

# CONTRATO N° 21/2016

## Elaboração da Estratégia

Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping  
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, fevereiro de 2017

## Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente ao Curso: Elaboração da Estratégia, presente na Etapa 4 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

Este documento consolida os materiais utilizados para a Capacitação, os principais resultados gerados pelos participantes, bem como as principais informações sobre a realização da capacitação, que contou com a participação das lideranças e dos servidores do IFRO. Os resultados alcançados, apresentados nos documentos do projeto em sua abrangência e profundidade, são fruto do trabalho participativo, envolvendo definições, discussões e acordos entre as pessoas envolvidas.

O projeto de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Rondônia, trata da modernização da gestão do Instituto a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, interoperabilidade de linguagens, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas. De forma mais específica, esperam-se os seguintes resultados com a implantação do Modelo de Gestão Estratégica:

- Sistematização do processo decisório;
- Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados;
- Decisões baseadas na corporação como um todo;
- Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- Acesso mais rápido a informação de maior qualidade;
- Aumento da eficácia e eficiência da instituição;
- Priorização mais realista do trabalho.

# Sumário

APRESENTAÇÃO .....	2
1. BASE TEÓRICA .....	4
1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) .....	4
1.2 MISSÃO .....	5
1.3 VISÃO.....	6
1.4 VALORES.....	7
1.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA (SWOT/PESTAL).....	7
1.6 DESIGN DA ESTRATÉGIA .....	8
2. CURSO: ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	9
2.1 EXERCÍCIO: MISSÃO / VISÃO / VALORES.....	9
2.2 EXERCÍCIO: DESIGN DA ESTRATÉGIA.....	10
3. MATERIAL – CURSO: ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	12
4. LISTA DE PRSENÇA – CURSO: ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	35
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....	37

# 1. Base Teórica

## 1.1 Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard* (BSC)

Mais do que um plano estratégico voltado para resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) busca desenvolver uma cultura de gestão estratégica na instituição. Em outras palavras, cria-se uma pauta de assuntos estratégicos essenciais para a instituição, direcionando a tomada de decisão para o alcance de seus objetivos. Busca-se fazer uma clara distinção entre os temas operacionais e estratégicos.

O BSC faz o balanceamento de um conjunto de medidas estratégicas que traduzem o entendimento da instituição para os verdadeiros resultados institucionais. Portanto, a necessidade de escolhas de índices mínimos para monitoramento dos resultados da instituição, suficientes para direcionar a instituição no rumo certo, é um fator crítico para seu sucesso.

O princípio do BSC está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isto significa que, tão importante quanto formular uma boa estratégia, é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Sendo assim, o BSC representa a ponte entre as estratégias formuladas e o dia-a-dia da instituição.

Nesse contexto, a utilização da metodologia BSC, possui os seguintes objetivos:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia por toda a instituição;
- Alinhar as metas organizacionais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas e orçamentos;
- Identificar e alinhar iniciativas, programas de investimento e ações estratégicas;
- Realizar revisões periódicas e sistemáticas;
- Aperfeiçoar a estratégia;
- Desenvolver o aprendizado estratégico.

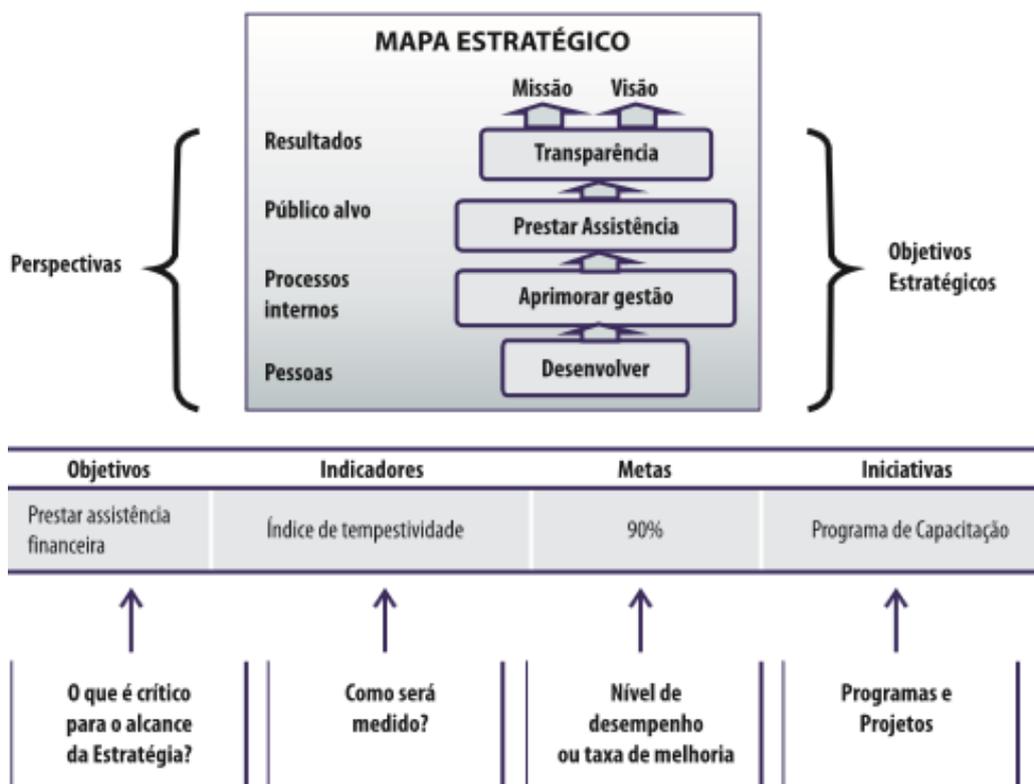


Figura 01 – Representação gráfica – Metodologia BSC

Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre elas. Com o BSC, a instituição fala a mesma linguagem, ou seja, executa a mesma música em todas as unidades com todas as pessoas olhando para a mesma partitura. Isto se traduz no alinhamento estratégico.

O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave que possibilitem acompanhar o cumprimento da estratégia. Ele também pode ser encarado como uma ferramenta de comunicação, uma vez que facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia.

## 1.2 Missão

A missão é a razão de ser da instituição. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da instituição, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a instituição deverá concentrar-se no futuro. A missão de uma instituição é algo crucial, e sua importância raramente é compreendida. Não se trata apenas de uma frase de efeito, destinada a ornamentar a salas em um cartaz. A missão é bem mais do que isso.

A missão da instituição exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida num período de tempo, onde são comunicados os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Verifica-se que a missão é a determinação do motivo central do planejamento, da sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a instituição atua ou poderá atuar.

A missão é a forma de traduzir seu sistema de valores em termos de crenças e linhas de atuação, considerando as suas tradições e filosofias.

A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência.

A missão assim identificada, após validação pelas lideranças e servidores, exerce função orientadora para todo o sistema de planejamento.



### 1.3 Visão

“Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão. Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza aonde se pretende chegar” (Conselho Nacional do Ministério Público e GDconsult, 2010, p.24).

A visão é a idealização de um futuro desejado para a instituição. Ela deve ser clara e estar em permanente visibilidade para a comunidade. A visão de futuro transmite a essência da instituição em termos de seus propósitos, do escopo da instituição e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a instituição e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da instituição.



É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da instituição, ligado às necessidades dos interessados, não impossível de ser alcançado, desafiador das regras e paradigmas dominantes e representativos de um impacto para a excelência.

Para a instituição, a visão representa “o que queremos ser” e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Deve necessariamente ser motivadora e inspiradora, como a missão, focalizando a energia de todas as pessoas que atuam na Instituição numa única direção.

Cabe aos líderes da instituição a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro, além de alinhar a perspectiva de futuro de cada pessoa que atua na instituição: para a direção certa, escolhida pelas lideranças da Instituição.

Os serviços tratados como potenciais objetos de trabalho foram especificados e descritos de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC e sua aplicação em organizações públicas. Eles abordam ações para a formulação, revisão, desdobramento (tradução) e alinhamento da estratégia institucional, bem como implementação e acompanhamento das práticas de planejamento e gestão estratégica dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

## 1.4 Valores

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais acreditamos e reagem às relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico; são dogmas duradouros e basilares da organização com relevância e importância intrínsecas para o pessoal interno da organização.

É preciso identificar, explicitar e divulgar os valores fundamentais da organização, as crenças que norteiam o seu cotidiano. Na construção das bases da gestão estratégica, devem ser identificados os valores que personificam as crenças de todos que trabalham e conduzem a instituição, dando a sustentação necessária ao projeto institucional. Com este conjunto de valores, espera-se que a instituição gere maior valor agregado ao seu público-alvo, além de cumprir com eficácia a sua missão e se aproximar de sua visão de futuro.



## 1.5 Análise Estratégica (SWOT/PESTAL)

Em Planejamento Estratégico, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação. A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. É uma “fotografia” tirada do ambiente como um todo e uma visão do terreno onde se encontra a instituição, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados, melhor aproveitados, através de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las.

<p><b>S</b></p> <p>Forças</p> <p>Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos.</p>	<p><b>W</b></p> <p>Fraquezas</p> <p>Fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.</p>
<p><b>O</b></p> <p>Oportunidades</p> <p>Oportunidades são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar positivamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.</p>	<p><b>T</b></p> <p>Ameaças</p> <p>Ameaças são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar negativamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.</p>

No caso do ambiente externo, a análise PESTAL é uma ferramenta que permite investigar o ambiente externo da organização em pontos específicos:

- ✓ Fatores Políticos - Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Econômicos - Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Sociais - Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Tecnológicos - Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Ambientais - Quais fatos do meio ambiente impactam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Legais - Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?

<p><b>P</b></p> <p>Fatores Políticos</p> <p>Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?</p>	<p><b>E</b></p> <p>Fatores Econômicos</p> <p>Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?</p>	<p><b>S</b></p> <p>Fatores Sociais</p> <p>Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?</p>
<p><b>T</b></p> <p>Fatores Tecnológicos</p> <p>Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?</p>	<p><b>A</b></p> <p>Fatores Ambientais</p> <p>Quais fatos do meio ambiente impactam o desempenho institucional?</p>	<p><b>L</b></p> <p>Fatores Legais</p> <p>Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?</p>

## 1.6 Design da Estratégia

Integrando-se a análise estratégica, pode ser desenvolvido o Modelo Institucional (CANVAS). De forma a facilitar a comunicação dos elementos levantados no diagnóstico, é possível traduzir o modelo de negócio da instituição em uma ferramenta visual e participativa de fácil entendimento e visualização. O *Business Model Generation* permite a cocriação de modelos institucionais de negócio tanto no presente quanto no futuro. A proposta é buscar a inovação pela cocriação de valor, trazendo a possibilidade do efetivo design institucional.

Trata-se da construção do modelo de negócio da instituição no futuro, ou seja, qual o modelo institucional demandado ou desejado. Pretende-se investigar os seguintes pontos: público-alvo e sua segmentação; proposta de valor da instituição; principais canais; forma de relacionamento com o público alvo; fontes de receitas; principais atividades; recursos principais; estrutura ou principais direcionadores de custos; e principais parceiros.

MODELO DE NEGÓCIO														
<p><b>6. Principais Atividades</b></p> <p>Que atividades chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com público-alvo? Fontes de receita?</p> <p>Tipos de atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Físicas;</li> <li>o Suporte;</li> <li>o Gerenciais.</li> </ul>	<p><b>2. Proposta de valor</b></p> <p>Relacione-se ao problema ou necessidade do público-alvo que uma organização deseja atacar. Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento do público-alvo?</p> <p>Direcionadores de proposta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Novidade; Desempenho; Personalização; Design; Marcas/Ícones; Preço; Redução de custos; Redução de riscos; Acessibilidade; Conveniência / Usabilidade; "fazendo o que deve ser feito".</li> </ul>	<p><b>4. Relacionamento Público-alvo</b></p> <p>Que tipo relacionamento cada um dos nossos segmentos de público-alvo espera que estabeleçamos com eles?</p> <p>Tipos de relacionamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assistência pessoal;</li> <li>Assistência pessoal dedicada (pessoa dedicada);</li> <li>Self-service;</li> <li>Comunidades;</li> <li>Cocriação.</li> </ul>	<p><b>1. Segmentação Público-alvo</b></p> <p>Para quem estamos criando valor? Quais são nossos públicos-alvo mais importantes?</p>											
<p><b>9. Parceiros Principais</b></p> <p>Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?</p>	<p><b>8. Recursos Principais</b></p> <p>Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com público-alvo? Fontes de receita? Atividades chave? (os recursos podem ser físico, intelectual, humano)</p>	<p><b>3. Canais</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Conhecimento</th> <th>Avaliação</th> <th>Análise</th> <th>Entrega</th> <th>Acesso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?</td> <td>Como ajudamos nosso público-alvo a avaliar a proposta de valor da organização?</td> <td>Como germinamos ao público-alvo adquirir nossos produtos e serviços?</td> <td>Como entregamos uma proposta de valor ao público-alvo?</td> <td>Como fornecemos assessoria após a entrega ao nosso público-alvo?</td> </tr> </tbody> </table>			Conhecimento	Avaliação	Análise	Entrega	Acesso	Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	Como ajudamos nosso público-alvo a avaliar a proposta de valor da organização?	Como germinamos ao público-alvo adquirir nossos produtos e serviços?	Como entregamos uma proposta de valor ao público-alvo?	Como fornecemos assessoria após a entrega ao nosso público-alvo?
Conhecimento	Avaliação	Análise	Entrega	Acesso										
Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	Como ajudamos nosso público-alvo a avaliar a proposta de valor da organização?	Como germinamos ao público-alvo adquirir nossos produtos e serviços?	Como entregamos uma proposta de valor ao público-alvo?	Como fornecemos assessoria após a entrega ao nosso público-alvo?										
<p><b>7. Estrutura de Custos</b></p> <p>Quais são os custos mais importantes em nosso modelo? Que recursos principais são os mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?</p>	<p><b>5. Fontes de Receita</b></p> <p>Quais são as fontes de receitas que viabilizam o negócio? Qual o percentual de contribuição de cada fonte para o total da receita?</p>													

## 2. Curso: Elaboração da Estratégia

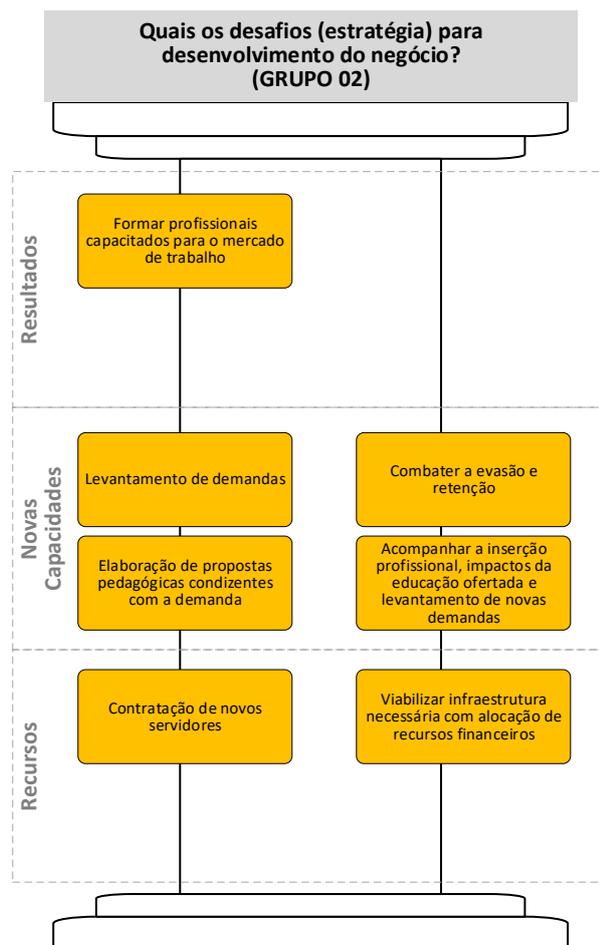
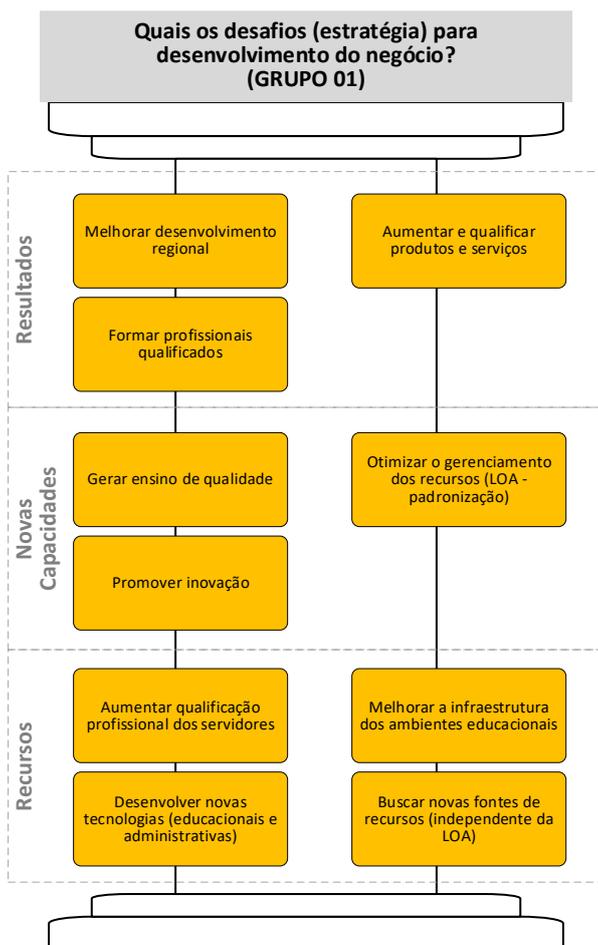
O Curso: Elaboração da Estratégia foi conduzido pelo consultor Fernando Quintans, da STEINBEIS-SIBE do Brasil, no dia 01 de fevereiro de 2017. As atividades foram realizadas nas instalações do próprio Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, no campus Porto Velho Calama.

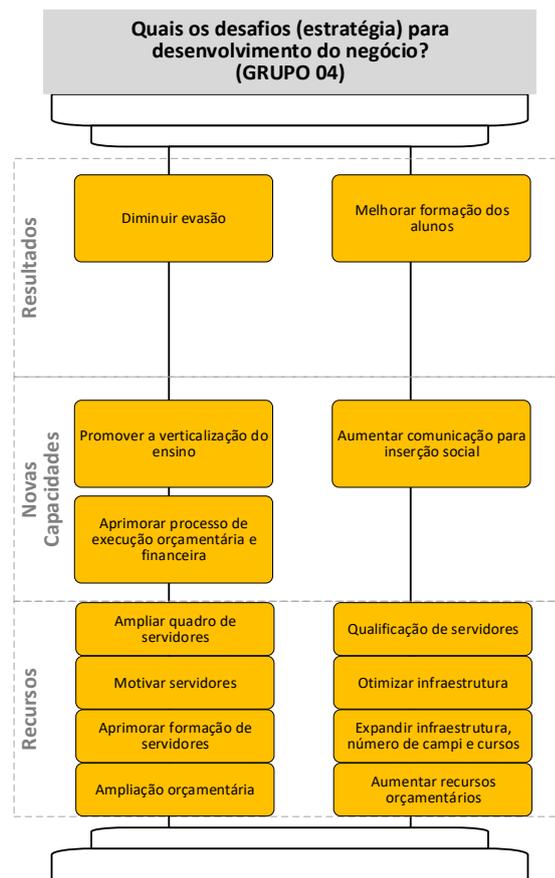
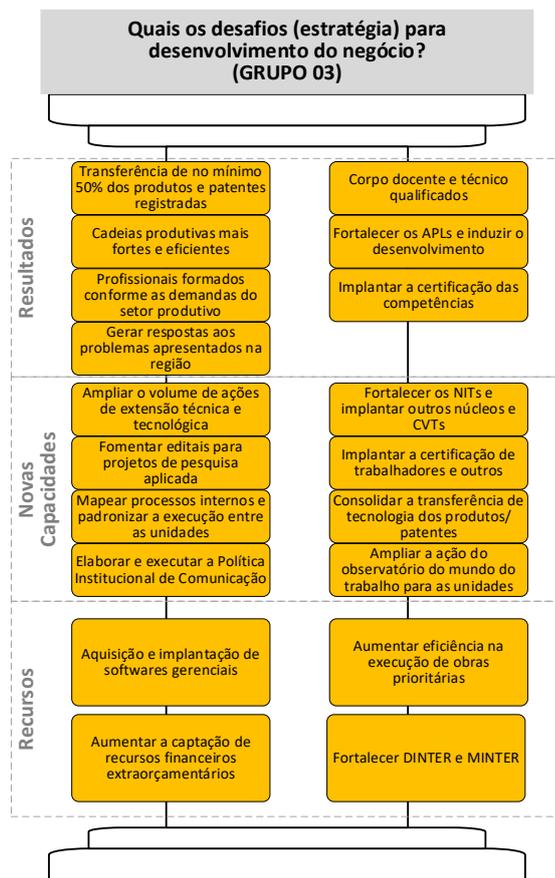
O material desenvolvido pelos participantes do curso, de acordo com os exercícios propostos no treinamento, encontram-se a seguir:

### 2.1 Exercício: Missão / Visão / Valores

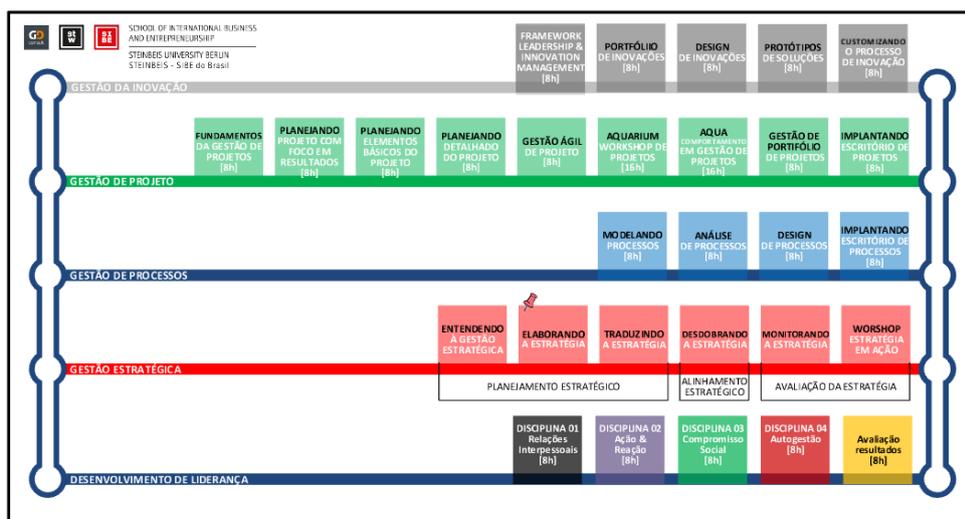
- ✓ Propostas de Missão formuladas:
  - Promover educação profissional, científica e tecnológica, estimulando a formação global do cidadão por meio da integração ensino-pesquisa-extensão.
  - Promover a formação profissional do cidadão através da educação básica, técnica e tecnológica de qualidade.
  - Promover educação profissional, científica e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco no desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável.
  - Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e cultural por meio da formação profissional e do desenvolvimento de pesquisa e extensão.
  
- ✓ Propostas de Valores formuladas:
  - Compromisso ético; respeito à sociedade, ao ambiente, à diversidade e ao desenvolvimento sustentável; transparência; e inovação.
  - Compromisso social; equidade; transparência; sustentabilidade; qualidade.
  - Responsabilidade social e ambiental; respeito à diversidade; compromisso com o desenvolvimento; ética e transparência.
  - Qualidade; equidade social; ética; transparência; sustentabilidade; gestão participativa.
  
- ✓ Propostas de Visão formuladas:
  - Ser reconhecido pela sociedade como instituição de excelência na oferta de educação profissional, científica e tecnológica.
  - Ser reconhecido como uma instituição de produção de educação e tecnologia de qualidade.
  - Consolidar a atuação institucional, sendo reconhecido pela comunidade como agente de transformação social, econômica, cultural e ambiental de excelência.
  - Ser um instituto reconhecido pela excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e no modelo de gestão.

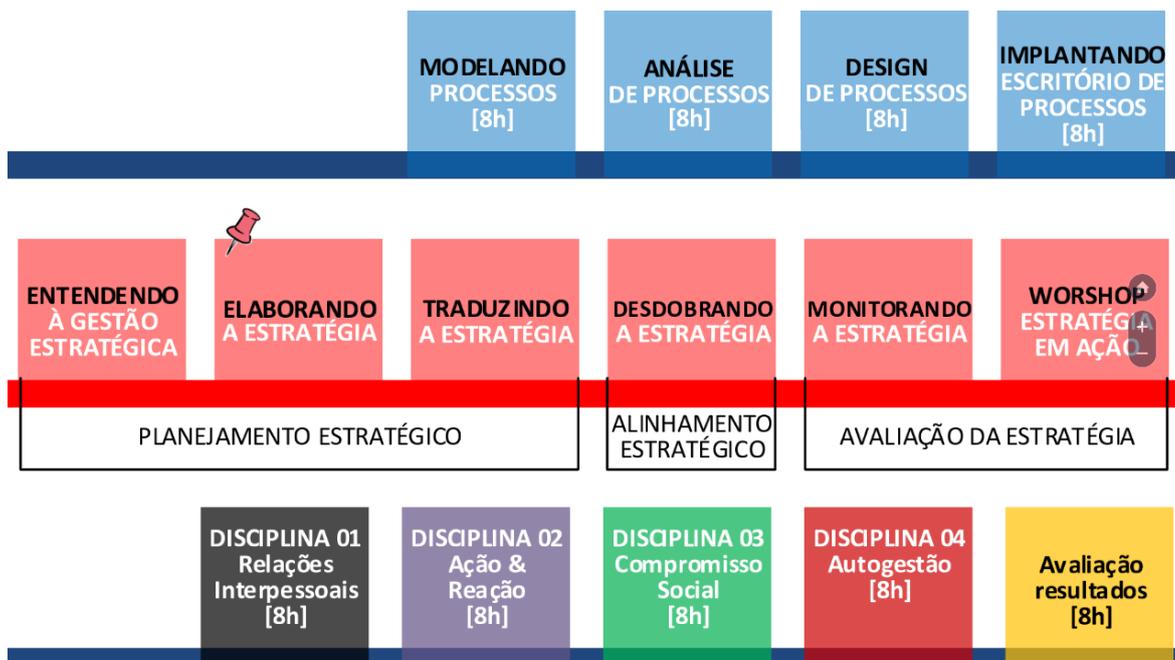
## 2.2 Exercício: Design da Estratégia





### 3. Material – Curso: Elaboração da Estratégia





Conteúdo programático		
Competências	Conteúdo / atividade	Programação
Identifica e analisa a conjuntura de atuação	Abertura e apresentação	9h – 10h15
	Visão histórica do Planejamento Estratégico	
	DESENVOLVIMENTO&INOVAÇÃO framework	
	Intervalo	
	Referenciais estratégicos: Missão, Visão de Futuro e Valores	10h30 – 12h
Análise estratégica: SWOT, PESTAL (CTI) e cenários		
Almoço		
Desenha um caminho viável para resultado de longo prazo	Modelo de negócio - CANVAS	14h – 15h45
	A construção da estratégia	
	Intervalo	
	Exercício: Canvas / Estratégia	16h – 17h30

**Idade antiga** **Idade média** **Idade moderna** **Idade contemporânea**

a.c/d.c 476 1453 1789

Queda do Império Romano Tomada de Constantinopla pelos Turcos Revolução Francesa

**Antes e depois**

**...mas por que planejar?**

**Visão histórica do planeamento estratégico**

**Produção em massa**

- Baseado em operações físicas: instalações, processos e equipamentos;
- Foco no controle de despesas (eficiência), como horizonte temporal de 1 ano;

**Sistema Toyota de produção**

- Grande mudança no ambiente das organizações;
- Visão do marketing em massa;
- Expansão para novos mercados em nível mundial;
- Os planos passam a ter horizontes maiores de planeamento (4 - 5 anos), mas com as projeções baseadas no ambiente externo e tendências passadas;

**Globalização**

- O ambiente externo passa a ser mais complexo e imprevisível;
- Forte competição mundial;
- As organizações passam a se organizar multinacionalmente;
- Grande diversidade no ambiente organizacional - multicultural;
- Fortes avanços na tecnologia, na sociedade e na economia;

**O mundo atual...**

- A base do planeamento estratégico clássico não é mais suficiente;
- Como lidar com ambiente com turbulência e profundas mudanças como planos estratégicos?
- Como incorporar os impactos e parâmetros dos stakeholders durante a implementação da estratégia?

**Idade antiga** **Idade média** **Idade moderna** **Idade contemporânea**

a.c/d.c 476 1453 1789

Queda do Império Romano Tomada de Constantinopla pelos Turcos Revolução Francesa

**Antes e depois**

**Visão histórica do planeamento**

**Produção em massa**

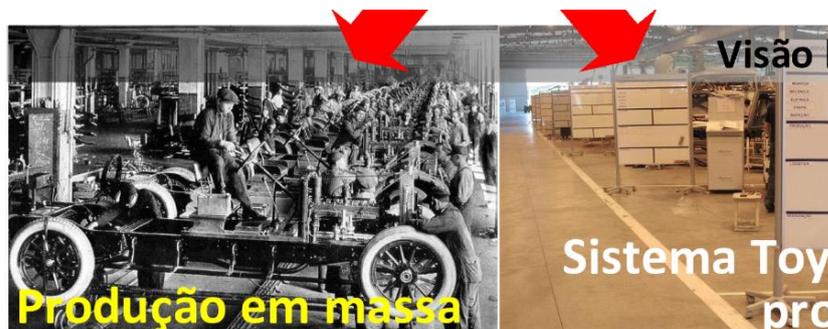
- Baseado em operações físicas: instalações, processos e equipamentos;
- Foco no controle de despesas (eficiência), como horizonte temporal de 1 ano;

**Sistema Toyota de produção**

- Grande mudança no ambiente das organizações;
- Visão do marketing em massa;
- Expansão para novos mercados em nível mundial;
- Os planos passam a ter horizontes maiores de planeamento (4 - 5 anos), mas com as projeções baseadas no ambiente externo e tendências passadas;

**Globalização**

- O ambiente externo passa a ser mais complexo e imprevisível;
- Forte competição mundial;
- As organizações passam a se organizar multinacionalmente;
- Grande diversidade no ambiente organizacional - multicultural;
- Fortes avanços na tecnologia, na sociedade e na economia;



- Baseado em operações físicas: instalações, processos e equipamentos;
- Foco no controle de despesas (eficiência), como horizonte temporal de 1 ano.
- Grande mudança no ambiente organizações;
- Visão do marketing em massa;
- Expansão para novos mercados mundial;
- Os planos passam a ter horizontes maiores de planejamento (4 anos) mas com as projeções baseadas no ambiente interno e tendências.



**Produção em massa**

em operações físicas:  
s, processos e equipamentos;  
ontrol de despesas (eficiência),  
izonte temporal de 1 ano.



**Sistema Toyota de produção**

- Grande mudança no ambiente das organizações;
- Visão do marketing em massa;
- Expansão para novos mercados em nível mundial;
- Os planos passam a ter horizontes maiores de planejamento (4 – 5 anos), mas com as projeções baseadas no ambiente interno e tendências passadas.



**Globalização**

- O ambiente externo passa a
- Forte competição mundial;
- As organizações passam a se
- Grande diversidade no ambi
- Fortes avanços: na tecnolog



**Sistema Toyota de produção**

biente das  
massa;  
ercados em nível  
horizontes  
:o (4 – 5 anos),  
aseadas no  
lências passadas.



**Globalização**

- O ambiente externo passa a ser mais complexo e imprevisível;
- Forte competição mundial;
- As organizações passam a se organizar multinacionalmente;
- Grande diversidade no ambiente organizacional – multicultural;
- Fortes avanços: na tecnologia, na sociedade e na economia



**O mundo**

- A base do plan clássico não é
- Como lidar cor frequente e pr como planos e
- Como incorpor percepções do implementaçã



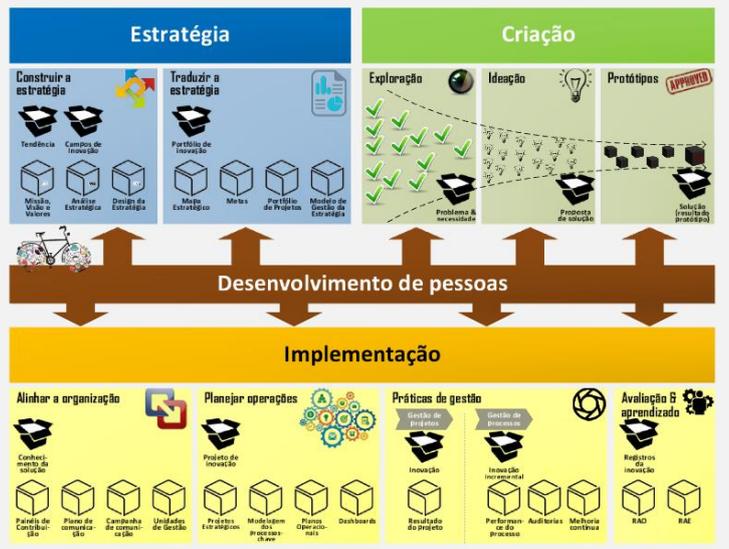
is complexo e imprevisível;

izar multinacionalmente;  
rganizacional – multicultural;  
ociedade e na economia

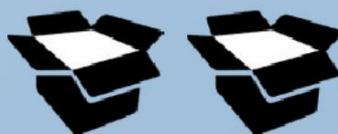
- A base do planejamento estratégico clássico não é mais suficiente:
- **Como lidar com ambiente com frequente e profundas mudanças como planos estáticos?**
- **Como incorporar os insights e percepções dos indivíduos durante a implementação da estratégia?**



# DESENVOLVIMENTO & INOVAÇÃO framework



## Construir a estratégia



Tendência Campos de Inovação



Missão, Visão e Valores Análise Estratégica Design da Estratégia

## Traduzir a estratégia



Portfólio de inovação



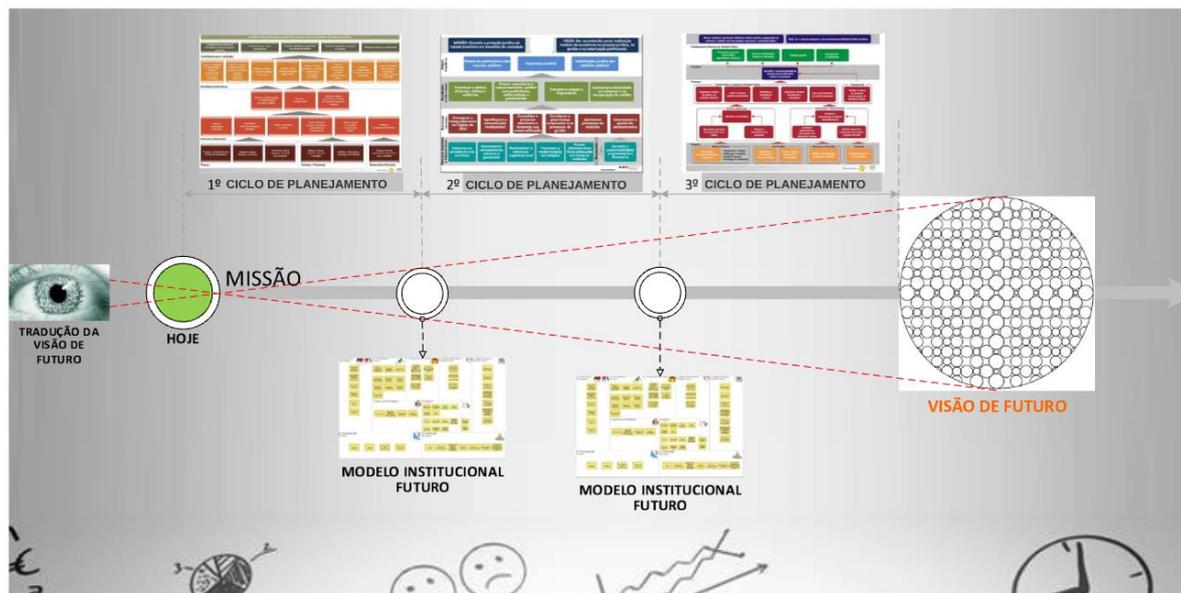
Mapa Estratégico

**Missão**  
Qual sua definição de missão institucional?  
É qual a função da missão?

**Valores**  
Inspiram o comportamento das pessoas, são norteadores da gestão estratégica.

**Visão de Futuro**  
Deve transmitir uma noção de destino;  
Deve assumir uma noção de descoberta;  
Deve apresentar uma noção de destino.

Deve ser...  
• Conspicua e apoiada por todos  
• Positiva e inovadora  
• Desafadora mas viável



# Missão

Qual sua definição de missão institucional?

E qual a função da missão?

## Como formular uma Missão Institucional?

### 1) RAZÃO DE SER DA ORGANIZAÇÃO

“Por que a instituição existe?” – verbo no infinitivo (aumentar, diminuir, eliminar, etc) e explicitação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado.

### 2) SEU PÚBLICO ALVO / BENEFICIÁRIO

“Para quem a instituição existe?” - Quem são os clientes e ou beneficiários?

### 3) SEU "NEGÓCIO" OU LINHAS DE PRODUTOS-SERVIÇOS

“O que faz?” – Que produtos/serviços ela entrega à sociedade?  
- normalmente utiliza-se o verbo fornecer ou ainda as palavras “por meio de”, “através”, “pelo”, etc.

### 4) VALORES

“Forma como faz?” – crenças da organização.

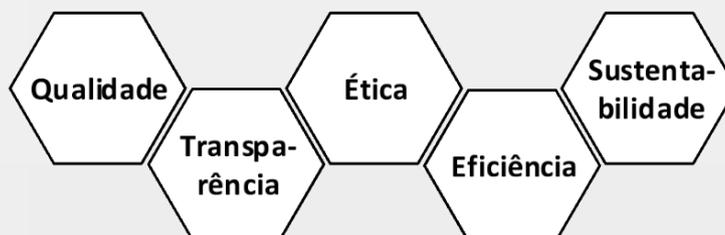
“Forma como faz?” – crenças da organização.

### Exemplos:

“Promover o desenvolvimento sustentável e a competitividade do agronegócio em benefício da sociedade brasileira”	“Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas”	“Organizar as informações do mundo e torná-las acessíveis e úteis”
--	---	--

## Valores

Inspiram o comportamento das pessoas, são norteadores da gestão estratégica.



## Visão de Futuro



- Deve transmitir uma noção de **direção**;
- Deve anunciar uma noção de **descoberta**; e
- Deve apresentar uma noção de **destino**.

Deveria ser...

- Compartilhada e apoiada por todos
- Positiva e inovadora
- Desafiadora mas viável

### ▪ Desafiadora mas viável

“Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.”

“Ser modelo de gestão, irradiando soluções inovadoras para a administração pública.”

“Todos os brasileiros contra a pirataria.”

## Construir a estratégia



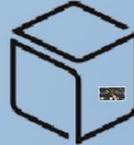
Tendência



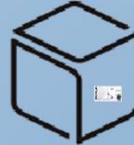
Campos de Inovação



Missão, Visão e Valores



Análise Estratégica



Design da Estratégia

## Traduzir a estratégia



Portfólio de inovação



Mapa Estratégico

## Análise Estratégica

Situação atual → Situação futura desejada

- Em qual contexto atuamos?
- Como descrevemos nossa situação atual?
- Qual a projeção de nossos negócios?
- Como ser mais efetivo e eficiente?

Em qual contexto atuamos?

<b>P</b> Futuro Periférico Onde o futuro se desenvolve e se consolida em um novo e distinto cenário.	<b>I</b> Futuro Intermediário Onde o futuro se desenvolve e se consolida em um novo e distinto cenário.	<b>S</b> Futuro Central Onde o futuro se desenvolve e se consolida em um novo e distinto cenário.
<b>L</b> Futuro Local Onde o futuro se desenvolve e se consolida em um novo e distinto cenário.	<b>C</b> Futuro Global Onde o futuro se desenvolve e se consolida em um novo e distinto cenário.	<b>T</b> Futuro Transnacional Onde o futuro se desenvolve e se consolida em um novo e distinto cenário.

**C** — **T** — **L**

Característica principal: **ESFOL**

Função estratégica: **motivar, mobilizar ou manter**

Impacto que terá a implementação para o negócio? **Alto** ou **baixo** oportunidade?

Item	Descrição	Impacto	Classificação
1	...	...	...
2	...	...	...
3	...	...	...

Como descrevemos nossa situação atual?

Quais são os fatores internos que afetam nosso desempenho atual?

- Informações
- Recursos logísticos
- Recursos organizacionais e financeiros
- Pessoas
- Comunicação
- Tecnologia da informação
- Governança corporativa

5.0	4.0
3.0	2.0

*Situação atual* → *Situação futura desejada*

- *Em qual contexto atuamos?*
- *Como descrevemos nossa situação atual?*
- *Qual a projeção de nossos negócios?*
- *Como ser mais efetivo e eficiente?*

*Em qual contexto atuamos?*

<p><b>P</b></p> <p><b>Fatores Políticos</b> Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?</p>	<p><b>E</b></p> <p><b>Fatores Econômicos</b> Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?</p>	<p><b>S</b></p> <p><b>Fatores Sociais</b> Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?</p>
<p><b>T</b></p> <p><b>Fatores Tecnológicos</b> Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?</p>	<p><b>A</b></p> <p><b>Fatores Ambientais</b> Quais fatos do meio ambiente impactam o desempenho institucional?</p>	<p><b>L</b></p> <p><b>Fatores Legais</b> Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?</p>



qual será consequência negócio? ou oportunidade?

MATRIZ PESTAL / CTI <i>Análise: 2017 - 2020</i>					1.25 FAVORÁVEL	
Aspecto	Característica (Situação atual)	Tendência		Consequências	Impactos	
		PIORAR	MANTER		Oportunidade	Ameaça
Econômico	Conjuntura Nacional		x	Aumento da demanda por energia e bens minerais	x	
	Restrição Orçamentária	x		Redução de investimentos		x
	Custos para o Setor Produtivo	x		Redução de despesas de custeio		x
	Interferência do desenvolvimento		x	Perda de competitividade nacional		x
Tecnológico	Novas tecnologias aplicadas aos setores de energia e mineração		x	Manutenção das diferenças regionais		x
	Capacidade de absorção de novas tecnologias por a mão de obra nacional		x	Introdução de novas tecnologias nos setores de energia e mineração	x	
	Dificuldade de incorporação de novas tecnologias em processos produtivos (por empresarial)		x	Melhoria da produtividade dos setores de energia e mineração com uso de novas tecnologias	x	
Político-legal	Nível de investimentos em infraestrutura	x		Uso ineficiente dos recursos naturais		x
	Atribuição legal para expansão dos setores de energia e mineração		x	Insegurança jurídica para os setores de energia e mineração	x	
Socio-demográfico	Estágio de qualificação da mão de obra		x	Dificuldade de implantação de novas tecnologias (mão de obra)		x
	Endividamento da população	x		Aumento na inadimplência do setor		x
Cultural	Nível de exigência da sociedade		x	Aumento na cobrança por qualidade dos serviços	x	
	Maior interesse da sociedade por fontes limpas de energia		x	Aumento de custos da energia e elétrica		x
Ambiental	Ênfase de regras e normas ambientais		x	Desdém/valorização dos empreendimentos do setor por questões ambientais		x
	Processo de licenciamento ambiental para empreendimentos nos setores de energia e mineração		x	Aumento no custo dos empreendimentos do setor por questões ambientais		x
	Venda de ativos do setor de energia e mineração		x	Maior participação da iniciativa privada para produção de energia	x	
Setorial	Baixa oferta bens minerais estratégicos		x	Menor empolamento das empresas existentes	x	
	Estimulação da produção de derivados de petróleo	x		Dependência externa de bens minerais estratégicos	x	
	Oferta insuficiente de gás natural nacional		x	Dependência externa de derivados de petróleo		x
Internacional	Exigências de cumprimento de acordos internacionais		x	Dependência externa de gás natural		x
	Alta concentração da exportação de minério de ferro		x	Exigência de redução do pedágio de carbono de usinas energéticas	x	
	Elevada exportação de produção mineral bruta		x	Restrição para a realização de novos projetos de geração de base		x
				Dependência de mercado internacionais		x
				Baixa agregação de valor aos bens minerais	x	

## Como descrevemos nossa situação atual?



Quais são os fatores internos que afetam nosso desempenho a tua?

- Informações
- Recursos logísticos
- Recursos orçamentários e financeiros
- Pessoas
- Comunicação
- Tecnologia da Informação
- Governança corporativa

Análise E

OPOR

AF

Análise Interna	S Pontos FORTES O que funcionou bem?	W Pontos FRACOS O que funcionou mal?
Análise Externa	<b>S-O</b> Utilizar as forças para aproveitar as oportunidades	<b>W-O</b> Reduzir as fraquezas para aproveitar as oportunidades
O OPORTUNIDADES		
T AMEAÇAS	<b>S-T</b> Utilizar as forças nos defender das ameaças	<b>W-T</b> Reduzir das fraquezas para defender das ameaças

## Construir a estratégia



Tendência



Campos de Inovação



Missão, Visão e Valores



Análise Estratégica



Design da Estratégia

## Traduzir a estratégia



Portfólio de inovação



Mapa Estratégico

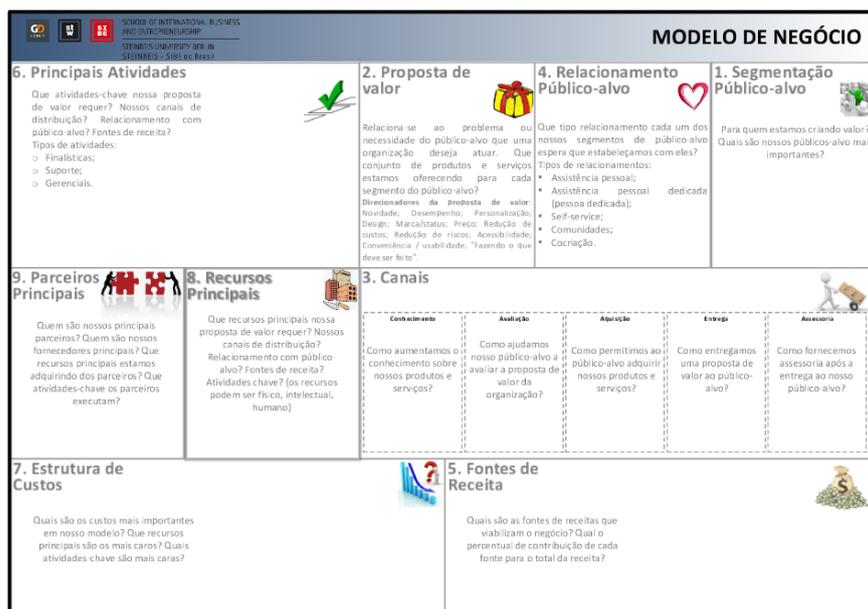


M



## Qual a projeção de nossos negócios?

Uma organização pode ser vista por negócios ou **áreas estratégicas de negócio** - Corresponde ao produto ou conjunto de produtos votados para atender a uma função ou ao público-alvo - ligado a missão organizacional



to



ida um dos  
úblico-alvo  
om eles?

dedicada

## 1. Segmentação Público-alvo



Para quem estamos criando valor?  
Quais são nossos públicos-alvo mais importantes?



## 2. Proposta de valor

Relaciona-se ao problema ou necessidade do público-alvo que uma organização deseja atuar. Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento do público-alvo?

**Direcionadores da proposta de valor:**  
Novidade; Desempenho; Personalização; Design; Marca/status; Preço; Redução de custos; Redução de riscos; Acessibilidade; Conveniência / usabilidade; "Fazendo o que deve ser feito".



## 4. Relacionamento Público-alvo

Que tipo relacionamento nossos segmentos de espera que estabeleçam?

Tipos de relacionamentos:

- Assistência pessoal;
- Assistência pessoal (pessoa dedicada);
- Self-service;
- Comunidades;
- Cocriação.

ursos



## 3. Canais

Novidade; Desempenho; Personalização; Design; Marca/status; Preço; Redução de custos; Redução de riscos; Acessibilidade; Conveniência / usabilidade; "Fazendo o que deve ser feito".

- Self-service;
- Comunidades;
- Cocriação.



### 3. Canais



Conhecimento	Avaliação	Aquisição	Entrega	Assessoria
Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	Como ajudamos nosso público-alvo a avaliar a proposta de valor da organização?	Como permitimos ao público-alvo adquirir nossos produtos e serviços?	Como entregamos uma proposta de valor ao público-alvo?	Como fornecemos assessoria após a entrega ao nosso público-alvo?



### 5. Fontes de Receita



ta de



### 4. Relacionamento Público-alvo



ao problema ou público-alvo que uma le seja atuar. Que produtos e serviços sendo para cada público-alvo?  
**a proposta de valor:**  
 desempenho; Personalização; custos; Preço; Redução de riscos; Acessibilidade; usabilidade; "Fazendo o que

Que tipo relacionamento cada um dos nossos segmentos de público-alvo espera que estabeleçamos com eles?

Tipos de relacionamentos:

- Assistência pessoal;
- Assistência pessoal dedicada (pessoa dedicada);
- Self-service;
- Comunidades;
- Cocriação.

### 1. Segmentação Público-alvo

Para quem estamos criando?  
 Quais são nossos públicos-alvo mais importantes?



## 5. Fontes de Receita

Quais são as fontes de receitas que viabilizam o negócio? Qual o percentual de contribuição de cada fonte para o total da receita?

STEINBEIS - SIBE do Brasil

## 6. Principais Atividades

Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com público-alvo? Fontes de receita?

Tipos de atividades:

- Finalísticas;
- Suporte;
- Gerenciais.

## 7. Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes em nosso modelo? Que recursos principais são os mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?



Quais são os recursos principais da nossa proposta de valor? Que recursos são os mais caros? Que atividades-chave são as mais caras? Que parceiros são os mais importantes?

## 8. Recursos Principais



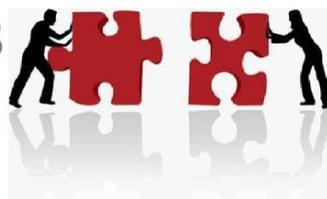
Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com público-alvo? Fontes de receita? Atividades chave? (os recursos podem ser físico, intelectual, humano)

## 3. Canais

**Conhecer**

Como aumentar o conhecimento de nossos produtos e serviços?

## 9. Parceiros Principais

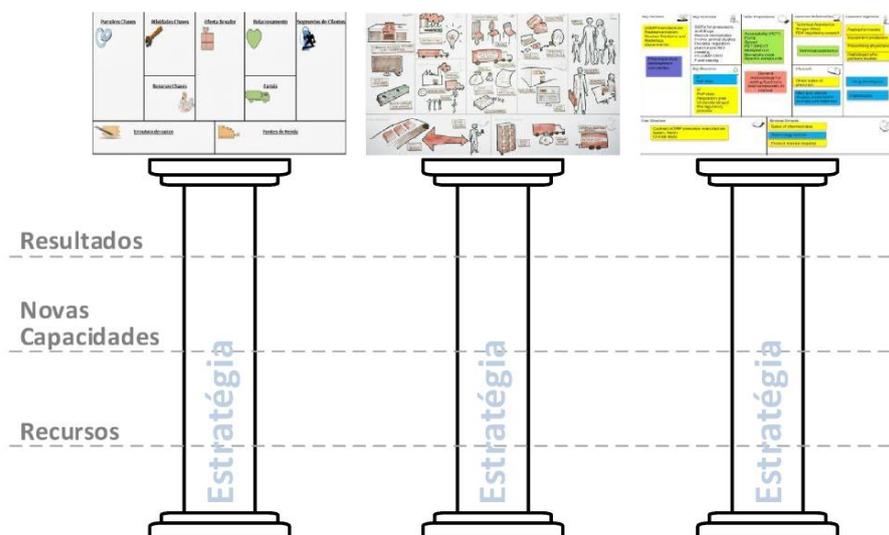


Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?

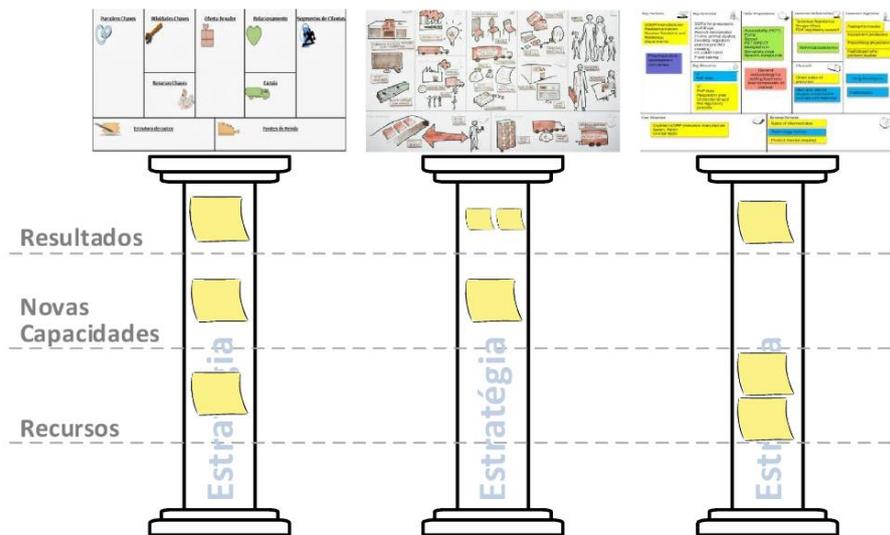
## 8. Recursos Principais

Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?

### Como ser mais efetivo e eficiente?



## Como ser mais efetivo e eficiente?



## Exercício aplicado

**MODELO DE NEGÓCIO**

**6. Principais Atividades**  
 Que atividades chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com público-alvo? Fontes de receita? Tipos de atividades:  
 • Físicas;  
 • Subterâneas;  
 • Gerenciais.

**2. Proposta de valor**  
 Relaciona-se ao problema ou necessidade do público-alvo que esta organização deseja atuar. Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento do público-alvo? Benefícios de presença de valor: Novidade, Desempenho, Personalização, Preço, Menor risco, Facilidade de acesso, Redução de custos, Acesso a rede, Governança, Sustentabilidade, "Tudo de uma só vez".

**4. Relacionamento Público-alvo**  
 Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de público-alvo espera que estabeleçamos com eles? Tipos de relacionamentos:  
 • Assistência pessoal;  
 • Assistência pessoal dedicada;  
 • Serviços digitais;  
 • Self-service;  
 • Comunidades;  
 • Co-criação.

**1. Segmentação Público-alvo**  
 Para quem estamos criando valor? Quais são nossos múltiplos valor mais importantes?

**9. Parceiros Principais**  
 Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos obtendo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?

**8. Recursos Principais**  
 Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com público-alvo? Fontes de receita? Atividades-chave? Os recursos podem ser físicos, intelectual, humano.

**3. Canais**  

Conhecimento	Análise	Atividade	Entrega	Atmosfera
Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	Como ajudamos nosso público-alvo a avaliar a proposta de valor de organização?	Como permitimos ao público-alvo adquirir nossos produtos e serviços?	Como entregamos uma proposta de valor ao público-alvo?	Como fornecemos a assistência após a entrega ao nosso público-alvo?

**7. Estrutura de Custos**  
 Quais são os custos mais importantes em nosso modelo? Que recursos principais são os mais caros? Quais as atividades-chave são mais caras?

**5. Fontes de Receita**  
 Quais são as fontes de receitas que utilizamos no negócio? Qual o percentual de contribuição de cada fonte para o total de receitas?

**Quais os desafios (estratégia) para desenvolvimento do negócio?**

**Estratégia**

Resultados  
 Novas Capacidades  
 Recursos

## 4. Lista de Prsença – Curso: Elaboração da Estratégia



**LISTA DE SERVIDORES PARA CAPACITAÇÃO E ANÁLISE SWOT- PORTO VELHO**

01 de Fevereiro de 2017  
(MPC/4732)

Nome	Assinatura
1 Bruce Fabian Rolo Albuquerque	
2 Carlos Henrique dos Santos	
3 Caustier Souza Pereira	
4 Cayro Simen de Negreiros	
5 Débora Gonçalves de Lima	
6 Ezequiel Ferreira Barbosa	
7 Fernando A. Ribeiro dos Santos	
8 Gilberto Paulino da Silva	
9 Gilmar Alves Lima Júnior	
10 Giselle Cavalcante S. de Andrade	
11 Joana Maria Feit C. Saldanha	
12 Jacqueline Almeida de Andrade	
13 Jéssica Carolina Pereira Santos	
14 Laura Borges Nogueira	
15 Letiane Borges Santana	
16 Luiz Gustavo Veloso	
17 Marcelo Aires Aparecido Mateus	
18 Maria Fabiana M. A. Santos	
19 Michel Gomes Nogueira da Costa	
20 Miguel Fabricio Zambetan	
21 Nica Vieira Loria	
22 Osvaldo Vieira da Costa	
23 Ovídio Schmidt	
24 Renato Delmónico	
25 Rozana Araújo Silva Cancian	
26 Sandra Anelli Rodrigues	
27 Sérgio Francisco Lobo Frazin	
28 Silvana Franciscan Bianchini	
29 Ubaldino Tiburcio Leite	
30 Vagner Schetka	



LISTA DE SERVIDORES PARA CAPACITAÇÃO E ANÁLISE SWDT- PORTO VELHO

01 de Fevereiro de 2017

(PARTE)

Nome	Assinatura
1 Bruce Fabian Reis Albuquerque	<i>Bruce Fabian Reis Albuquerque</i>
2 Carlos Henrique dos Santos	<i>Carlos Henrique dos Santos</i>
3 Denister Souza Pereira	<i>Denister Souza Pereira</i>
4 Davys Sileman de Negreiros	<i>Davy Sileman de Negreiros</i>
5 Débora Gonçalves de Lima	<i>Débora Gonçalves de Lima</i>
6 Euzébio Fátima Barbosa	<i>Euzébio Fátima Barbosa</i>
7 Fernando A. Rebouças Sompala	<i>Fernando A. Rebouças Sompala</i>
8 Gilberto Paulino da Silva	<i>Gilberto Paulino da Silva</i>
9 César Alves Lima Júnior	<i>César Alves Lima Júnior</i>
10 Giselle Cavalcante S. de Andrade	<i>Giselle Cavalcante S. de Andrade</i>
11 Janelma Maria Ferri C. Salazar	<i>Janelma Maria Ferri C. Salazar</i>
12 Jacqueline Alencar de Andrade	<i>Jacqueline Alencar de Andrade</i>
13 Jéssica Cristina Pereira Santos	<i>Jéssica Cristina Pereira Santos</i>
14 Leira Borges Nogueira	<i>Leira Borges Nogueira</i>
15 Leilano Borges Saravia / Responsável/Ass.	<i>Leilano Borges Saravia</i>
16 Luiz Gustavo Velga	<i>Luiz Gustavo Velga</i>
17 Ilmarce Alves Aparecida Moraes	<i>Ilmarce Alves Aparecida Moraes</i>
18 Maria Fátima M. A. Santos	<i>Maria Fátima M. A. Santos</i>
19 Michele Gomes Neri da Costa	<i>Michele Gomes Neri da Costa</i>
20 Miguel Fabricio Zambetan	<i>Miguel Fabricio Zambetan</i>
21 Nirca Vieira Lora	<i>Nirca Vieira Lora</i>
22 Osvaldo Vieira da Costa	<i>Osvaldo Vieira da Costa</i>
23 Davino Schmidt	<i>Davino Schmidt</i>
24 Renato Delmónico	<i>Renato Delmónico</i>
25 Rosania Araújo Silva Candian	<i>Rosania Araújo Silva Candian</i>
26 Sandra Azedi Rodrigues	<i>Sandra Azedi Rodrigues</i>
27 Sergio Francisco Lora Fozili	<i>Sergio Francisco Lora Fozili</i>
28 Silvana Francescon Wandroski	<i>Silvana Francescon Wandroski</i>
29 Ubirlando Tiburino Leite	<i>Ubirlando Tiburino Leite</i>
30 Wagner Schwaiba	<i>Wagner Schwaiba</i>

## 5. Referências Bibliográficas e Bibliografia Complementar

ALTOUNIAN, C. S. & LAPA, L. R. G. Organizações públicas orientadas pela Estratégia: a experiência do Tribunal de Contas da União. III Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília, 2010.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO; GDconsult. Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico 2010-2015. Brasília, 2010.

DRUCKER, P. F. Administração em Tempos Turbulentos. São Paulo: Pioneiras, 1980.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVER, P. R. C. Projetos de ECMBPM – Os Segredos da Construção. 1. ed., São Paulo: Biblioteca24 Horas, 2010.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

PERNAMBUCO. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO. Manual de gestão estratégica 2013 / 2016: Ministério Público do Estado de Pernambuco; GDconsult. – Recife: Procuradoria Geral de Justiça, 2014.