

2º WORKSHOP

# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2016-2019



# PROGRAMAÇÃO – 2º WORKSHOP

## 09:00 – ABERTURA DO WORKSHOP

*Apresentação do status atual do projeto e das atividades preparatórias que foram executadas para a reunião do dia. Por fim, breve alinhamento de conceitos para a execução da próxima atividade.*

## 09:30 – CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

*Discussão sobre a proposta de Mapa Estratégico a partir das reuniões de Brainstorming e de uma minuta de partida para orientar a discussão*

## 11:40 – EXERCÍCIO DE PRIORIZAÇÃO DE OBJETIVOS

*A partir da incorporação da discussão da proposta de Mapa Estratégico, cada participante priorizará 3 objetivos estratégicos que considera altamente críticos para o atingimento dos resultados*

## 11:50 – PRÓXIMOS PASSOS

## 12:00 – ENCERRAMENTO

# RELEMBRANDO O QUE JÁ FIZEMOS



## ETAPA 1

### Análise do Ambiente

*Ago - Out*

#### Produtos:

- Cadeia de Valor
- Análise SWOT
- Análise de Tendências (PEST)
- Missão e Visão

# MISSÃO E VISÃO DO MAPA

*A Missão e a Visão do Ministério foram validadas pelos Secretários e pela Ministra, e são as seguintes:*

## MISSÃO

**Promover o desenvolvimento sustentável do agronegócio e a segurança e competitividade de seus produtos**

## VISÃO

**Ser uma instituição moderna e ágil, que promova o fortalecimento dos produtores rurais e a qualidade dos produtos agropecuários até 2019**

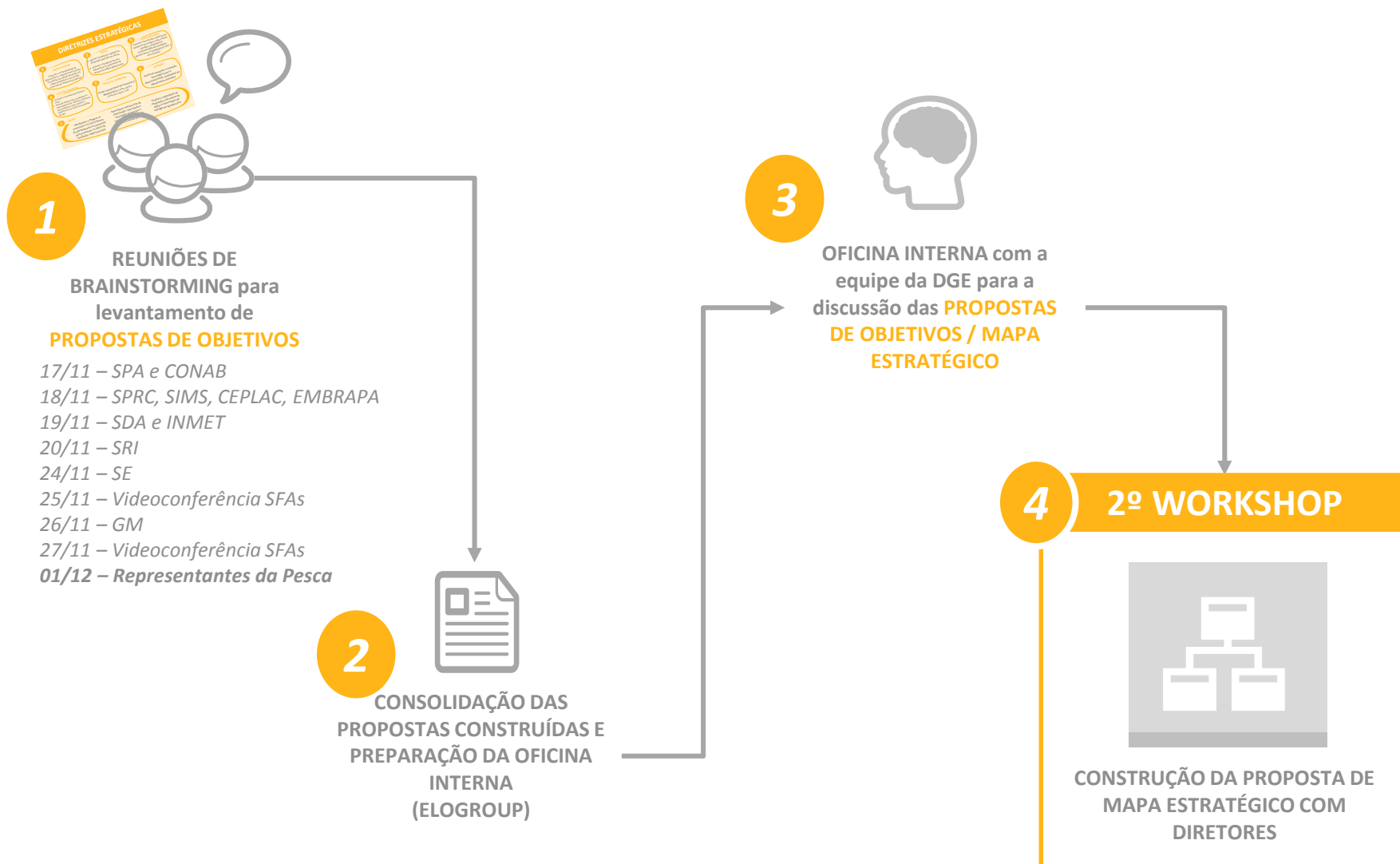
AGUARDANDO VALIDAÇÃO DA MINISTRA

# ONDE ESTAMOS



# O QUE FOI FEITO NA 2ª ETAPA

## Formulação da Estratégia



# DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

1

## COMPETITIVIDADE

Promover a competitividade da agropecuária e o abastecimento interno, com ênfase na redução de perdas nas cadeias produtivas e em acordos comerciais de relevância econômica

2

## DEFESA

1. Manter o arcabouço regulatório atualizado, baseado em ciência
2. Alcançar a excelência técnico-operacional no provimento de serviços de defesa agropecuária

3

## SUSTENTABILIDADE

Promover mecanismos indutores da adoção de tecnologia e boas práticas voltadas à ampliação da sustentabilidade das atividades agropecuárias e à agregação de valor a seus produtos

4

## INCLUSÃO PRODUTIVA

1. Promover a ascensão de produtores rurais
2. Formular políticas que contemplem a diversidade social, cultural e econômica dos produtores rurais, visando a melhoria da sua renda e da qualidade de vida.

5

## INCENTIVO ECONÔMICO

Inovar mecanismos de incentivo à agropecuária (crédito, apoio à produção e seguro rural)

6

## INOVAÇÃO

Promover pesquisa e inovação tecnológica para o desenvolvimento sustentável da agropecuária brasileira

7

## GESTÃO

Aperfeiçoar e integrar os processos e os instrumentos de planejamento e orçamento que promovam a cultura de resultados organizacionais

Aperfeiçoar mecanismos de capacitação, valorização e motivação de pessoas e retenção do conhecimento técnico institucional

Ampliar a capacidade de integração e de análise de dados e informações de inteligência agropecuária



**2º WORKSHOP**

**ALINHAMENTO RÁPIDO  
DE CONCEITOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2016-2019**



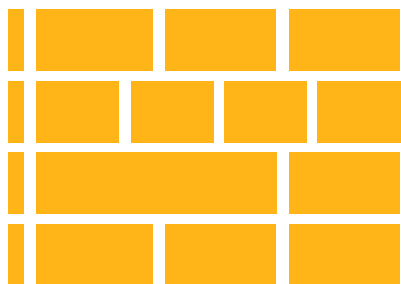
# O MÉTODO BSC



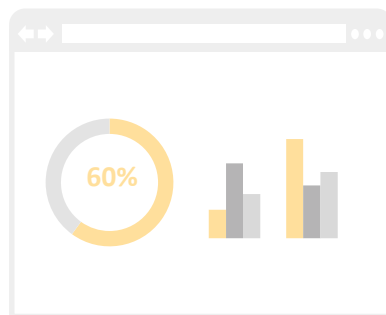
Kaplan & Norton definiram inicialmente o BSC como um **sistema de mensuração do desempenho** e posteriormente, como um **SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**.

O BSC também é classificado como um **sistema de suporte à decisão**, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia.

# COMPONENTES BSC



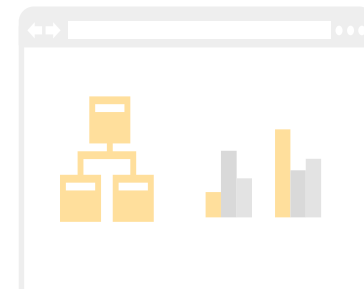
**MAPA ESTRATÉGICO E OBJETIVOS**



**INDICADORES E METAS**



**PROJETOS**



**PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO**

“

**Mapa Estratégico** é a representação visual da estratégia, como os objetivos se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada organização adapta o seu mapa estratégico ao seu conjunto específico de **objetivos estratégicos**.

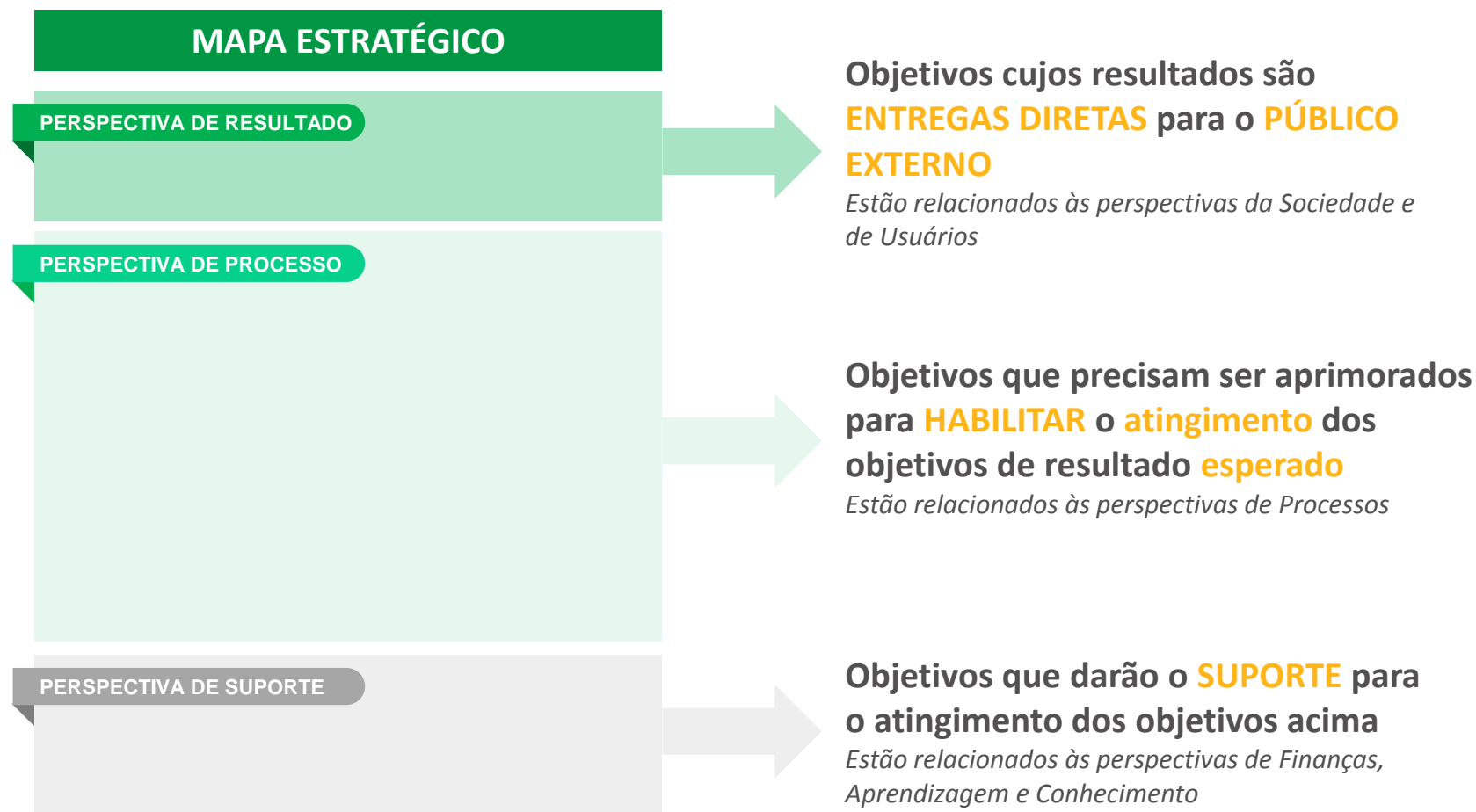
**Objetivo Estratégico** é o **resultado** que deve ser alcançado pela organização no horizonte de planejamento.

”



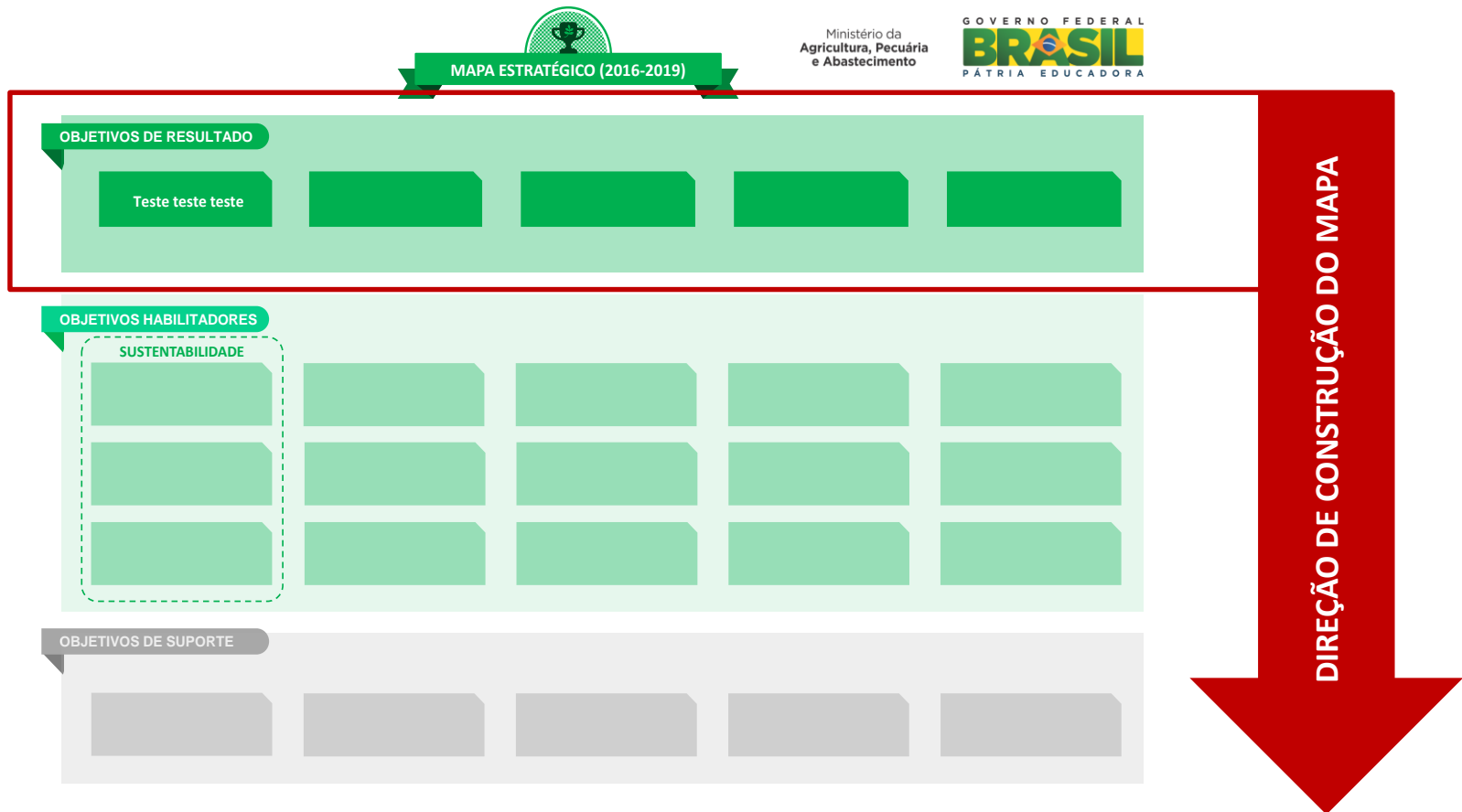
# AS PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO

Os Objetivos Estratégicos podem ser representado sob 3 perspectivas de **Resultado**, **Processo** e **Suporte**.



# A CONSTRUÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO

*O resultado deve ser a chave da nova estratégia, a **direção de resultado** que o **Ministério** pretende **deixar à Sociedade e Usuários** ao final do ciclo de 4 anos de sua vigência.*





# EXEMPLO 1: MAPA ESTRATÉGICO DA EBSE RH



EXEMPLO



# EXEMPLO 2: MAPA ESTRATÉGICO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

## MISSÃO

*“Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade”*



## VISÃO

*“Ser uma instituição inovadora, protagonista na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, reconhecida pela efetividade na gestão tributária e pela segurança e agilidade no comércio exterior”*

### OBJETIVOS DE RESULTADO

Garantir a arrecadação necessária ao Estado

Garantir segurança e agilidade no fluxo internacional de bens, mercadorias e viajantes

### OBJETIVOS DE PROCESSOS

Aumentar a efetividade de cobrança

Ampliar o combate ao contrabando, ao descaminho e à sonegação fiscal

Ampliar a participação na formulação de políticas tributárias e aduaneiras

Ampliar a aplicação da análise de riscos nos controles tributários e aduaneiros

Incentivar e facilitar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras

Reduzir litígios com ênfase na prevenção

Contribuir para a facilitação do comércio internacional e do fluxo de viajantes em articulação com os demais órgãos

### OBJETIVOS DE SUPORTE

Desenvolver competências, valorizar pessoas, e adequar o quadro de pessoal às necessidades institucionais

Viabilizar recursos e otimizar sua aplicação para suprir as necessidades de infraestrutura e tecnologia

Assegurar um modelo organizacional que favoreça a integração e a

EXEMPLO



O QUE NÃO É

OBJETIVO ESTRATÉGICO

UM PROCESSO

UMA AÇÃO/PROJETO

UMA ATRIBUIÇÃO DE ÁREA



O QUE É

OBJETIVO ESTRATÉGICO

O FOCO É SALTO DE  
DESEMPENHO  
QUE SE DESEJA ATINGIR

O RESULTADO DEVE SER  
EXTERNO

DEVE SER MENSURÁVEL

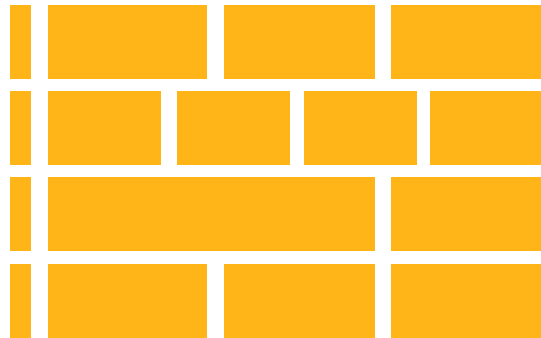
**IMPORTANTE!!!**

# OBJETIVO ESTRATÉGICO E OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO

## FOCO DE HOJE

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

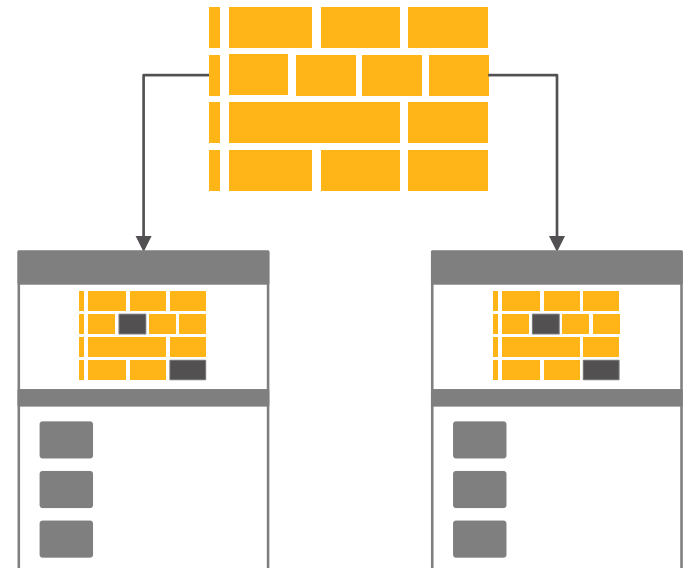
são os **RESULTADOS** que devem ser alcançados pela **organização** no horizonte de planejamento.



X

### OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO

são **OBJETIVOS DAS ÁREAS** que detalham como **cada área** contribui para atingir os resultados esperados (Objetivos Estratégicos)





## 2º WORKSHOP

# CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO

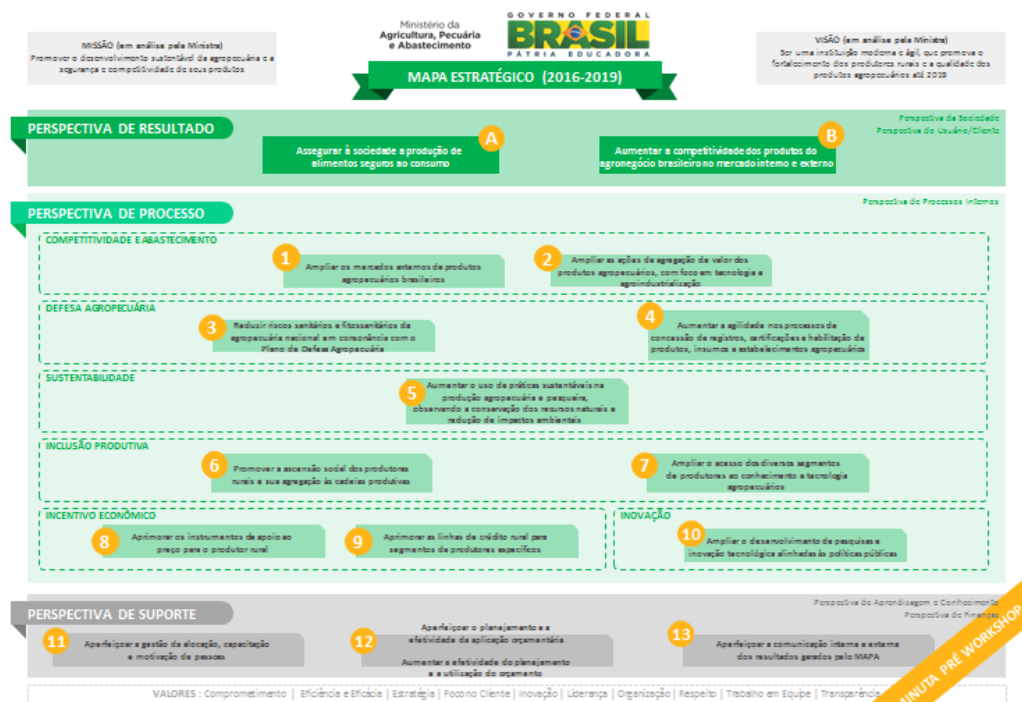
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2016-2019

# O MAPA ESTRATÉGICO CONSTRUÍDO COM AS PROPOSTAS DO BRAINSTORMING

A partir das propostas levantadas nas reuniões com os Coordenadores-Gerais e Diretores das Secretarias, Vinculadas e Superintendências, uma minuta de partida da construção do Mapa Estratégico foi elaborada.

A **VISÃO** proposta para o MAPA tem como diretriz a **modernização e agilidade dos serviços** que promovam o **fortalecimento dos produtores** e a **qualidade dos produtos agropecuários**.

Para que essa visão seja atendida, é necessário **melhorar os processos** para garantir o **atingimento dos OBJETIVOS DE RESULTADO**.



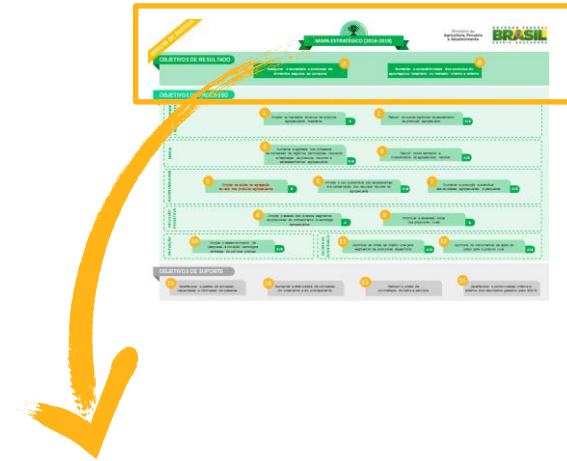
# O MAPA ESTRATÉGICO PASSO A PASSO

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RESULTADO

Os **OBJETIVOS DE RESULTADO** são os saltos de desempenho que devem ser alcançados de acordo com a Visão definida.

Esses objetivos são **resultados entregues diretamente para a sociedade e para o setor agropecuário**, os principais clientes do Ministério.

O foco está na **segurança e qualidade dos alimentos** (Objetivo A) e na **competitividade dos produtos interna e externamente** (Objetivo B).



### A

#### Assegurar à sociedade a produção de alimentos seguros ao consumo

*Assegurar à sociedade a disponibilização de alimentos produzidos em conformidade com os parâmetros de segurança alimentar*

### B

#### Aumentar a competitividade dos produtos do agronegócio brasileiro no mercado interno e externo

*Articular ações de ampliação de mercados para buscar maior participação dos produtos brasileiros no exterior, de priorização das demandas logísticas do setor e de mecanismos de aumento sustentável da produção, e de garantia de preço acessível ao consumidor*



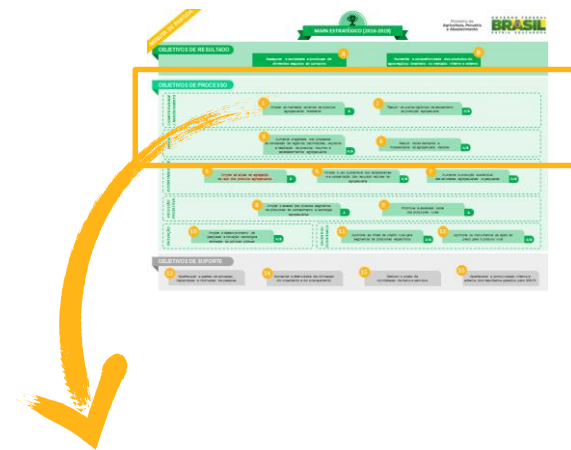
# O MAPA ESTRATÉGICO PASSO A PASSO

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE **PROCESSOS** (1/3)

Os **OBJETIVOS DE PROCESSO** irão **HABILITAR** o atingimento dos Objetivos de Resultado.

Os **objetivos 1 e 4** possuem relação direta com o atingimento do **aumento da competitividade dos produtos do agronegócio brasileiro** (Objetivo B).

Já os **objetivos 2 e 3** levarão ao atingimento tanto da **garantia da produção de alimentos seguros ao consumo** (Objetivo A), quanto da **competitividade dos produtos do agronegócio brasileiro** (Objetivo B).



**1**

**Ampliar os mercados externos para produtos agropecuários brasileiros**

*Manter e abrir novos mercados de produtos agropecuários a partir da promoção dos produtos no exterior e da realização de parcerias com **organismos** internacionais*

**2**

**Ampliar as ações para agregação de valor dos produtos agropecuários, com foco em tecnologia e agroindustrialização**

*Ampliar as ações de disseminação e promoção para a agregação de valor dos produtos agropecuários brasileiro, como o uso de indicações geográficas, a produção orgânica, a agroindustrialização e as ações de incentivo ao pré-melhoramento vegetal e animal*

**3**

**Reduzir riscos sanitários e fitossanitários da agropecuária nacional em consonância com o Plano de Defesa Agropecuária**

*Reduzir os riscos de disseminação de pragas e doenças da agropecuária nacional a partir do aperfeiçoamento do monitoramento e da instrumentalização do planejamento e execução das fiscalizações*

**4**

**Aumentar a agilidade nos processos de concessão de registros, certificações e habilitação de produtos, insumos e estabelecimentos agropecuários**

*Reduzir o tempo dos processos de concessão de registros, certificações e habilitações de produtos, insumos e estabelecimentos agropecuários, por meio da modernização do sistema de defesa agropecuário, transformação de processos e aperfeiçoamento de legislação*

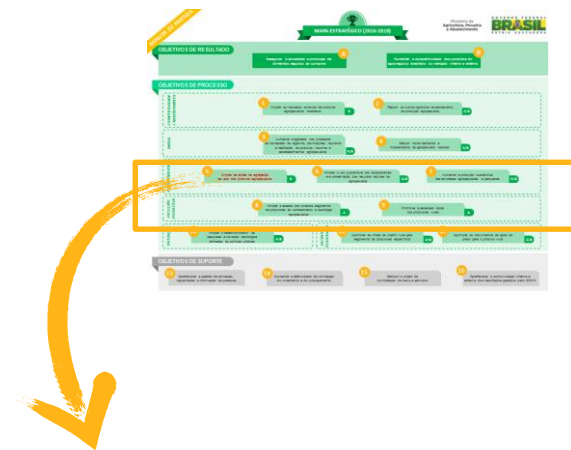
# O MAPA ESTRATÉGICO PASSO A PASSO

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE **PROCESSOS** (2/3)

O **objetivo 7** atuará diretamente na **garantia da produção de alimentos seguros ao consumo** (Objetivo A).

Já os **objetivos 6 e 8** impactarão no **aumento da competitividade dos produtos do agronegócio brasileiro** (Objetivo B).

Por último, os **objetivos 5, 9 e 10** levarão ao atingimento tanto da **garantia da produção de alimentos seguros ao consumo** (Objetivo A), quanto da **competitividade dos produtos do agronegócio brasileiro** (Objetivo B).



5

**Aumentar o uso de práticas sustentáveis na produção agropecuária e pesqueira, observando a conservação dos recursos naturais e redução de impactos ambientais**

*Expandir a promoção da adoção de práticas sustentáveis na agropecuária e pesca, estimulando o crédito para linhas de programas que visem à sustentabilidade (como o ABC), aprimorando políticas de responsabilidade ambiental, capacitando produtores rurais e pescadores e também promovendo a utilização de tecnologias e boas práticas nas atividades agropecuárias e pesqueiras*

6

**Promover a **ascensão social** dos produtores rurais e sua agregação às cadeias produtivas**

*Promover a inclusão produtiva dos produtores rurais, aumentando o quantitativo de cooperativas e associações com concentração de produtores individuais, disponibilizando serviços de assistência técnica e extensão rural, pesqueira e aquícola, bem como elevando a alfabetização do trabalhador inserido nas atividades de pesca e de aquicultura*

7

**Ampliar o acesso dos diversos segmentos de produtores ao conhecimento e tecnologia agropecuários**

*Articular e apoiar as ações de transferência de tecnologia e inovação agropecuárias aos diversos segmentos de produtores (pequenos, médios e grandes) e aos pescadores*

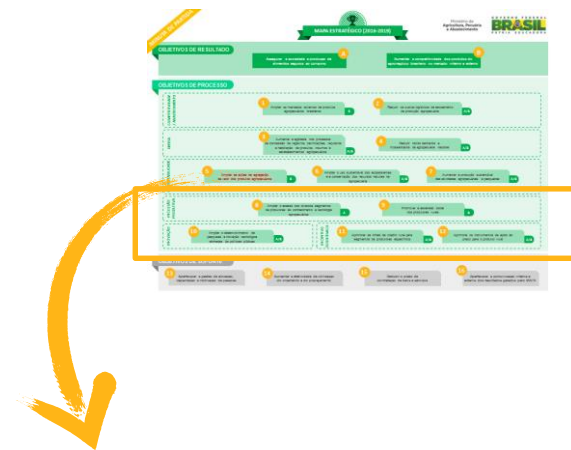
# O MAPA ESTRATÉGICO PASSO A PASSO

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE **PROCESSOS** (3/3)

O **objetivo 7** atuará diretamente na **garantia da produção de alimentos seguros ao consumo** (Objetivo A).

Já os **objetivos 6 e 8** impactarão no **aumento da competitividade dos produtos do agronegócio brasileiro** (Objetivo B).

Por último, os **objetivos 5, 9 e 10** levarão ao atingimento tanto da **garantia da produção de alimentos seguros ao consumo** (Objetivo A), quanto da **competitividade dos produtos do agronegócio brasileiro** (Objetivo B).



8

### Aprimorar os instrumentos de apoio ao preço para o produtor rural

*Inovar os instrumentos de apoio à comercialização com foco no apoio ao preço para o produtor rural e no equilíbrio do preço para o consumidor*

9

### Aprimorar as linhas de crédito rural para segmentos de produtores específicos

*Ampliar a disponibilidade e o acesso aos recursos do crédito rural, bem como criar novas linhas de crédito (para utilização em despesas de custeio e de investimento), para os diferentes segmentos de produtores, ou aprimorar as linhas existentes a fim de atender segmentos específicos até então não atendidos de forma específica*

10

### Ampliar o desenvolvimento de pesquisas e inovação tecnológica alinhadas às políticas públicas

*Desenvolver projetos de pesquisas agropecuárias integradas com as políticas públicas definidas, com foco na redução de perdas e reaproveitamento de resíduos, a partir do fortalecimento de parcerias com a iniciativa privada e com centros educacionais de pesquisa*

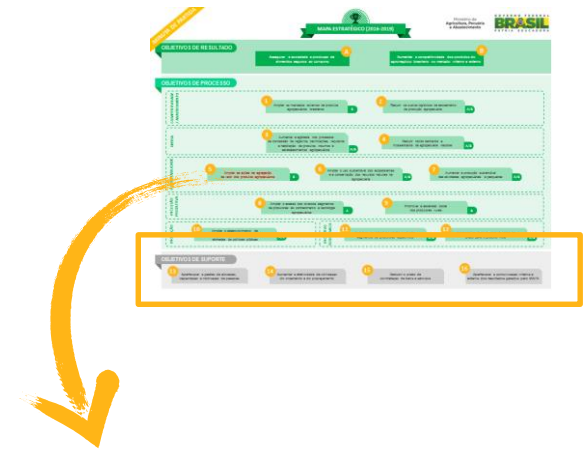


# O MAPA ESTRATÉGICO PASSO A PASSO

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SUPORTE

Os **OBJETIVOS DE SUPORTE** serão a base para garantir que os Objetivos de Processo sejam executados.

Os objetivo propostos nos *brainstormings* foram relacionados ao aperfeiçoamento dos processos de **Pessoal**, aplicação efetiva do **Orçamento** e aperfeiçoamento da **Comunicação interna e externa**.



11

**Aperfeiçoar a gestão da alocação, capacitação e motivação de pessoas**

*Capacitar, desenvolver e motivar o quadro de pessoal considerando as competências necessárias para alcance dos resultados do MAPA e, ainda, estruturar o processo de gestão da alocação de pessoal a fim de distribuir adequadamente os recursos humanos entre as unidades, observando os perfis profissionais necessários em cada unidade*

12

**Aumentar a efetividade do planejamento mediante a aplicação racional do orçamento**

*Disseminar a importância do planejamento orçamentário e da cultura de alocação adequada dos recursos orçamentários para que a execução do orçamento seja realizada de forma efetiva, alocando os recursos conforme as necessidades estratégicas do MAPA*

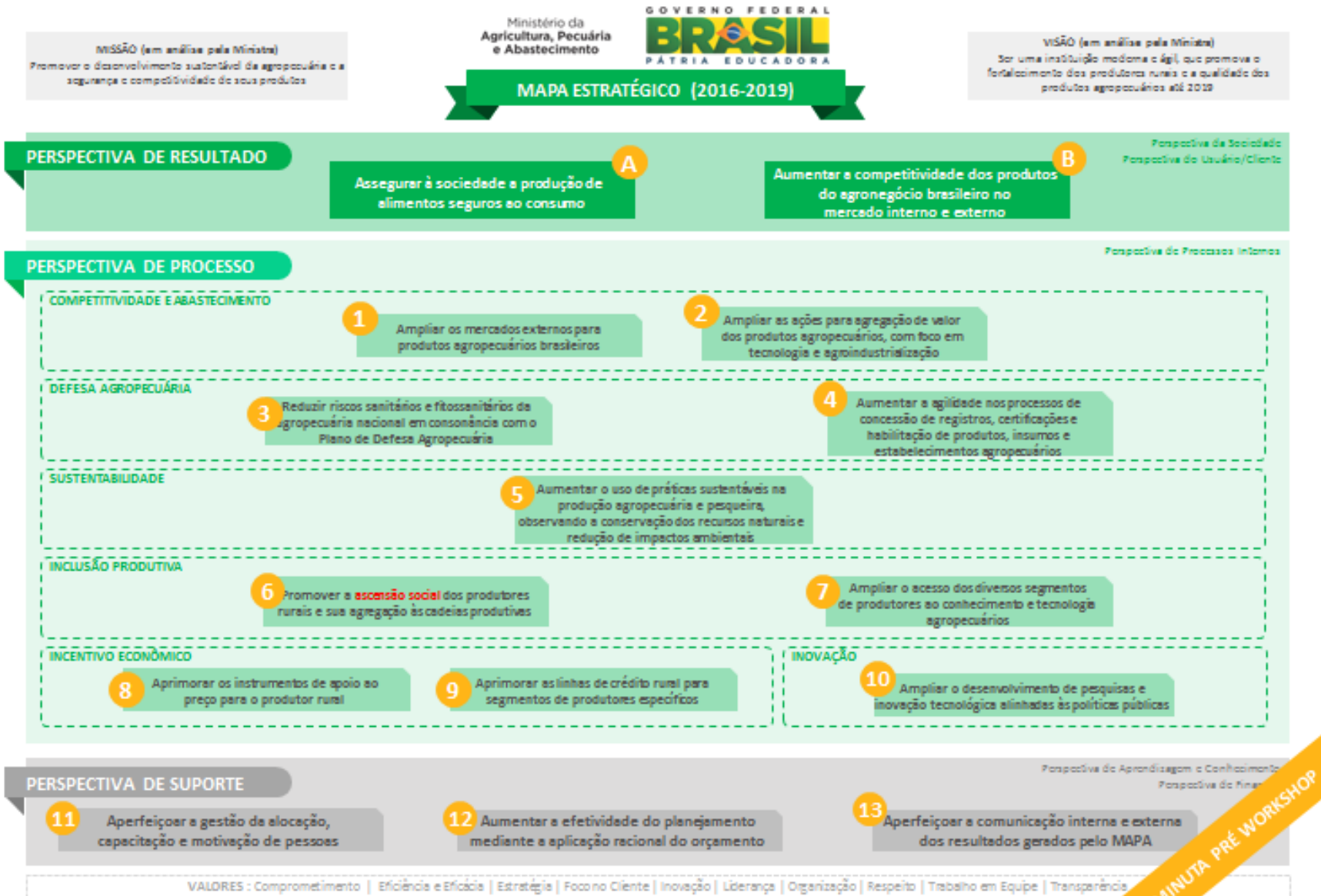
13

**Aperfeiçoar a comunicação interna e externa dos resultados gerados pelo MAPA**

*Estruturar a divulgação e a comunicação sistemática dos resultados e ações do MAPA para o público interno e para a sociedade*

# A MINUTA DO MAPA ESTRATÉGICO COMPLETO

Para que a Visão seja atendida, algumas das propostas mais recorrentes no Brainstorming de objetivos orientados pelas diretrizes estratégicas foram:



# O QUE SERÁ FEITO?

## DINÂMICA DE CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

1

### 10 min para ANÁLISE INDIVIDUAL das propostas de Objetivos Estratégicos\*

*\* Essa proposta é o consolidado de propostas levantadas pelas áreas e SFAs durante as reuniões de Brainstorming*

2

### DISCUSSÃO de cada Objetivo Estratégico

*Deve-se focar no levantamento de contribuições e ajustes estruturantes que levem a um salto de desempenho que o MAPA deve dar para atingir os objetivos estratégicos de resultado definidos*

3

### PRIORIZAÇÃO de Objetivos Estratégicos

*Cada participante irá selecionar 3 objetivos que julgue como altamente relevantes para o atingimento dos objetivos de resultado do Mapa Estratégico discutido*



**2º WORKSHOP**

**PRIORIZAÇÃO DE  
OBJETIVOS**

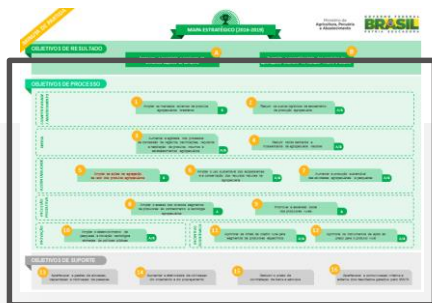
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2016-2019**

# COMO SERÁ A PRIORIZAÇÃO?

3

1

1



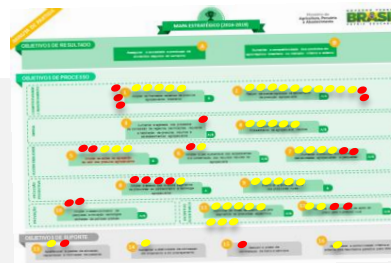
VOTAÇÃO

## PRIORIZAÇÃO DE OBJETIVOS

Cada participante receberá 3 adesivos:

- 1 adesivo com peso 3
- 2 adesivos com peso 1

O participante deve **ir até o Mapa Estratégico** e distribuir os adesivos entre 3 diferentes objetivos de **Processo ou de Suporte** que avalie como mais **importantes para garantir o atingimento dos Objetivos de Resultado**.



## LISTA DE OBJETIVOS CRÍTICOS

1. Objetivo X
2. Objetivo Y
3. Objetivo Z
4. ...

CONSOLIDAÇÃO

## CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS

Em seguida, de acordo com a quantidade de adesivos e seus pesos, será contabilizado o Score de cada Objetivo Estratégico.

Desta forma, teremos uma lista com a percepção de importância dos Objetivos de Processo e de Suporte, para apoiar na decisão sobre exclusão de objetivos.



**2º WORKSHOP**

# PRÓXIMOS PASSOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2016-2019**



# PRÓXIMOS PASSOS



ETAPA 1  
Análise do Ambiente  
(OUTUBRO)



ETAPA 2  
Formulação da Estratégia  
(NOV-JAN)



ETAPA 3  
Desdobramento da  
Estratégia



- *Secretária Executiva e Secretários* – validação do **Mapa Estratégico**
- Retorno às áreas para detalhamento de **indicadores e 12 projetos estratégicos** priorizados para realização com o apoio da consultoria

**2º WORKSHOP**

**OBRIGADO!**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
2016-2019**