1.3 VISÃO DE FUTURO ou VISÃO ESTRATÉGICA

- A missão está relacionada aos processos, ou seja, à realização do trabalho no dia-a-dia. ***A Visão Estratégica estabelece os direcionamentos de longo prazo, uma direção futura para a organização.***
- A Visão também precisa ser integradora. Todos os esforços podem facilmente se dissolver em uma lista de projetos confusos e incompatíveis, que podem levar a organização para a direção errada.
- A Visão Estratégica estabelece uma direção futura para a organização. ***Idealmente, é expressa em poucas, porém profundas palavras, fáceis de serem entendidas pelos clientes, funcionários e demais partes interessadas.***



## 1.3 VISÃO DE FUTURO ou VISÃO ESTRATÉGICA

### ➤ *Exemplos:*



- Ser legitimada pela sociedade como uma instituição integrante do Sistema Único de Saúde, ágil, moderna e transparente, de referência nacional e internacional na regulação e no controle sanitário.



- Ser instituição pública e estratégica de saúde, reconhecida pela sociedade brasileira e de outros países por sua capacidade de colocar a ciência, a tecnologia, a inovação, a educação e a produção tecnológica de serviços e insumos estratégicos para a promoção da saúde da população, a redução das desigualdades e iniquidades sociais, a consolidação e o fortalecimento do SUS, a elaboração e o aperfeiçoamento de políticas públicas de saúde.

## 1.4 Modelo de Negócio

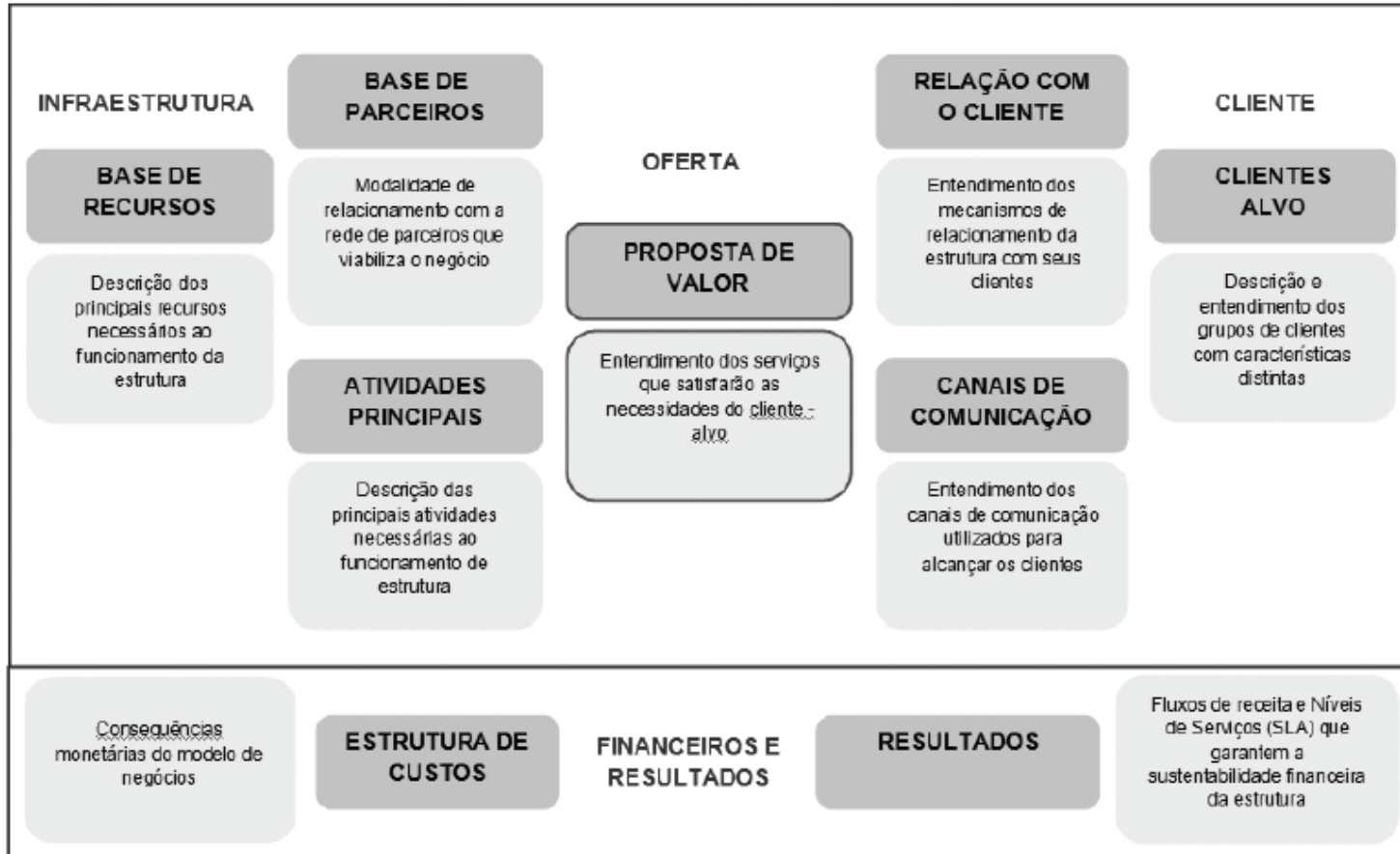
- Um *modelo de negócios* descreve a *racionalidade de como uma organização cria, entrega e captura valor*. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)
- O Modelo de Negócio é uma reprodução “não real” da forma *como a organização realiza sua missão*, de forma a entender as condições de operação e entrega associada.
- Então, o modelo de negócio caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave de um negócio: o que será entregue (proposta de valor), a quem será entregue, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento da proposta de valor e como ocorrerá a interação entre organização, seus clientes e demais partes interessadas. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)



## 1.4 Modelo de Negócio

- Existem várias abordagens para descrever o Modelo de Negócio de uma Organização. Uma das mais usadas é o **Canvas**.
- No Canvas, o centro do Modelo de Negócio é a **Proposta de Valor**.
  - É a razão pelo qual os seus clientes querem ser atendidos pela sua organização;
  - É uma agregação, ou pacote, de benefícios que a organização oferece;
  - O valor pode ser atribuído em função de: inovação, desempenho, customização, design, marca, preço, custo, redução de risco, acessibilidade, conveniência, usabilidade, entre outros.

## 1.4 Modelo de Negócio



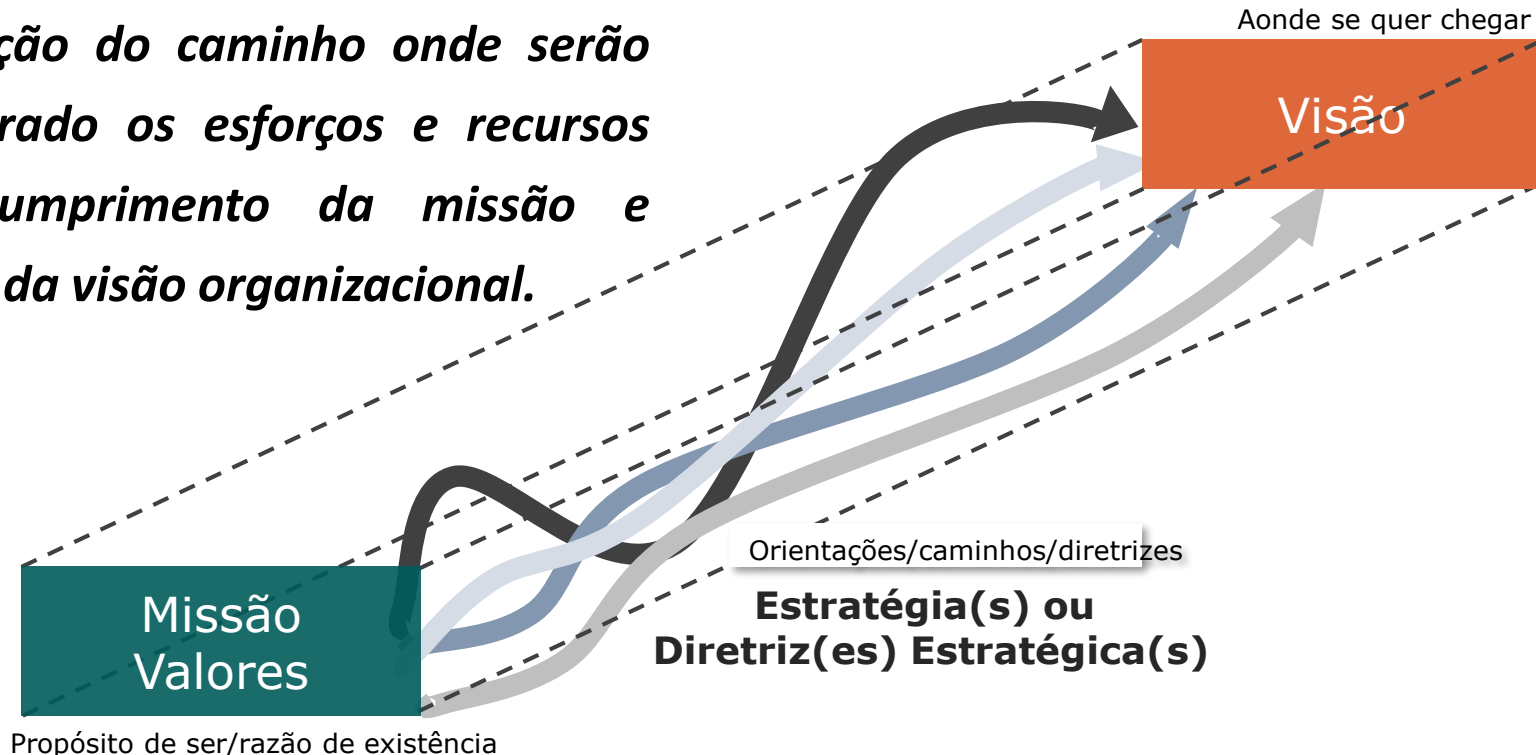
Em nosso projeto o modelo CANVAS será substituído por um desenvolvido pelo LEI/UFF

Adaptado de Osterwalder (2008)

## 1.5 Diretrizes Estratégicas

- As diretrizes estratégicas são as “estratégias” explicitadas em uma afirmativa única para comunicação da orientação de esforço a ser adotada pela organização.

- ***Orientação do caminho onde serão concentrado os esforços e recursos para cumprimento da missão e alcance da visão organizacional.***



## 1.5 Diretrizes Estratégicas

### ➤ *Exemplos:*



- Descobrir e apropriar reservas no Brasil e no exterior, em áreas de alto potencial, mantendo a relação reserva/produção superior a 15 anos.



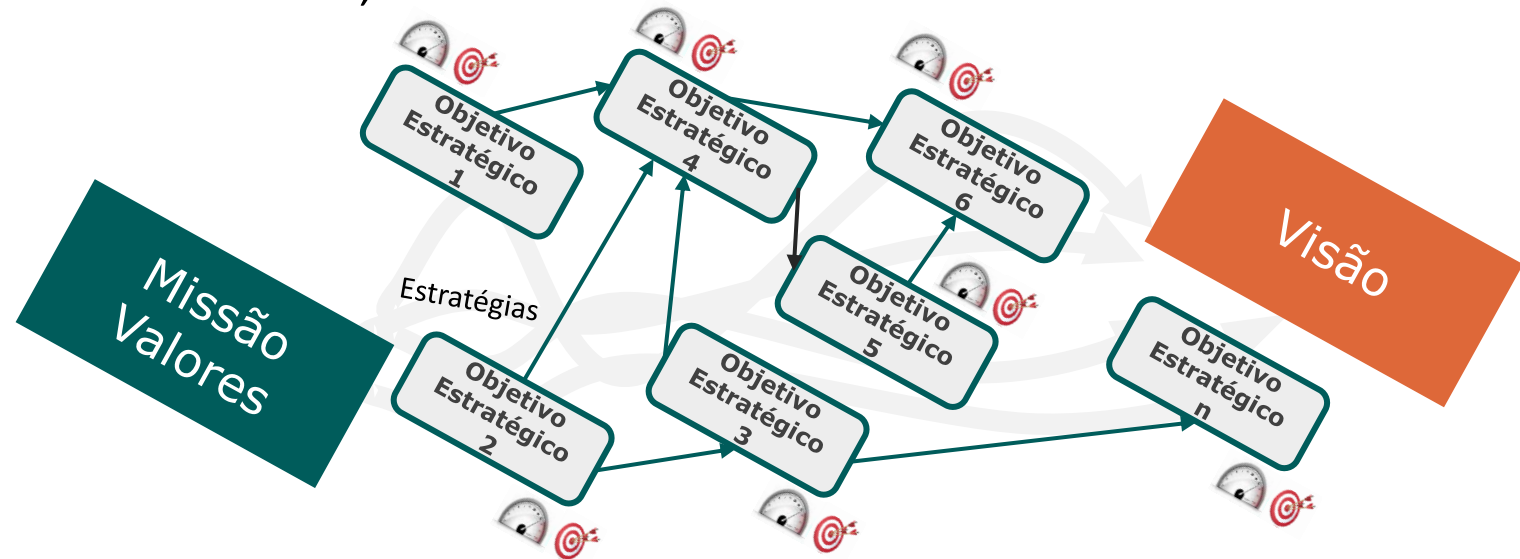
- Implantar abrangente programa de gestão que assegure à instituição eficiência, eficácia e efetividade, garantindo regularidade, agilidade e adaptabilidade.



- Reconhecer que a organização do SUS pressupõe a gestão descentralizada e requer ação coordenada e estruturada no SNVS para a indução de um modelo de organização e de pactuação que aproxime a realidade dos estados, do Distrito Federal e dos municípios brasileiros.

## 2. PLANEJAR A ESTRATÉGIA

- Explicitação e detalhamento da decisão estratégica da organização.
  - Mapa Estratégico e Perspectivas;
  - Objetivos Estratégicos e declarações;
  - Indicadores, Iniciativas e Metas.



## 3. ALINHAR A ORGANIZAÇÃO

- Desdobrar e integrar toda a organização para a uniformidade com as estratégias.
  - Desdobramento de Objetivos, Indicadores, Iniciativas e Metas;
  - Sistema de Avaliação de Desempenho (metas individuais e em equipe);
  - Painéis de Bordo ou Mapas Estratégicos.



## 4. PLANEJAR AS OPERAÇÕES

- Alinhar as atividades de operação com as decisões estratégicas.
  - Estratégias de Operação;
  - Modelagem de Processos;
  - Gestão da Qualidade;
  - PCP;
  - Desenho Organizacional;
  - Planejamento Financeiro (OPEX, CAPEX e STRATEX).

- “A obtenção de um grande desempenho em um negócio resulta do estabelecimento e da manutenção de um equilíbrio entre três elementos: a estratégia da empresa, sua estrutura organizacional e o ambiente em que opera”

*Fonte:* Roberts J. TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES - Redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005



## 5. MONITORAR E APRENDER

- Acompanhar a execução das estratégias, controlando os resultados e esforços e aprendendo com o desempenho.
  - Monitoramento Indicadores e Painéis de Bordo;
  - Análises Qualitativas e Quantitativas (correlações e simulações)
  - Reuniões de Resultado Estratégico (Alta Liderança);
  - Reuniões Gerenciais;
  - Governança Estratégica e Sistemas de Aprendizado Organizacional.

## 6. TESTAR E ADAPTAR

- Avaliar as decisões estratégicas e as metodologias usadas.
  - Análise de Desempenho Estratégico (indicadores, correlações e simulações)
  - Rever o método de Governança Estratégica e o Sistemas de Aprendizado Organizacional.



Execução Premium	LEI-UFF
Passo 1	1+2
Passo 2	1+3
Passo 3	3+5
Passo 4	4+6+7
Passo 5 e 6	8





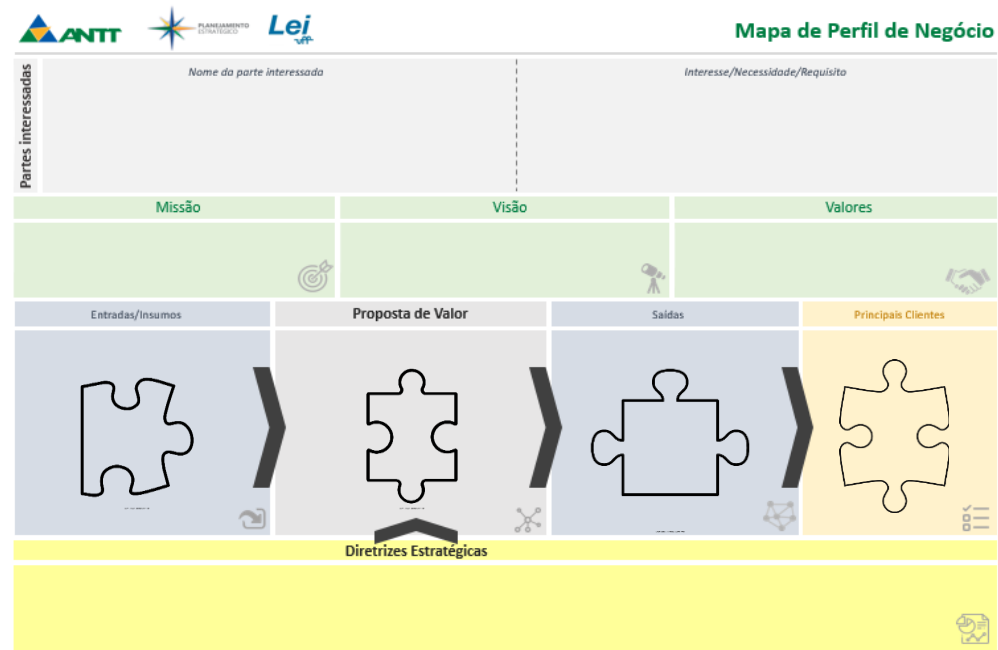
# Relatórios de Diagnóstico

# Apresentações dos Grupos



# Oficina em Grupo

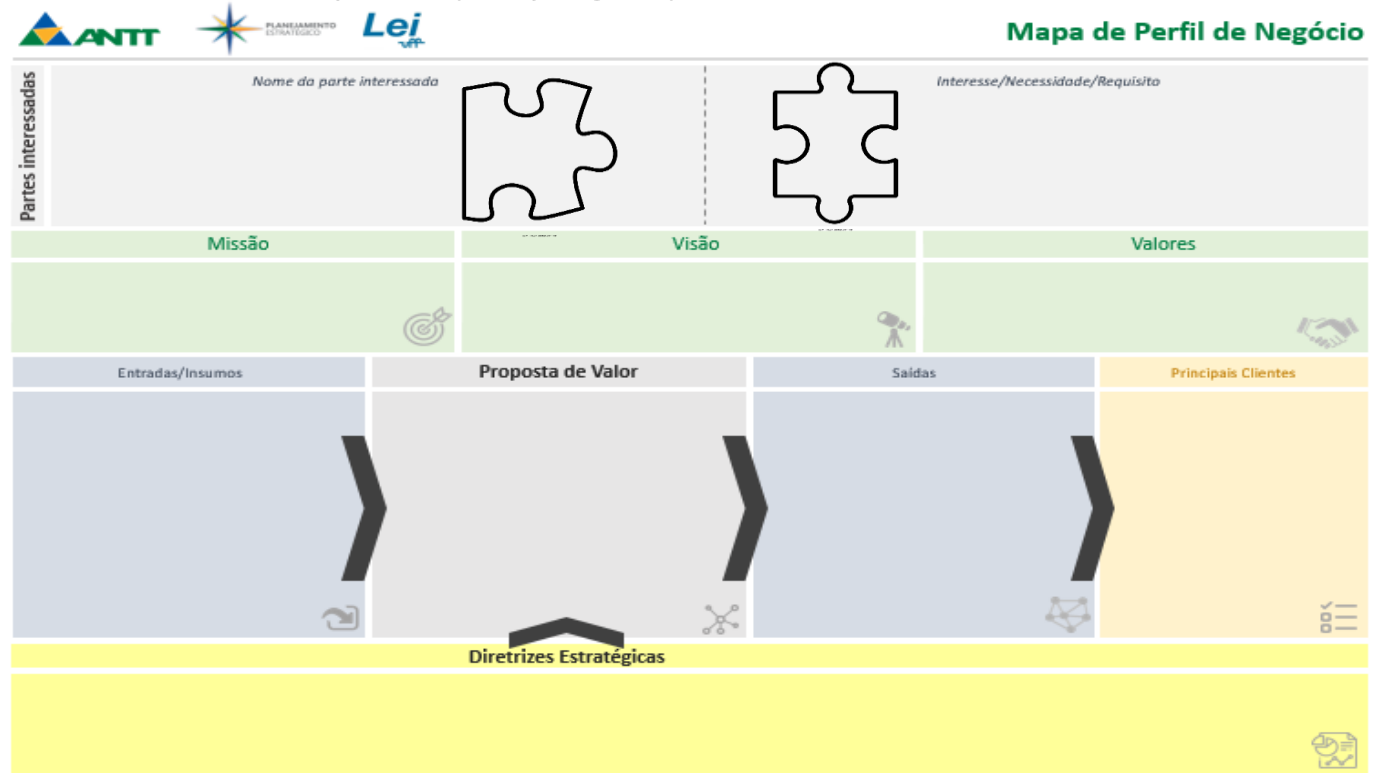
- Escolher um coordenador do grupo.
- Utilizar como “inspiração” o material distribuído para cada grupo.
- Iniciar complementação do Mapa de Perfil de Negócio ANTT





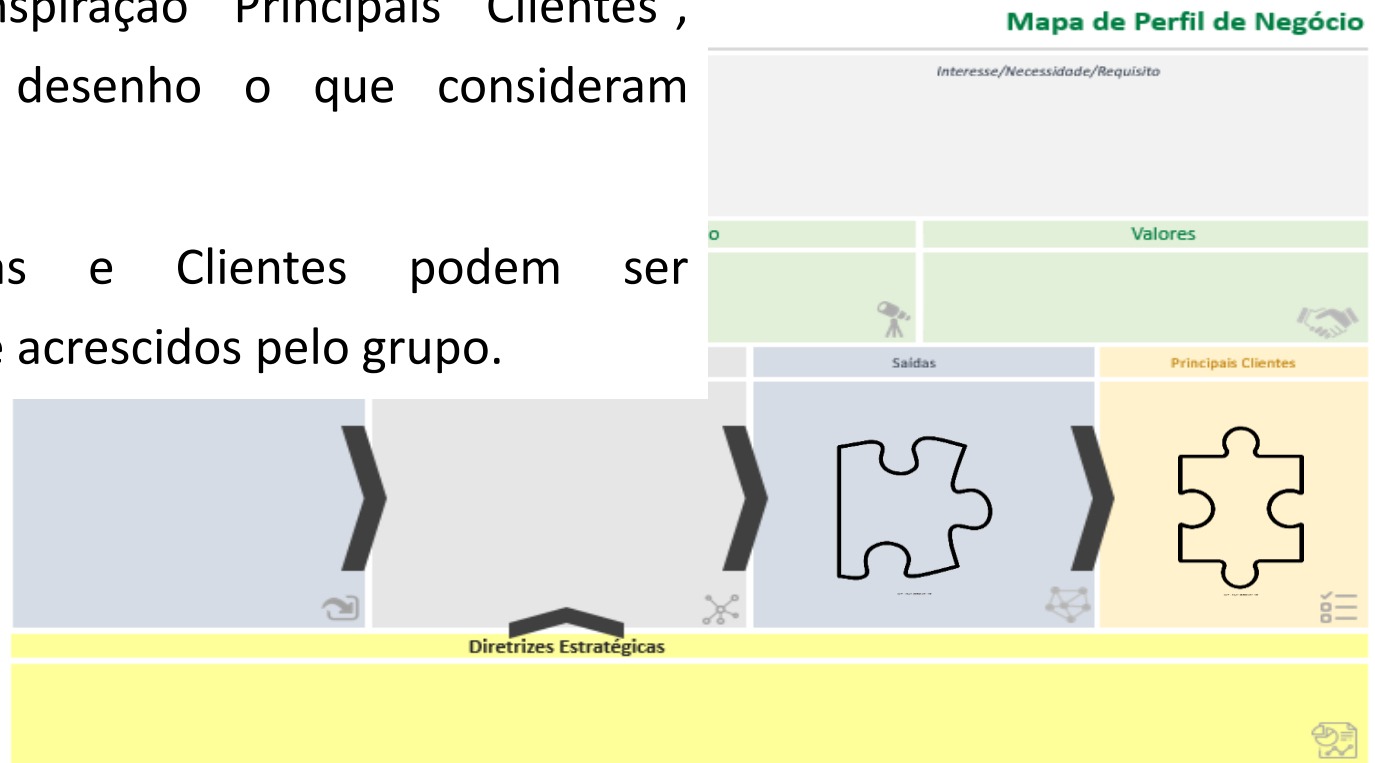
## 1. Bloco Partes Interessadas x Interesses

- Avaliar as partes interessadas x interesses associados.
- Retirar ou acrescentar correlações que julgar pertinente



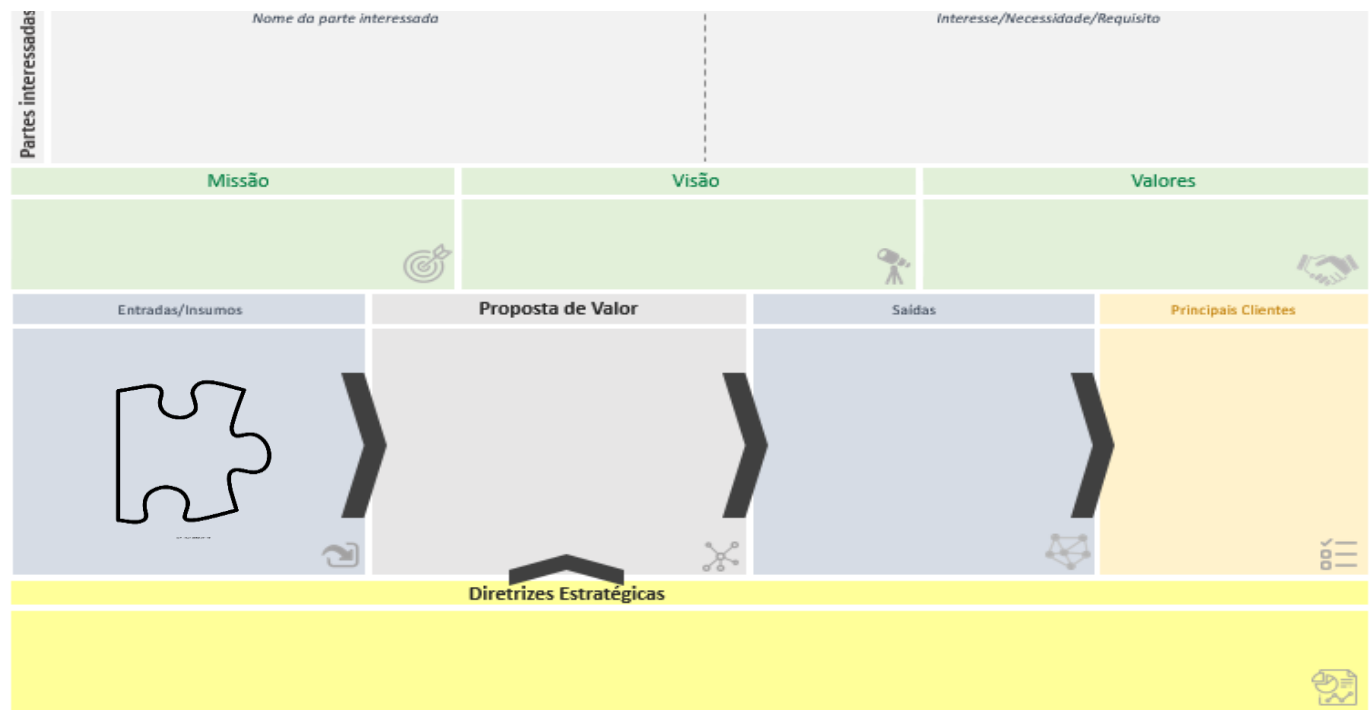
## 2. Bloco Saídas x Principais Clientes

- Consultar os Cadernos “Inspiração Saídas ANTT” e “Inspiração Principais Clientes”, trazendo ao desenho o que consideram relevantes.
- Outras saídas e Clientes podem ser identificados e acrescentados pelo grupo.



## 3. Bloco Entrada

- Identificar quais as entradas são fundamentais par que a ANTT produza a proposta de valor identificada.



## 4. Bloco Proposta de Valor

- Consultar o Caderno “Inspiração para Proposta de Valor”, verificar as palavras e frases identificadas.
- Escolher uma proposta ou compor a proposta mais coerente na visão do grupo e acrescentar ao Mapa.



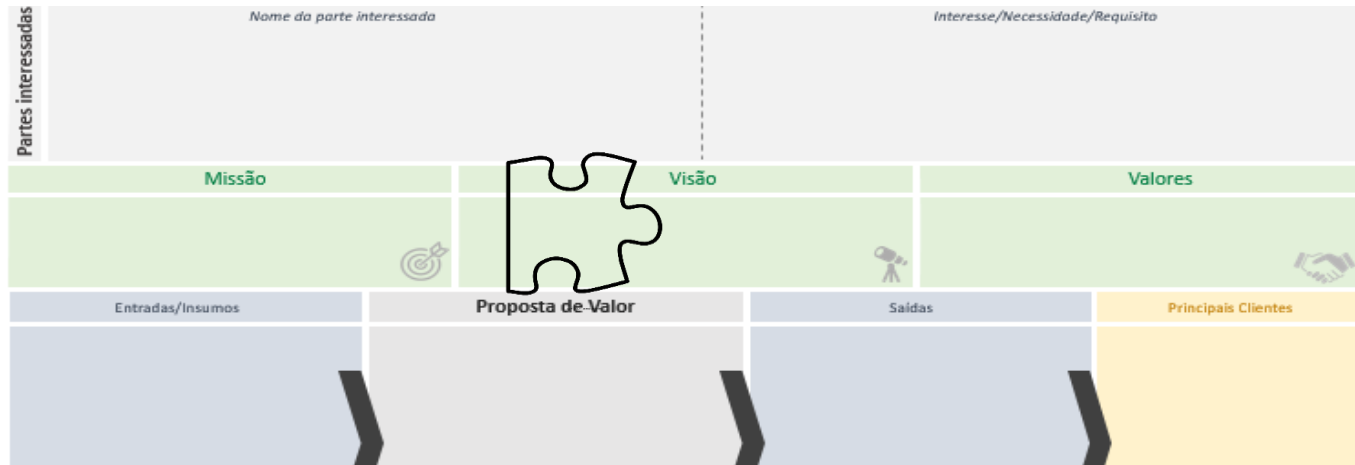
## 5. Bloco Missão

- Considere a Proposta de Valor identificada.
- Consulte o caderno “Inspirações de Missão”.
- A Missão deve atender a atribuição (missão) institucional da ANTT.
- Missão Atual: **“Assegurar aos usuários adequada prestação de serviços de transportes terrestres”**



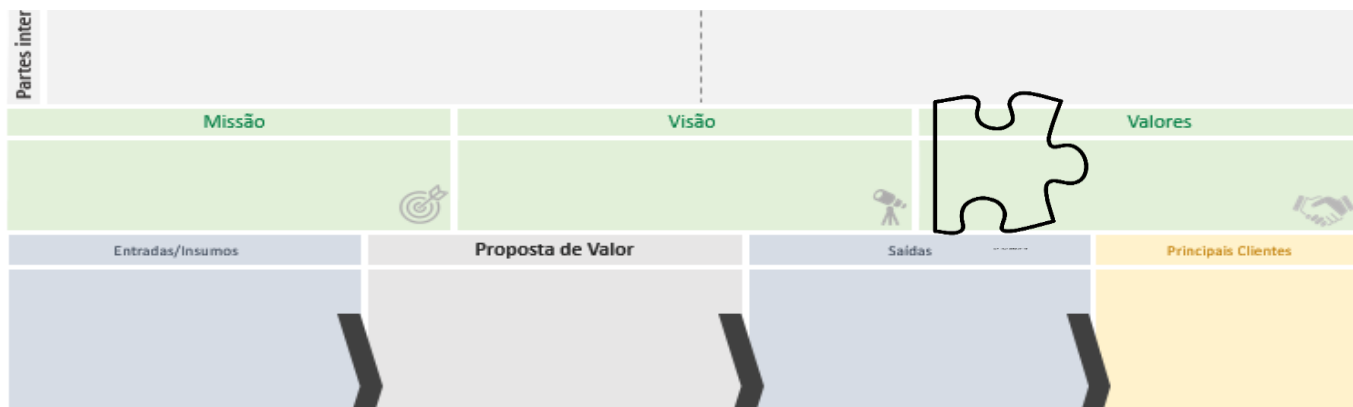
## 5. Bloco Visão

- Considere a Proposta de Valor identificada.
- Consulte o caderno “Inspirações de Visão”
- Visão atual: **“Ser referência na regulação, promovendo a harmonização do setor e garantindo a excelência dos serviços de transportes terrestres”**



## 6. Bloco Valores

- Considere a Proposta de Valor identificada.
- Considere a Missão e Visão definidos pelo grupo.
- Consulte o caderno “Inspirações de Valores”.
- Valores Atuais: **Segurança; Eficiência; Conforto; Rapidez; Pontualidade; Qualidade; Imparcialidade; Modicidade Tarifária; Responsabilidade Socioambiental.**



## 7. Bloco Diretrizes Estratégicas

- Chegamos a cereja do bolo! Releia os Sumários e as Matrizes SWOT de cada um dos relatórios apresentados.
- Proponha 2 diretrizes estratégicas para a ANTT.
- Lembre-se de iniciar por verbo e indicar um caminho a ser seguido para a organização.





# Oficina em Plenária

## Benchmarking entre grupos (15 min)

- Colocar os mapas em local de circulação;
- Um dos integrantes do grupo deve estar sempre junto ao mapa para retirar dúvidas;
- Os demais integrantes devem analisar os mapas dos outros grupos avaliando as similaridades ou divergências, buscando avaliar melhorias nas proposições de seu grupo.

## Análise em Grupo (15 min)

- Todos os grupos voltam aos seus respectivos mapas;
- Analisar as proposições, principalmente proposta de valor, missão, visão, valores e diretrizes;
- Fazer ajustes que considerarem necessários.

## Plenária (1h min)

- Conforme condução do mediador.

# Obrigado