

A MORTE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E O NASCIMENTO DA DISCIPLINA DE EXECUÇÃO

ABERTURA





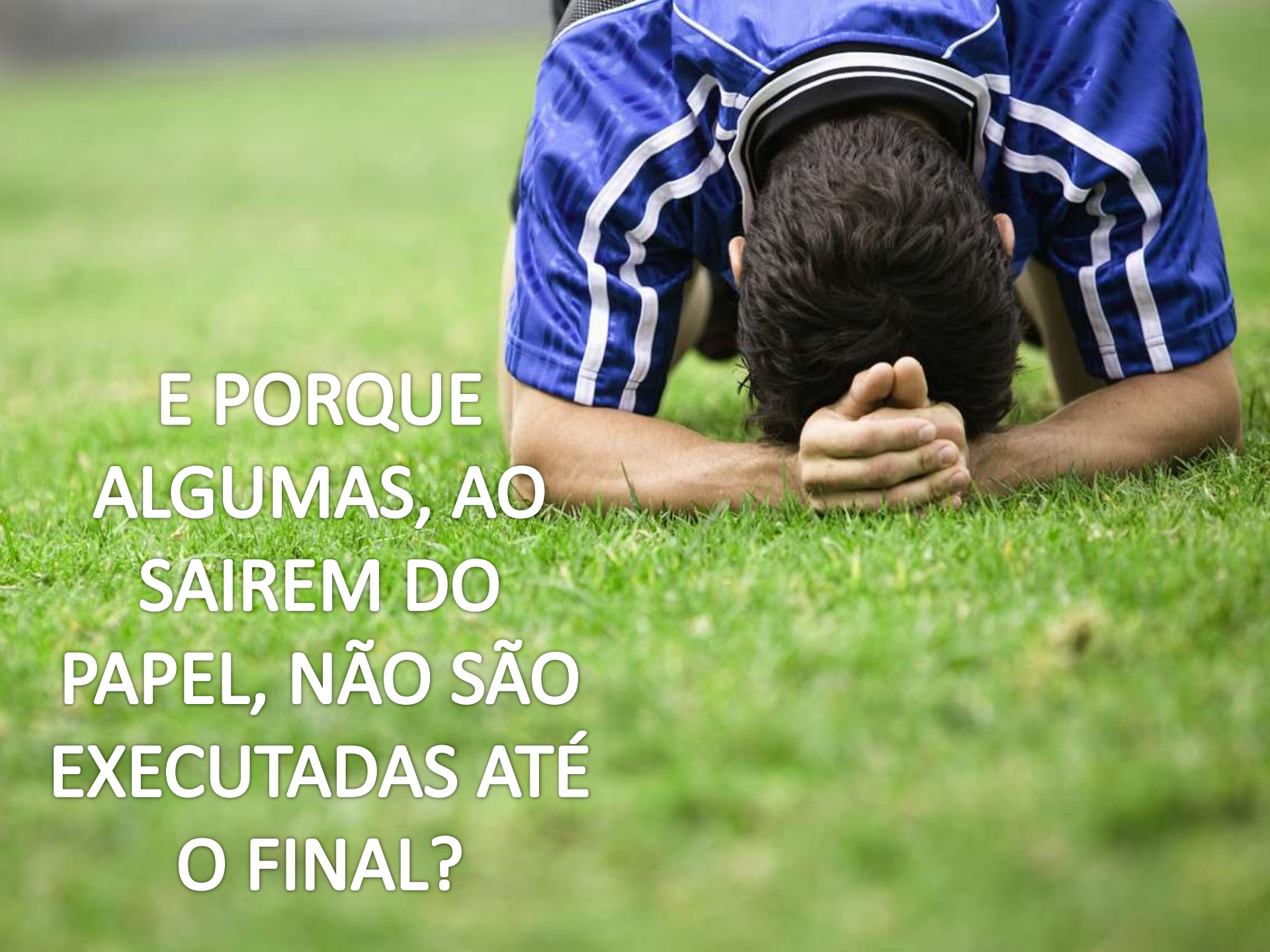
**NOSSO PLANO ESTRATÉGICO
FICOU EXCELENTE...**



...MAS COMO EU COLOCO
ISTO EM PRÁTICA???



**PORQUE AS
ESTRATÉGIAS
ACABAM NÃO
SAINDO DO
PAPEL?**



E PORQUE
ALGUMAS, AO
SAIREM DO
PAPEL, NÃO SÃO
EXECUTADAS ATÉ
O FINAL?

**ALGUMAS IDEIAS
PARECEM BOAS
NA TEORIA...**



**...MAS NA
EXECUÇÃO ALGO
PARECE ERRADO!**



A group of miniature business figures in a meeting. The figures are small, stylized models of people in business attire, standing on a reflective surface. The background is a warm, orange-brown gradient. The figures are arranged in a loose circle, some facing each other as if in conversation. The lighting is soft and directional, creating highlights and shadows on the figures and the surface they stand on.

OS MODELOS MODERNOS E ESCOLAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Modelos Estratégicos



Drucker (1952)

- APO - Administração Por Objetivos



Porter (1980)

- 5-Forças , Posicionamento, Estratégias Genéricas e *stuck-in-the-middle*



Mintzberg (1976)

- 10 Escolas de Planejamento Estratégico



Kaplan & Norton (1996)

- Balanced Scorecard



Barney (2001)

- Resource Based-View (RBV)
- Competências Essenciais



Kim & Mauborgne (2006)

- Estratégia do Oceano Azul
- Strategy Canvas

Modelos Estratégicos



Drucker (1952)

- APO - Administração Por Objetivos

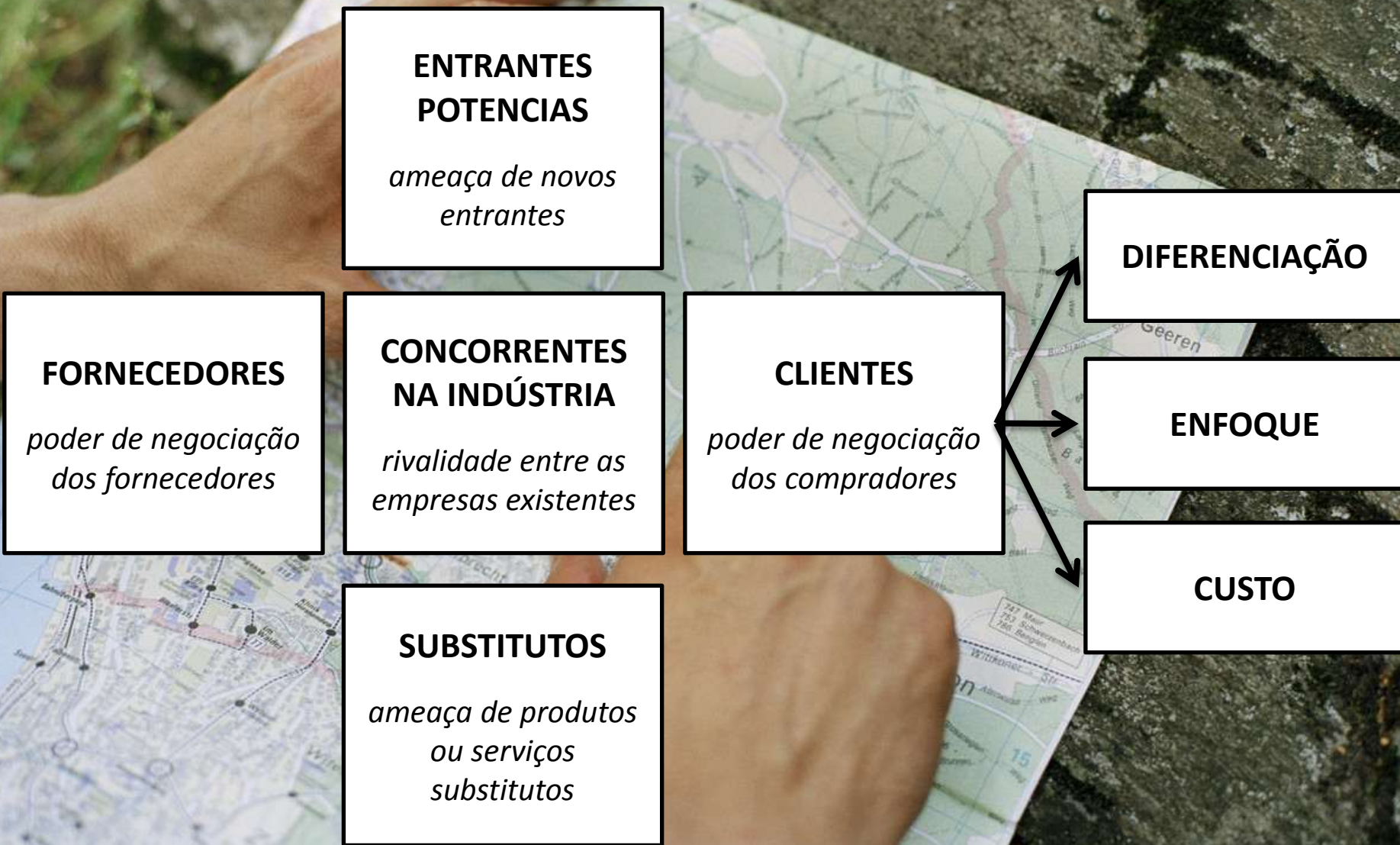


Modelos Estratégicos



Porter (1980)

- 5-Forças , Posicionamento, Estratégias Genéricas e *Stuck-in-the-middle*

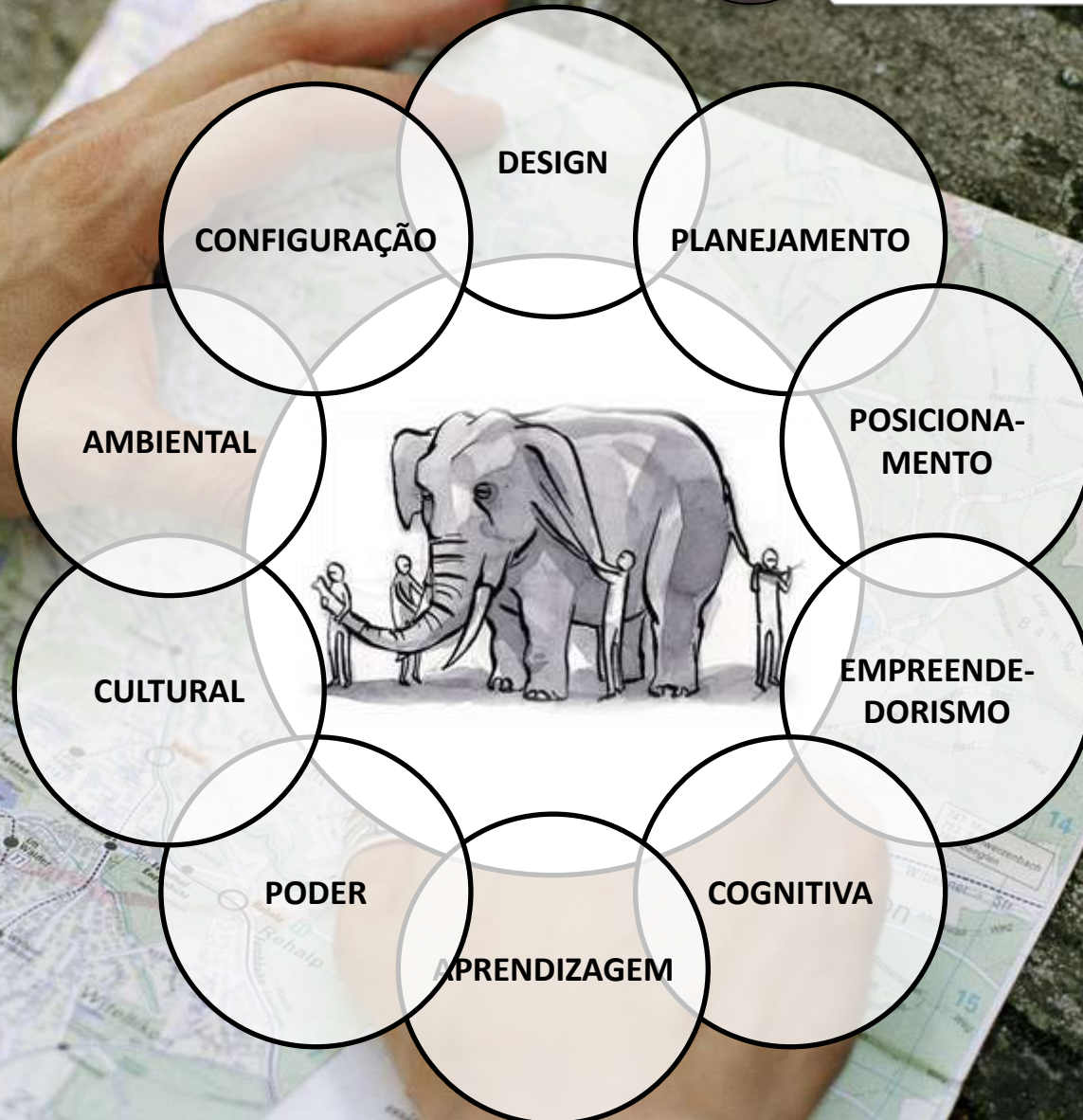


Modelos Estratégicos



Mintzberg (1976)

- 10 Escolas do Planejamento Estratégico

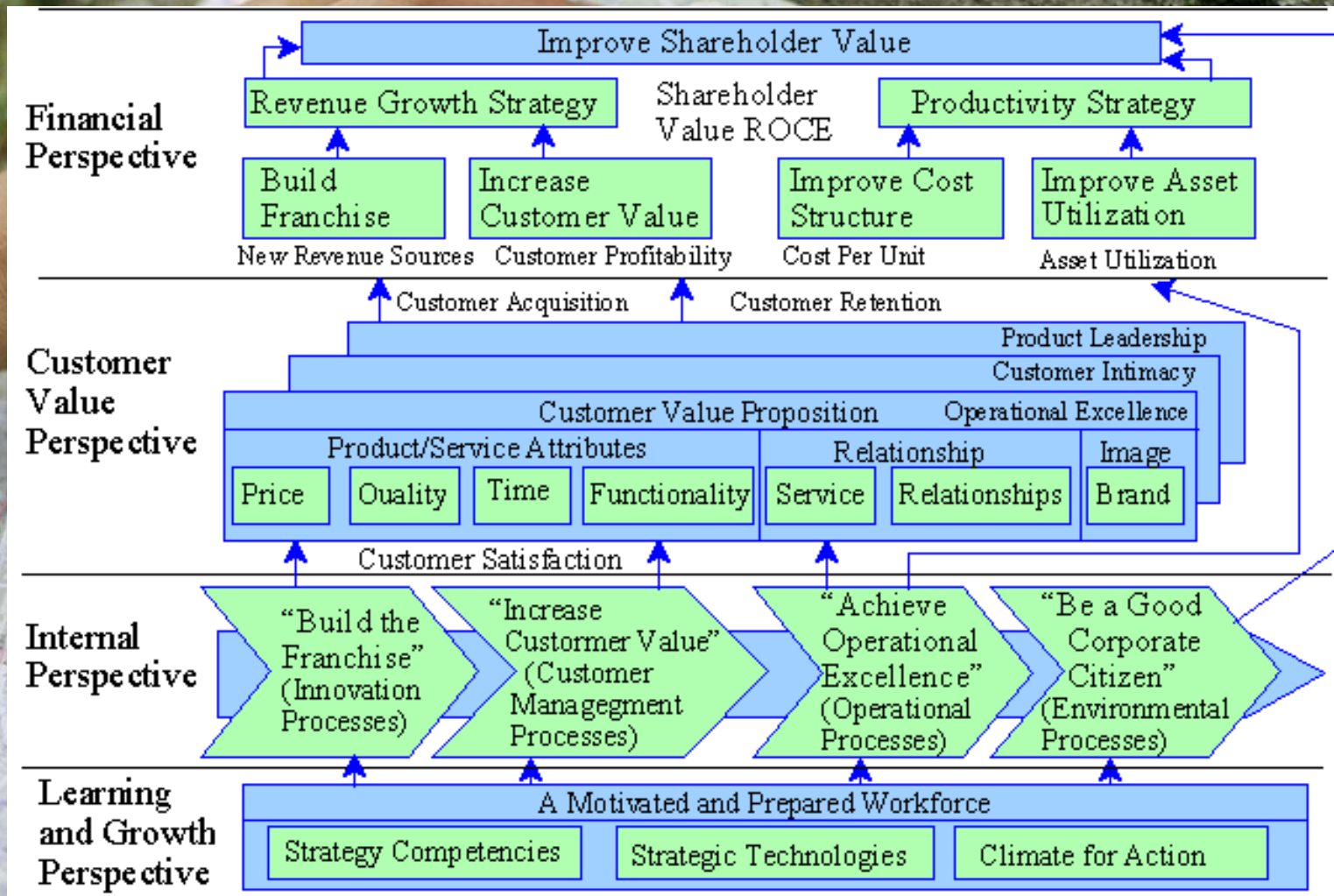


Modelos Estratégicos



Kaplan & Norton (1996)

- Balanced Scorecard
- Mapas Estratégicos



Modelos Estratégicos



Barney (2001)

- Resource Based-View (RBV)
- Competências Essenciais

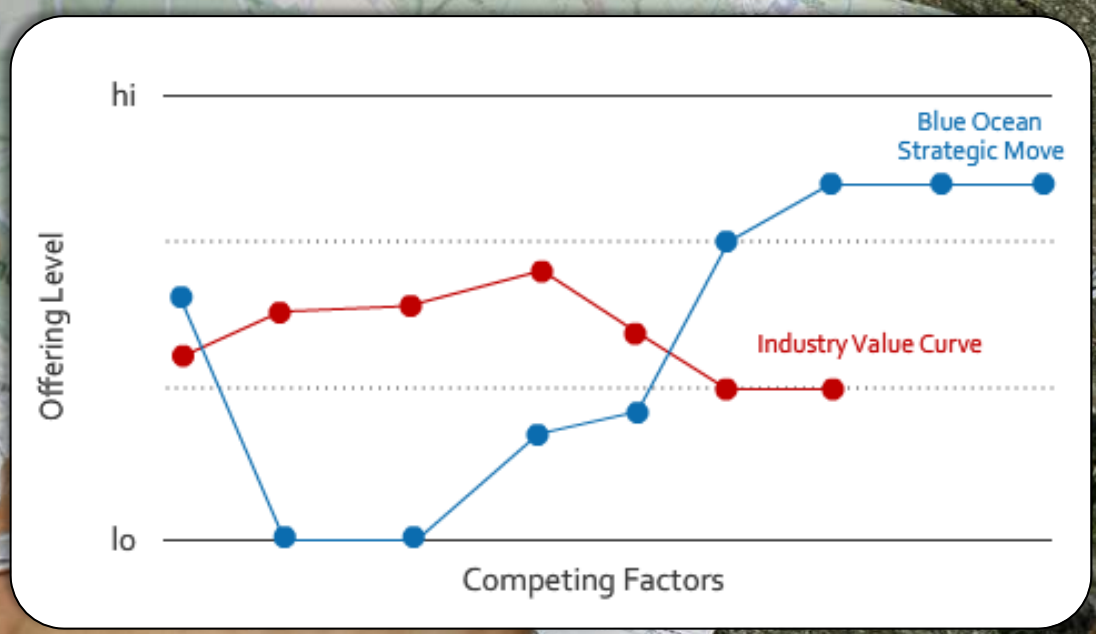


Modelos Estratégicos



Kim & Mauborgne (2006)

- Estratégia do Oceano Azul
- Strategy Canvas





O DESAFIO DE GERAR VALOR POR MEIO DA IMPLEMENTAÇÃO DA
ESTRATÉGIA E DOS ATIVOS DA ORGANIZAÇÃO

STRATEGY EXECUTION

Execução da Estratégia



**Kaplan & Norton
(2008)**



Hrebiniak (2005)



Collins (2001)



Kotter (1996)

Execução da Estratégia

Por que as estratégias falham na implementação?

INCAPACIDADE DE GERENCIAR A MUDANÇA E DE SUPERAR A RESISTÊNCIA INTERNA À MUDANÇA

ESTRATÉGIA CONFLITANTE COM A ESTRUTURA DE PODER EXISTENTE

COMPARTILHAMENTO PRECÁRIO INFORMAÇÕES ENTRE RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

FALTA DE DEFINIÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELOS PROJETOS E/OU DECISÕES RELACIONADAS A IMPLEMENTAÇÃO

ESTRATÉGIA POBRE OU VAGA

FALTA DE COMPROMETIMENTO (OWNERSHIP) DAS PESSOAS-CHAVES EM RELAÇÃO A ESTRATÉGIA E A SUA EXECUÇÃO

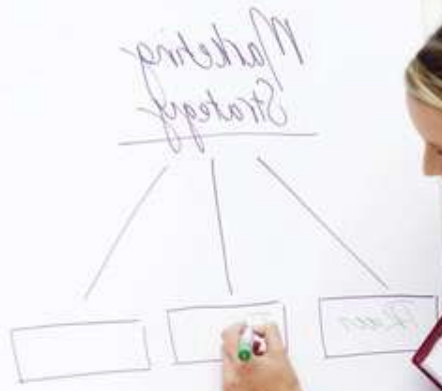
AUSÊNCIA DE UMA METODOLOGIA QUE DIRECIONE OS ESFORÇOS DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

FALTA DE ENTENDIMENTO DO PAPEL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Strategy Execution

Planejar e Executar

Planejamento Estratégico



Estratégia Deliberada

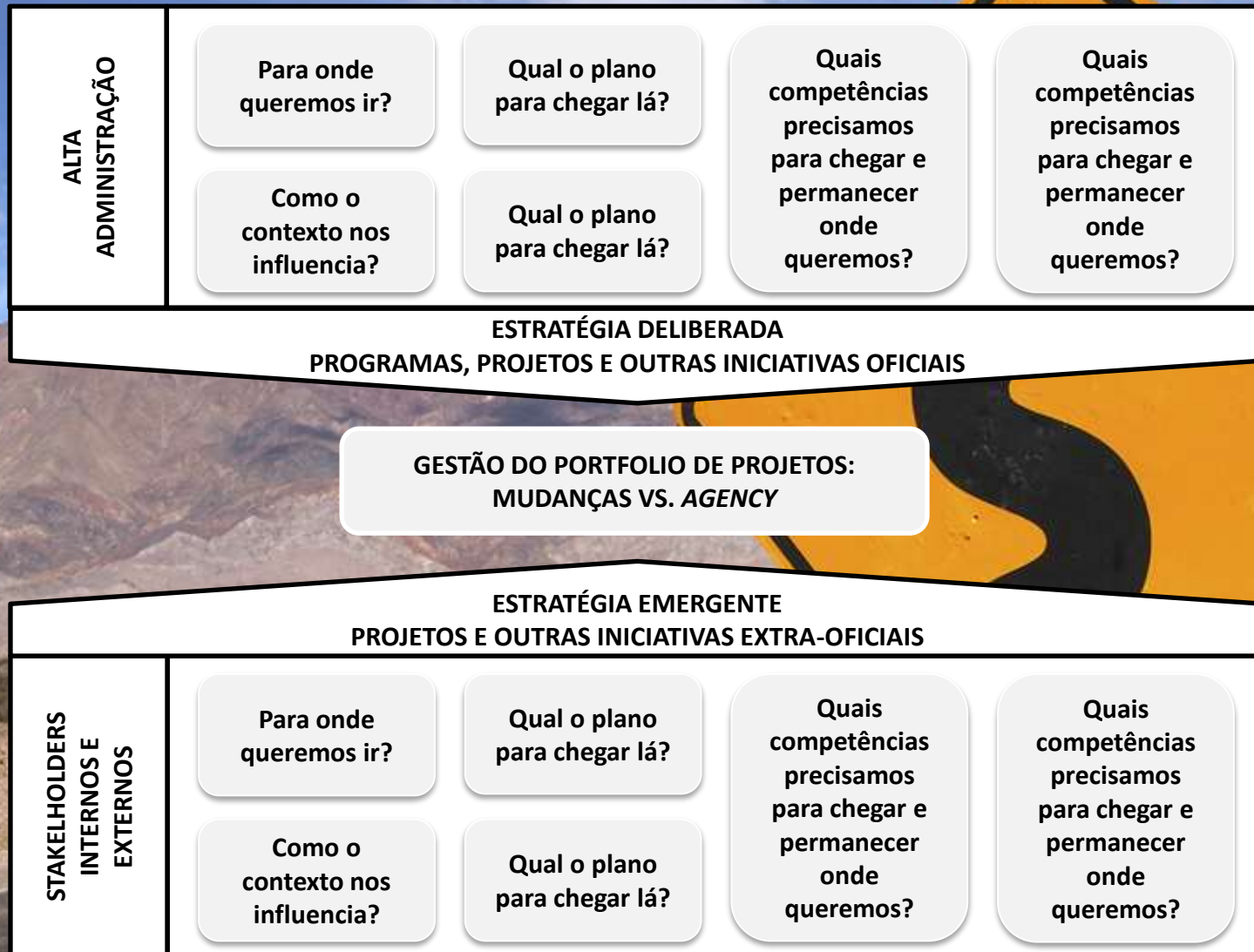
Estratégica Executada

Estratégias Abandonadas

Estratégia Emergente

Strategy Execution

Planejamento, Execução e Controle da Estratégia



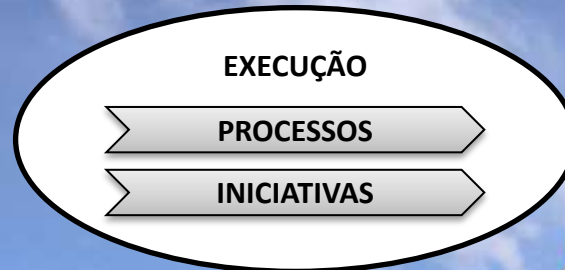
Strategy Execution

Planejamento, Execução e Controle da Estratégia



Strategy Execution

Planejamento, Execução e Controle da Estratégia



Contexto Local, Regional e Internacional

Governo, Leis, ONGs, Mídia, Agências Reguladoras, Ecológico, Econômico, Social, Cultural e Demográfico

Cientes

Diretos e Indiretos

Parceiros de Negócios

Fornecedores, Canais, Revendedores, Operadores Logísticos e etc

Programas, Projetos e Iniciativas Oficiais

Missão, Visão e Valores

Estratégia, Fatores Críticos de Sucesso e Objetivos Estratégicos

Portfolio de Projetos

Cadeia de Valor e Processos

Projetos e Iniciativas Extraoficiais

Estrutura, Pessoas, Tecnologia, Informações, Cultura Corporativa e Ativos Intangíveis

Proposta de Valor e Reputação
Serviço, Produto e Experiência

Cientes, consumidores ou usuários

Parceiros de Negócios

Fornecedores, Canais, Revendedores ou Operadores Logísticos

Execução da Estratégia

Os oito passos para implementação de mudanças

1. AGIR COM SENSO DE URGÊNCIA

2. MOBILIZAR UMA “COALIZÃO” SUFICIENTEMENTE PODEROSA

3. DESENVOLVER UMA VISÃO QUE AMPARE A MUDANÇA

4. COMUNICAR EXCESSIVAMENTE VISÃO

5. REMOVER OS OBSTÁCULOS BLOQUEIAM A VISÃO

6. CRIAR RESULTADOS NO CURTO-PRAZO (QUICK-WINS)

7. NÃO CANTAR VITÓRIA ANTES DO TEMPO

8. CONSOLIDAR A MUDANÇA NA CULTURA CORPORATIVA

Execução da Estratégia

Elementos presentes nas organizações que se superaram

Liderança Nível 5

Líderes humildes, mas motivados a fazer o que é melhor para a organização

1o QUEM, depois O QUÊ

Colocar as pessoas certas no ônibus para depois descobrir para onde ir

Confrontar os Fatos

Confrontar a verdade brutal da situação e ao mesmo tempo não perder a esperança

Conceito Porco-espinho

3 círculos: 1) O que você ganhar dinheiro? 2) No que você poderia ser o melhor no mundo? 3) O que te dá tesão de fazer?

Cultura de Disciplina

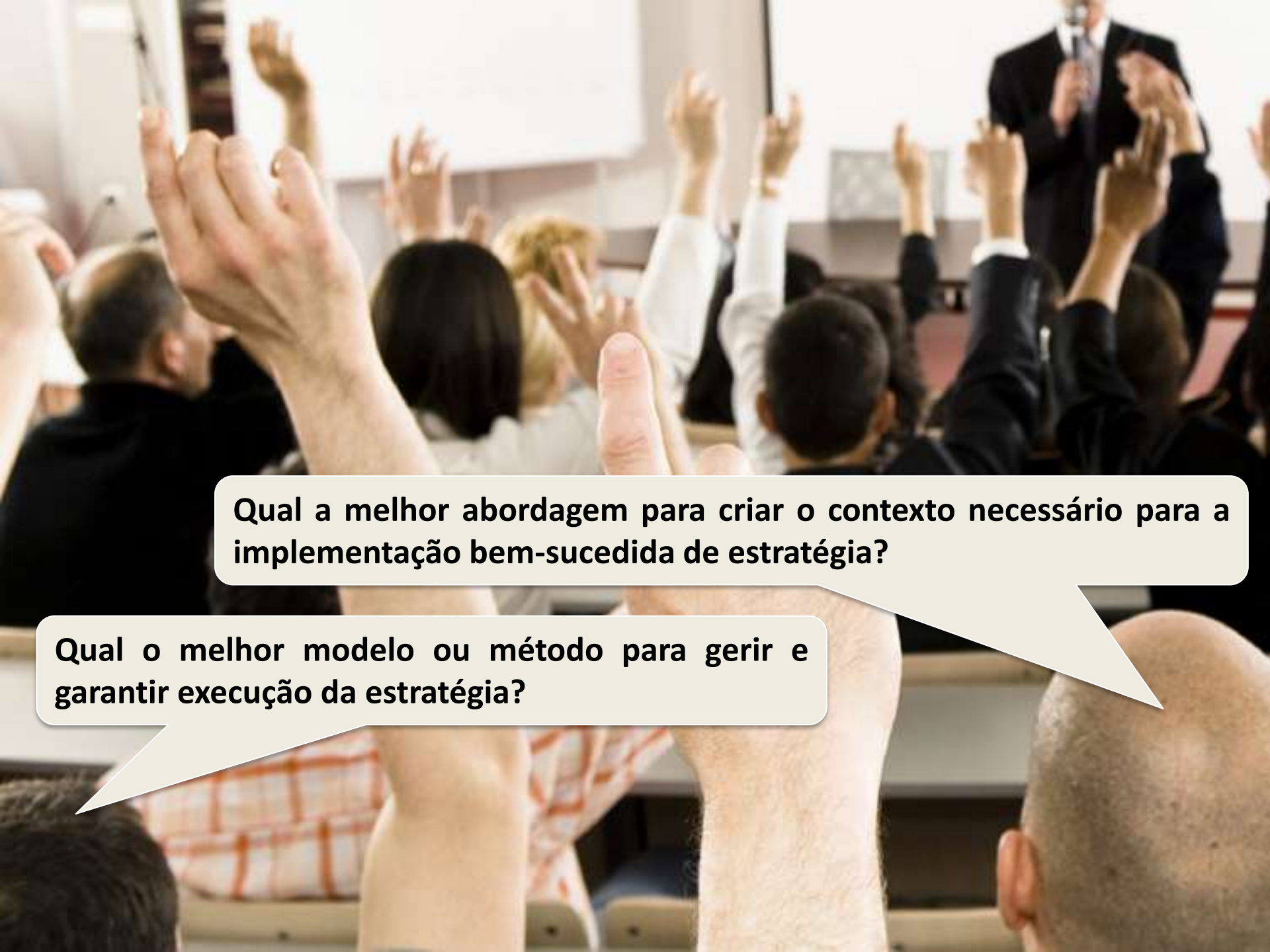
Sublimar o Queijo Cottage

Aceleradores de Tecnologia

Usando a tecnologia como acelerador para o crescimento dentro dos 3 círculos do conceito porco-espinho

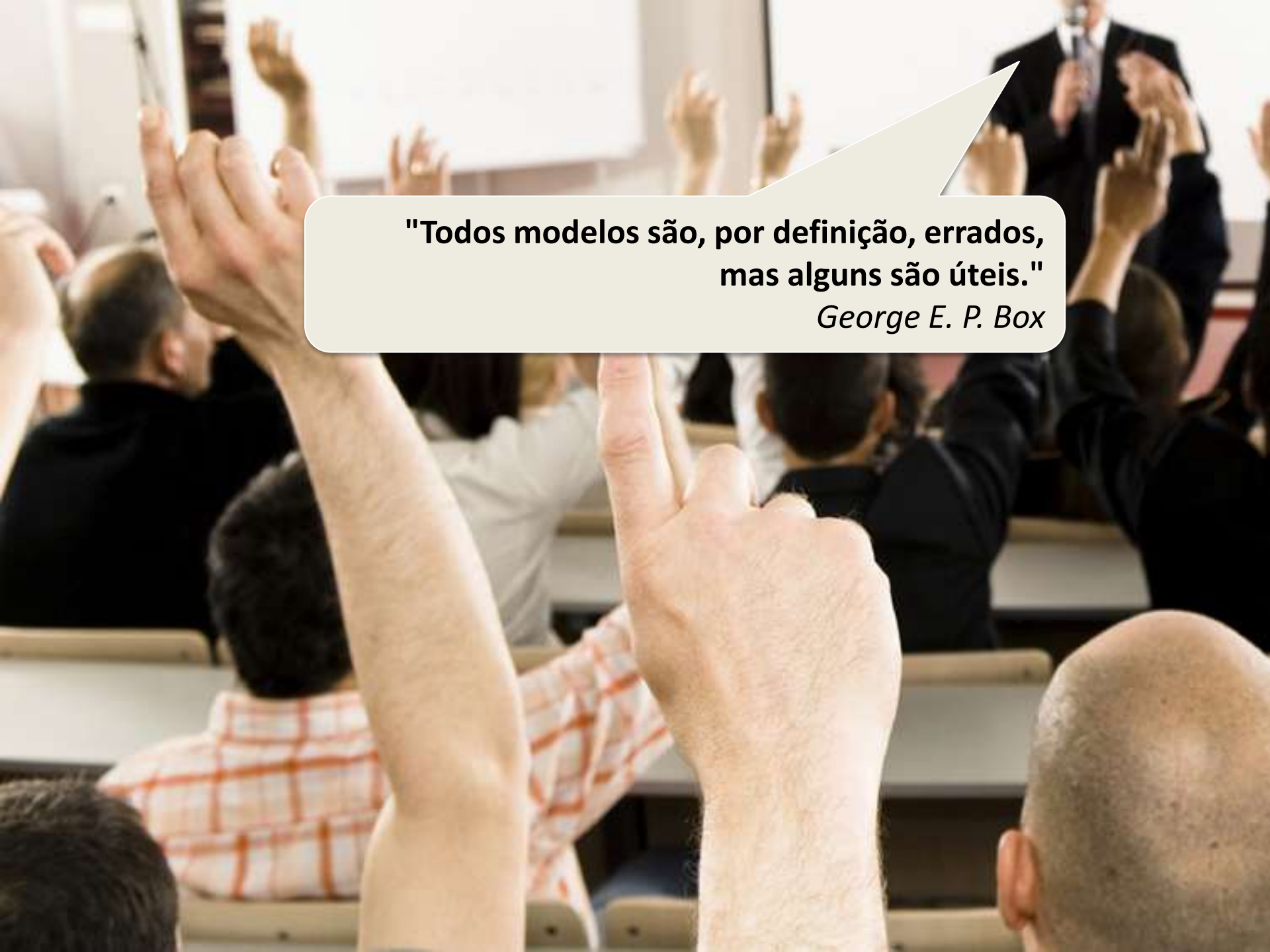
Círculo Virtuoso

O efeito de sinergia entre diversas pequenas iniciativas: elas atuam umas sobre as outras pelo interesse comum



Qual a melhor abordagem para criar o contexto necessário para a implementação bem-sucedida de estratégia?

Qual o melhor modelo ou método para gerir e garantir execução da estratégia?

A photograph of a classroom. A teacher in a dark suit is standing at the front, facing the students. Many students have their hands raised, indicating an interactive session or a quiz. The focus is on the hands in the foreground, with the teacher and other students slightly blurred in the background.

**"Todos modelos são, por definição, errados,
mas alguns são úteis."
*George E. P. Box***



COMENTÁRIOS FINAIS

KEY TAKEAWAYS

**EXECUTAR
ESTRITAMENTE O
PLANO...**



**Verdi - Requiem - Dies irae e Tuba mirum
OSESP/John Neschling, Sala São Paulo, 2006**

**...OU CADA UM
EXECUTA O QUE SABE
FAZER DE MELHOR
AFINAL, SOMOS
TODOS *EXPERTS*?**



Ornette Coleman - Dancing In Your Head (70s)



SE ADAPTAR
RAPIDAMENTE
AO CONTEXTO
DE MANEIRA
INTEGRADA E
COORDENADA!

Miles Davis & John Coltrane - So What (1958)



QUESTÕES E ENCERRAMENTO

AGRADECIMENTOS

Renan Guedes

renan.guedes@usp.br

<http://br.linkedin.com/in/renanguedes>