

A close-up photograph of a dartboard with a single dart hitting the bullseye. The dartboard has a yellow and red pattern, and the dart has a white shaft and a brown feather. The background is a light beige color.

Planejamento Estratégico

Gley Fabiano Cardoso Xavier

SEMESP - 2012

Agenda

- Planejamento Estratégico
- Mercado Educacional
- Ferramentas para Planejamento

Principais Atores

- Entidade Educacional
 - Empresa;
 - Funcionários;
 - Professores;
 - Alunos e;
 - Sociedade.

Expectativas dos Atores

- Empresa
 - Imagem Mercadológica
 - Alta Demanda / Demanda Constante
 - Receita para despesa
 - Lucro
- Funcionários
 - Ambiente de Trabalho
 - Salário e benefícios
 - Organização e Funcionamento
- Professores
 - Ambiente de Trabalho
 - Salários e benefícios
 - Aula

Expectativas dos Atores

- Alunos
 - Curso “3B” (Bom, Bonito e Barato)
 - Laboratórios
 - Empregabilidade
- Sociedade
 - Bons profissionais (éticos, cidadãos,...)
 - Boas práticas
 - Boas pesquisas e inovações
 - Prestação de Serviços



MISSÃO IMPOSSÍVEL ???

Analogias com País das Maravilhas

- Alice → Você
 - Coordenador de um projeto educacional
 - Criança perdida num mundo novo = Iniciante em um projeto novo
- Coelho Branco → Mercado
 - Sempre mostra à Alice que está “atrasado” para que ela corresse mais.
- Lagartas → Pessoas Resistentes à mudanças
 - Insere dúvidas à Alice = Sempre coloca obstáculos
- Chapeleiro Louco → “Vendedores de TI” ou “Pedagogos Burocratas”
 - “Venda da melhor Tecnologia ou Pedagogia”
- Lebres → “Consultores de Marca Registrada”
 - “Mudança rápida e indolor com resultados e lucros rápidos”
- Rainha de Copas → Reitor “Déspota Democrático”
 - Tudo deve ser como ela quer senão corta a cabeça ou o projeto

Planejamento



“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes.”

Peter Drucker

Determinantes da Estratégia

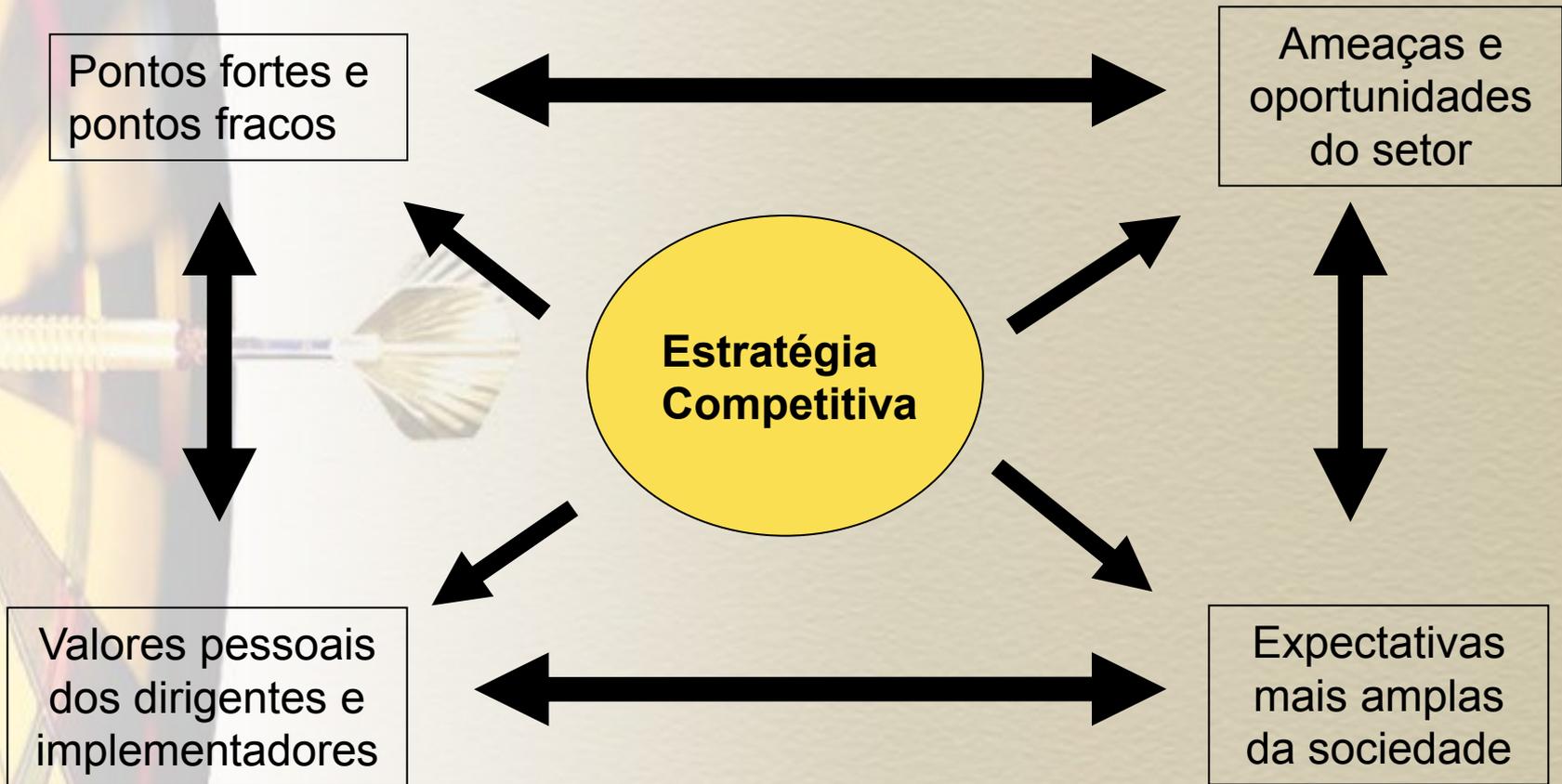
Oportunidade externas → “o que podemos fazer”

Limitações externas → “o que não podemos fazer”

Competências internas → “O que temos capacidade de fazer”

Valores pessoais
dos elementos-chaves → “o que queremos fazer”

Contexto para a formulação da estratégia competitiva



Fonte: PORTER, Michel. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Definições

- Os setores operacionais em que vai operar (mercados, tecnologias e métodos);
- Valores institucionais (atitudes, crenças, ideologia e cultura);
- Caminhos claros, contínuos e coerentes:
 - Clareza: custos, qualidade e tipos de serviços
- Riscos a correr ou não.

Interação entre Missão, Visão, Valores e Estratégia

Tema	Procura responder
Missão	→ Por que existimos? Onde estamos?
Visão	→ Para onde vamos? Qual é o nosso destino?
Valores	→ Que crenças orientarão nosso comportamento?
Estratégia	→ Como seremos diferentes ao criar valor?

Princípios Organizacionais

- Orientações que uma organização deve seguir.
- Sintetizam claramente a causa da organização e são fundamentais para o êxito do exercício da liderança.
- Devem ser usados como referência para a condução do negócio e para o relacionamento com as partes interessadas.
- Princípio:
 - Aurélio "Origem de algo, de uma ação ou de um conhecimento."

Princípios Organizacionais

- Missão
 - Aurélio:” Obrigação, compromisso, dever a cumprir.”
 - Propósito da organização;
 - Descrição precisa do que a organização entrega a seus clientes no contexto do mercado que está inserida.
 - Conhecida e entendida por todos na organização.
- Visão de futuro:
 - Orienta a estratégia a ser realizada.

Princípios Organizacionais

- Valores:
 - Aurélio: “Normas, princípios ou padrões sociais aceitos ou mantidos por indivíduo, classe, sociedade, etc.”
 - Referem-se a posturas imutáveis e inflexíveis na condução do negócio.

Princípios Organizacionais

- Organograma
 - Aurélio: “Representação gráfica de uma organização ou de um serviço, que indica os arranjos e as inter-relações de suas unidades constitutivas e o limite das atribuições de cada uma delas.”
 - Formaliza a estrutura da área, com os setores diversos e as relações de subordinação entre os níveis hierárquicos.

Sugestão de Processo Estratégico



Administrando uma boa mudança no mercado

Competências + Recursos + Plano de Ação = **Confusão**

Visão + Recursos + Plano de Ação = **Ansiedade**

Visão + Competências + Plano de Ação = **Frustração**

Visão + Competências + Recursos = **Falsos Começos**

Visão + Competências + Recursos + Plano de Ação = **Mudanças**

Fonte: ARMONI, Amnon.

Partes do Planejamento

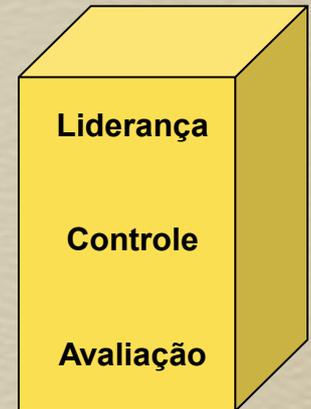
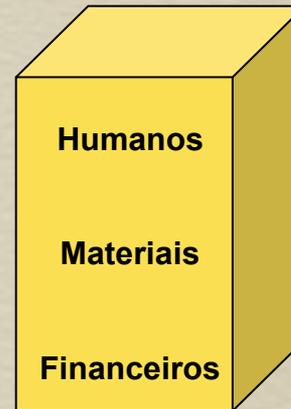
Planejamento dos Fins

Planejamento dos Meios

Planejamento da Organização

Planejamento dos Recursos

Planejamento da Implantação



Fonte: ARMONI, Amnon.

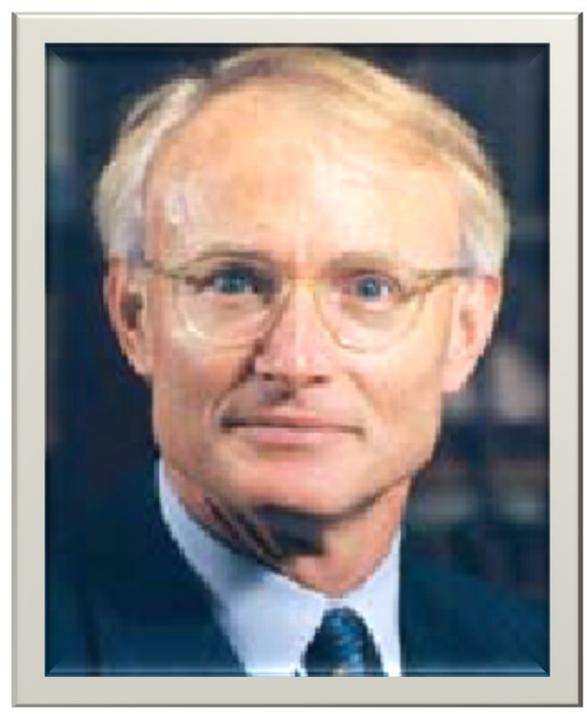
Níveis de Planejamento

Estratégico	Macro-estratégias, Políticas de Negócios e Estratégias Institucionais				
Tático	Planejamento de Marketing	Planejamento Financeiro	Planejamento Educacional	Planejamento de R.H.	Planejamento Organizacional
Operacional	Plano de Mkt. Institucional	Plano de Investimentos	Projeto Pedagógico Institucional	Plano de Recrutamento e Seleção	Plano de Estrutura Organizacional
	Plano de Mkt. de Relacionamento	Plano de Despesas	Projeto Pedagógico de Curso(s)	Plano de Cargos e Salários	Plano de Rotinas Administrativas
	Plano de Pesquisas de Mercado	Plano de Compras	Plano de Avaliação Institucional	Plano de Treinamento e Capacitação	Plano de Informações Gerenciais
	Campanha Publicitária	Plano de Fluxo de Caixa	Plano de Tecnologia Educacional	Plano de Incentivos e Benefícios	Plano Diretor de Sistemas/TI

Fonte: ARMONI, Amnon.

Itens importantes

- Conhecimento Macro X Micro
- Tempo de validade
- Indicadores e Metas (grupo e individual)
- Controle
 - “feedbacker”
 - Bases históricas
- Conhecimento Macro x Micro



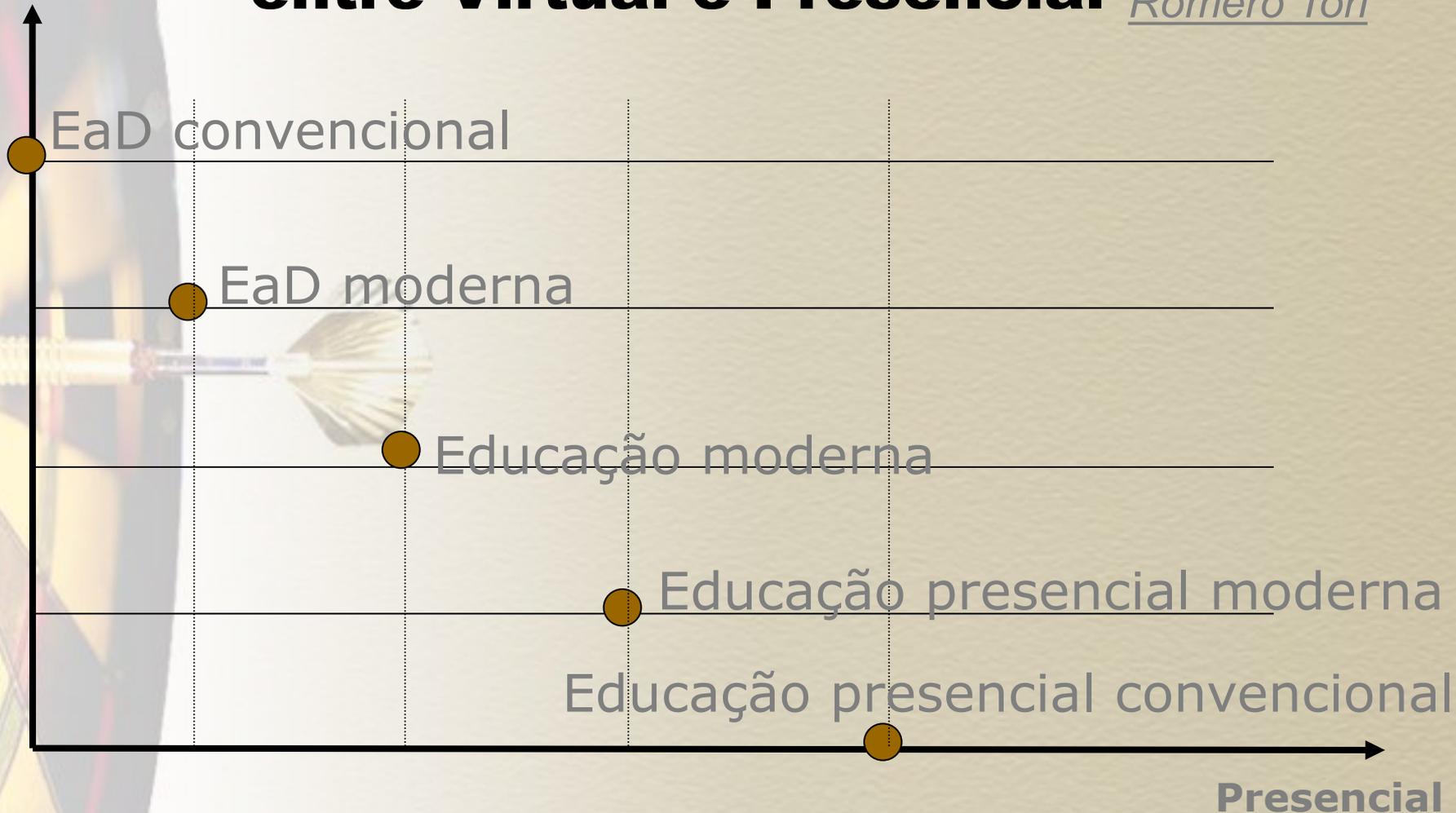
Michael Porter

Uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo.

Níveis de Virtualização e Convergência entre Virtual e Presencial

Romero Tori

Virtual



Cadeia de Negócios da Indústria de e-learning



Stacey

Itens Desafiadores e Importantes

- Direitos Autorais
- Equipe de Produção
- Tempo para novas tarefas
- Bom uso X Consumismo
- Inovação X “Tecnofobia” X “Pé no chão”
- Segurança X Novas Práticas de Disseminação de Dados
- Novos Mercados X Suporte
- Custos X Investimentos

Diferenças entre Propostas educacionais (Presencial e EAD)

- Objetivos:
 - Governo, Empresas e Consumidor
- Mercados e suas necessidades e características
- Dimensão
- Mídia e Tecnologia de transmissão
- Filosofia de ensino
- Quadro Institucional
- Financiamento

Origens da Swot

A idéia da análise SWOT já era utilizada por Sun Tzu (544-496 AC).



“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”

(SUN TZU, 500 a.C.)

S	<i>Strenghts</i>	Forças
W	<i>Weaknesses</i>	Fraquezas
O	<i>Opportunities</i>	Oportunidades
T	<i>Threats</i>	Ameaças

Balanced Scorecard

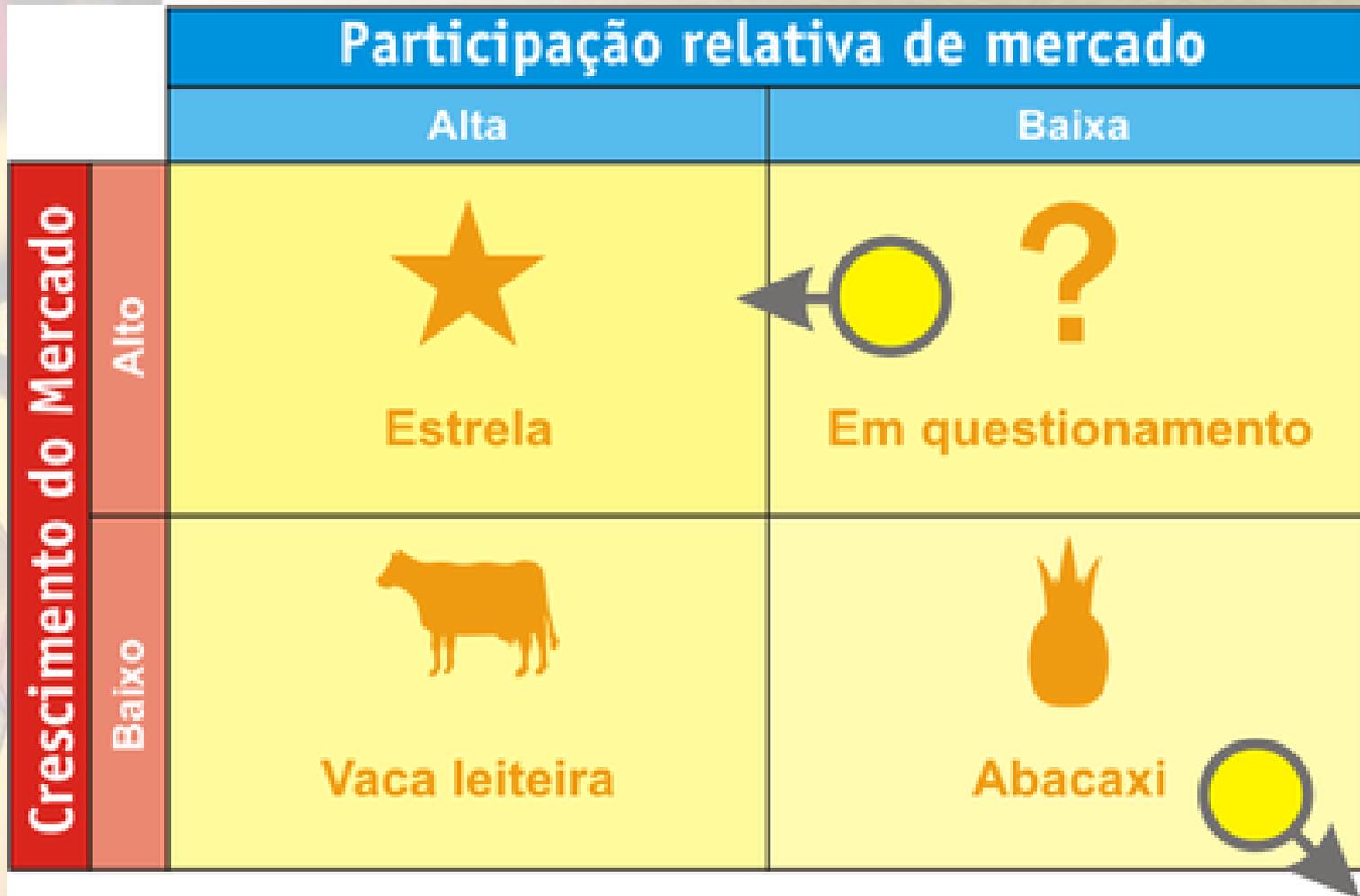
- Sistema de gestão
 - traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização;
- Ferramenta gerencial
 - permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os stakeholders.

Execução do BSC

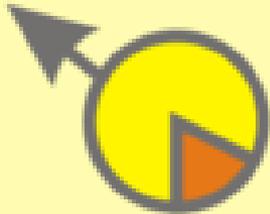
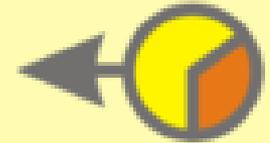


**Geração Superior de Valor = Descrição da Estratégia
+ Mensuração da estratégia
+ Gestão da Estratégia**

Análise de Portifólio – Matriz BCG



Matriz GE

		Força Competitiva		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do Mercado	Alta			
	Média			
	Baixa			

Analogias com País das Maravilhas

- Diálogo do Gato de Cheshire com Alice:
 - Poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para sair daqui?
 - Isso depende bastante aonde você quer chegar.
 - O lugar não me importa muito...
 - Então não importa que caminho você deve tomar!

Analogias com País das Maravilhas

- A Tecnologia melhora e agiliza tudo.
- Educação, se não planejada:
 - Pode aumentar as expectativas e frustrações
 - Agilizar a bagunça para o caos
 - Alto custo
- Solução:
 - Planejamento Estratégico e Acompanhamento

Referências

BIROCCHI, R. Onde está o valor na indústria de e-learning? Tese (mestrado). FEA/USP 2003.

RUMBLE, G. A gestão dos sistemas de ensino a distância – Brasília, 2003. Editora UNB.

TORI, R. Avaliando Distâncias na Educação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 8., Brasília, 2001.

TORI, R. A distância que aproxima. Revista de Educação Aberta e a Distância, v.1, n.2, 2002. ABED. Disponível em: www.abed.org.br

TORI, R. O virtual que marca presença. Revista de Educação Aberta e a distância, v.2, n.1, 2003. Disponível em: www.abed.org.br.

STACEY, P. <http://www.bctechnology.com/statics/pstacey-jan2502.html>

Referências

XAVIER, G.F.C. A educação no país das tecnologias. Revista @prender ano 4 n. 10, 2005.

OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* – 22 ed. – 2ª. Re-impressão. SP Ed. Atlas, 2006.

HERRERO, E. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. – Rj Ed. Elsevier, 2005.

SALIM, C.S., HOCHMAN, N., RAMAL, A.C., RAMAL, S.A. *Construindo planos de negócio: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. RJ, Ed. Campus, 2001.

KIM, W.C. , MAUBORGNE, R. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. RJ, Ed. Elsevier, 2005.

KALLAS, D., COUTINHO, A. R. (org.) *Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras*. RJ, Ed. Elsevier, 2005.