



Gestão Estratégica

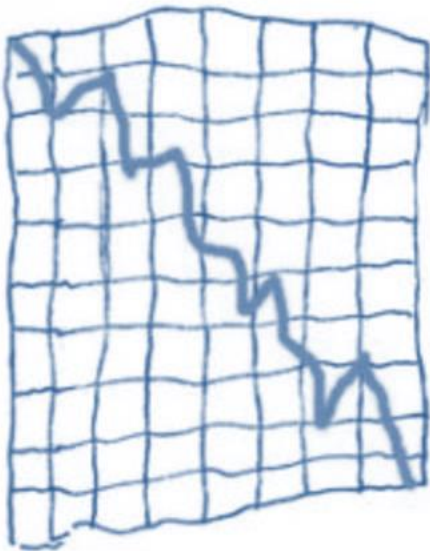
José Finocchio Jr

Nova realidade futuro de curto prazo

- Fim da onda de investimentos jogos de 2016
- Crise financeira e corte de gastos governamentais
- Maior racionalização de recursos por parte das empresas.
- Investimento onde tem retorno
- Maior competição pelo mesmo recurso

Cage Plan

Inteligência e
planejamento para
crescer na crise.



Pensamento estratégico



Como fazer a mágica

- 1. ^O_S Conhecimento profundo da situação atual
 - Análise da situação atual (Ricardo de Moura)
 - Análise SWOT (Ricardo de Moura)
- 2. Onde queremos chegar
 - Missão Visão e Valores (Ricardo de Moura)
 - Mapa Estratégico (Finocchio)
 - Desdobrar em metas quantificadas no tempo – Finocchio
- 4 A estratégia posta em ação
 - Portfólio de projetos e programas (Finocchio)
 - Gerenciar os projetos
 - Como iremos arrumar novas fontes de financiamento (modelos de negócio) – Finocchio e Marcos Felipe e José Maria
 - As pessoas certas no lugar certo (Salamacha)
- 4 Como sabemos se estamos chegando lá
 - Indicadores de desempenho chave (Finocchio)

Planejamento estratégico

- Define o propósito da sua organização.
- Define o ambiente onde você compete e como você compete nesse mercado.
- Quais objetivos a organização persegue, e projetos para atingi-los.
- Ajuda a priorizar recursos para atingir essas metas.

O Que planejamento estratégico pode fazer por você ?

- Conseguir mais resultado por meio do foco de recursos.
- Explorar novos modelos de negócio que tragam sustentação financeira para sua organização
- Crescer na crise
- Identificar riscos se preparar para eles e aproveitar oportunidades



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Comitê Olímpico Brasileiro

Otimização de esforços para maximizar
oportunidades e minimizar perdas





1.

**Onde estamos hoje?
(levantamento da situação atual)**

INTERNA
(Organização)

FORTALEZAS

Bom Suporte ao Atleta

- Investimento nos atletas
- Qualidade Equipe técnica
- Equipe multidisciplinar
- Inteligência competitiva
- Processo desenv de atletas bem definidos

Corpo de Atletas adequado (qtd)

- Número de atletas de Alto Rendimento
- Renovação de atletas equipe feminina
- Número de praticantes

Boa Estrutura captação de recursos

- Patrocinadores e Parceiros
- Marketing
- Eventos
- Relação de mídia e governamental

Resultados

FRAQUEZAS

Capacitação internac. quadro técnico
Renovação de atletas equipe masculina
Metodologia de treinamento na base
Identificação/seleção novos talentos
Legado

- Metod de práticas/padrão nos clubes
- Centralização das ações eixo Rio/SP
- Distanciamento das Federações Estaduais

EXTERNA
(Ambiente)

OPORTUNIDADES

Campeonato mundialno Brasli em 2020

- Aumento de patrocínio e incentivo
- Exposição de mídia
- Classificação campeonato

Procura por intercambio com Brasil

Visibilidade/reconhecim da modalidade

AMEAÇAS

Novos países concorrentes c nível forte
Pressão de resultados em 2020 p/ mídia
Quadro arbitragem desfavorável
Legado

- Novo esporte concorrente
- Investimento dos estados
- Recursos humanos dos estados

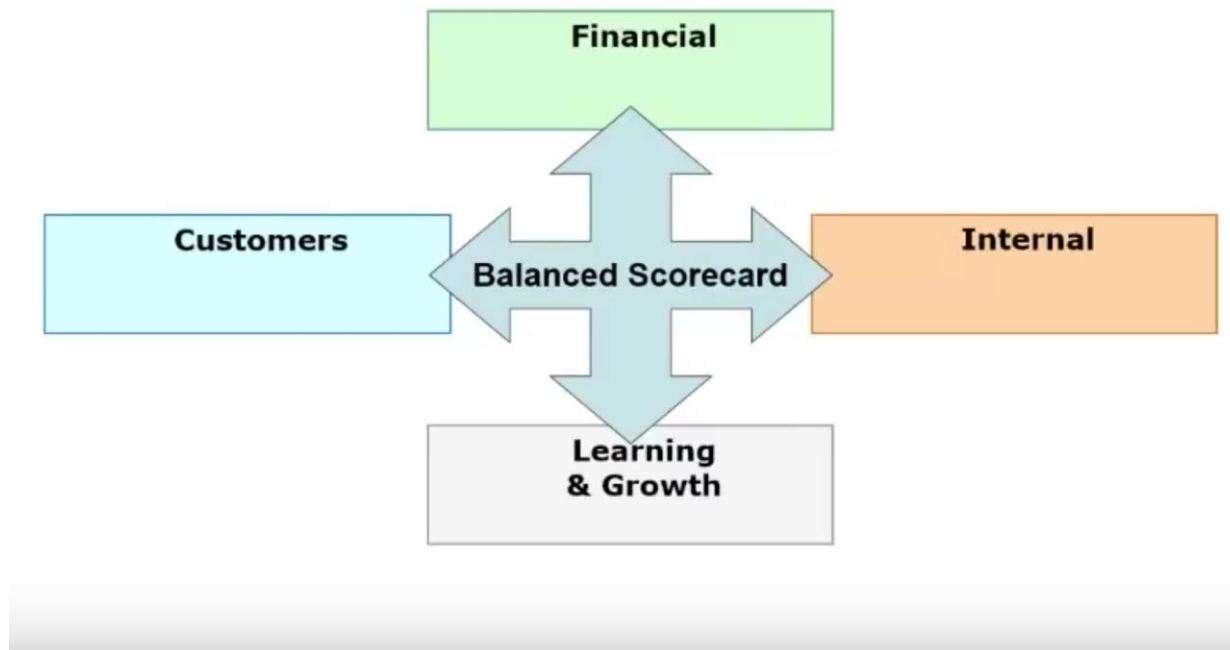
Análise da situação atual

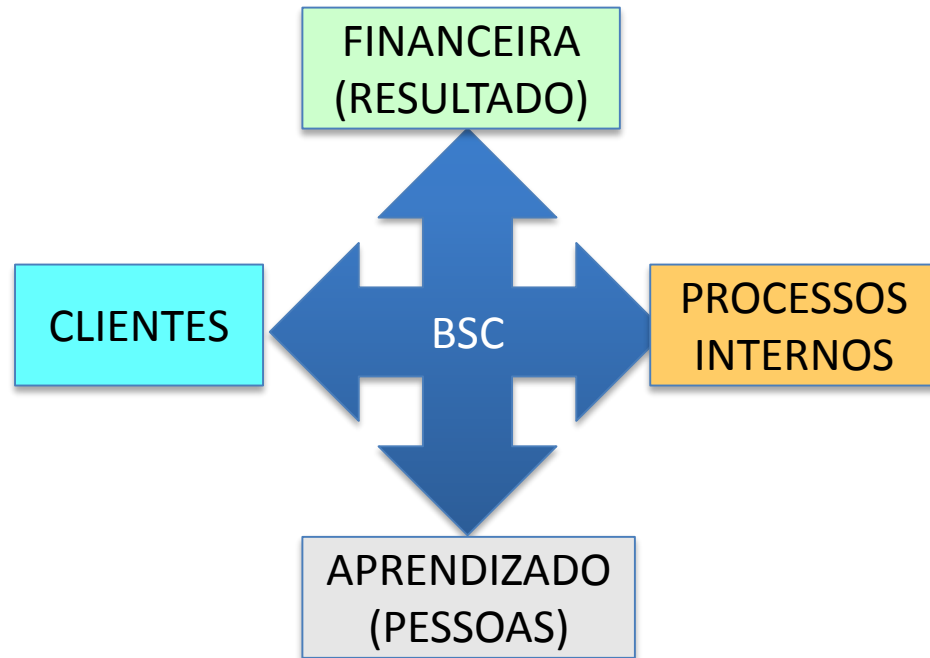
- Pipeline de atletas

Modalidade	Gênero	Classe	Quantidade de Atletas de Alto Rendimento por Faixa etária (anos)		Quantidade total de atletas
Braco de Ferro	Fem.	- 45 Kg	Sub 17	06	30
			Sub 20	16	
			Sênior	08	
		- 60Kg	Sub 17	14	50
			Sub 20	29	
			Sênior	07	
		- 70Kg	Sub 17	21	60
			Sub 20	31	
			Sênior	08	
	Masc.	- 70 Kg	Sub 17	32	98
			Sub 20	58	
			Sênior	08	
		- 90 Kg	Sub 17	47	117
			Sub 20	60	
			Sênior	10	
		- 110Kg	Sub 17	37	120
			Sub 20	73	
			Sênior	10	

Perspectivas

- Apenas medidas de resultado não fornecem visão de todo valor que é gerado pela organização, é necessário mais perspectivas.





FINANCEIRA
(RESULTADO)

Capaz de atender
As expectativas das
Partes interessadas

CLIENTES

Que proporcionam
Experiência de
Satisfação
Aos clientes

PROCESSOS
INTERNOS

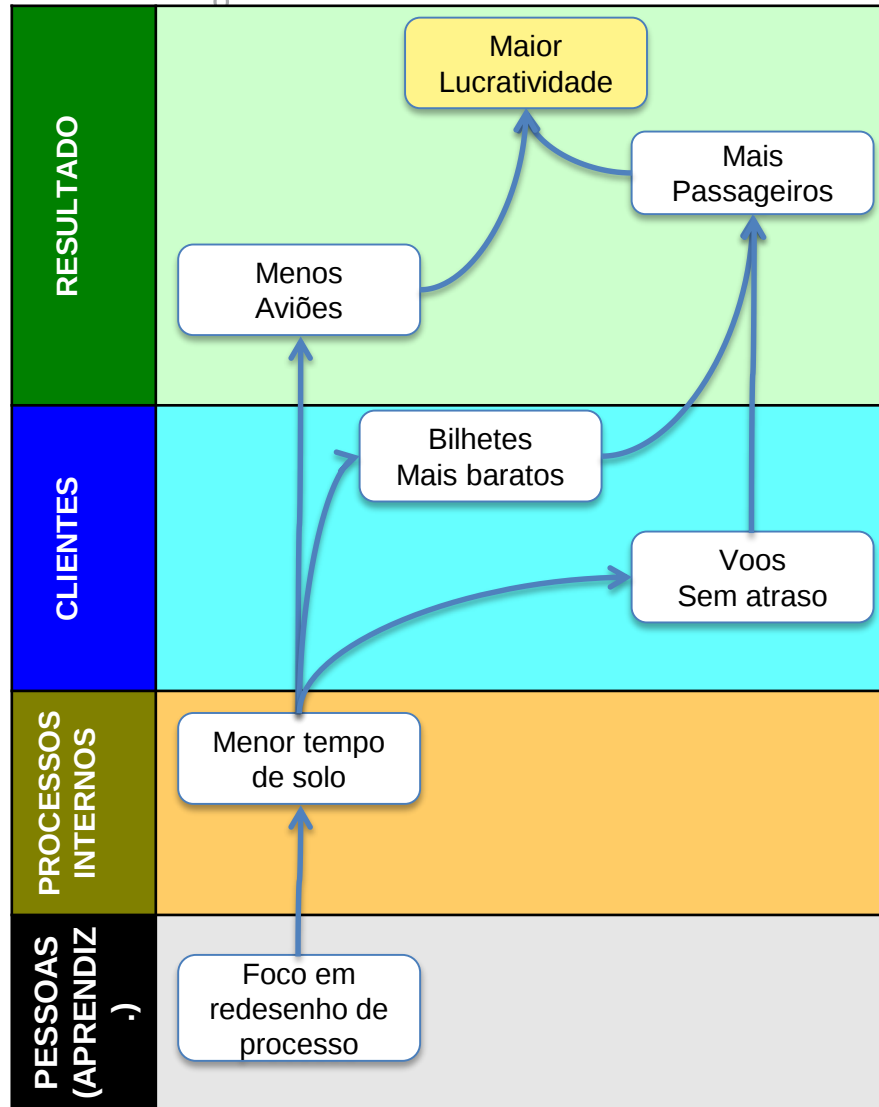
A executar os
Processos
estratégicos

APRENDIZADO
(PESSOAS)

Capacitaremos nosso
pessoal

RELAÇÃO CAUSAL

Mapa estratégico de uma Cia Aérea



O que nos conduz para eficiência operacional?

Mais passageiros em menos aviões

O que nossos clientes desejam?

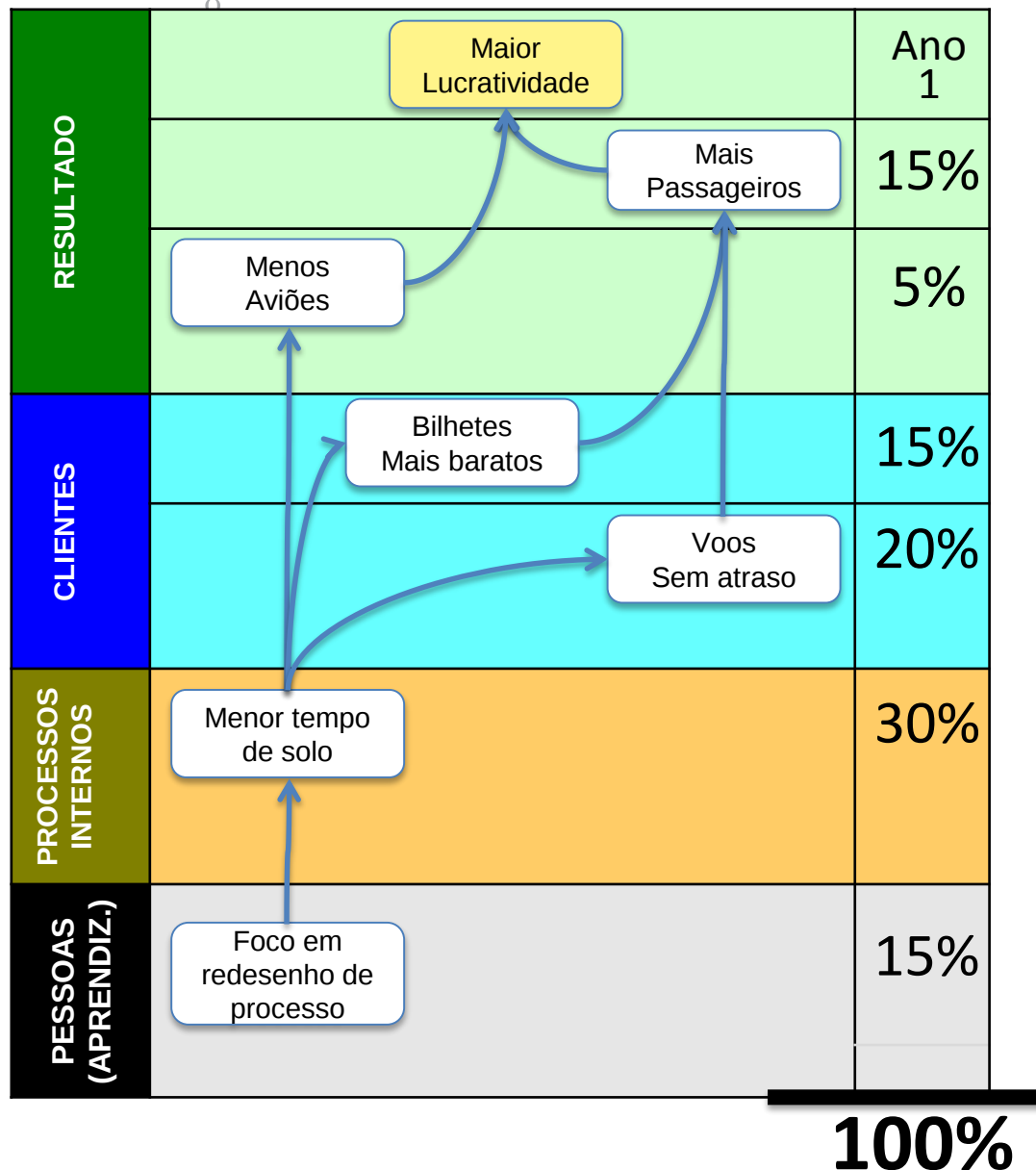
Bilhetes mais baratos em voos sem atraso.

Qual deve ser nosso foco interno?

Conseguir operar com aviões em menor tempo de solo.

Como nosso pessoal consegue isso?

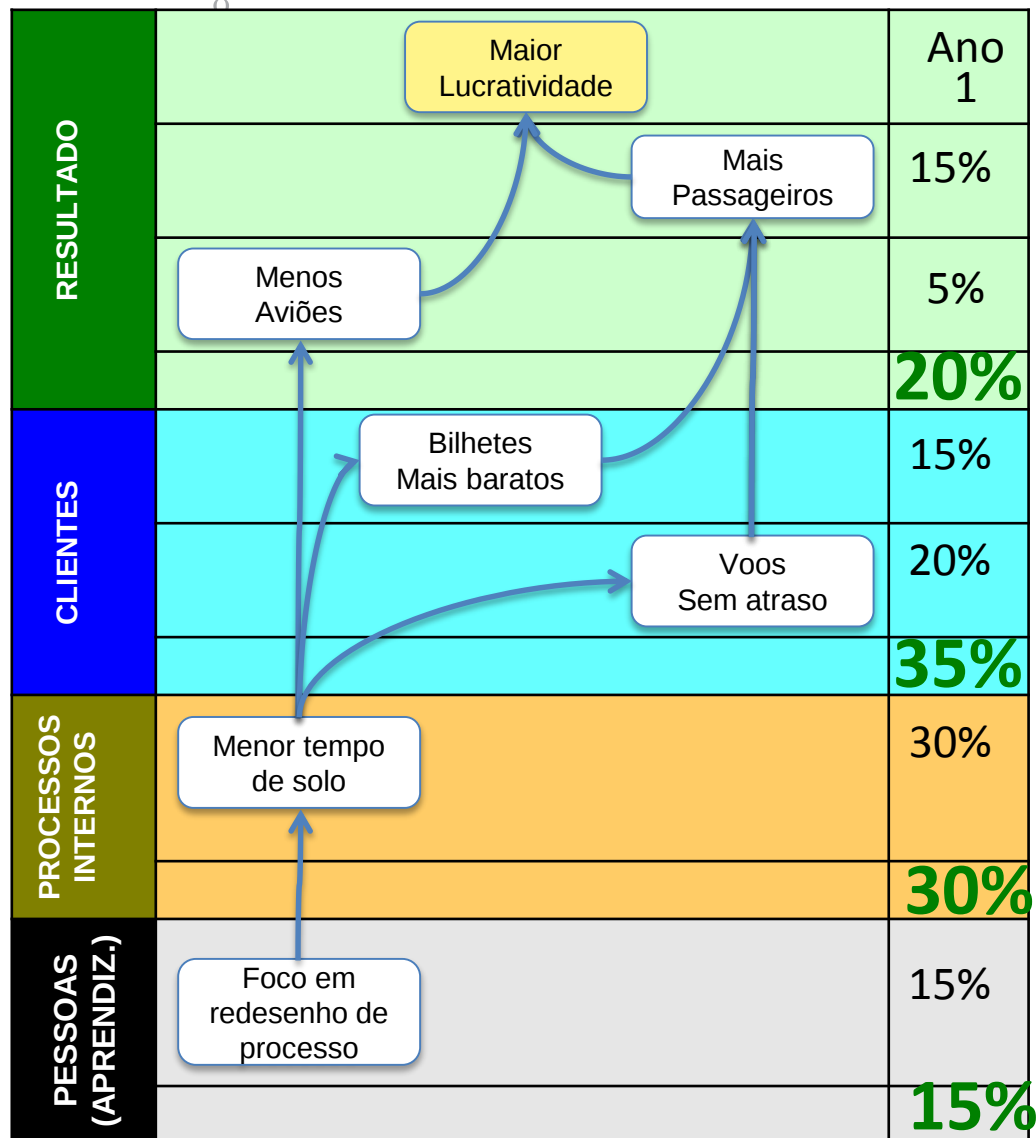
Educando e recompensando Por menor tempo de ciclo.



PRIORIZAR:

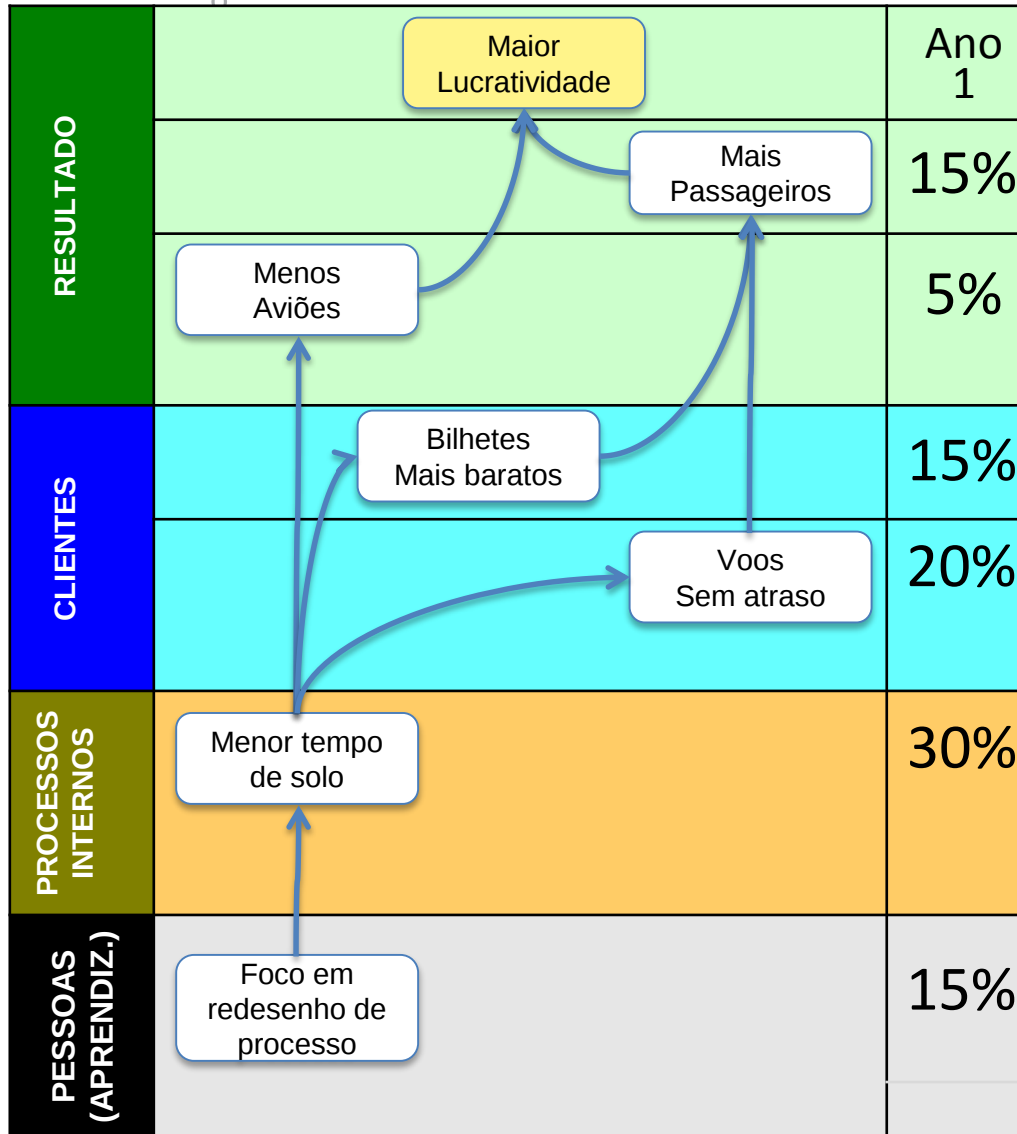
NO PRÓXIMO ANO QUAL
OBJETIVO É MAIS
IMPORTANTE?

**SE ESSE MAPA
É 100% DA SUA ESTRATÉGIA,
ESSE 100% PRECISA SER
ALOCADO NOS OBJETIVOS**



**UMA ALTERNATIVA
PARA PONDERAR
SERIA
ATRIBUIR PESOS PARA
AS PERSPECTIVAS E DEPOIS
REDISTRIBUIR ESSE PESO ENTRE
OS OBJETIVOS**

MISSÃO: Prover transporte aéreo para todo bolso



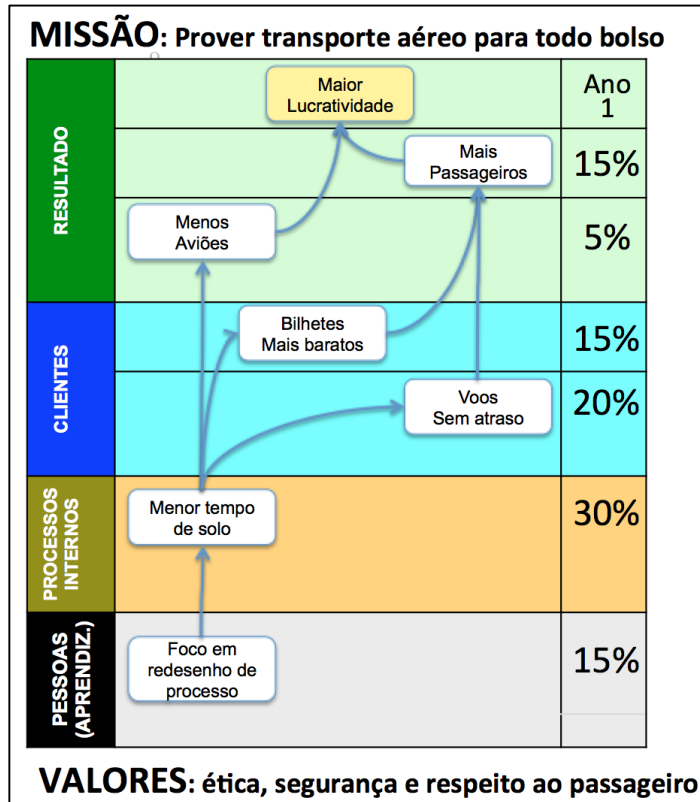
ENQUADRAR O MAPA:

É UMA TRADIÇÃO COLOCAR:

- MISSÃO NO TOPO
- VALORES NA PARTE DE BAIXO

VALORES: ética, segurança e respeito ao passageiro

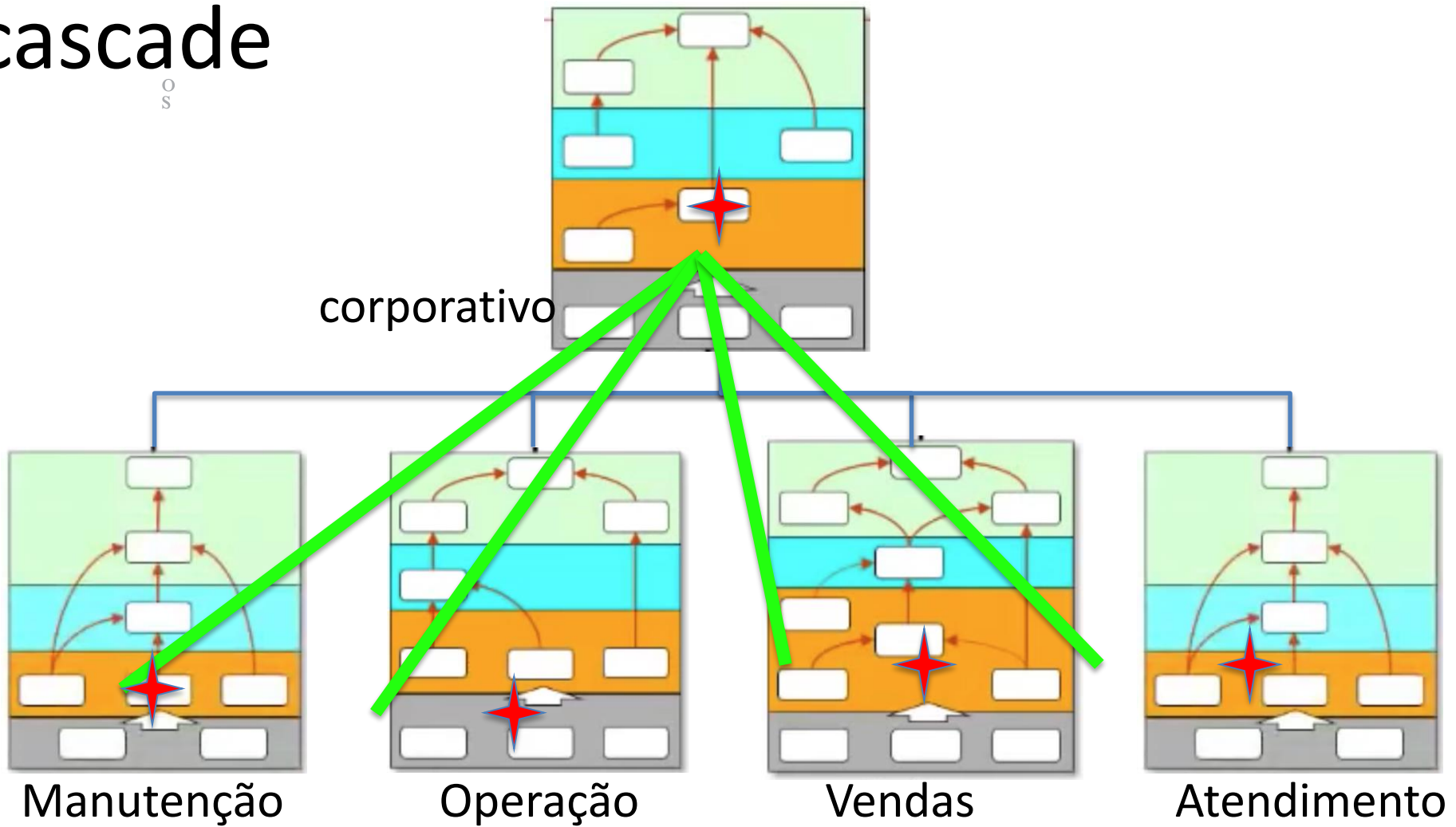
Funções de um Mapa Estratégico



- Formular hipóteses de causa e efeito
- Comunicação uniforme e consistente
- Indica prioridades

cascade

corporativo



MISSÃO: Prover transporte aéreo para todo bolso

	Ano 1	Medidas de Sucesso
RESULTADO		Maior Lucratividade ●
	15%	Mais Passageiros ●
	5%	Menos Aviões ●
CLIENTES	15%	Bilhetes Mais baratos ●
	20%	Voos Sem atraso ●
PROCESSOS INTERNOS	30%	Menor tempo de solo ●
PESSOAS (APRENDIZ.)	15%	Foco em redesenho de processo ●

LEGENDA

- O.K.
- Em risco
- Comprometido

VALORES: ética, segurança e respeito ao passageiro

matriz de Priorização de objetivos

O
S

OBJETIVOS

- 1- Construir Centro Treinamento
- 2- Aprimorar base
- 3- Fomentar patrocínio
- 4- Financiar atletas

	Construir Centro Treinamento	Aprimorar base	Fomentar patrocínio	Financiar atletas		
Construir Centro Treinamento						
Aprimorar base						
Fomentar patrocínio						
Financiar atletas						

matriz de Priorização de objetivos

O
S

	Construir Centro Treina- mento	Aprimorar base	Fomentar patrocínio	Financiar atletas		
Construir Centro Treina- mento	1					
Aprimorar base		1				
Fomentar patrocínio			1			
Financiar atletas				1		

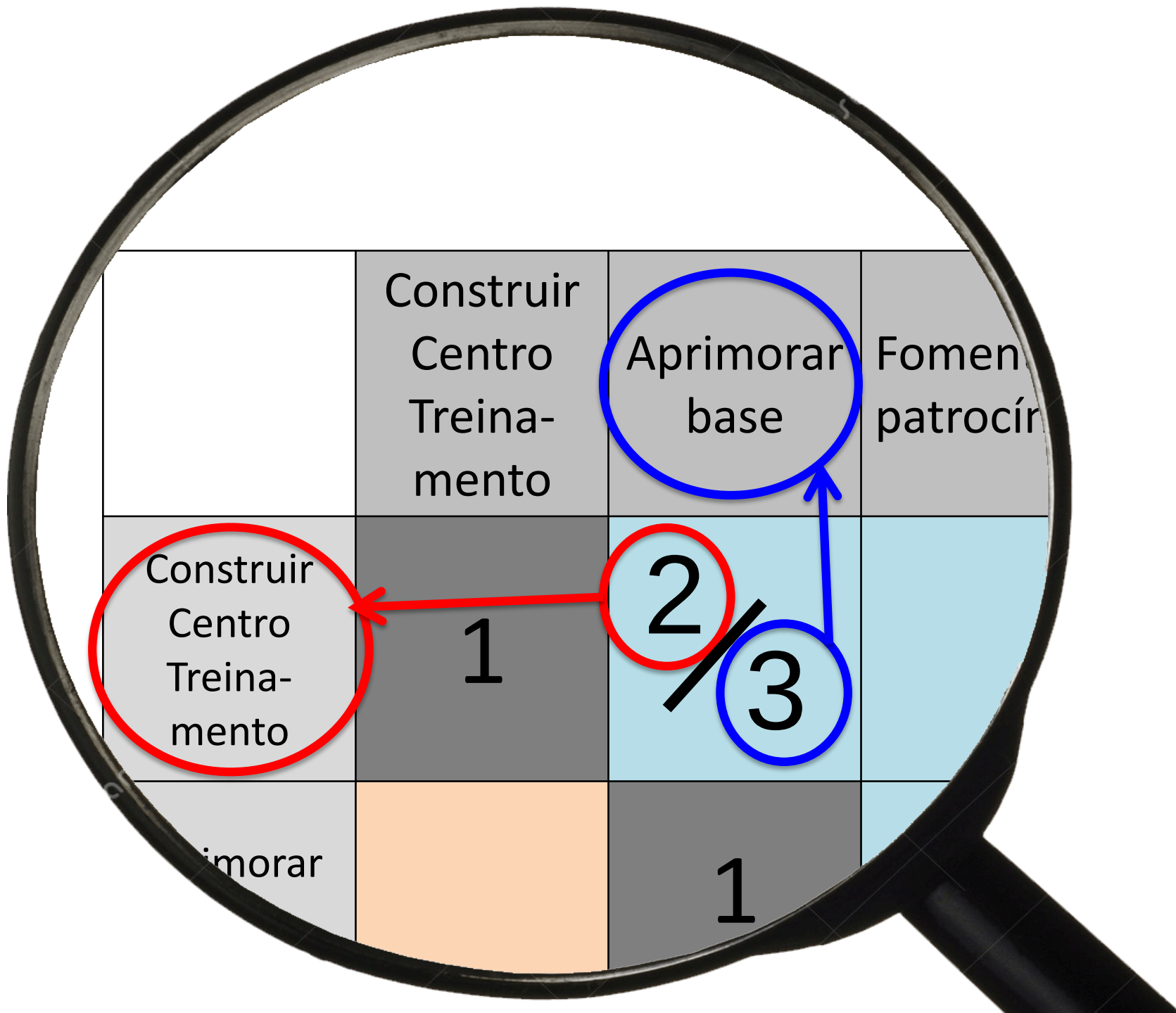
**Colocar o número
1 onde o objetivo
Na linha e na coluna
São os mesmos.**

matriz de Priorização de objetivos

O
S

**Separar em dois
grupos:
Acima e abaixo da
diagonal
com número 1.**

	Construir Centro Treina- mento	Aprimorar base	Fomentar patrocínio	Financiar atletas		
Construir Centro Treina- mento	1					
Aprimorar base		1				
Fomentar patrocínio			1			
Financiar atletas				1		



matriz de Priorização de objetivos

OS

	Construir Centro Treina- mento	Aprimorar base	Fomentar patrocínio	Financiar atletas		
Construir Centro Treina- mento	1	2/3	1/2	2/1		
Aprimorar base		1	1/2	3/1		
Fomentar patrocínio			1	4/1		
Financiar atletas				1		

matriz de Priorização de objetivos

OS

	Construir Centro Treinamento	Aprimorar base	Fomentar patrocínio	Financiar atletas		
Construir Centro Treinamento	1	2/3	1/2	2/1		
Aprimorar base	3/2	1	1/2	3/1		
Fomentar patrocínio	2/1	2/1	1	4/1		
Financiar atletas	1/2	1/3	1/4	1		

matriz de Priorização de objetivos

OS

	Construir Centro Treina- mento	Aprimorar base	Fomentar patrocínio	Financiar atletas	TOTAL	
Construir Centro Treina- mento	1	2/3	1/2	2/1	4.16	
Aprimorar base	3/2	1	1/2	3/1	6.00	
Fomentar patrocínio	2/1	2/1	1	4/1	9.00	
Financiar atletas	1/2	1/3	1/4	1	2.08	
TOTAL					21.25	

matriz de Priorização de objetivos

OS

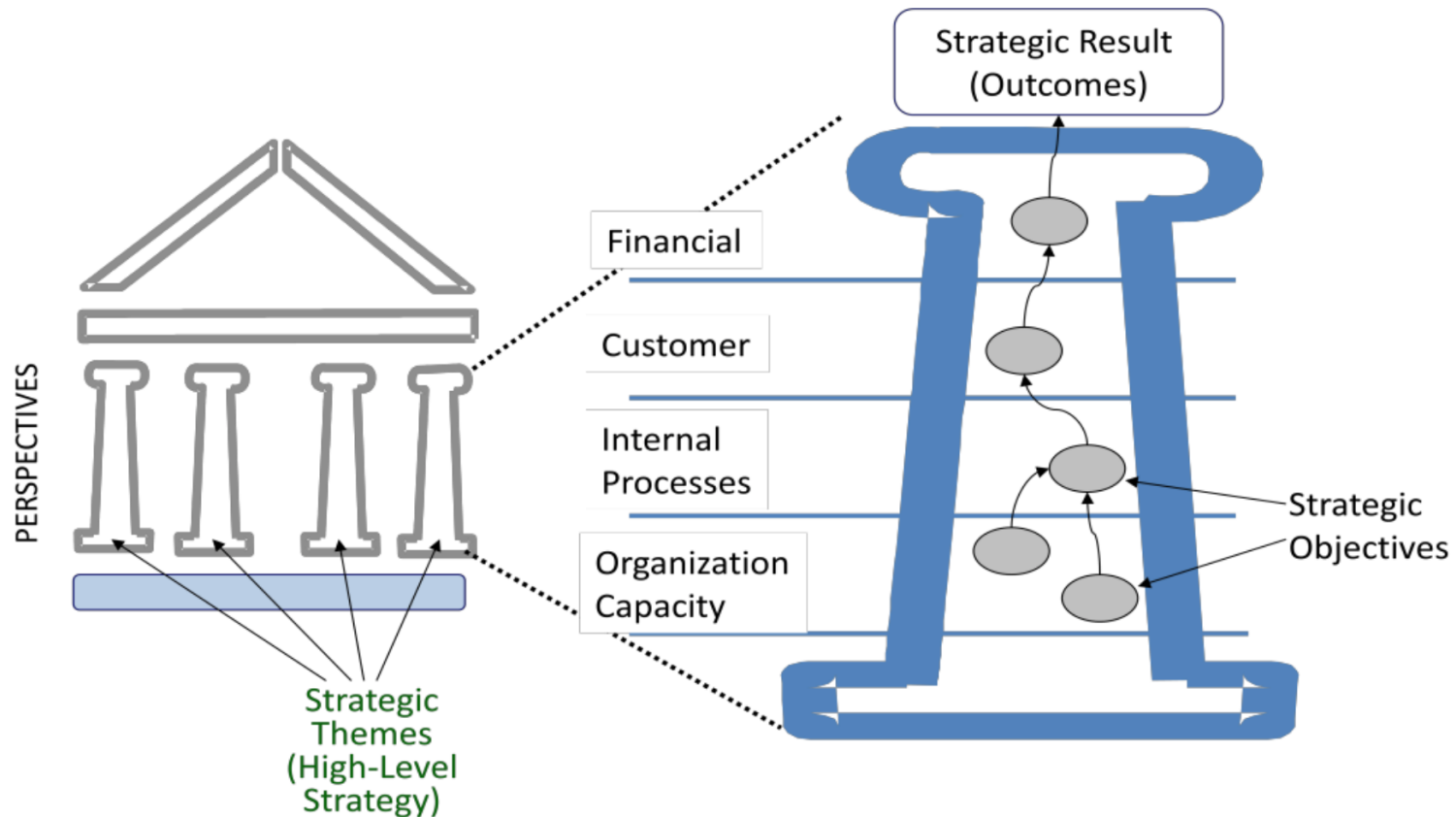
	Construir Centro Treina- mento	Aprimorar base	Fomentar patrocínio	Financiar atletas	TOTAL	PESO
Construir Centro Treina- mento	1	2/3	1/2	2/1	4.16	4.16 <u>21.25</u>
Aprimorar base	3/2	1	1/2	3/1	6.00	
Fomentar patrocínio	2/1	2/1	1	4/1	9.00	
Financiar atletas	1/2	1/3	1/4	1	2.08	
TOTAL					21.25	

matriz de Priorização de objetivos

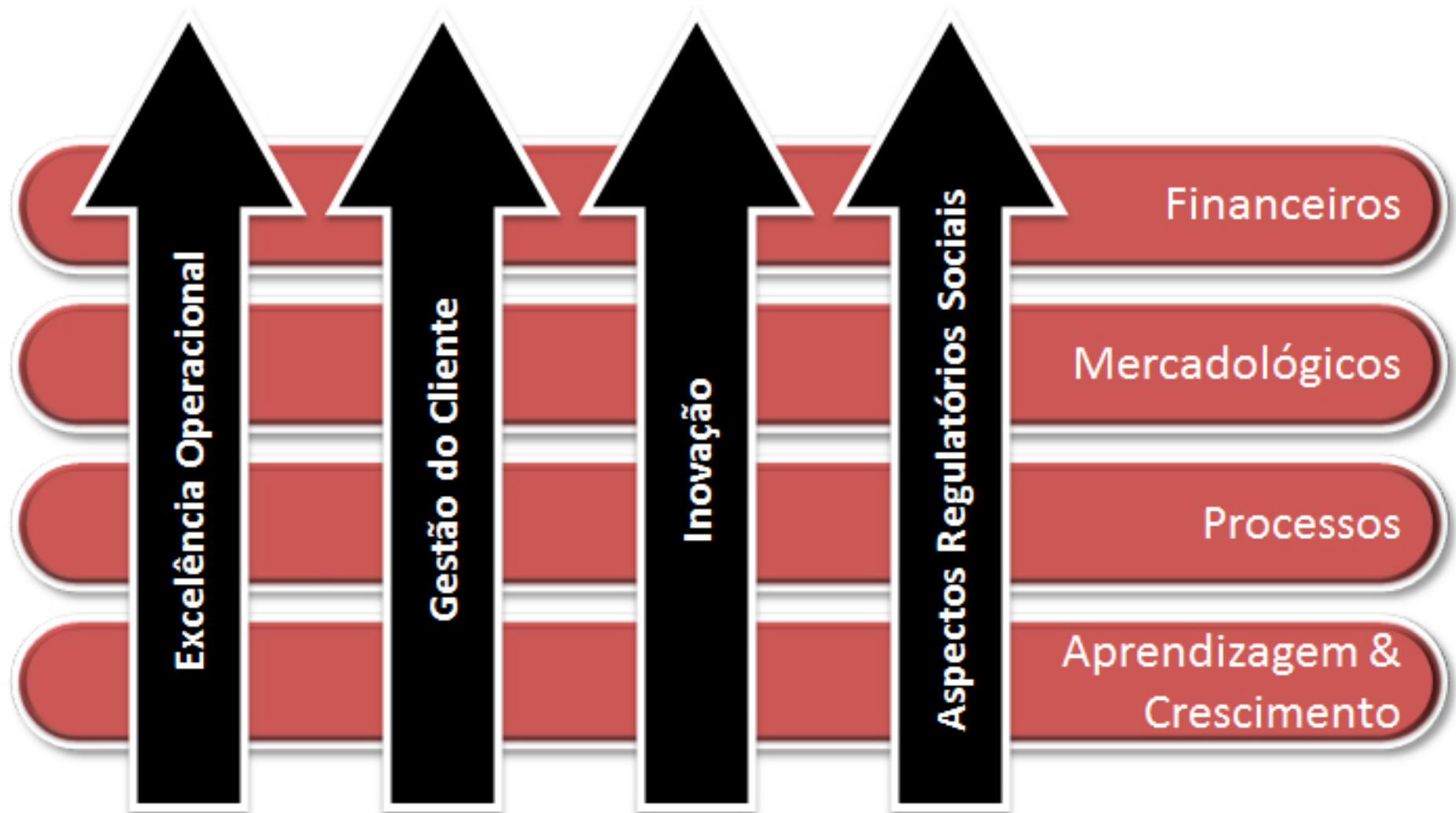
OS

	Construir Centro Treina- mento	Aprimorar base	Fomentar patrocínio	Financiar atletas	TOTAL	PESO
Construir Centro Treina- mento	1	2/3	1/2	2/1	4.16	20%
Aprimorar base	3/2	1	1/2	3/1	6.00	28%
Fomentar patrocínio	2/1	2/1	1	4/1	9.00	42%
Financiar atletas	1/2	1/3	1/4	1	2.08	10%
TOTAL					21.25	

Temas estratégicos



Temas estratégicos genéricos



Benefícios do Balanced Scorecard

- Monitorar Desempenho
- Comunicar foco e prioridade
- Traduzir estratégia em ação
- Alinhamento da organização (cascadeamento)

MAPA DA ESTRATÉGIA - COB

Resultado



capaz de atender às expectativas das partes interessadas



que proporcionam experiência de satisfação aos clientes

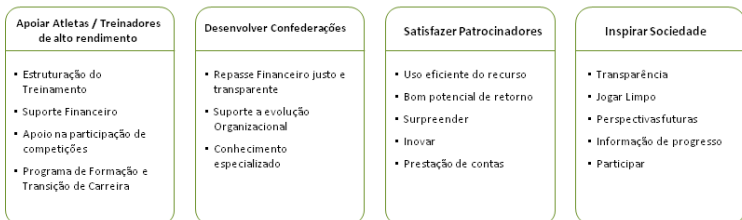


a executar os processos estratégicos

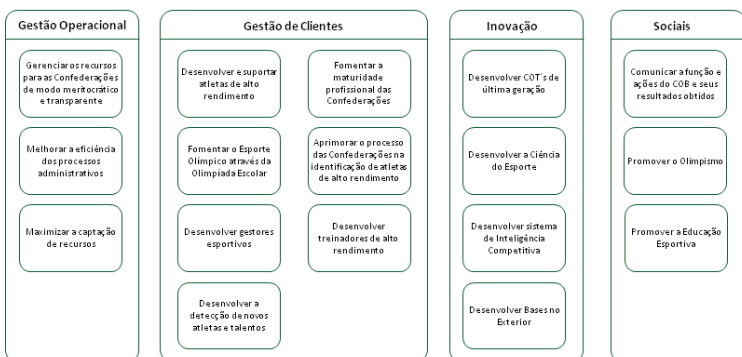


Capacitaremos o nosso pessoal

Clientes



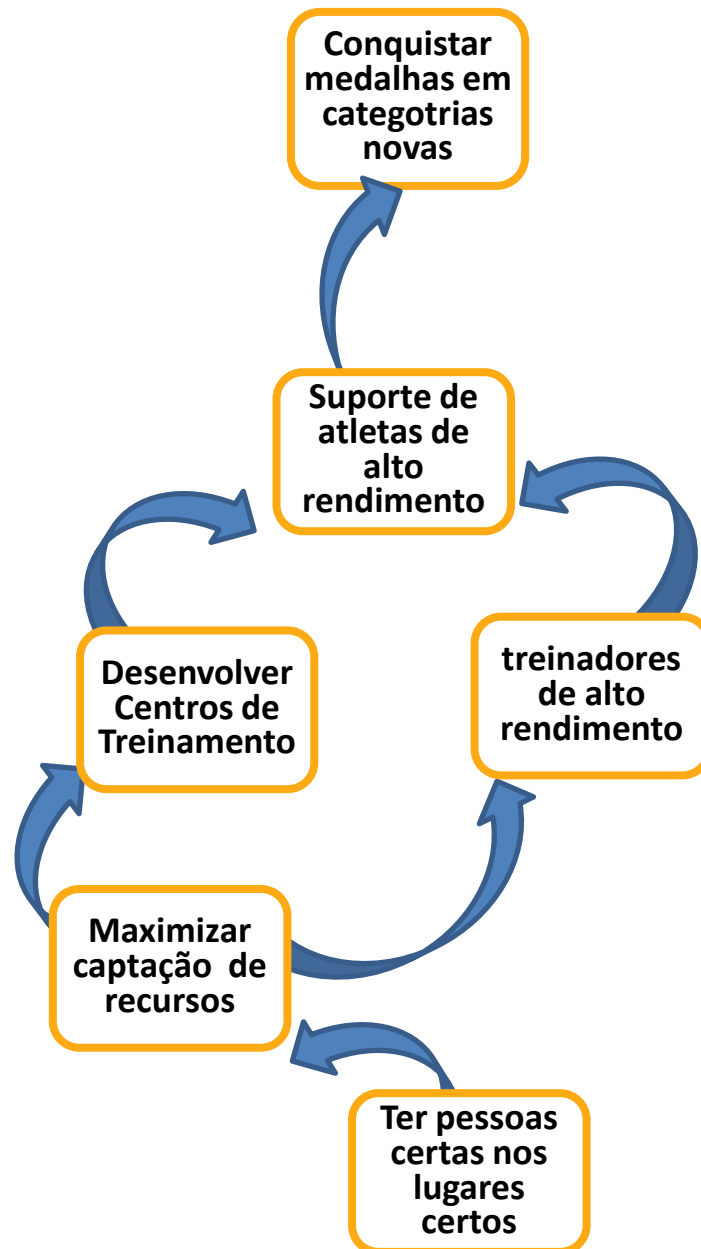
Processos Internos



Pessoas/Aprendizado



ESTABELECECER RELAÇÕES CAUSAIS



FOCO E ESCOLHA

- QUAL O MENOR NÚMERO DE OBJETIVOS QUE DEVEMOS FOCAR PARA CHEGAR LÁ?

mapa

Resultados

Número um no campeonato mundial

Manter-se classificado nos campeonato em todas categorias da Modalidade

Aumentar e manter o número de atletas no topo do ranking da Modalidade

Tornar e manter o Brasil o número 1 na na Modalidade até 2020

Imagem da Modalidade no País

Multiplicar 5 vezes orçam da modalidade até 2020

Tornar patrocínio da Modalidade valorizado no mercado

capaz de atender às expectativas das partes interessadas

Clientes

Suportar atletas

- Estruturação do Treinamento
- Suporte Financeiro
- Apoio nas competições

Valor p/ Patrocinadores

- Dar visibilidade ímpar ao patrocinador
- Prestar contas

que proporcionam experiência de satisfação aos clientes

Processos

Gestão Operacional

Gerenciar recursos para atletas de modo justo

Maximizar a captação de recursos

Gestão de Clientes

Desenvolver e suportar atletas campeões

Aprimorar a detecção de novos talentos

Desenvolver os melhores treinadores do mundo

Sociais

Comunicar progresso da modalidade no Brasil

Promover a Educação Esportiva na modalidade

a executar os processos estratégicos

Pessoas/Aprendizado

Ter profissionais capacitados na gestão esportiva

Atrair e reter talentos

Criar bases de conhecimento

Capacitar nosso pessoal

Metas finais

Modalidade	Gênero	Probabilidade de medalhas – Rio 2016					
		0 Medalha	1 medalha	2 medalhas	3 medalha	4 medalhas	5 medalhas
Braço de Ferro	Fem	Pouco provável	Pouco provável	Muito provável	Provável	Pouco provável	Nada provável
	Masc	Nada Provável	Pouco provável	Muito provável	Provável	Provável	Pouco provável

Desdobramento em Metas

Metas quantificadas e distribuídas no tempo

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ter atletas bem classificados no rank mundial em Todas categorias

Feminino		ANO			
		2016	2017	2018	2019
-58 kg	Melhor Posição no Ranking	30	15	10	05
-62 kg		30	10	8	03
-77 kg		30	15	8	05
-83 kg		30	10	8	03
-90 kg		50	20	10	7
Masculino		ANO			
		2016	2017	2018	2019
-70 kg	Melhor Posição no Ranking	25	20	10	5
-86 kg		40	30	25	15
-93 kg		30	20	15	10
-101 kg		40	20	10	05
-110 kg		60	30	15	10

Desdobramento de metas em condição de risco

DADOS MODIFICADOS
P PRESERVAR SEGURANÇA
DA INFORMAÇÃO

[illegible]

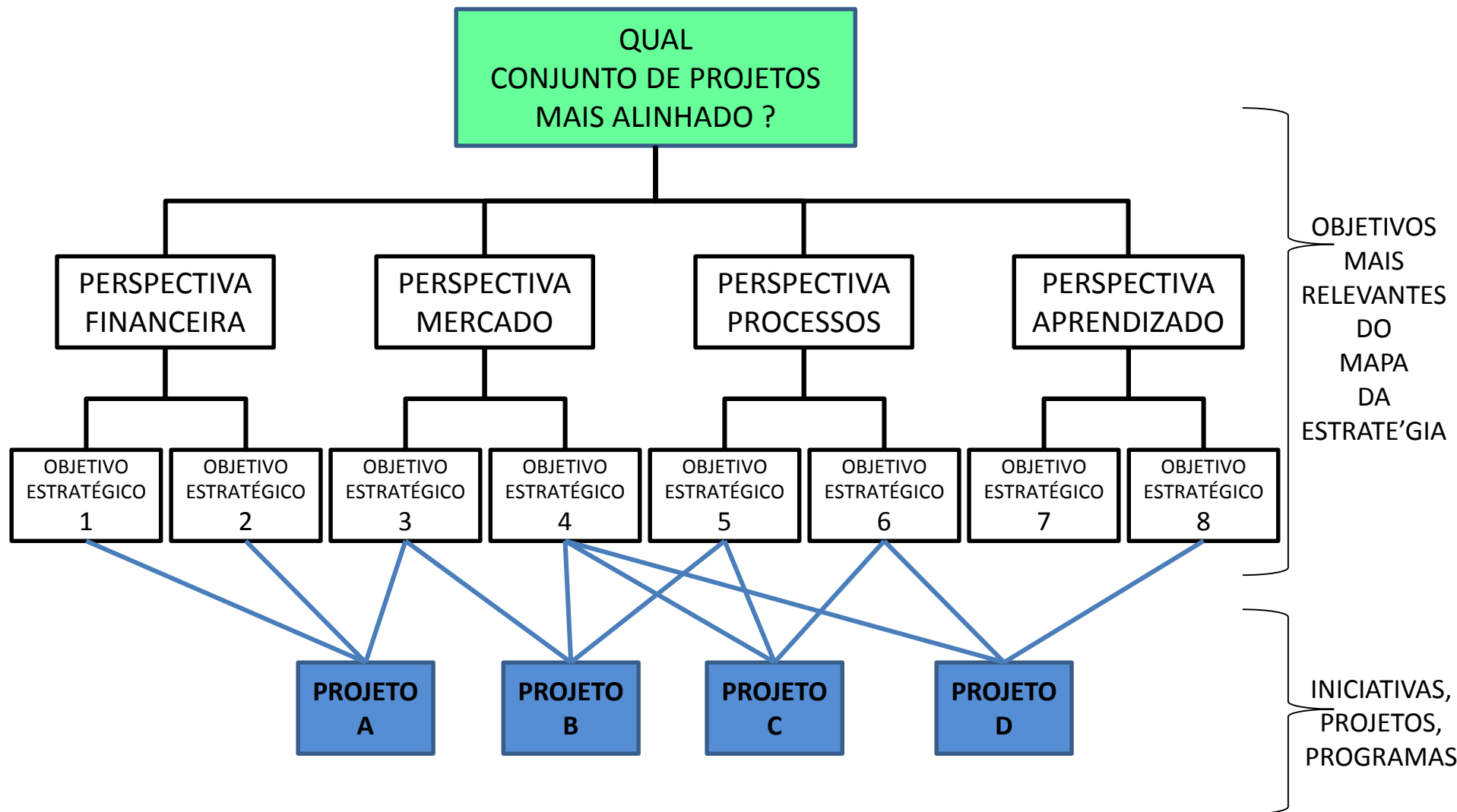
Raciocínio reverso

- Se desejamos ter um numero X de atletas no pipeline, quantos devemos ter em 2015, 14, 13, 12?
- Quantos temos hoje ?

Programas	2011	2012	2013	2014	2015	...
Treinadores nível olímpico		+2	+1			
Centro de treinamento						
Atletas c/ suport multidiscipl.		20	30	50		
Formação gestores esport.		10	20	20	20	20
Programa patrocínio		\$550				

Formação do Portfólio:

Quais são nossas prioridades ?

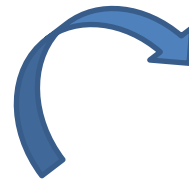


Formação do Portfólio:

Programas trazem benefício em quantidade suficiente?

	Benefícios		
	Nro de Atletas AR c/ estruturação de treino	Nro treinadores Nível olímpico	...
Meta	40	20	
Programas			
Programa TIME RIO	12	4	
Programa TIME SP	8	3	
Programa X..	3	0	
GAP	+17	+13	

Crescer
Programas
atuais



Criar
Programas
novos



	Benefícios		
	Nro de Atletas AR c/ estruturação de treino	Nro treinadores Nível olímpico	...
Meta	40	20	
Programas			
Programa TIME RIO	17	10	
Programa TIME SP	10	7	
Programa X..	7	0	
Programa Y..	6	3	
GAP	Zero	Zero	

DADOS MODIFICADOS P PRESERVAR SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Formação do Portfólio:

Qual a contribuição de cada programa p/ estratégia?

Contribuição TOTAL
da iniciativa aos objetivos
estratégicos

Julgamento do Comitê de
Portfólio

Inventário de
Iniciativas

Projeto	Total	Top Ten nos Jogos (0 ,637)	Apoiar Atletas (0 ,586)	Desenvolver Confederações (0 ,242)	Recursos p/ Confederações meritocrático e transparente (0 ,146)	Melhorar processos adminis- trativos (0 ,042)	Maximizar a captação de recursos (0,056)	Suportar atletas de alto rendimento (0 ,061)	De novos (0 ,061)
Time Rio	0,805	0,97	0,9	0,2	0,04	0,35	0,34	0	
Projeto Londres (Fundo T	0,731	0,96	0,57	0,05	0,34	0,5	0,75	0,47	
Plano de Ação Estratégica	0,685	0,93	0,25	0,47	0,07	0,21	0,5	0,98	
Time São Paulo	0,462	0,02	0,91	0,11	0,21	0,35	0,63	0,2	
Missão Londres	0,377	0,23	0,12	0,37	0,01	0,03	0,08	0,22	
Laboratório Olímpico	0,291	0,01	0,53	0,51	0,02	0,2	0,21	0,02	
Missão Guadalajara	0,301	0,07	0,23	0,07	0,02	0,03	0,19	0,34	
Projeto Centro de Treinar	0,258	0	0,28	0,06	0,34	0,49	0,98	0,56	
Olimpíadas Escolares 12 -	0,258	0,01	0,32	0,21	0,35	0,48	0,75	0,65	
Olimpíadas Escolares 15 -	0,227	0,02	0,02	0,34	0,18	0,47	0,58	0,74	
CAGE - 2ª Edição	0,153	0,05	0	0,35	0	0,07	0,08	0,07	

DADOS MODIFICADOS P PRESERVAR SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Formação do Portfólio:

Qual o melhor CONJUNTO de Programas?

Projeto	Selecionado ?	Taxa de Alinhamento Obtida	Custo Selecionado	Uso de mão de obra COB	Uso de Patrocínio	.
Projeto A	Sim	0,751	\$1000	100h	\$200	
Projeto B	Não	0,603	\$1000	800h	\$200	
Projeto C	Sim	0,545	\$1300	400h	\$200	
Projeto D	Sim	0,302	\$800	400h	\$150	
...						
Total Selecionado		1,598	\$3100	900h	\$650	
Máximo Disponível			\$3500	1000h		

Resultado da Otimização

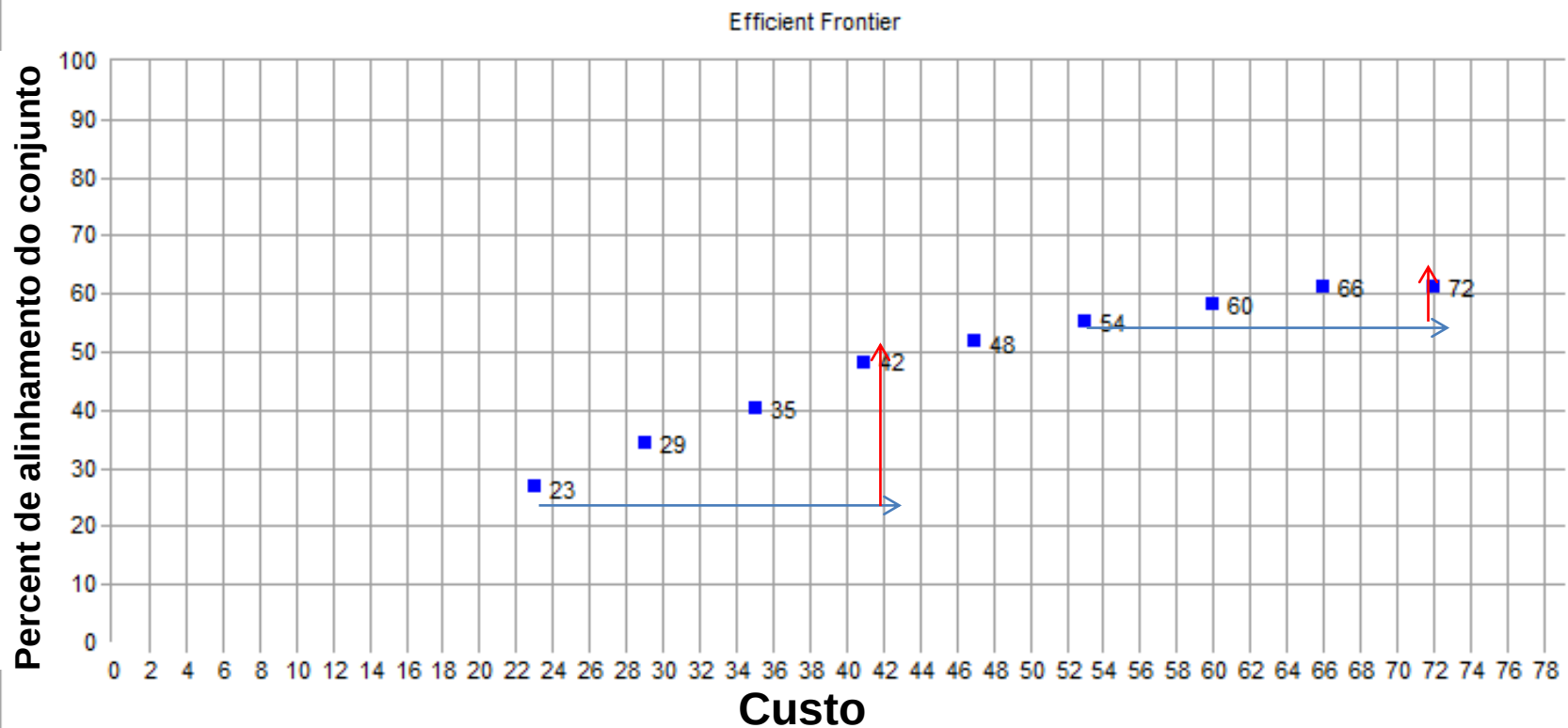
Variável a ser Maximizada

Restrição de Orçamento

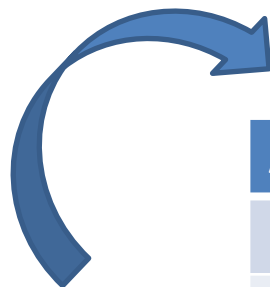
Restrição de Uso de outros recursos

Fronteira eficiente

Investindo mais
Quanto a mais de
benefício é possível
obter ?



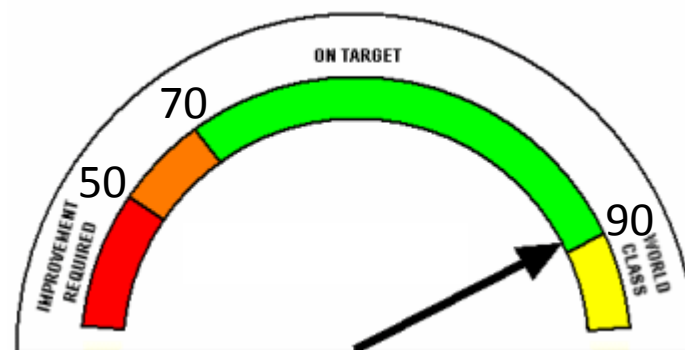
^{OS} Indicadores de desempenho



- Exemplo:**

Do número de medalhas de ouro em disputa em 2016 (302), em quantas somos top eight no ranking anual?

Ano	Meta	Competição
2012	60 top eight	J.O. Londres
2013	60 top eight	Mundiais
2014	70 top eight	Mundiais
2015	90 top eight	Munidiais



KPI em 2015

Indicadores devem ter critério de aceitação

- Do número de medalhas de ouro em disputas em quantas existem atletas recebendo suporte interdisciplinar?
- Definição : critério de aceitação: Pelo menos 3 atletas com suporte interdisciplinar. Os serviços considerados são médico, fisioterapeuta, nutricionista, dentista. Pelo menos 2 desses serviços com serviço oferecido por pelo menos 6 dos últimos 12 meses)

