

Willkommen **Bienvenue**

Bem vindos

yôkoso

welkom

Benvenuto

Bienvenida

tervetuloa

รับเสด็จ

欢迎





brainstorming

“Estimulando as pessoas a pensarem estrategicamente o futuro

Brainstorming Consultoria



Endereço:

Barra da Tijuca - Rio de Janeiro
RJ - Brasil.

Telefone / Fax:

+55 (21) 2484-4501.

Site:

www.brainstorming.com.br

E-mail:

contato@brainstorming.com.br

Quem somos

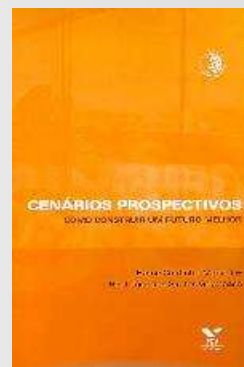


Raul José dos Santos Grumbach

MSc. com especialização em Prospectiva na Espanha.
Autor dos livros:

“Prospectiva - a Chave para o Planejamento Estratégico”; e

“Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor”.



Quem somos



Rodrigo Pereira Grumbach

MBA em Gerência Estratégica da Informação - Universidade Federal do Rio de Janeiro.
Bacharel em Ciência da Computação - Universidade Federal Fluminense.
Diretor de Tecnologia da Informação.



Fernando Leme Franco

D.Sc. em Pesquisa Operacional - COPPE/ UFRJ.
M.Sc. em Engenharia Industrial - Gatech/ U.S.A.
Gerente de P&D.



Joe Weider da Silva

Bacharel em Direito pela Universidade Federal de Goiás.
MBA em Gestão Competitiva de Marketing .
Instrutor Credenciado pela ONU para o Programa EMPRETEC.
Gerente de Projetos

Quem somos



Walter Hugo Torres Bustamante

Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo(UNT)-Perú
Maestro en Administración de Negocios- Escuela de Postgrado-UNT, Perú
Doctorado concluido en Economía y Desarrollo Industrial -Escuela de Postgrado-UNT
Representante BRAINSTORMING no Perú



Bernardo Herrero

Msc em Estudos Prospectivos (UNED – Espanha).
Diplomado em Business Intelligence (Universidade Austral – IIFA, Argentina) e (CIEEX, Brasil) y em planejamento estratégico na Espanha.
Representante BRAINSTORMING na Argentina



Fernando Ruvalcaba y Peña

Director del Centro de Prospectiva y Estrategia de la Fundación Desarrollo Sustentable A.C. y Coordinador General del proyecto Construyamos futuros. Cuenta con dos licenciaturas (Informática y Ciencias Políticas) y estudios de Maestría en Tecnología Educativa
Representante BRAINSTORMING no México

Quem somos



Carlos Eduardo dos Santos Leal

Pós Doutor em Física e MBA em Meio Ambiente. Professor/Pesquisador da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Ex pesquisador do INPE.



Marco Antônio Soares Garrido

Doutor, Mestre e Graduado em Ciências Navais. MBA em Inteligência Estratégica.



Sergio Wright Maia

Doutorando em Políticas Públicas e Mestre e Graduado em Economia

Quem somos



Narcisa Maria Gonçalves dos Santos

Doutora em Engenharia de Produção, Mestre em Administração, Bacharel em Ciências Atuariais e Graduada em Estatística.



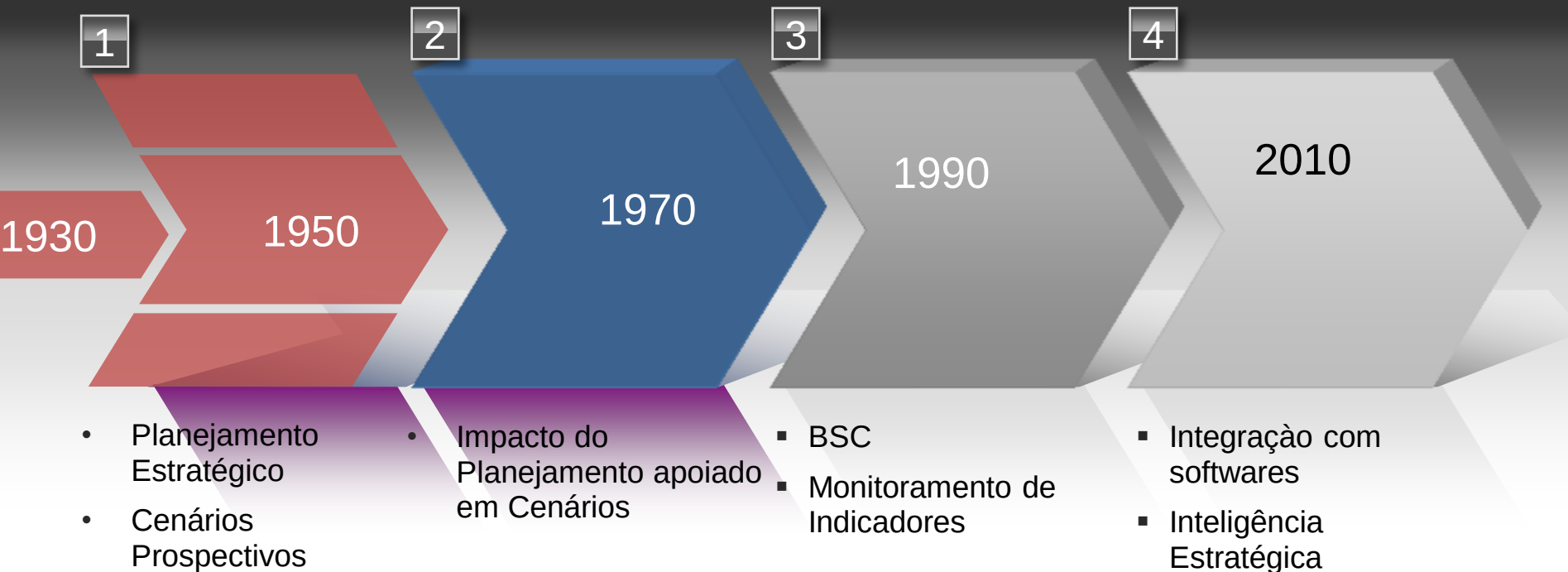
Afrânio de Oliveira Silva

Doutorando em Ciências Sociais e em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade e Mestre em Ciência Política. Graduado

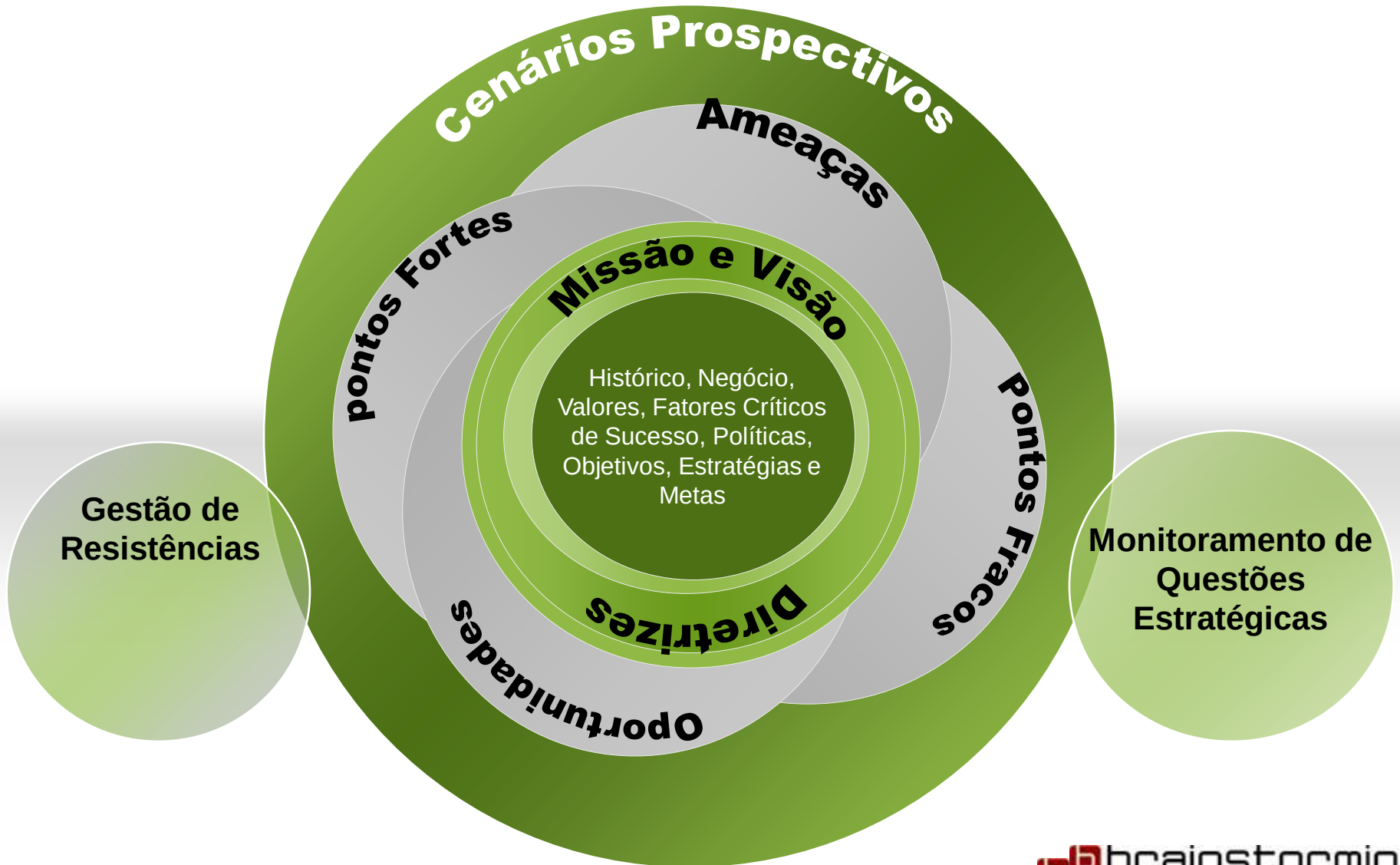
Algumas experiências

- Banco do Brasil S.A
- Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
- Tribunal de Contas da União
- Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás
- Procuradoria Geral do Estado da Bahia
- Polícia Federal
- Exército Brasileiro
- Ministério Público da Bahia
- Ministério Público de Goiás
- Ministério Público do Trabalho
- Ministério da Defesa
- Polícia Militar do Distrito Federal
- Marinha do Brasil
- Secretaria Nacional de Segurança Pública
- Escolas de Comando e Estado-Maior do Exército e da Aeronáutica
- Escola Superior de Guerra

Evolução da Gestão Estratégica



GESTÃO ESTRATÉGICA



Método Grumbach de Gestão Estratégica



Método Grumbach

Método Grumbach se fundamenta em conceitos de:

- Planejamento Estratégico com Visão de Futuro baseada em Cenários Prospectivos, empregando Simulação Monte Carlo;
- Análise de Parcerias Estratégicas, levando em conta princípios da Teoria dos Jogos; e
- Gestão Estratégica com monitoramento de indicadores, e fatos novos obtidos pela Inteligência Estratégica.



Método Grumbach

Evolução

Início - 1996

Base

- Curso na Espanha em 1989 e 1990
- Igor Ansoff, Michael Porter e Michel Godet
- Equipe Brainstorming

Idéia Central

- Modelagem de Cenários Prospectivos

Software

- Puma 1.0



Método Grumbach

Evolução

Segunda fase - 2002

Base

- Cursos e Consultorias
- Equipe Brainstorming

Idéia Central

- Desenvolvimento de Planos Estratégicos

Software

- Puma 2.0 e 3.0



Método Grumbach

Evolução

Terceira fase - 2005

Base

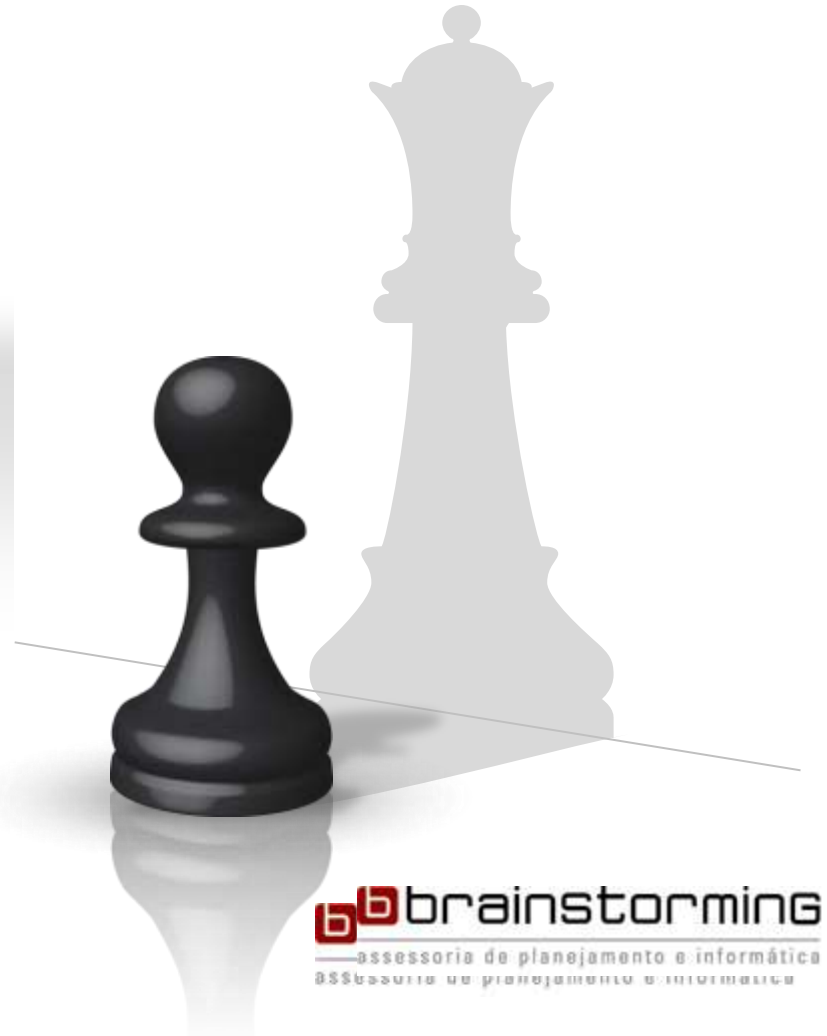
- Cursos e Consultorias
- Pesquisas
- Equipe Brainstorming
- Tese de Doutorado de Fernando Leme Franco

Idéia Central

- Gestão Estratégica
- Simulação e Construção de Futuro

Software

- Puma 4.0 e Lince 1.0



Método Grumbach

Evolução

Quarta fase - 2009

Base

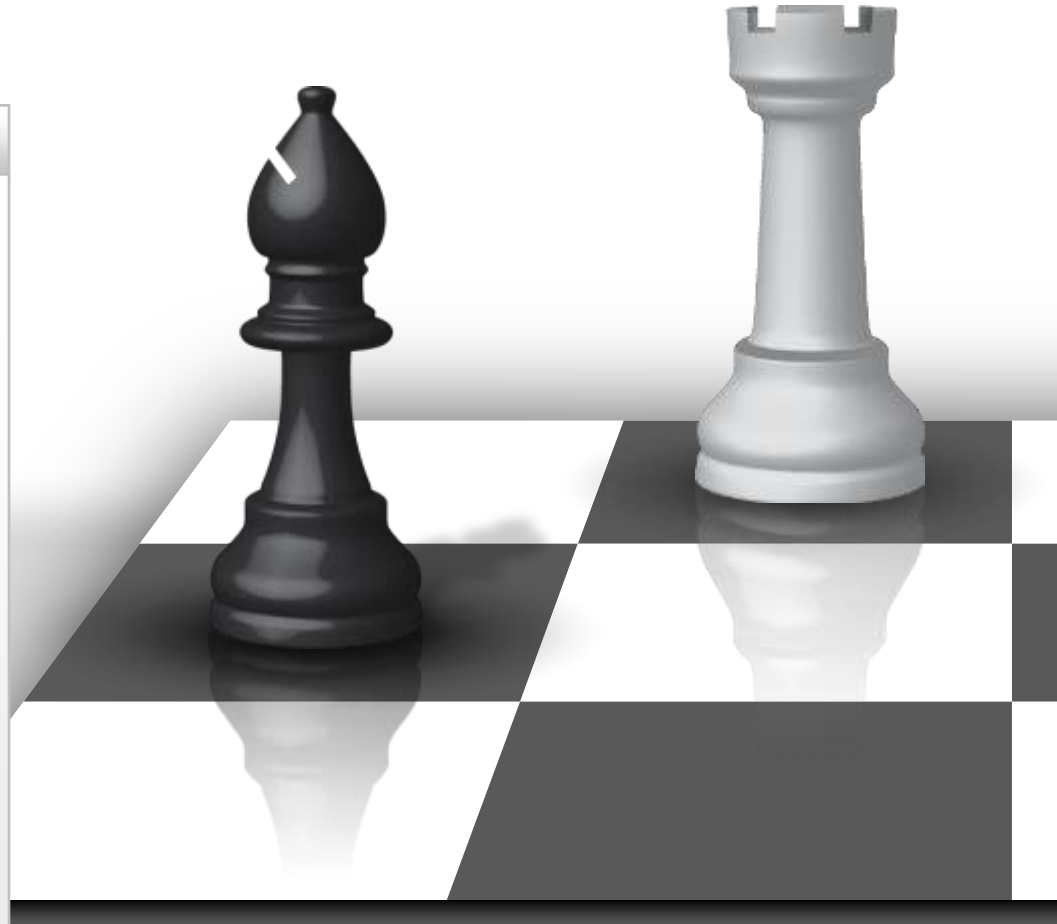
- Cursos e Consultorias
- Pesquisas
- Equipe Brainstorming

Idéia Central

- Gestão Estratégica
- Simulação e Construção de Futuro
- BSC

Software

- Puma 4.0, Lince 1.0 e Jaguar 1.0



Método Grumbach

Evolução

Quarta fase - 2009

Base

- Cursos e Consultorias
- Pesquisas
- Equipe Brainstorming

Idéia Central

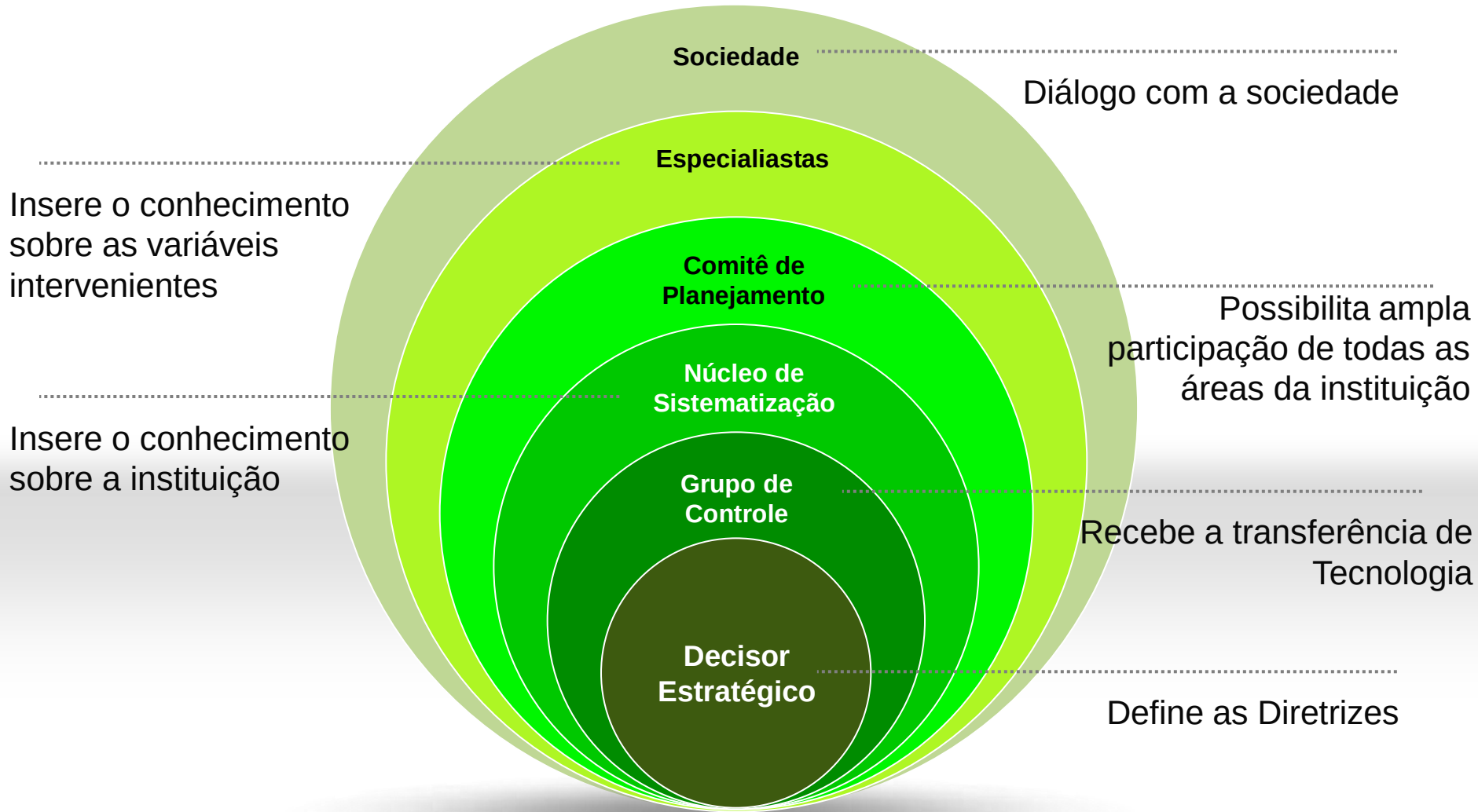
- Gestão Estratégica
- Simulação e Construção de Futuro
- BSC
- Inteligência Estratégica

Software

- Brainstormingweb



QUEM PARTICIPA?



Gestão Estratégica

Método

Grumbach



Método Grumbach

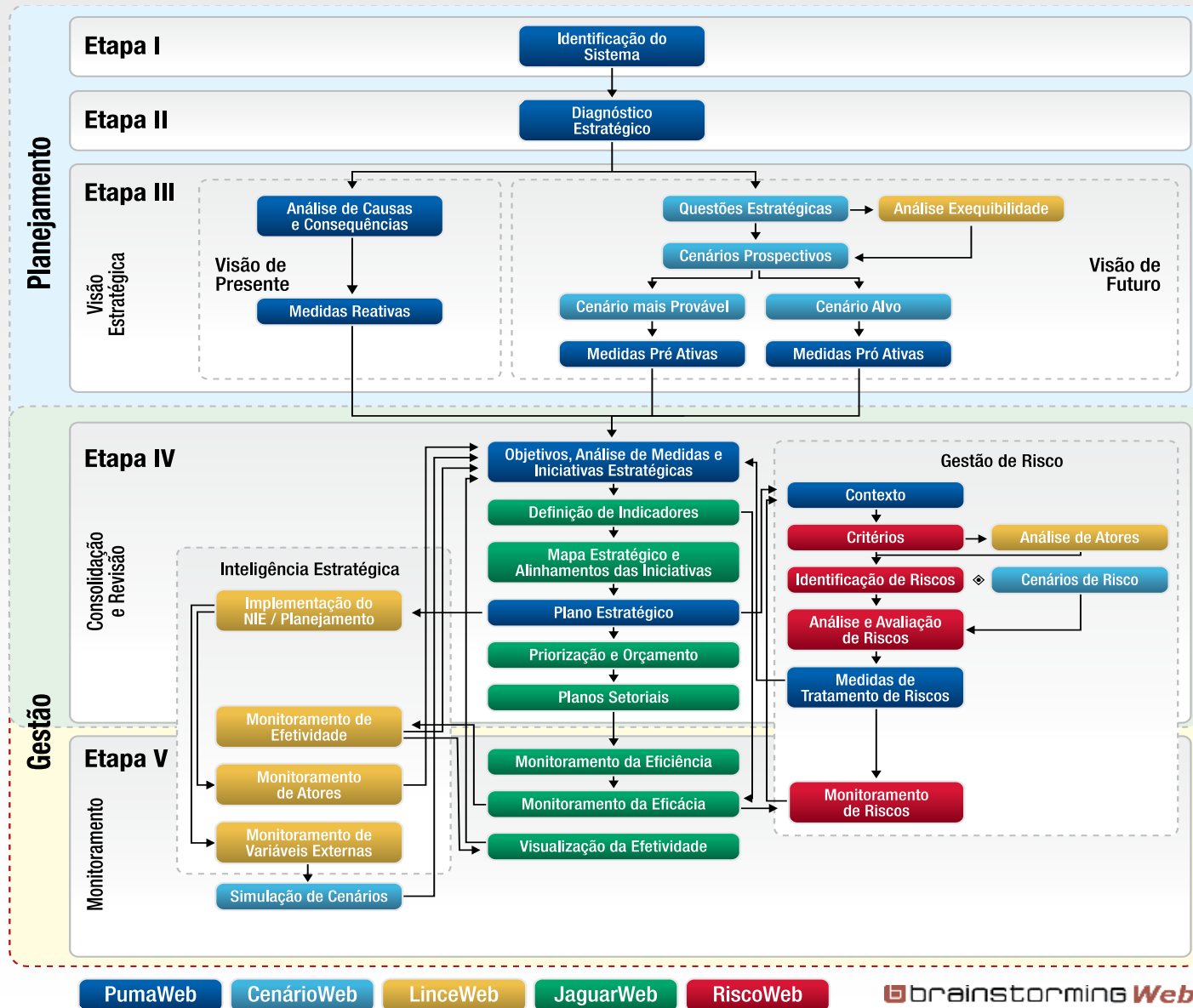
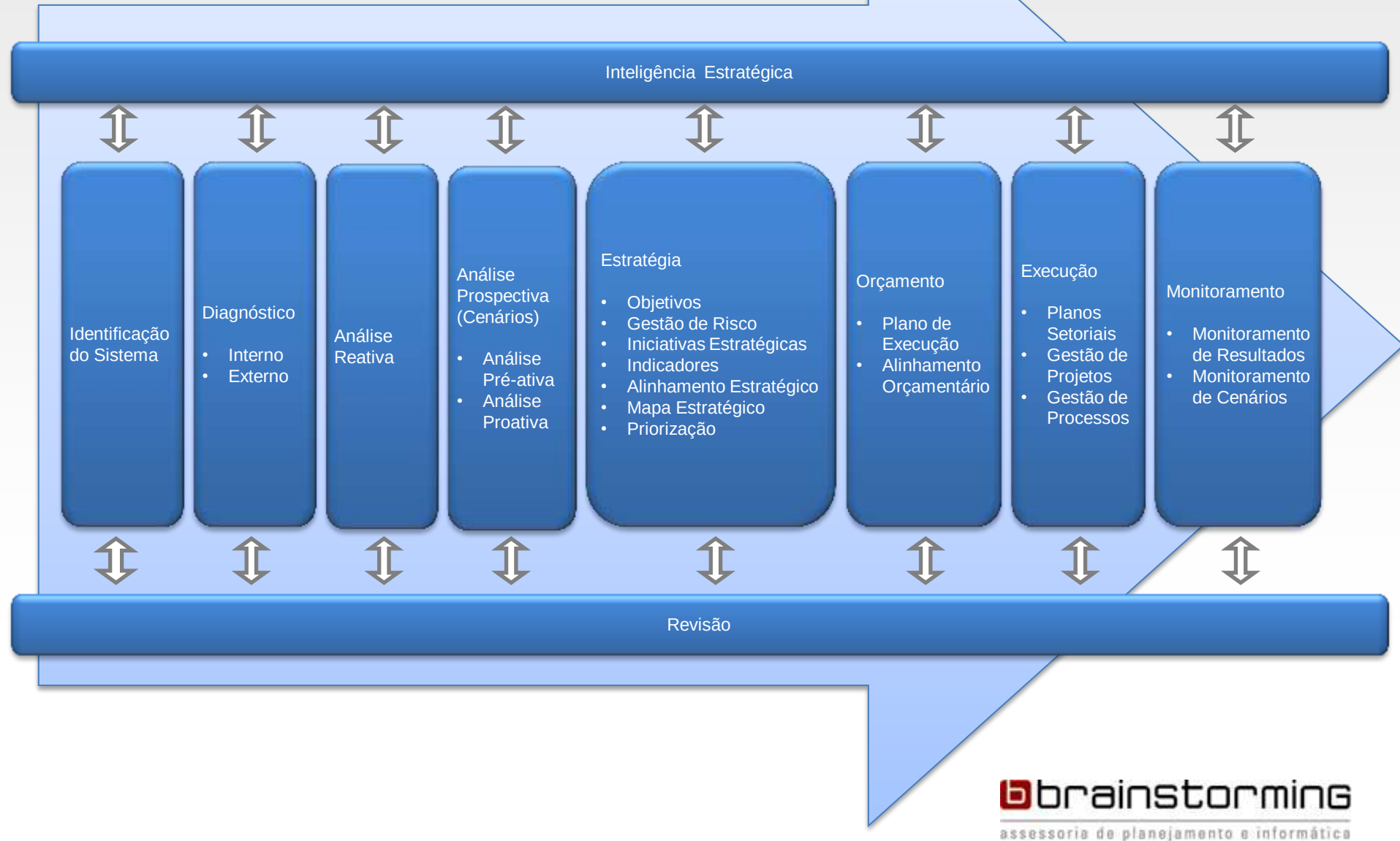


Diagrama de Blocos



BrainstormingWeb

- PUMAWEB - Planejamento Estratégico;
- LINCEWEB - Inteligência Estratégica;
- JAGUARWEB - Execução da Estratégia;
- CENARIOWEB - Cenários Prospectivos;
- RISCOWEB – Gestão de Risco.

BrainstormingWeb



Puma WEB



Jaguar WEB



Lince WEB



Cenário WEB



Risco WEB

 Iniciar



 **brainstorming**
assessoria de planejamento e informática

BrainstormingWeb



Configuração de
Banco de Dados



Alteração de
Senha



Cadastro de Perfis



Cadastro de
Usuários

[b] Iniciar

[Administrador] [b]

BrainstormingWeb

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/admin/perfis.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Cadastro de Perfis

Incluir Voltar

Perfis cadastrados: 1

	Nome
 	Administrador

Cadastro de Perfis - Permissões de Acesso

Perfil: [Administrador]

Funcionalidade	Incluir	Alterar	Excluir	Visualizar	Validar
PumaWeb - Identificação - Elemento organizacional	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Medidas [Visão de Futuro]	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Identificação - Valores	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Identificação - FCS	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Identificação - Políticas	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Objetivos - Perspectiva	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Objetivos - Objetivo	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Objetivos - Estratégia	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Objetivos - Iniciativa	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Variáveis externas	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Recursos	☒	☒	☒	☒	☒
PumaWeb - Atores	☒	☒	☒	☒	
PumaWeb - Processos	☒	☒	☒	☒	

Salvar Fechar

Permissões CenárioWeb Permissões RiscoWeb

Iniciar [Administrador]

Identificação do Sistema

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/pumaweb/identificacao.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Puma WEB [Fernando Leme]

PUMA WEB - Identificação

brainstorming Web

VooSolo

- Presidência
 - Assessoria de Marketing
 - Assessoria de Estratégia
 - Assessoria de Assuntos Corporativos
 - Assessoria de Gestão de Riscos
- Departamento de Operações
- Departamento de Comercial
- Departamento de Manutenção
- Departamento de Gestão de Pessoas
- Departamento de Tecnologia de Informações

Elemento Organizacional

Nome

VooSolo

Histórico

A Voosolo iniciou suas atividades em 1984, fruto do pioneirismo de seus fundadores que desejavam oferecer transporte aéreo de qualidade a um preço justo. A empresa surgiu em uma época conturbada da economia brasileira em que taxas de infração galopantes conviviam com estagnação econômica, no que ficou década perdida. Mesmo naquele ambiente adverso o binômio "qualidade X preço justo" permitiu que a

Negócio

O negócio da VooSolo é transporte aéreo.

Missão

Prestar serviços de transporte aéreo de qualidade, a preços justos, a fim de contribuir para o desenvolvimento das empresas clientes e para a satisfação de nossos passageiros.

Visão

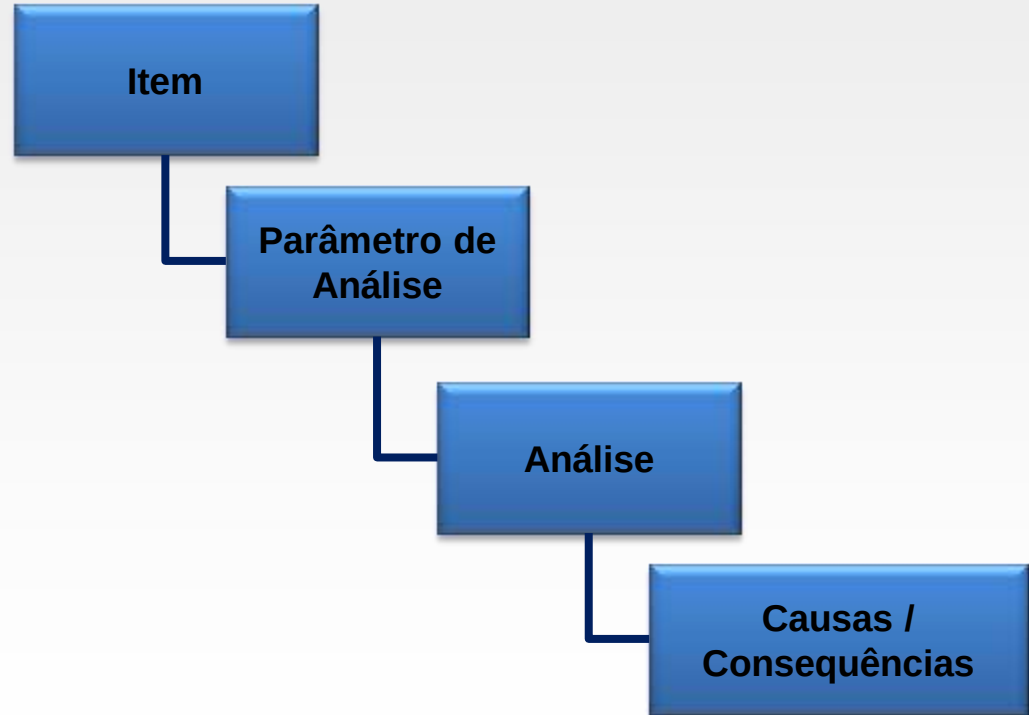
Ser referência em qualidade e preço entre as empresas aéreas brasileiras.

Salvar

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Diagnóstico

- Processos
- Recursos
- Variáveis Externas
- Atores



Diagnóstico

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/pumaweb/processos.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Puma WEB [Fernando Leme]

PUMA WEB - Processos

Elemento: VooSolo

- Atendimento ao cliente
 - Atendimento à distância
 - Atendimento no check-in
 - Tempo médio de atendimento
 - Atendimento sala de embarque
- Manutenção de aeronaves
- Operação de aeronaves

Indicador **Causas** **Consequências**

Processo

Atendimento no check-in

Nome

Tempo médio de atendimento

Descrição

Data da última aferição 23/11/2011 Padrão desejado 10 minutos

Tipo: ... Novo Excluir/Alterar

Situação Atual 15 minutos

Observações

☐ Ponto Forte ☒ Ponto Fraco ☐ Neutra

☐ Validado ☒ Em análise ☐ Rejeitado

Salvar

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Análise do Diagnóstico

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/pumaweb/consolidacao_processos.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Puma WEB [Fernando Leme]

PUMA WEB - Consolidação de Processos

Elemento: VooSolo

Processos consolidados

- Atendimento ao cliente
 - Atendimento à distância
 - Atendimento no check-in
 - Atendimento sala de embarque
- Manutenção de aeronaves
- Operação de aeronaves

Processos não consolidados

- Atendimento ao cliente
 - Atendimento à distância
 - Atendimento no check-in
 - Tempo médio de atendimento
 - Atendimento sala de embarque
- Manutenção de aeronaves
- Operação de aeronaves

brainstorming Web

assessoria de planejamento e informática

Avaliação do Diagnóstico

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/pumaweb/processos,brain

Norton Safe Web Identity Safe

Puma WEB [Fernando Leme]

PUMA WEB - Processos

Elemento: VooSolo

- Atendimento ao cliente
 - Atendimento à distância
 - Atendimento no check-in
 - Tempo médio de atendimento
 - Número reduzido de atendentes em horário de pico
 - Ampliar o número de atendentes
 - Falta de treinamento adequado dos atendentes
 - Implementar treinamento continuado para atendentes de check-in
 - Insatisfação dos clientes
 - Atendimento sala de embarque
 - Manutenção de aeronaves
 - Operação de aeronaves

Indicador Causas Consequências

Processo

Atendimento no check-in

Incluir [Processo: Tempo médio de atendimento]

Total de registros: 2

		Nome	Origem	
		Número reduzido de atendentes em horário de pico	Estrutural	Medidas
		Falta de treinamento adequado dos atendentes	Estrutural	Medidas

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Análise de Medidas

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/pumaweb/medidas.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Puma WEB [Fernando Leme]

PUMA WEB - Análise de Medidas

brainstorming Web

Elemento

VooSolo

- 1. Financeira
 - Aumentar a rentabilidade do acionista
 - Aumentar a lucratividade
 - Ampliar a participação no mercado nacional
- 2. Clientes
 - Captação novos clientes
 - Retenção clientes
 - Atender as necessidades dos clientes
- 3. Processos Internos
 - Ampliar a pontualidade dos voos
 - Reduzir tempo da aeronave em solo
 - Melhorar atendimento no Check-in
 - Adequar número de atendentes às necessidades
 - Criar e implementar escala móvel de atendentes de check-in
 - Prover manutenção de excelência
- 4. Crescimento e Desenvolvimento
 - Valorizar quadro de colaboradores
 - Aperfeiçoar quadro de colaboradores
 - Capacitar continuamente todos os colaboradores
 - Criar e implementar capacitação continuada com foco nos processos
 - Implementar treinamento continuado para atendentes de check-in
 - Adequar quadro de colaboradores

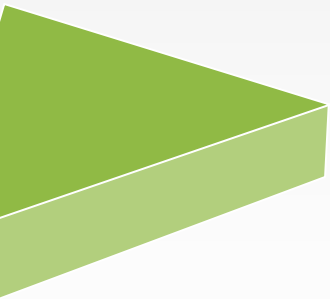
Total de medidas: 4

- ☐ Ampliar o percentual de aeronaves sob leasing financeiro (frota própria)
- ☐ Concentrar a frota em torno de 4 tipos de aeronaves
- ☐ Criar centros de manutenção dedicados
- ☐ Criar centros de manutenção dedicados

brainstorming assessoria de planejamento e informática

VISÃO DE FUTURO

ABORDAGENS



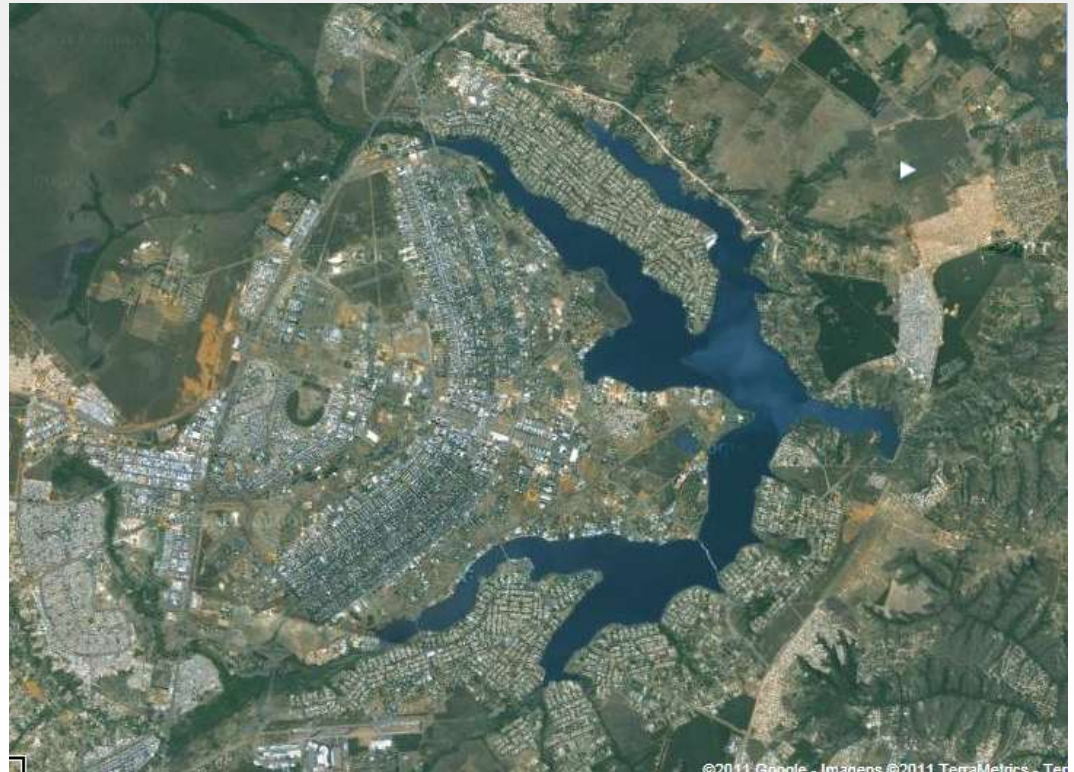
ABORDAGEM PROJETIVA



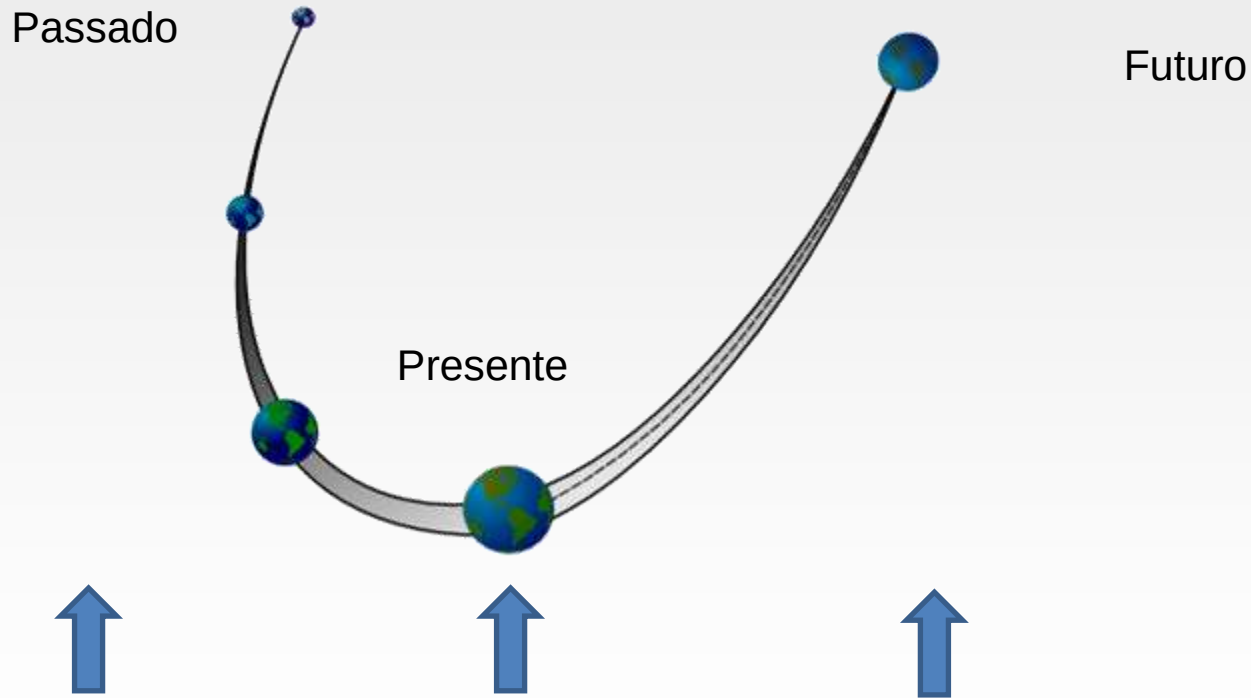
PROJETIVA



Cenário

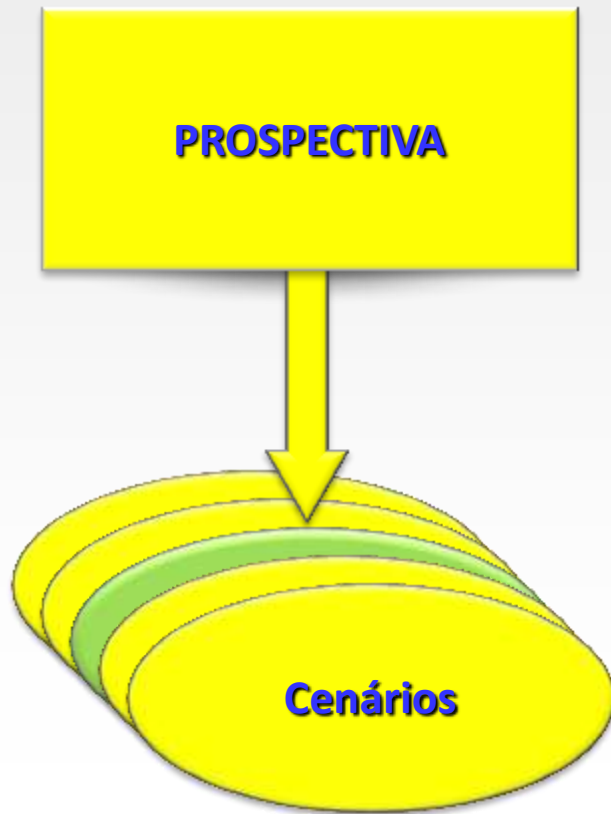


ABORDAGEM PROJETIVA

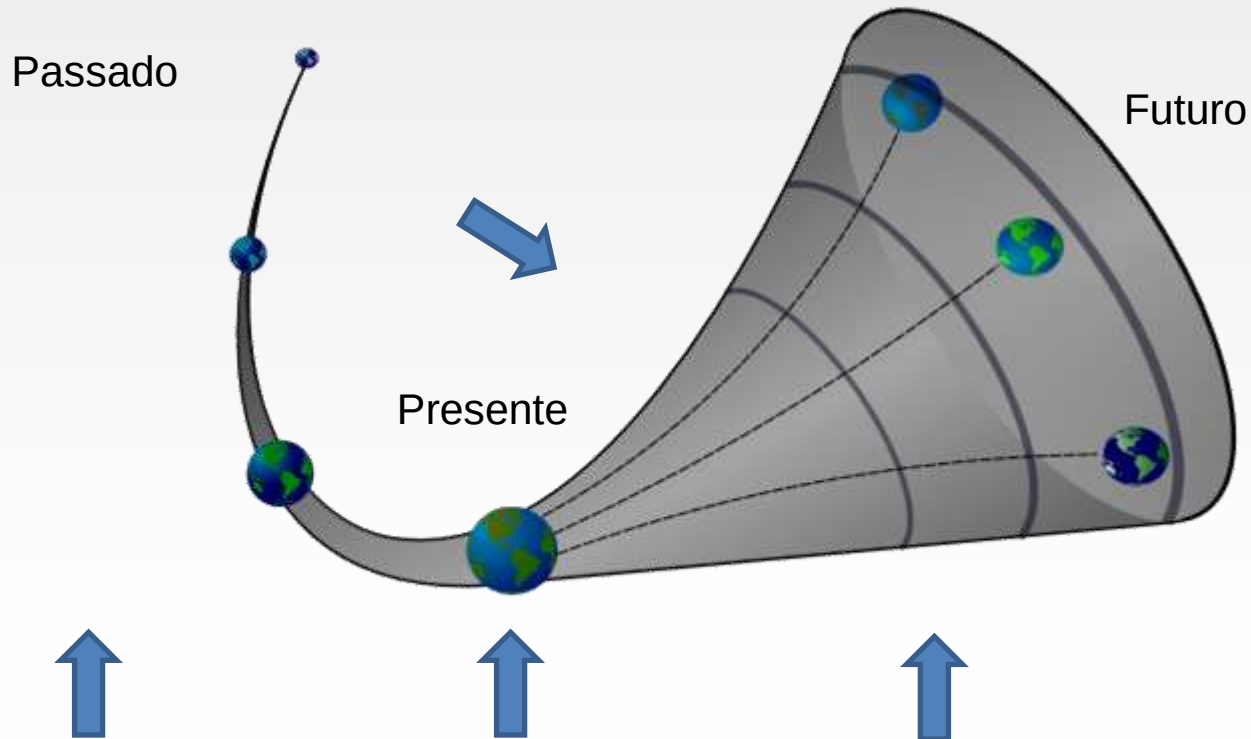


As forças futuras serão iguais às forças passadas

ABORDAGEM PROSPECTIVA



ABORDAGEM PROSPECTIVA



ABORDAGEM PROSPECTIVA



Rand (“Research and Development”) Corporation
Cenário: Guerra Nuclear EUA X URSS

Medida proposta -
“Iniciativa de Defesa Estratégica”
 (“Guerra nas estrelas”)



ABORDAGEM PROSPECTIVA

- ✓ Escola de lógica intuitiva – Pierre Wack (GBN)
- ✓ Escola probabilística – Theodore Gordom e Olaf Helmer
- ✓ Escola francesa – Gaston Berger e Michael Godet

Método Grumbach

- ✓ Brainstorming
- ✓ Método Delphi
- ✓ Método dos Impactos Cruzados
- ✓ Simulação Monte Carlo

Método Grumbach

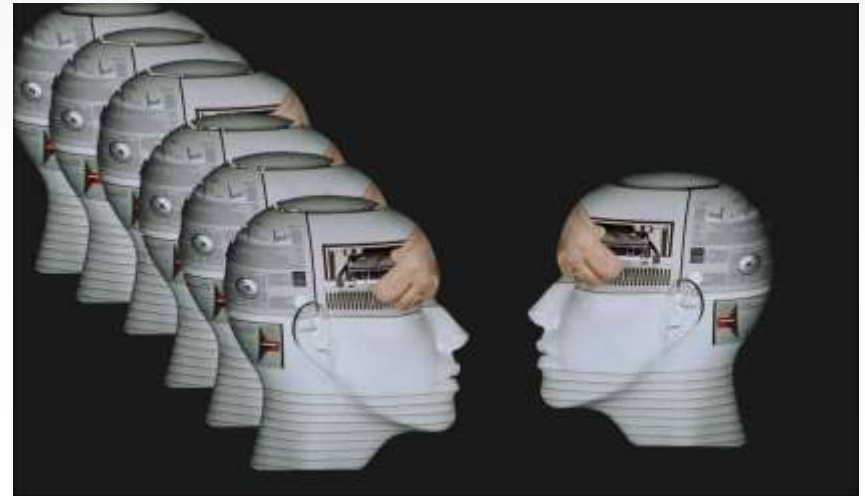
- Cenários prospectivos são combinações de variáveis discretas que descrevem diversos futuros possíveis e suas ligações com o presente.
- Os cenários prospectivos partem do presente e abrem um cone de futuros possíveis.
- Os cenários não devem ser confundidos com previsão de futuro.
- Cenários prospectivos estratégicos são combinações de variáveis binárias que descrevem diversos futuros possíveis e suas ligações com o presente.

Brainstorming

O propósito do brainstorming é gerar uma grande quantidade de idéias sobre ocorrências futuras, dentro de um horizonte temporal definido para planejamento estratégico, que podem impactar a instituição.

As idéias geradas são agrupadas, por similaridades, em temas específicos.

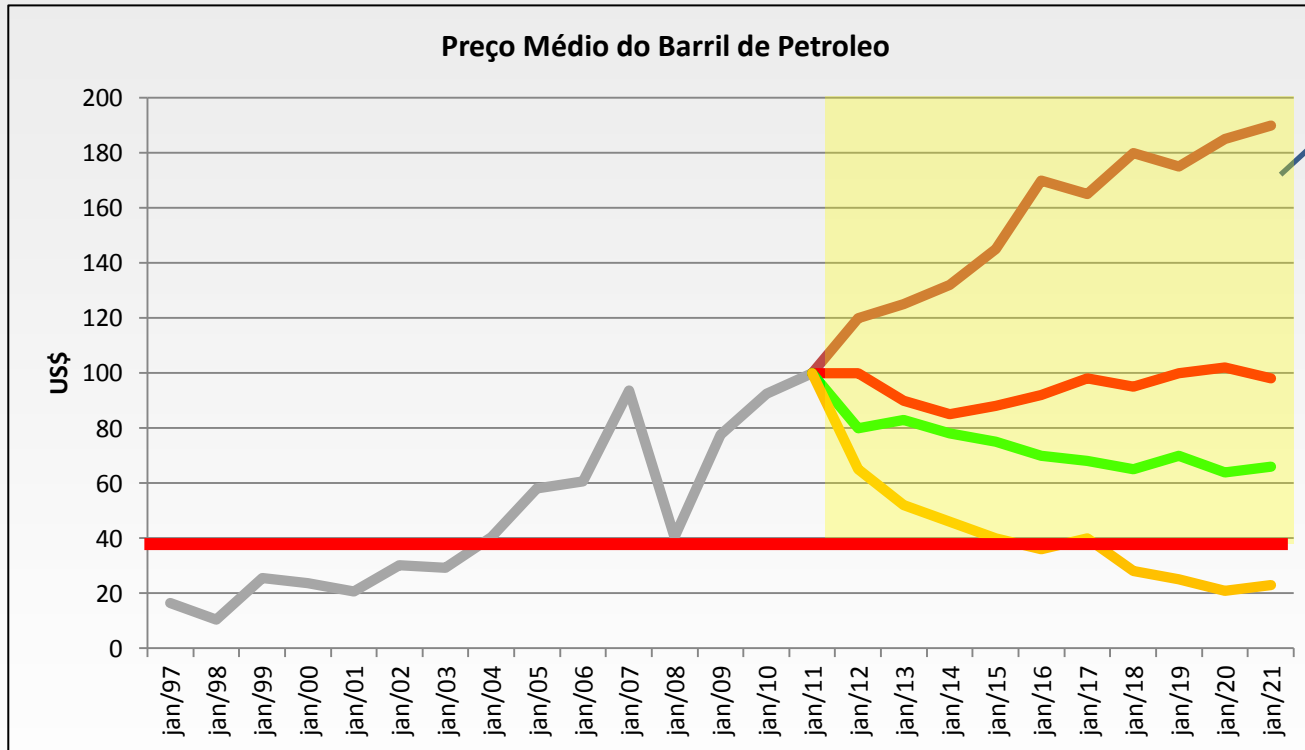
Cada tema dará origem a um Evento.



Evento

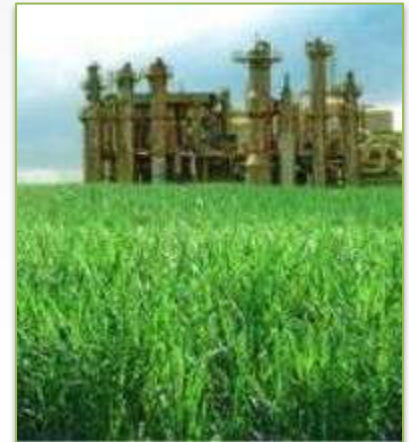
- O evento combina o comportamento de uma variável do ambiente externo, com um patamar de tomada de decisão estratégica da organização.
- O evento transforma a variável do ambiente externo em uma variável binária, do tipo variável de Bernoulli.

Evento

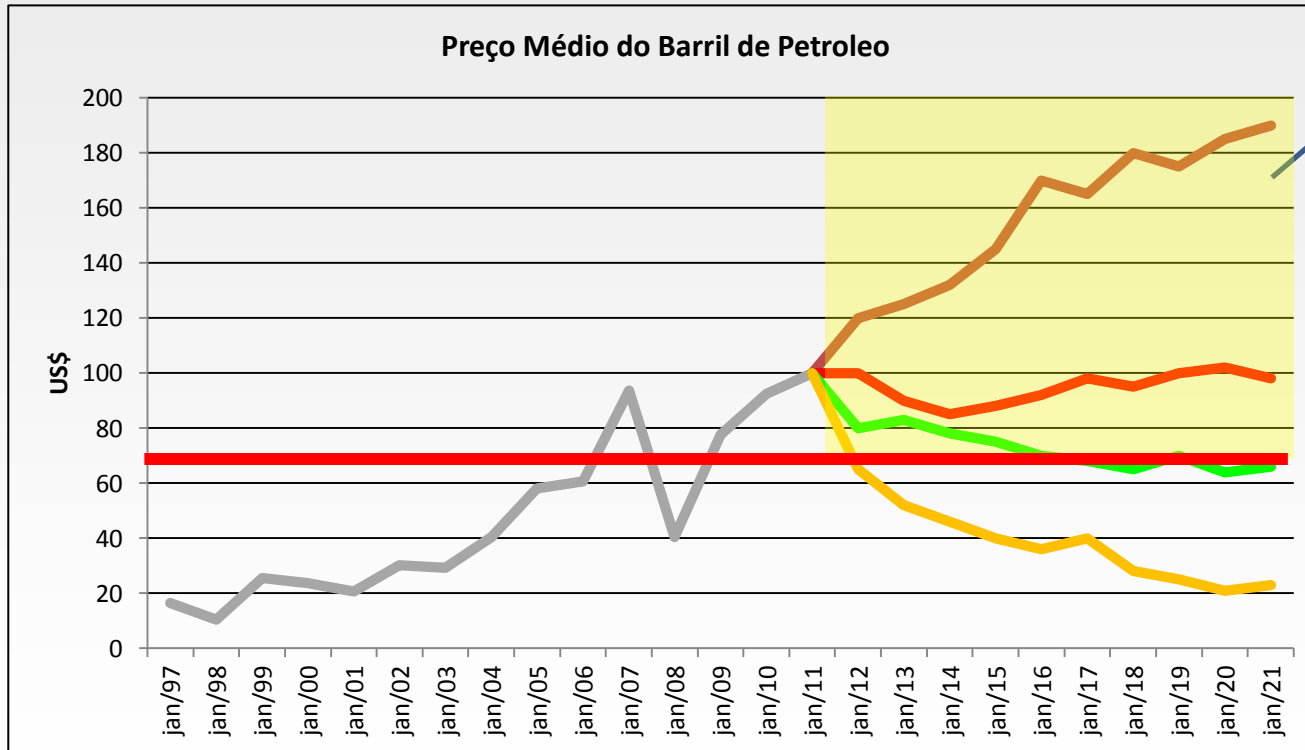


95%

Qual a probabilidade de que o preço médio do barril de petróleo, nos próximos 10 anos, fique em um patamar superior a US\$ 40,00



Evento

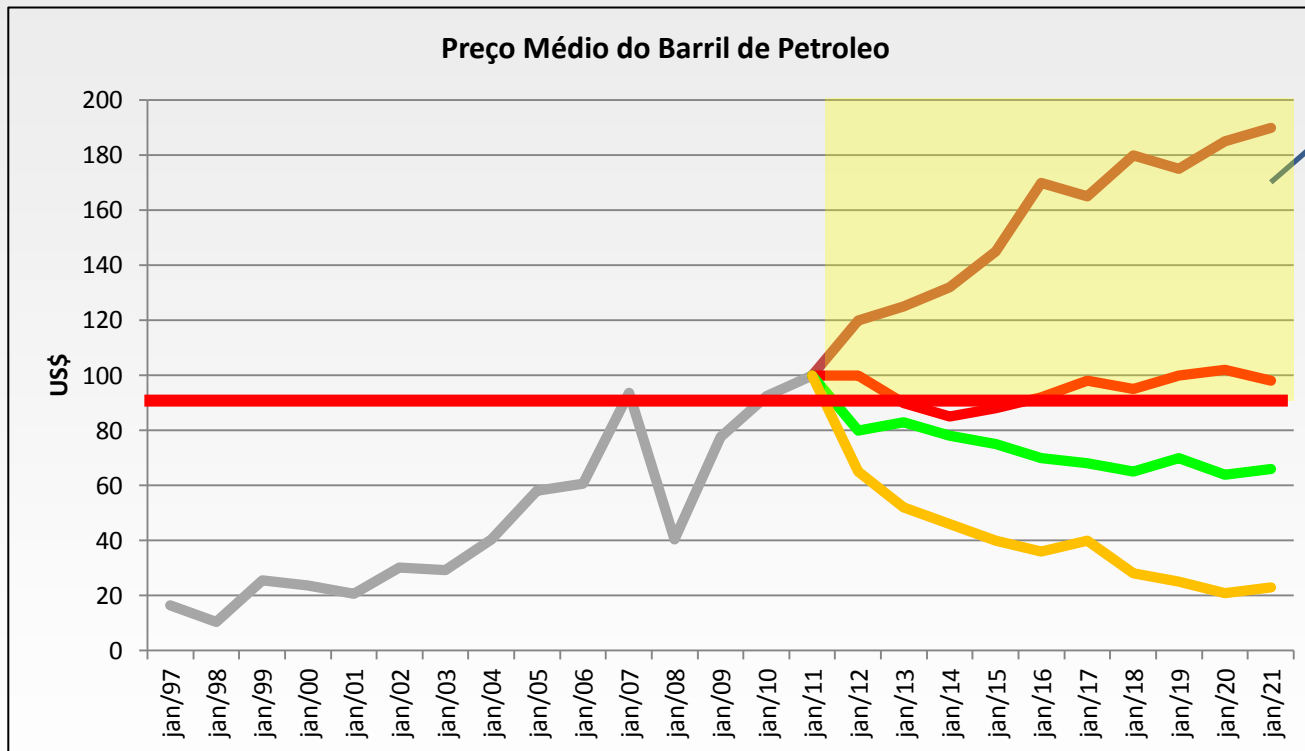


80%

Qual a probabilidade de que o preço médio do barril de petróleo, nos próximos 10 anos, fique em um patamar superior a US\$ 65,00



Evento



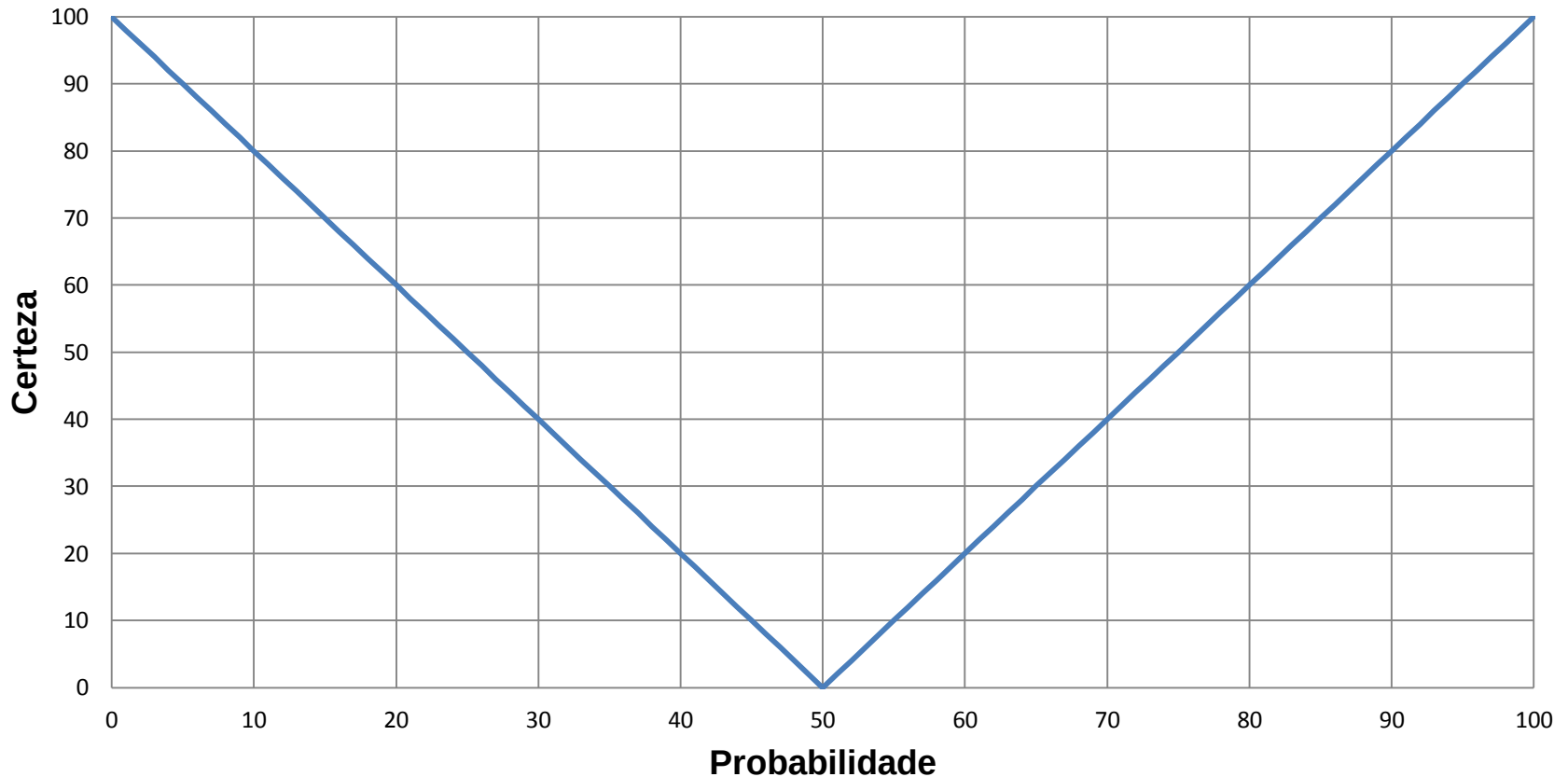
45%

Qual a probabilidade de que o preço médio do barril de petróleo, nos próximos 10 anos, fique em um patamar superior a US\$ 85,00



Eventos - Probabilidade X Certeza

Probabilidade X Certeza

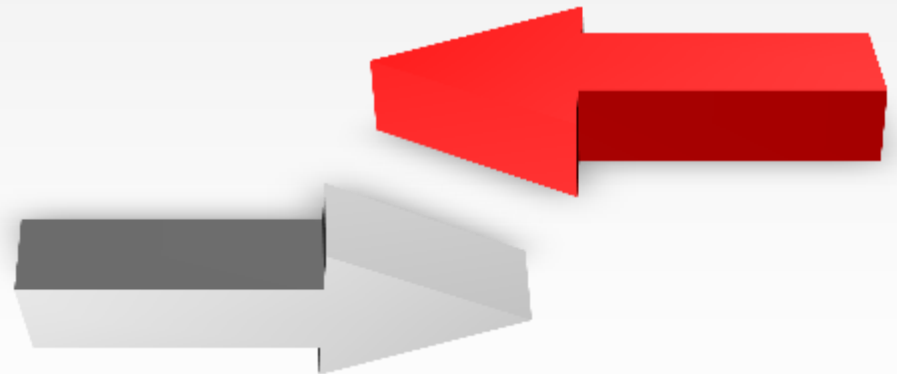


MÉTODO DELPHI

O método foi desenvolvido por **Theodore Gordom** e **Olaf Hemer**.
Seu propósito é remover os impedimentos que ocorrem em uma sala de conferências quando se busca um **consenso** entre especialistas.

Tenta minimizar problemas de:

- Pressão da Maioria
- Personalidade Dominante
- Interesses Particulares
- Polarização



MÉTODO DELPHI

Consultas aos Peritos



Os peritos respondem sobre a Probabilidade de ocorrência e a Pertinências de cada evento. Efetuam, também, uma Auto-avaliação de seu conhecimento sobre o Assunto.

PESQUISA DELPHI WEB

Clique nos eventos para fornecer suas respostas.

1) Redução da carga tributária

2) Crescimento do PIB Brasileiro

3) Flexibilização da legislação trabalhista

4) Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros.

5) Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina

6) Aumento do tráfego aéreo doméstico

PESQUISA DELPHI WEB

b brainstorming
assessoria de planejamento e informática

Perito: Fernando Leme (leme@brainstorming.com.br)ConfiguraçãoPesquisaResultadoRelatóriosAlterar SenhaEncerrar

Clique nos eventos para fornecer suas respostas.

1) Redução da carga tributária

2) Crescimento do PIB Brasileiro

3) Flexibilização da legislação trabalhista

4) Conflito internacional reduzindo o tráfego internaciona

5) Aumento do tráfego aéreo entre países da América La

6) Aumento do tráfego aéreo doméstico

1) Redução da carga tributária

A elevada carga tributária do setor aéreo é um fator de peso na redução da competitividade das empresas aéreas nacionais. Diversos ações têm sido implementadas junto ao Governo Federal no sentido de efetuar um alinhamento com a prática internacional, porém com poucos resultados.

A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2022, a carga tributária do setor aérea nacional seja reduzida em pelo menos 50%, de forma a atingir o patamar praticado na Europa

Ajuda

Probabilidade: 50 %

Ajuda

Pertinência: 6

Ajuda

Auto-Avaliação: 5

OK

PESQUISA DELPHI WEB

b brainstorming

assessoria de planejamento e informática

Perito: Fernando Leme (leme@brainstorming.com.br)

[Configuração](#) [Pesquisa](#) [Resultado](#) [Relatórios](#) [Alterar Senha](#) [Encerrar](#)

Clique nos eventos para fornecer suas respostas.

- 1) Redução da carga tributária ✓
- 2) Crescimento do PIB Brasileiro
- 3) Flexibilização da legislação trabalhista
- 4) Conflito internacional reduzindo o tráfego i
- 5) Aumento do tráfego aéreo entre países da
- 6) Aumento do tráfego aéreo doméstico

Resultado

	Prob. Média	Pert. Média	Aval. Média	Desvio	Respostas
1) Redução da carga tributária	36	6.8493	4	21.638159	18
2) Crescimento do PIB Brasileiro	66	6.9571	4	17.633419	16
3) Flexibilização da legislação trabalhista	42	5.803	4	19.27393	16
4) Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros.	66	6.371	3	22.603926	16
5) Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina	76	7.5143	4	22.04399	16
6) Aumento do tráfego aéreo doméstico	77	7.5429	4	18.708286	16

Fechar

Cenário WEB

Firefox

BrainstormingWeb

+

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/cenarioweb/eventos.brain

☆

↻

Google

🔍

🏠

★

Norton

OK Safe Web

Identity Safe

Cenário WEB

?

[Fernando Leme]

🔌

 Cenário WEB - Eventos



Estudo: VooSolo_Ago_2011

 Redução da carga tributária1
 Crescimento do PIB Brasileiro1
 Flexibilização da legislação trabalhista1
 Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros1
 Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina1
 Aumento do tráfego aéreo doméstico1

Dados básicos

Níveis

Impactos Cruzados

Gráfico de probabilidades

Nome

Redução da carga tributária1

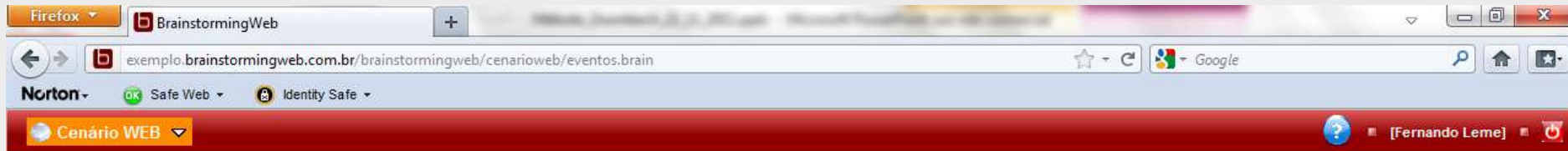
Descrição

A elevada carga tributária do setor aéreo é um fator de peso na redução da competitividade das empresas aéreas nacionais. Diversos ações têm sido implementadas junto ao Governo Federal no sentido de efetuar um alinhamento com a prática internacional, porém com poucos resultados. A questão se refere à probabilidade de que, até 31/12/2022, a carga tributária do setor aérea nacional seja reduzida em pelo menos 50%, de forma a atingir o patamar praticado na Europa

Salvar



Cenário WEB



brainstorming Web

Estudo: VooSolo_Ago_2011

- Redução da carga tributária1
- Crescimento do PIB Brasileiro1
- Flexibilização da legislação trabalhista1
- Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros1
- Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina1
- Aumento do tráfego aéreo doméstico1

Dados básicos Níveis Impactos Cruzados Gráfico de probabilidades

Níveis e probabilidades

Evento: Redução da carga tributária1

		Nível do Evento	Probabilidade Original	Probabilidade Atual
	1	Ocorre	33.0	33.0
	2	Não Ocorre	67.0	67.0



brainstorming
assessoria de planejamento e informática

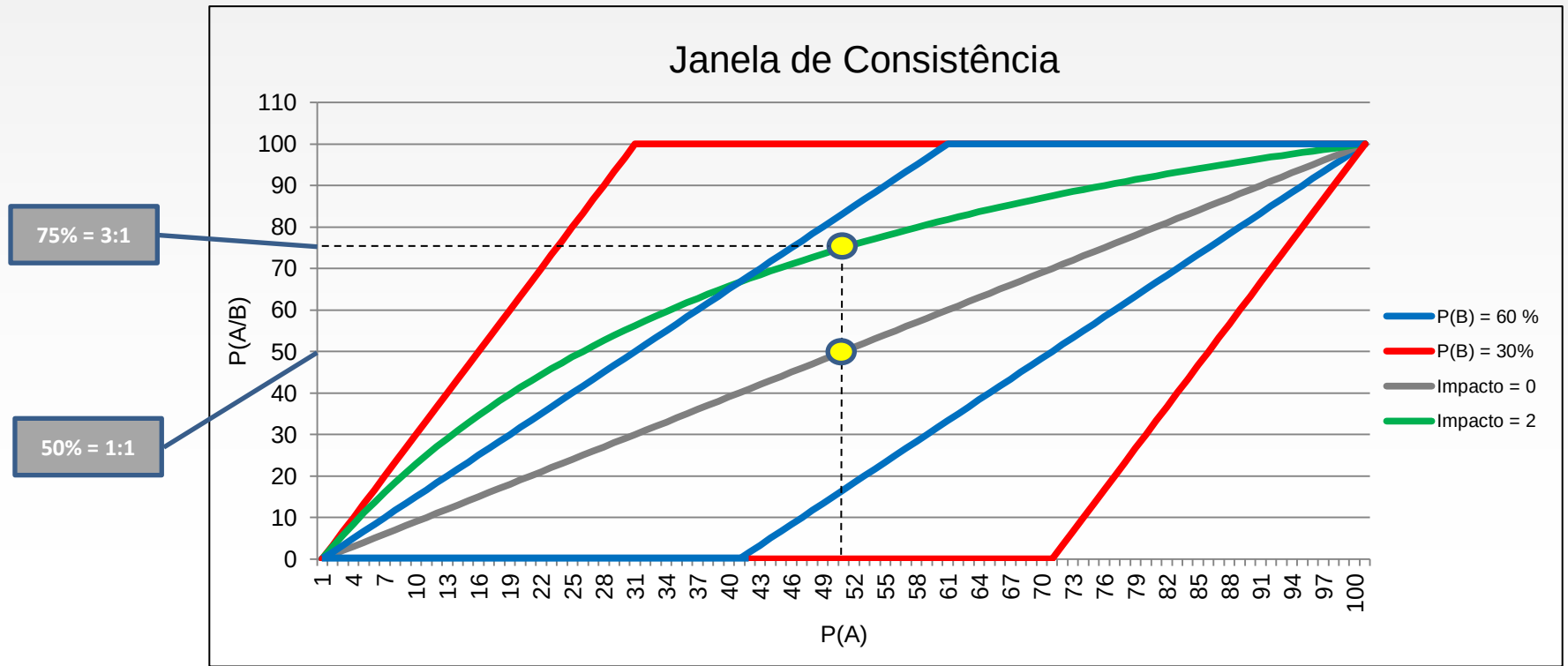
IMPACTOS CRUZADOS

O método, desenvolvido por Theodore Gordom e Olaf Hemer, consiste em uma revisão das probabilidades estimadas a priori, em função do impacto que a suposta ocorrência de um evento causa na probabilidade de ocorrência dos demais.



IMPACTOS CRUZADOS

As restrições, relativas às leis de probabilidades, garantem a consistência da análise. Um impacto de ordem “2” indica que a ocorrência do Evento “B” altera a chance de ocorrência do Evento “A” em 200%



IMPACTOS CRUZADOS

Cenário WEB

?

[LEME]

Cenário WEB - Eventos

brainstorming Web

Estudo: Teste_22_07_2011_Binário

1

2

3

Dados Básicos

Níveis

Impactos Cruzados

Evento: 3

Salvar

		Ocorre	Não Ocorre
		50.0	50.0
1	Ocorre	80	20
1	Não Ocorre	34	66
2	Ocorre	25	75
2	Não Ocorre	6	12

Impacto: 2.0

IMPACTOS CRUZADOS

Firefox ▾ BrainstormingWeb +

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/cenarioweb/eventos.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Cenário WEB ▾ [Fernando Leme]

Cenário WEB - Eventos

Evento: Redução da carga tributária1

Salvar

		Ocorre	Não Ocorre
		33.0	67.0
Crescimento do PIB Brasileiro1	Ocorre	40	60
Crescimento do PIB Brasileiro1	Não Ocorre	19	81
Flexibilização da legislação trabalhista1	Ocorre	33	67
Flexibilização da legislação trabalhista1	Não Ocorre	33	67
Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros1	Ocorre	33	67
Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros1	Não Ocorre	33	67
Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina1	Ocorre	35	65
Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina1	Não Ocorre	27	73
Aumento do tráfego aéreo doméstico1	Ocorre	40	60
Aumento do tráfego aéreo doméstico1	Não Ocorre	13	87

Impacto: 0,3535353

Estudo: VooSolo_Ago_2011 ▾

- Redução da carga tributária1
- Crescimento do PIB Brasileiro1
- Flexibilização da legislação trabalhista1
- Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros1
- Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina1
- Aumento do tráfego aéreo doméstico1

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Cenários Prospectivos

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/cenarioweb/simulacao.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Cenário WEB [Fernando Leme]

Cenário WEB - Geração de Cenários

Estudo: VooSolo_Ago_2011

Incluir Salvar Excluir

Exibir Geração

Cenário Mais Provável_Ago-2011

Replicações: 15

Simulações: 10000

Erro: 2.0

Gerar Cenários

Erro dentro da faixa: 0.0026883988

Ocorrências e Sequências Resultado

Cenário...	Probabil...	Redução d...	Crescimen...	Flexibilizaç...	Conflito int...	Aumento d...	Aumento d...	
Cenário: 1	8.507334	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 2	8.385333	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 3	6.666	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 4	6.534	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 5	4.506667	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 6	3.874	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 7	3.7013333	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 8	2.9913332	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 9	2.974	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 10	2.8573334	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	
Cenário: 11	2.7406666	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 12	2.66	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	
Cenário: 13	2.5493333	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	
Cenário: 14	2.3433332	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	
Cenário: 15	2.016	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	
Cenário: 16	1.998	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	
Cenário: 17	1.8626667	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	
Cenário: 18	1.836	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Cenários Prospectivos

Probabilidade de Cenários x Probabilidade de Eventos

		Probabilidades	
		Ocorre	Não Ocorre
Evento	1	0,7	0,3
	2	0,45	0,55

		Evento	Evento
	Probabilidade	1	2
Cenário 1	0,4	O	O
Cenário 2	0,3	O	N
Cenário 4	0,25	N	N
Cenário 3	0,05	N	O
Total	1		

Análise Prospectiva

É a busca da identificação de diversos futuros possíveis (cenários prospectivos), dentro de um horizonte temporal específico, com o propósito de definir estratégias:

Pré ativas - Para preparar a instituição para o enfrentamento (ou aproveitamento) dos acontecimentos fora de sua competência; e/ou

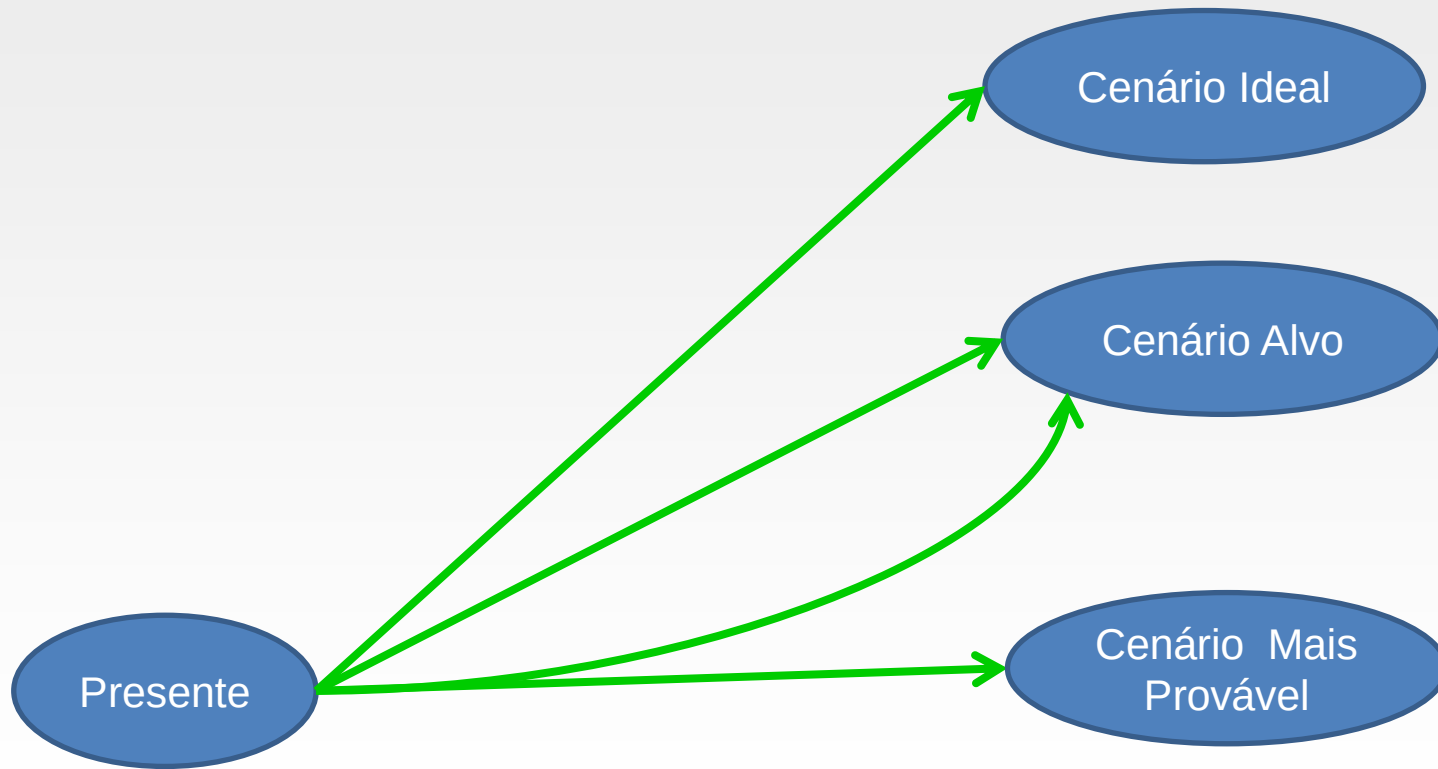
Proativas – Para alterar, em favor da organização, as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos abrangidos parcialmente por sua esfera de competência

Análise Prospectiva

No método Grumbach identificamos basicamente 4 cenários:

- Cenário Ideal
- Cenário Mais Provável
- Cenário Alvo
- Cenário Projetivo

Proatividade

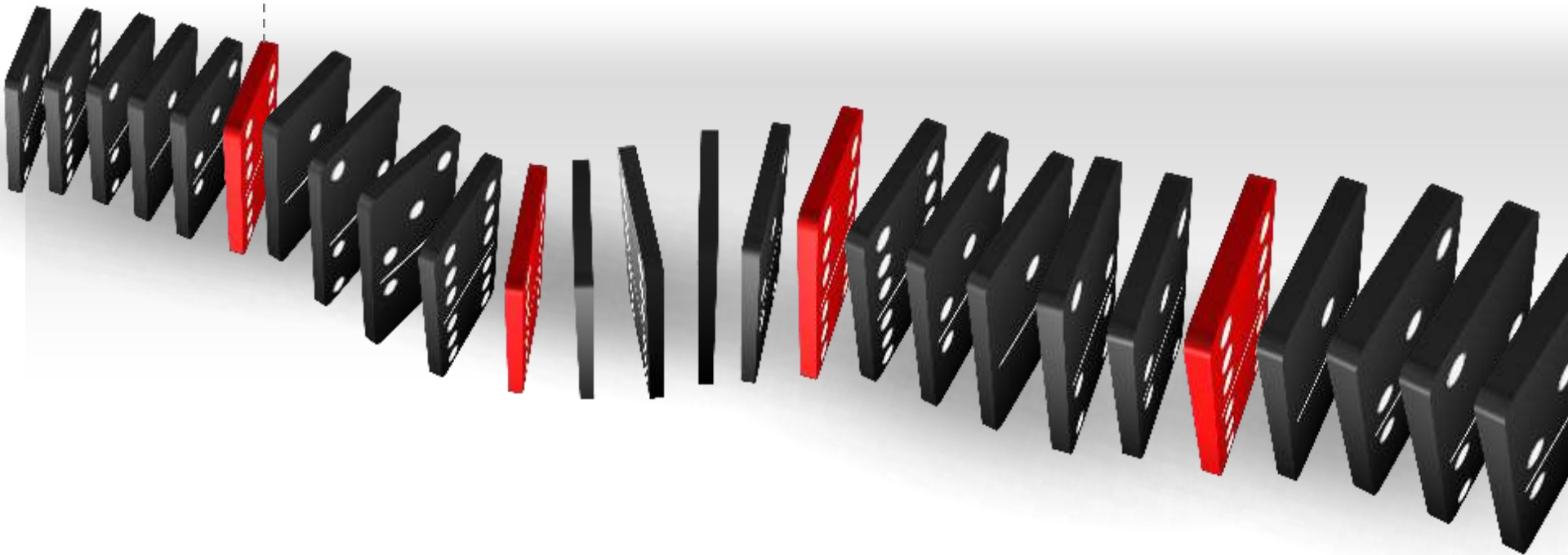


COMO ATUAR?



Interações Estratégicas

Interações estratégicas ocorrem quando nenhum dos atores tem controle total sobre os eventos, devendo, neste caso, considerar as possíveis ações tomadas pelos outros. A decisão, tomada por um determinado ator, interage com as decisões adotadas pelos demais, mesmo que tomadas separadamente.



TEORIA DOS JOGOS



O propósito da Teoria dos Jogos é nos ajudar a compreender as diferentes formas de agir das pessoas, das empresas e dos governos em uma variedade de situações de interação estratégica.

TEORIA DOS JOGOS

Entendemos que a Teoria dos Jogos deve ser utilizada para negociar a montagem de alianças entre a instituição e outros Atores, visando a viabilizar a ocorrência de um Cenário Alvo, ou seja, construindo o futuro



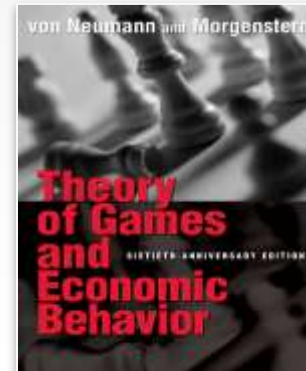
TEORIA DOS JOGOS

A teoria dos jogos

Jogos cooperativos - John von Neumann e Oskar Morgenstern 1944 - “**The Theory of Games and Economic Behavior**”.

Qual a estratégia para ganhar um jogo de par ou ímpar continuado?

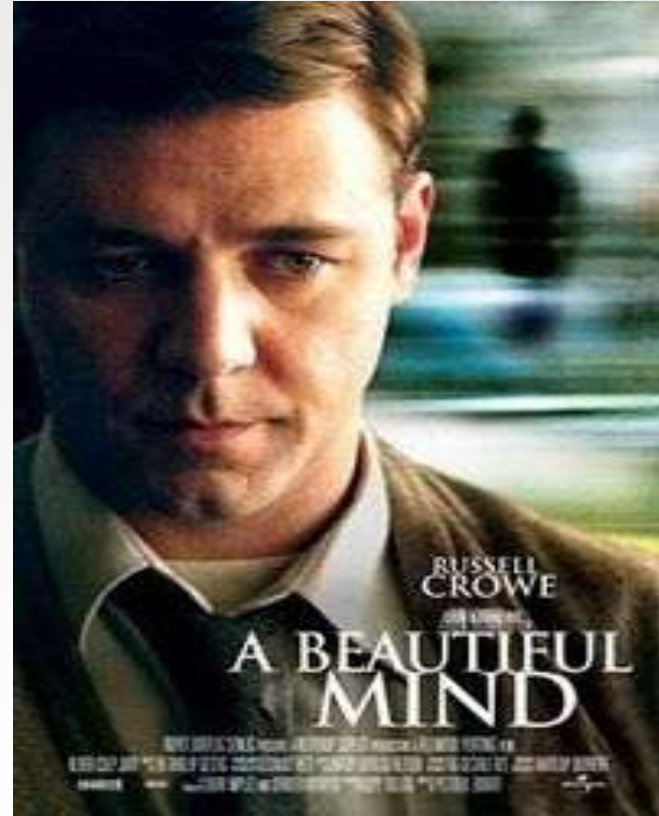
Não existe estratégia para ganhar um jogo de par ou ímpar, existem estratégias para não perder.



TEORIA DOS JOGOS



John Nash



EQUILÍBRIO DE NASH

“Diz-se que uma combinação de estratégias constitui um equilíbrio de Nash quando cada estratégia é a melhor resposta possível às estratégias dos demais jogadores, e isso é verdade para todos os jogadores”.

Ronaldo Fiani

TEORIA DOS JOGOS

Teoria dos Jogos – Os vendedores de coco



TEORIA DOS JOGOS

Teoria dos Jogos – Os vendedores de coco



TEORIA DOS JOGOS

Teoria dos Jogos – Os vendedores de coco



TEORIA DOS JOGOS

Teoria dos Jogos – Os vendedores de coco



TEORIA DOS JOGOS

DILEMA DOS PRISIONEIRO

Dois ladrões, presos com evidências circunstanciais de um roubo, são colocados em celas separadas. A polícia oferece a cada um as seguintes opções: confessar ou não confessar o roubo.

- Caso confesse o roubo e seu parceiro não confesse, o ladrão que confessar será beneficiado com liberdade condicional, em razão de sua cooperação para incriminar o parceiro (delação premiada).
- Caso confesse o roubo e seu parceiro também confesse, a cooperação não será efetiva e ambos serão sentenciados a 8 anos de prisão.
- Caso não confesse o roubo e seu parceiro confesse, será sentenciado a 15 anos de prisão, incriminado pelo parceiro.
- Embora a polícia não os informe, ambos sabem que se ninguém confessar o roubo, serão sentenciados a no máximo 2 anos de prisão por delitos menores.

TEORIA DOS JOGOS

DILEMA DOS PRISIONEIRO

		Ladrão 2	
		Confessa	Não confessa
Ladrão 1	Confessa	-8 , -8	livre , -15
	Não confessa	-15 , livre	-2 , -2

TEORIA DOS JOGOS

DILEMA DOS PRISIONEIRO

O cenário de referência e o cenário alvo

Modelagem de Cenários: Sistema => Ladrão 1

- Evento 1 - Ladrão 1 confessa.
- Evento 2 - Ladrão 2 confessa.

Cenários	Evento 1	Evento 2	Valor	
Cenário 1	Ocorre	Ocorre	-8	Cenário Mais Provável
Cenário 2	Não	Ocorre	-15	Cenário p/ Ação Defensiva
Cenário 3	Não	Não	-2	Cenário Alvo / Ação Ofensiva
Cenário 4	Ocorre	Não	livre	Cenário Ideal

TEORIA DOS JOGOS

DILEMA DOS PRISIONEIRO – CENÁRIO ALVO

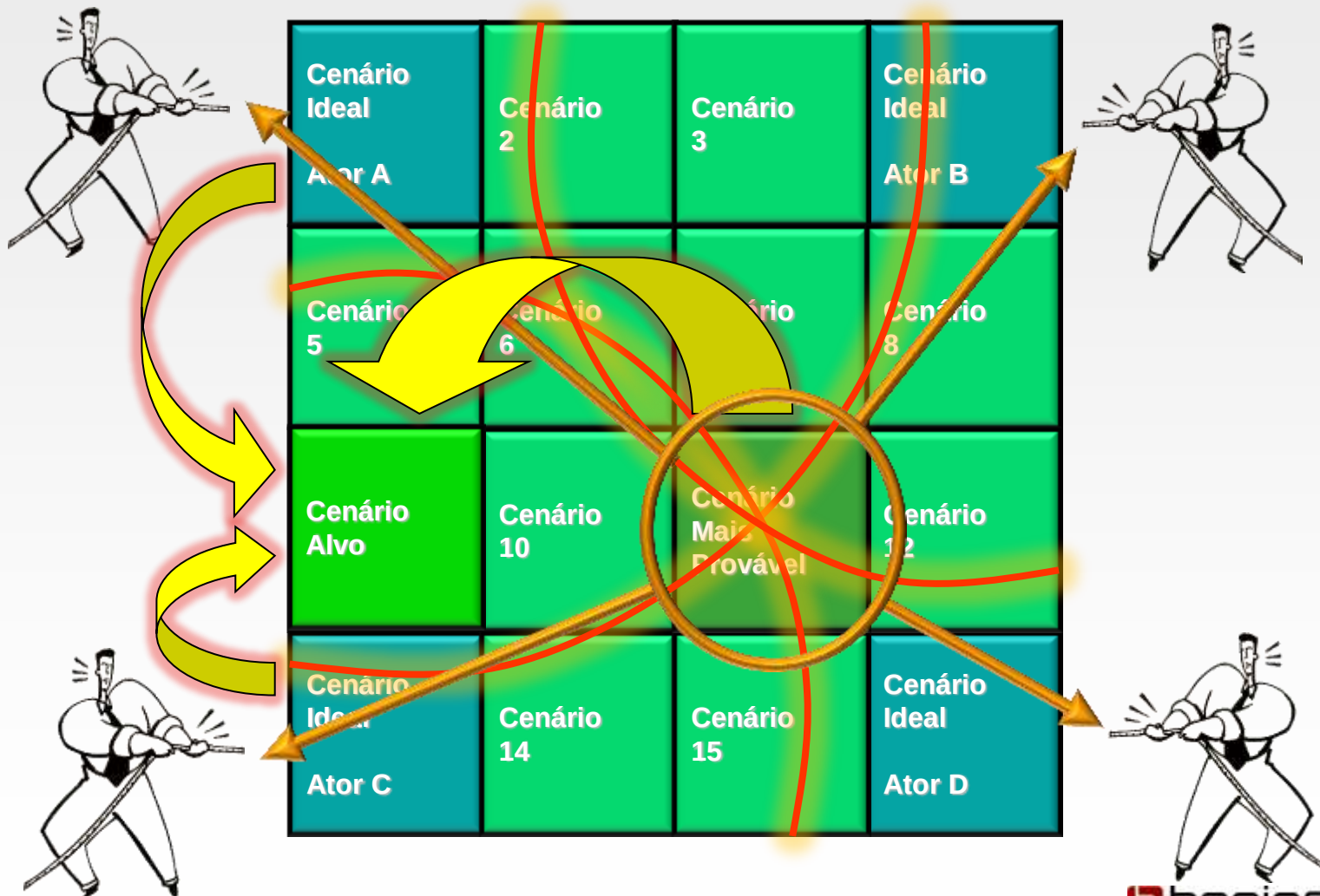


Cenário Ideal Ator A	Cenário 2	Cenário 3	Cenário Ideal Ator B
Cenário 5	Cenário 6	Cenário 7	Cenário 8
Cenário 9	Cenário 10	Cenário Mais Provável	Cenário 12
Cenário Ideal Ator C	Cenário 14	Cenário 15	Cenário Ideal Ator D



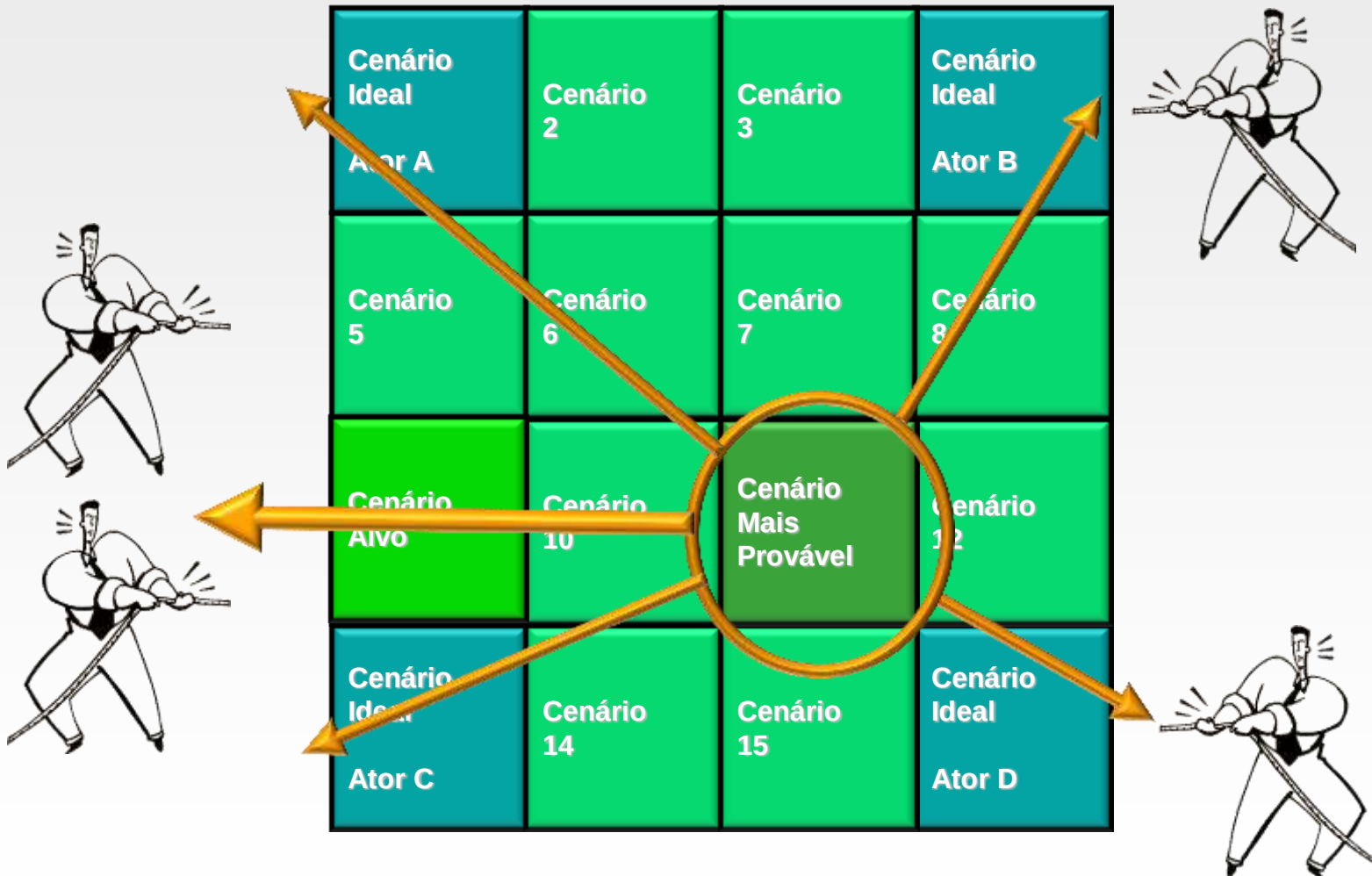
TEORIA DOS JOGOS

DILEMA DOS PRISIONEIRO – CENÁRIO ALVO



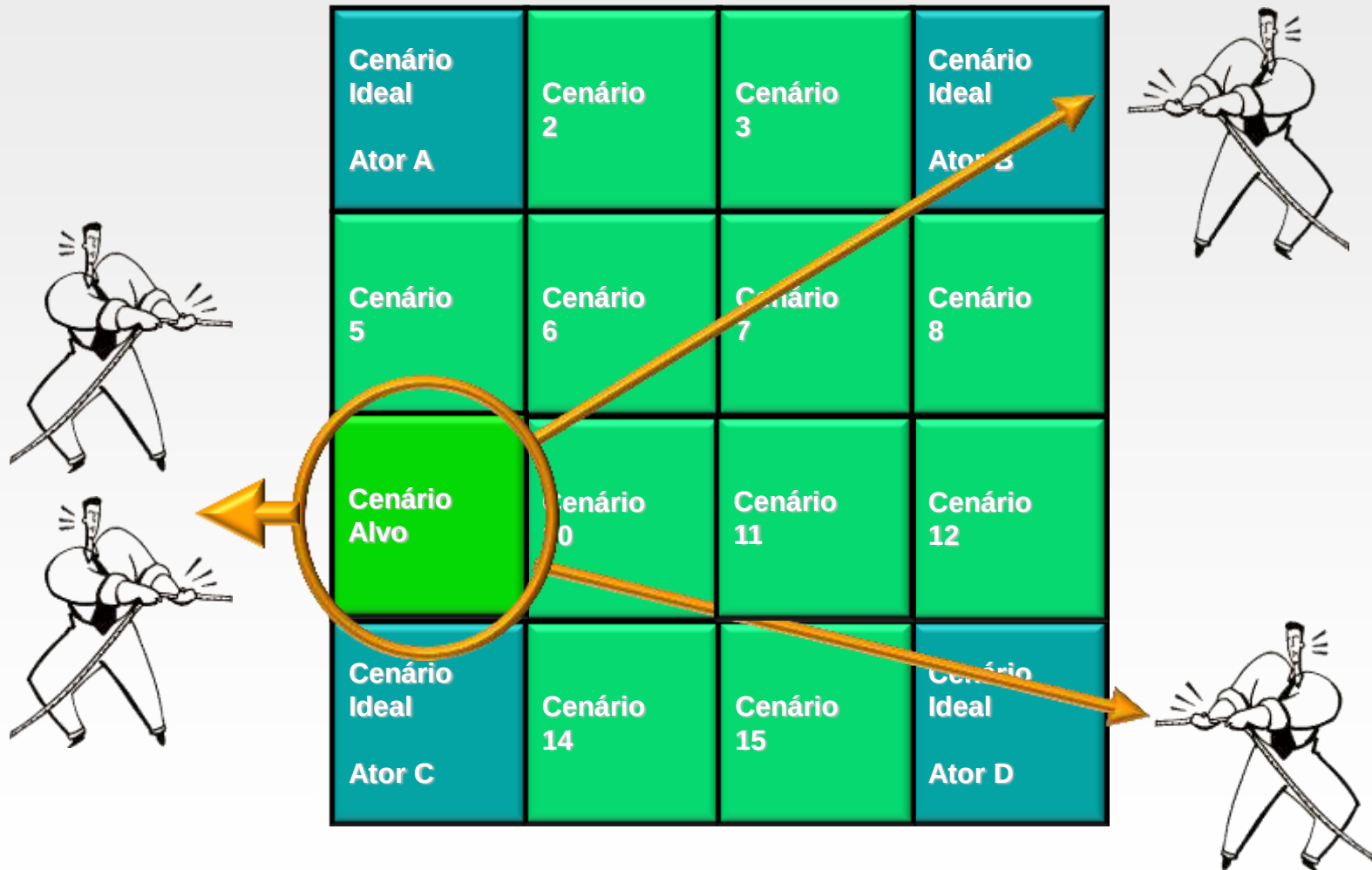
TEORIA DOS JOGOS

DILEMA DOS PRISIONEIRO – CENÁRIO ALVO



TEORIA DOS JOGOS

DILEMA DOS PRISIONEIRO – CENÁRIO ALVO



Linha de Ação

- Consiste na seleção de um ou mais eventos sobre os quais a instituição executará seu esforço de construção do futuro.
- A linha de ação pode definir a sequência prioritária de atuação da instituição.
- Cada linha de ação pode conduzir a um cenário alvo diferente.

Linha de Ação

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/cenarioweb/simulacao.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Cenário WEB [Fernando Leme]

Cenário WEB - Geração de Cenários

brainstorming Web

Estudo: VooSolo_Ago_2011

Incluir Salvar Excluir

Exibir Geração

LA2_Ago_2011

Replicações: 15

Simulações: 1000

Erro: 2.0

Gerar Cenários

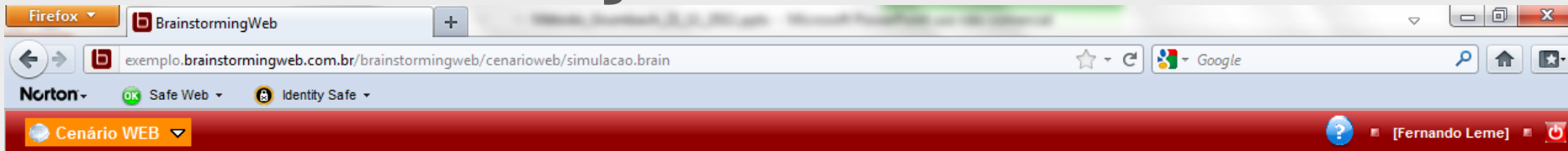
Erro dentro da faixa: 0.0023392076

Ocorrências e Sequências Resultado

Evento	Ocorrência	Sequência	Probabilidade impactada
Redução da carga tributária1	...	...	%
Crescimento do PIB Brasileiro1	...	...	%
Flexibilização da legislação trabalhista1	Ocorre	1	%
Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros1	...	...	%
Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina1	...	...	%
Aumento do tráfego aéreo doméstico	...	...	%

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Linha de Ação



Cenário WEB - Geração de Cenários

brainstorming Web

Estudo: VooSolo_Ago_2011

Incluir Salvar Excluir

Exibir Geração

LA2_Ago_2011

Replicações: 15

Simulações: 10000

Erro: 2.0

Gerar Cenários



Erro dentro da faixa: 0.0035623556

Ocorrências e Sequências

Resultado

Cenário	Probabil...	Redução d...	Crescimen...	Flexibilizaç...	Conflito int...	Aumento d...	Aumento d...
Cenário: 1	16.930666	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário: 2	13.320666	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário: 3	7.584	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário: 4	7.3073335	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário: 5	6.1113334	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário: 6	4.2973332	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre
Cenário: 7	3.9746666	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre
Cenário: 8	3.9533334	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre
Cenário: 9	3.6446667	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre
Cenário: 10	3.138	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário: 11	2.9993334	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Cenário: 12	2.9046667	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre
Cenário: 13	2.66	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre
Cenário: 14	2.2766666	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre
Cenário: 15	2.2033334	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre
Cenário: 16	2.192	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre
Cenário: 17	1.9006667	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre
Cenário: 18	1.8946667	Não Ocorre	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre



brainstorming
assessoria de planejamento e informática

Exequibilidade

Consiste na avaliação de exequibilidade das linhas de ação, que podem levar a cenários alvo específicos.

Exequibilidade refere-se à análise e avaliação das estratégias dos atores face aos cenários mais provável dos peritos e o cenário mais provável obtido com uma linha de ação selecionada.

Exequibilidade

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/linceweb/exequibilidade.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Lince WEB [Fernando Leme]

LINCE WEB - Análise de Exequibilidade

brainstorming Web

Análise Gráfico

Atores Eventos

Eventos

- ☒ Redução da carga tributária
- ☒ Crescimento do PIB Brasileiro
- ☒ Flexibilização da legislação trabalhista
- ☒ Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros
- ☒ Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina
- ☒ Aumento do tráfego aéreo doméstico

Análise de Exequibilidade Gráfico Global Gráfico Cenário mais Provável Gráfico Cenário Alvo Gráfico da Teoria dos Jogos

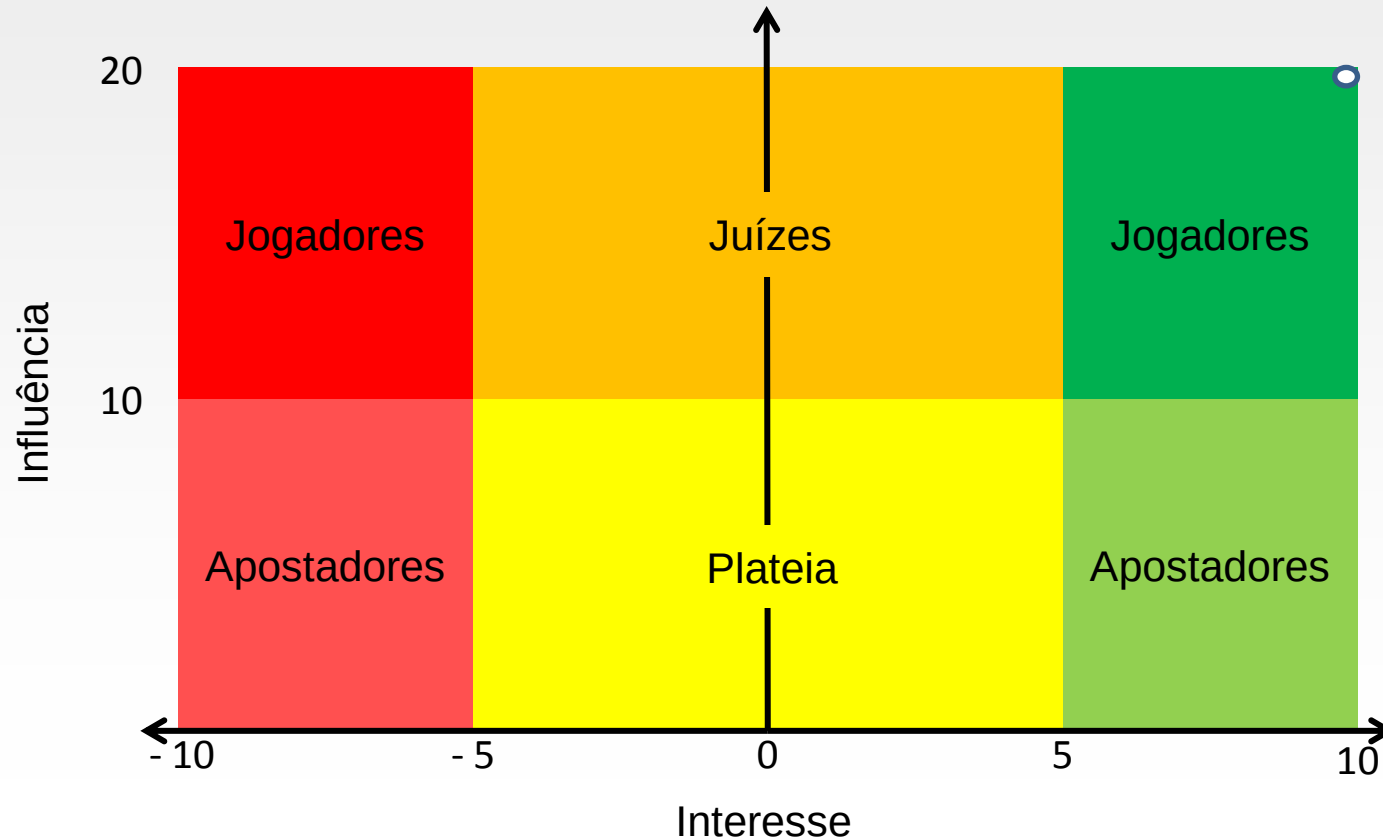
Ator: VooSolo

Evento	Mais Provável	Ideal	Alvo
Valor	2	14	4
Redução da carga tributária	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre
Crescimento do PIB Brasileiro	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Flexibilização da legislação trabalhista	Não Ocorre	Ocorre	Ocorre
Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros	Ocorre	Não Ocorre	Ocorre
Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Aumento do tráfego aéreo doméstico	Ocorre	Ocorre	Ocorre

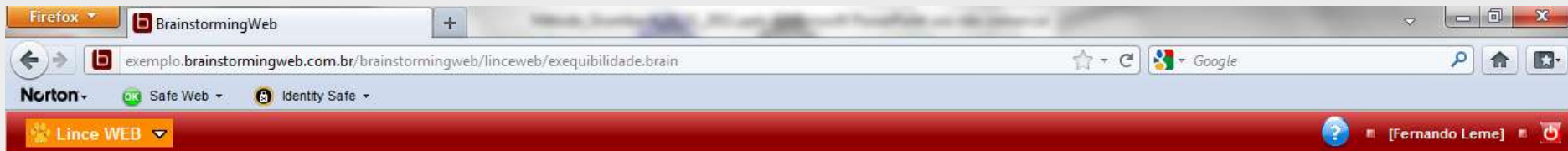
4 5 6 7 8 9 10

TEORIA DOS JOGOS

Exequibilidade do Cenário Alvo



TEORIA DOS JOGOS



LINCE WEB - Análise de Exequibilidade

brainstormingWeb

Análise Gráfico

Atores Eventos

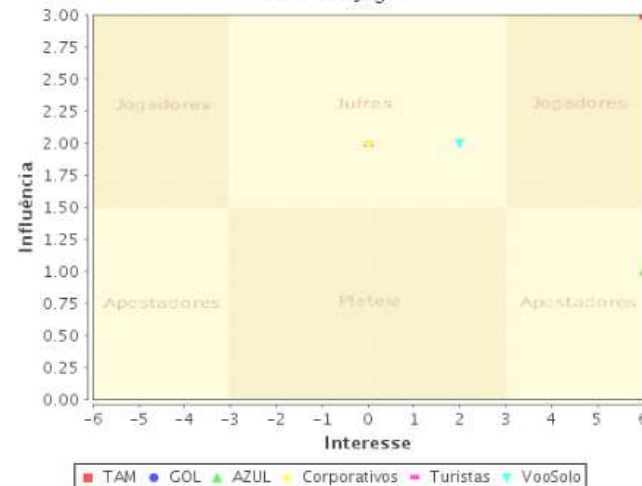
Elemento: VooSolo

Atores

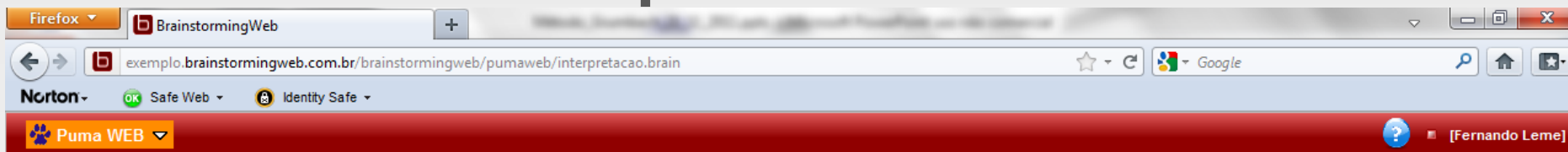
- ☒ TAM
- ☒ GOL
- ☒ AZUL
- ☒ Corporativos
- ☒ Turistas
- ☐ Petrobras
- ☐ Infraero
- ☐ ANAC
- ☒ VooSolo

Análise de Exequibilidade Gráfico Global Gráfico Cenário mais Provável Gráfico Cenário Alvo Gráfico da Teoria dos Jogos

Teoria dos Jogos



Análise Prospectiva



PUMA WEB - Interpretação de Cenários

brainstorming Web

Estudo de Cenários: VooSolo_Ago_2011 Geração do cenário mais provável: Cenário Mais Provável_Ago

Salvar

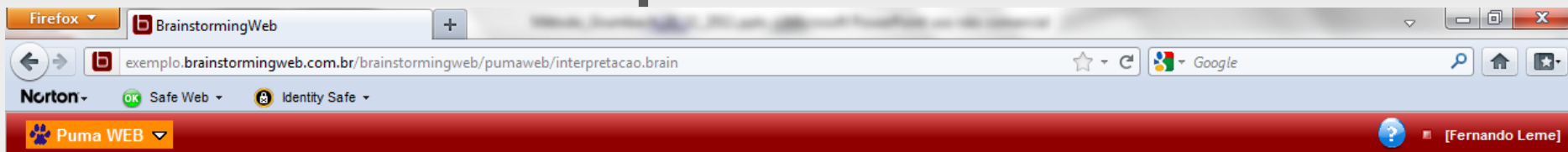
Medidas Pré-Ativas Medidas Pró-Ativas

Evento	Cenário mais Provável	Cenário Ideal	Cenário Tendência	Ameaça/Oportunidade	Grupo	
Redução da carga tributária	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre		Grupo I	Consequências
Crescimento do PIB Brasileiro	Ocorre	Ocorre	Não Ocorre		Grupo III	Consequências
Flexibilização da legislação trabalhista	Não Ocorre	Ocorre	Não Ocorre		Grupo I	Consequências
Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros	Ocorre	Não Ocorre	Não Ocorre		Grupo II	Consequências
Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina	Ocorre	Ocorre	Ocorre		Grupo IV	Consequências
Aumento do tráfego aéreo doméstico	Ocorre	Ocorre	Ocorre		Grupo IV	Consequências



brainstorming
assessoria de planejamento e informática

Análise Prospectiva



PUMA WEB - Interpretação de Cenários

brainstorming Web

Estudo de Cenários: VooSolo_Ago_2011 Geração do cenário mais provável: Cenário Mais Provável_Ago

Salvar

Medidas Pré-Ativas

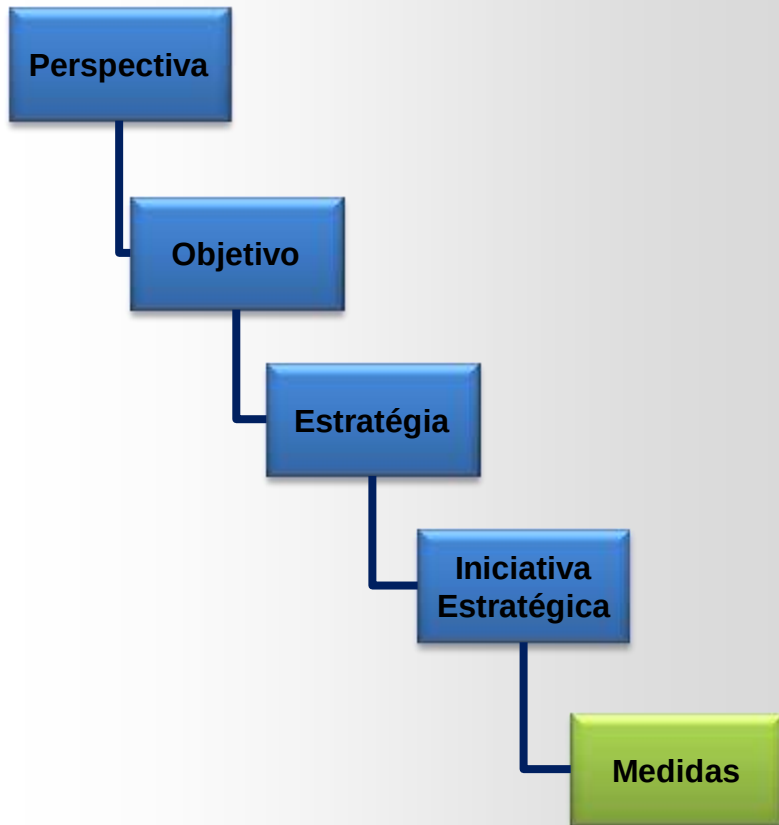
Medidas Pró-Ativas

Evento	Cenário mais Provável	Cenário Alvo	
Redução da carga tributária	Não Ocorre	Não Ocorre	Medidas
Crescimento do PIB Brasileiro	Ocorre	Ocorre	Medidas
Flexibilização da legislação trabalhista	Não Ocorre	Ocorre	Medidas
Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros	Ocorre	Ocorre	Medidas
Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina	Ocorre	Ocorre	Medidas
Aumento do tráfego aéreo doméstico	Ocorre	Ocorre	Medidas

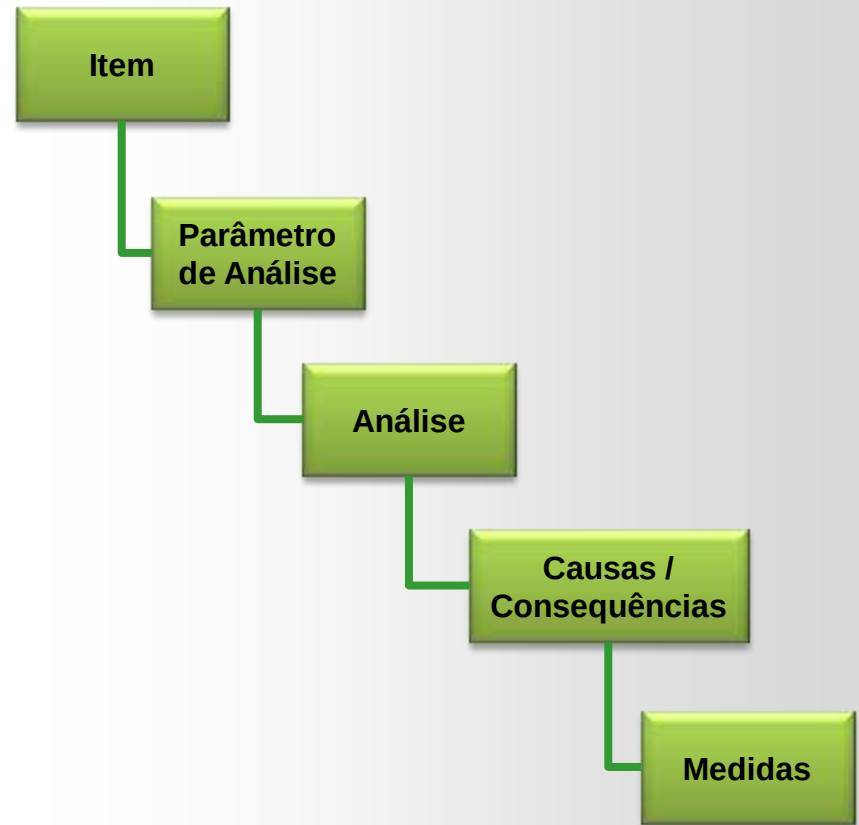


Iniciativas Estratégicas

Estrutura do Plano Estratégico

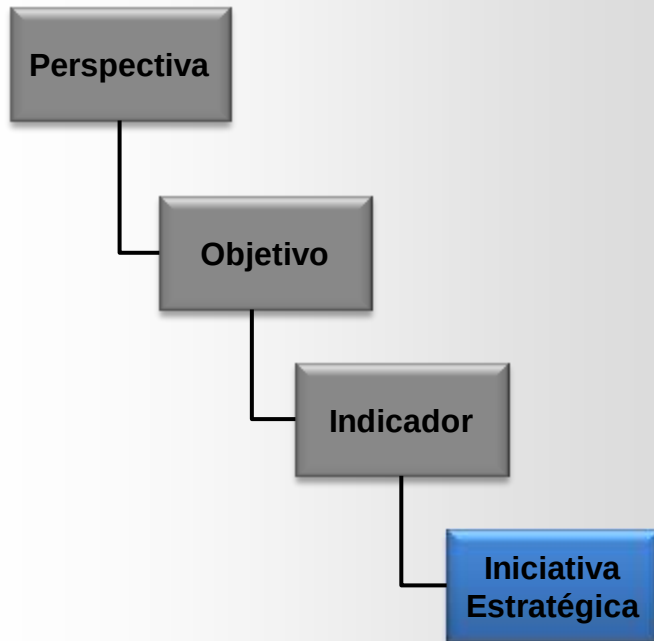


Estrutura do Diagnóstico

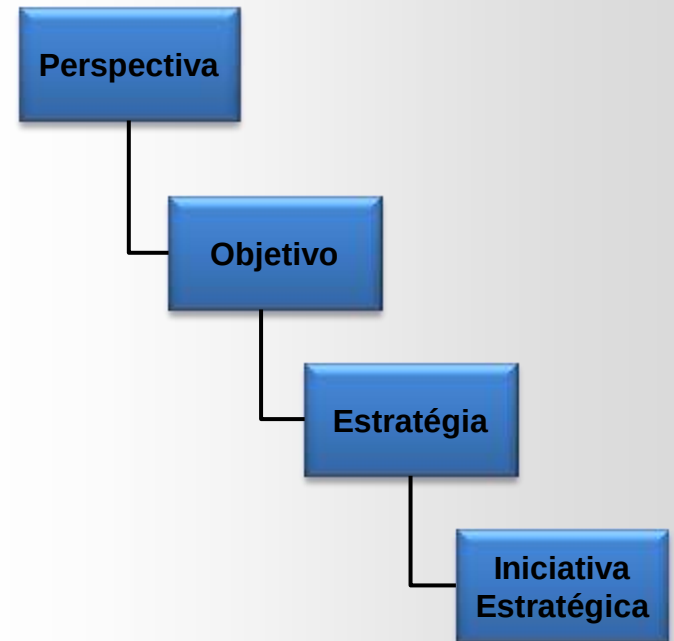


Alinhamento Estratégico

Estrutura do BSC



Estrutura do Plano Estratégico



Alinhamento Estratégico

Firefox | BrainstormingWeb | exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/alinhamento_iniciativa.brain

Norton | Safe Web | Identity Safe | Jaguar WEB | [Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Alinhamento das Iniciativas

brainstorming Web

Elemento: VooSolo | Objetivo: | Exibir

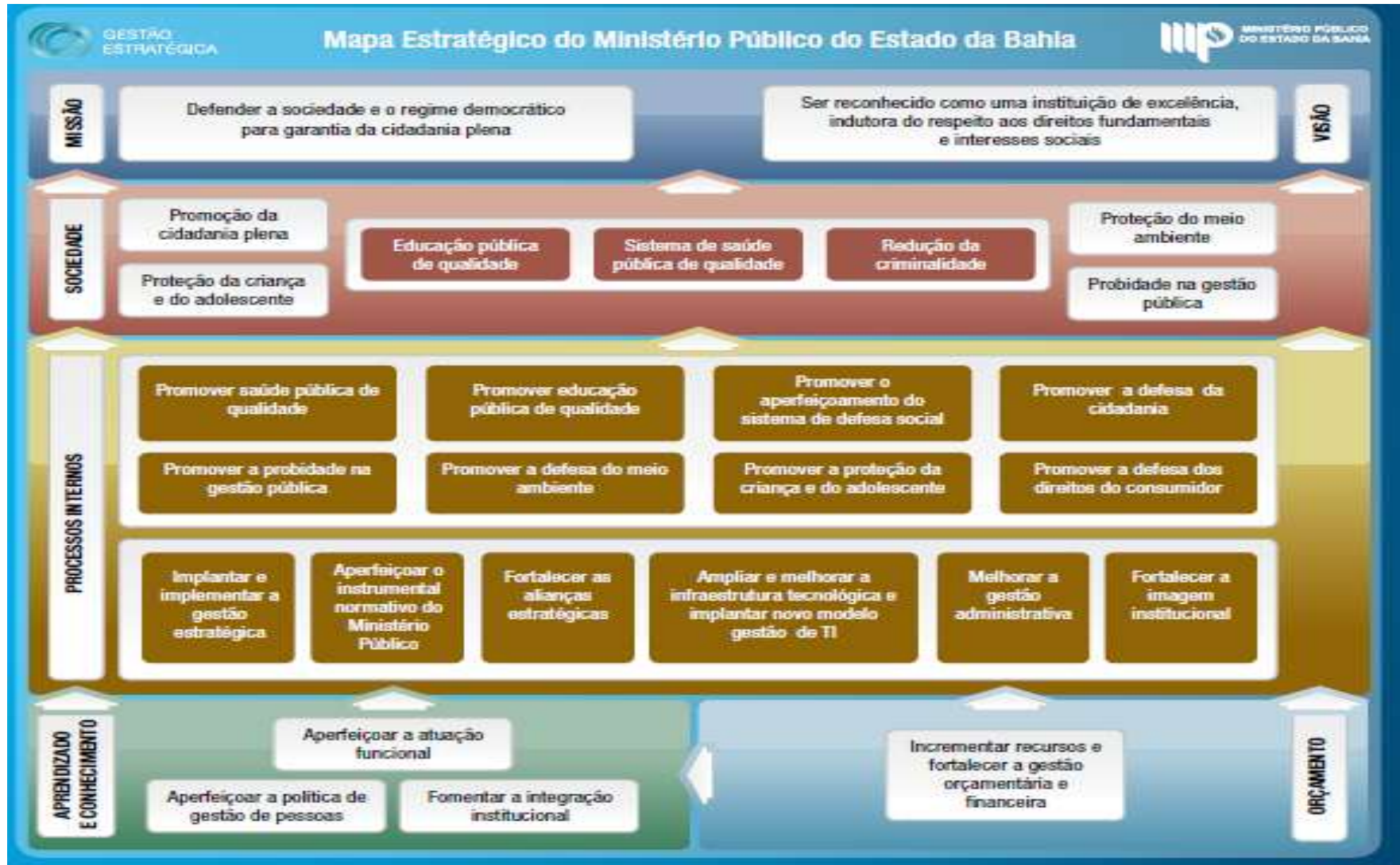
- 1. Financeira
 - Ampliar a participação no mercado nacional
 - Participação no mercado nacional
 - Aumentar a lucratividade
 - Lucratividade
 - Aumento do Faturamento Anual
 - Aumento do Lucro Líquido
 - Aumento do Total de Vendas
 - Aumentar a rentabilidade do acionista
 - Dividendos pago por ação
 - Valor da Ação
- 2. Clientes
 - Atender as necessidades dos clientes
 - Captar novos clientes
 - Quantidade de passageiros transportados
 - Retenir clientes
 - Quantidade de passageiros frequentes transportados
- 3. Processos Internos
 - Ampliar a pontualidade dos voos
 - Percentual de partidas no horário
 - Melhorar atendimento no Check-in
 - Tempo médio de atendimento no check-in
 - Prover manutenção de excelência
 - Percentual de atraso de manutenção

- Adequar quadro de colaboradores
- Ampliar a participação no mercado nacional
- Ampliar a pontualidade dos voos
- Aperfeiçoar quadro de colaboradores
 - Criar e implementar capacitação continuada com foco nos processos
- Atender as necessidades dos clientes
- Aumentar a lucratividade
- Aumentar a rentabilidade do acionista
- Captar novos clientes
- Melhorar atendimento no Check-in
 - Criar e implementar escala móvel de atendentes de check-in
- Prover manutenção de excelência
- Reduzir tempo da aeronave em solo
- Retenir clientes
- Valorizar quadro de colaboradores

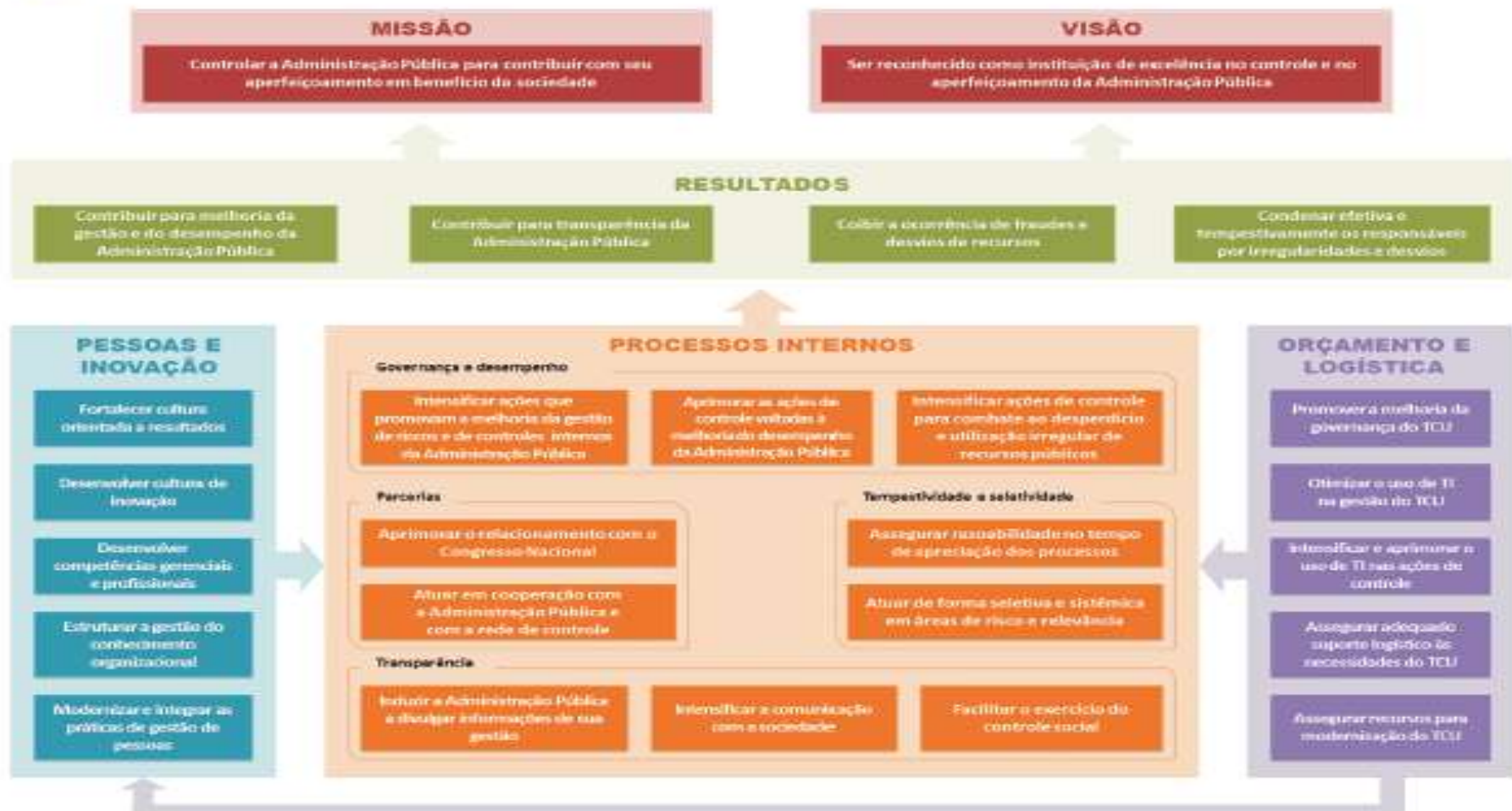
Mapa Estratégico



Mapa Estratégico



Mapa Estratégico



Priorização Multicritério

Valores			
	Preço	Conforto	Potência
Carro popular	10	2	1
Carro médio	7	5	4
Carro esportivo	1	4	10
Carro de luxo	3	9	6

Pesos			
	Preço	Conforto	Potência
Decisor 1	10	5	2
Decisor 2	3	9	5
Decisor 3	1	4	9

	Priorização		
	Decisor 1	Decisor 2	Decisor 3
Carro popular	112	53	27
Carro médio	103	86	63
Carro esportivo	50	89	107
Carro de luxo	87	120	93

Priorização

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/priorizacao.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Jaguar WEB [Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Priorização

brainstorming Web

Elemento: VooSolo Seleção: Seleção 1 Criar Alterar Nome Excluir Salvar

Critérios **Objetivos**

- ☒ Adequar quadro de colaboradores
- ☐ Ampliar a participação no mercado nacional
- ☐ Ampliar a pontualidade dos voos
- ☒ Aperfeiçoar quadro de colaboradores
- ☐ Atender as necessidades dos clientes
- ☐ Aumentar a lucratividade
- ☐ Aumentar a rentabilidade do acionista
- ☐ Captar novos clientes
- ☐ Melhorar atendimento no Check-in
- ☐ Prover manutenção de excelência
- ☐ Reduzir tempo da aeronave em solo
- ☐ Reter clientes
- ☒ Valorizar quadro de colaboradores

Valores **Resultado**

Salvar

Iniciativas Estratégicas	Atendimento ao Cli...	Custo [7.0]	Eficiência Adminis...	Eficiência Operaci...	Motivação [8.0]
Criar e implementar programa de capacitaç...	10	3	2	4	5
Criar e implementar programa de capacitaç...	4	6	4	10	7
Criar e implementar programa de treinament...	10	3	3	3	5

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Priorização

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/priorizacao.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Jaguar WEB [Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Priorização

brainstorming Web

Elemento: VooSolo Seleção: Seleção 1 Criar Alterar Nome Excluir Salvar

Crterios Objetivos

- ☒ Atendimento ao Cliente
- ☒ Custo
- ☒ Eficiência Administrativa
- ☒ Eficiência Operacional
- ☐ Imagem
- ☐ Lucratividade
- ☒ Motivação

Valores Resultado

Salvar

Iniciativas Estratégicas	Atendimento ao Cli...	Custo [7.0]	Eficiência Adminis...	Eficiência Operaci...	Motivação [8.0]
Criar e implementar programa de capacitaç...	10	3	2	4	5
Criar e implementar programa de capacitaç...	4	6	4	10	7
Criar e implementar programa de treinament...	10	3	3	3	5

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Priorização

Firefox

BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/priorizacao.brain

Google

Norton

Safe Web

Identity Safe

Jaguar WEB

[Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Priorização

brainstormingWeb

Elemento: VooSolo Seleção: Seleção 1

Criar Alterar Nome Excluir Salvar

Critérios

Objetivos

☒ Atendimento ao Cliente

☒ Custo

☒ Eficiência Administrativa

☒ Eficiência Operacional

☐ Imagem

☐ Lucratividade

☒ Motivação

Valores

Resultado

Salvar

Iniciativa	Valor	Prioridade Atual	Prioridade Calculada	Consolidar	Recorte Temporal
Criar e implementar programa de capacitação continuada para mecânicos de check-up em solo (ramp e transit)	5.89	1	1	1	☐
Criar e implementar programa de capacitação continuada para atendentes de check-in	5.87	2	2	2	☐
Criar e implementar programa de treinamento continuado para atendentes de sala de embarque	5.82	3	3	3	☐

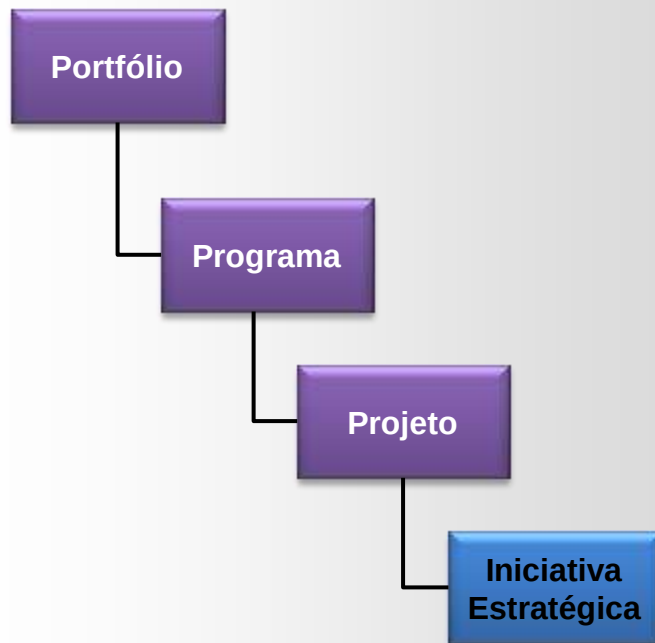


brainstorming

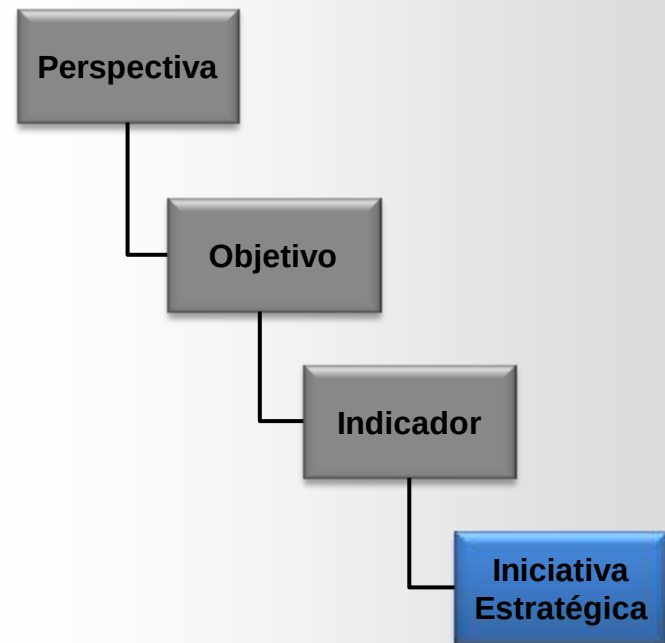
assessoria de planejamento e informática

Alinhamento Orçamentário

Estrutura Orçamentária



Estrutura do BSC



Alinhamento Orçamentário

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/alocacao_orcamento.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Jaguar WEB [Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Alocação de Orçamento

brainstorming Web

Elemento: VooSolo

- Orçamento 2011-2012
 - Operacional
 - Manutenção
 - Combustível
 - Treinamento
 - Programa de treinamento continuado
 - Criar e implementar programa de capacitação continuada para atender
 - Criar e implementar programa de capacitação continuada para mecânico
 - Criar e implementar programa de treinamento continuado para atender
 - Marketing

- 1. Financeira
- 3. Processos Internos
 - Ampliar a pontualidade dos voos
 - Melhorar atendimento no Check-in
 - ❌ Criar e implementar escala móvel de atendentes de check-in
 - Prover manutenção de excelência
 - Reduzir tempo da aeronave em solo
- 2. Clientes
 - Atender as necessidades dos clientes
 - Captar novos clientes
 - Retenir clientes
- 4. Crescimento e Desenvolvimento
 - Adequar quadro de colaboradores
 - Aperfeiçoar quadro de colaboradores
 - Valorizar quadro de colaboradores

TTT

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Alinhamento Orçamentário

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/alocacao_orcamento.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Jaguar WEB [Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Alocação de Orçamento

brainstorming Web

Elemento: VooSolo

Orçamento 2011-2012

- Operacional
 - Manutenção
 - Combustível
- Treinamento
 - Programa de treinamento
 - Criar e implementar
 - Criar e implementar
 - Criar e implementar
 - Marketing

Item Orçamento

Nome: Programa de treinamento continuado

Orçamento Custo por Ano

Incluir

	Ano	Solicitado	Autorizado	Liberado	Executado	Alocado	Solicitado - Alocado	Autorizado - Alocado
2011	R\$ 150.000,00	R\$ 120.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 20.000,00	
2012	R\$ 700.000,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 650.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ -650.000,00	

Salvar Fechar

Planos Setoriais



Planos Setoriais

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/planoSetorial.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Jaguar WEB [Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Planos Setoriais

brainstorming Web

Elemento VooSolo

Elemento VooSolo

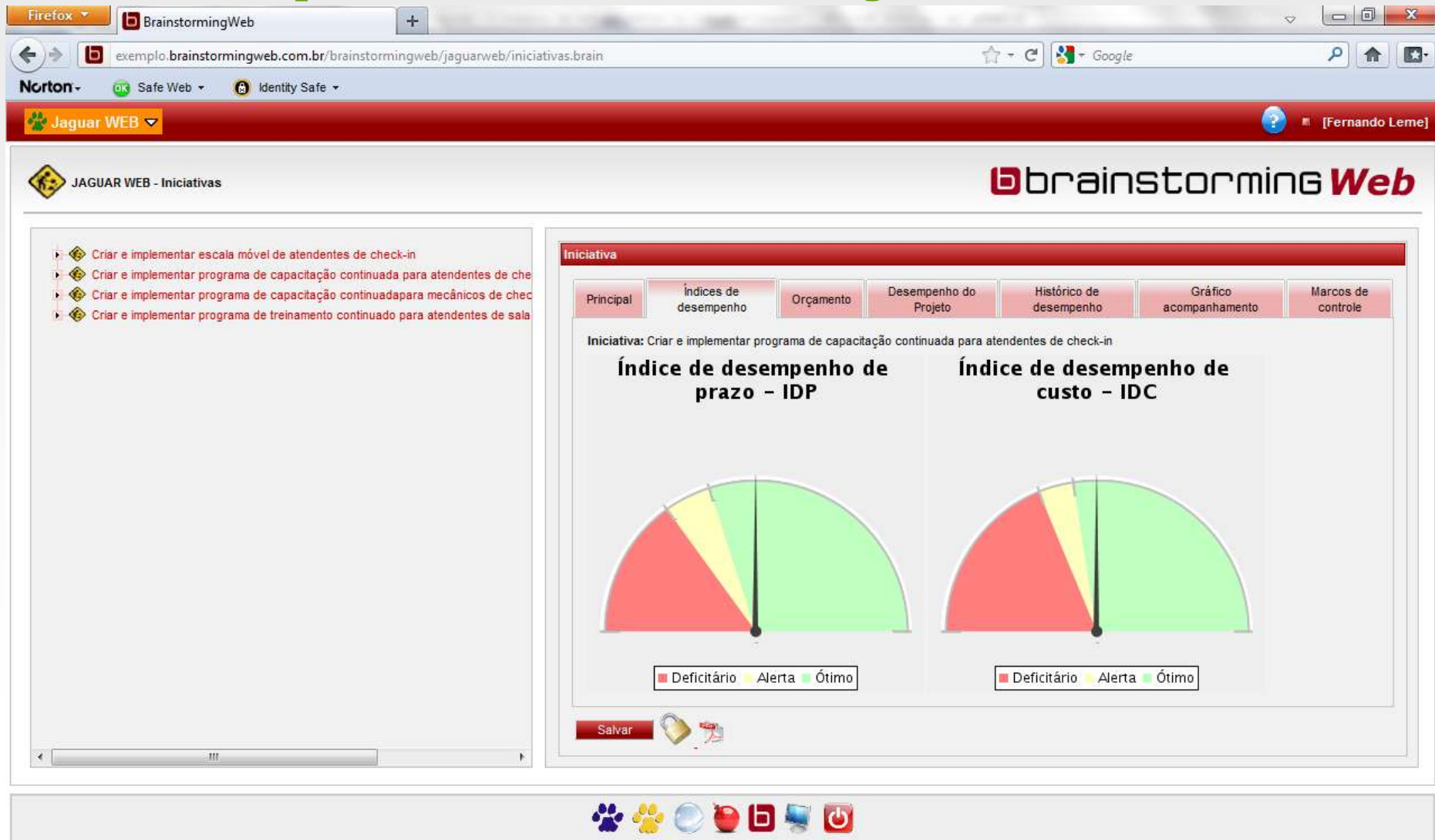
Plano Setorial de Capacitação e Treinamento

- 1. Financeira
- 3. Processos Internos
- 2. Clientes
- 4. Crescimento e Desenvolvimento
 - Adequar quadro de colaboradores
 - Aperfeiçoar quadro de colaboradores
 - Criar e implementar programa de capacitação continuada para mecânicos de check-up em solo (ramp e transit)
 - Criar e implementar programa de capacitação continuada para atendentes de check-in
 - Criar e implementar programa de treinamento continuado para atendentes de sala de embarque
 - Valorizar quadro de colaboradores

111

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Desempenho de Projetos



Desempenho de Processos

Firefox

BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/painel_controle.brain

Google

Norton

Safe Web

Identity Safe

Jaguar WEB

[Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Painel de Controle

brainstormingWeb

Elemento: VooSolo Objetivo: Captar novos clientes Exibir Imprimir

2. Clientes

- Captar novos clientes
 - Quantidade de passageiros transportados
 - Quantidade de passageiros transportados - Rotas nacionais
 - Quantidade de passageiros transportados - Rotas internacionais

Dados básicos

Fórmula

Histórico do Indicador

Composição

Metas

Acesso Externo

Gráfico do Indicador

Nome: Quantidade de passageiros transportados - Rotas nacionais

Descrição:

Meta: 40000.0 Prazo: 31/12/2011 Realizado: 50000.0 Variação: 10000.0 Percentual: 125.00 %

Periodicidade (dias): 0 Próxima atualização: 14/11/2011. Última atualização: 14/11/2011

Responsável: Novo Excluir/Alterar

Unidade	Tendência	Ideal	Tipo	Situação
☐ Moeda	☐ Positiva	☒ Maximizar	☐ Resultado	6 ☒ Excelente 120.0 % Mínimo
☐ KG	☐ Neutra	☐ Minimizar	☐ Tendência	5 ☐ Acima do Esperado 110.0 % Mínimo
☐ Percentual	☐ Negativa			4 ☐ Esperado 90.0 % Mínimo
☐ UN				3 ☐ Abaixo do Esperado 80.0 % Mínimo
☐ Outros				2 ☐ Insatisfatório 70.0 % Mínimo
				1 ☐ Insuficiente 0.0 % Mínimo

Salvar

brainstorming

assessoria de planejamento e informática

Painel de Controle

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/painel_controle.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Jaguar WEB [Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Painel de Controle

brainstorming Web

Elemento: VooSolo Objetivo: ... Exibir Imprimir

1. Financeira
2. Clientes
3. Processos Internos
4. Crescimento e Desenvolvimento
 Adequar quadro de colaboradores
 Aperfeiçoar quadro de colaboradores
 Aperfeiçoamento de colaboradores
 Percentual de colaboradores capacitados no ano
 Quantidade de colaboradores capacitados no ano
 Criar e implementar programa de capacitação continuada para atend
 Criar e implementar programa de capacitação continuada para mecânicos
 Criar e implementar programa de treinamento continuado para atendentes
 Valorizar quadro de colaboradores

Dados básicos Fórmula Histórico do Indicador Composição Metas Acesso Externo Gráfico do Indicador

Nome: Percentual de colaboradores capacitados no ano

Descrição:

Meta: 25.0 Prazo: 31/12/2011 Realizado: 20.0 Variação: -5.0 Percentual: 80,00 %

Periodicidade (dias): 360 Próxima atualização: 08/11/2012. Última atualização: 14/11/2011

Responsável: ... Novo Excluir/Alterar

Unidade	Tendência	Ideal	Tipo	Situação
☐ Moeda	☐ Positiva	☒ Maximizar	☐ Resultado	6 ☐ Excelente 120.0 % Mínimo
☐ KG	☐ Neutra	☐ Minimizar	☐ Tendência	5 ☐ Acima do Esperado 105.0 % Mínimo
☒ Percentual	☐ Negativa			4 ☐ Esperado 95.0 % Mínimo
☐ UN				3 ☒ Abaixo do Esperado 80.0 % Mínimo
☐ Outros				2 ☐ Insatisfatório 60.0 % Mínimo
				1 ☐ Insuficiente 0.0 % Mínimo

Salvar

Painel de Controle

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/jaguarweb/painel_controle.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Jaguar WEB [Fernando Leme]

JAGUAR WEB - Painel de Controle

brainstorming Web

Elemento: VooSolo Objetivo: ... Exibir Imprimir

- 1. Financeira
- 2. Clientes
- 3. Processos Internos
- 4. Crescimento e Desenvolvimento
 - Adequar quadro de colaboradores
 - Aperfeiçoar quadro de colaboradores
 - Aperfeiçoamento de colaboradores
 - Percentual de colaboradores capacitados no ano
 - Quantidade de colaboradores capacitados no ano
 - Criar e implementar programa de capacitação continuada para atendentes
 - Criar e implementar programa de capacitação continuada para mecânicos
 - Criar e implementar programa de treinamento continuado para atendentes
 - Valorizar quadro de colaboradores

Iniciativa

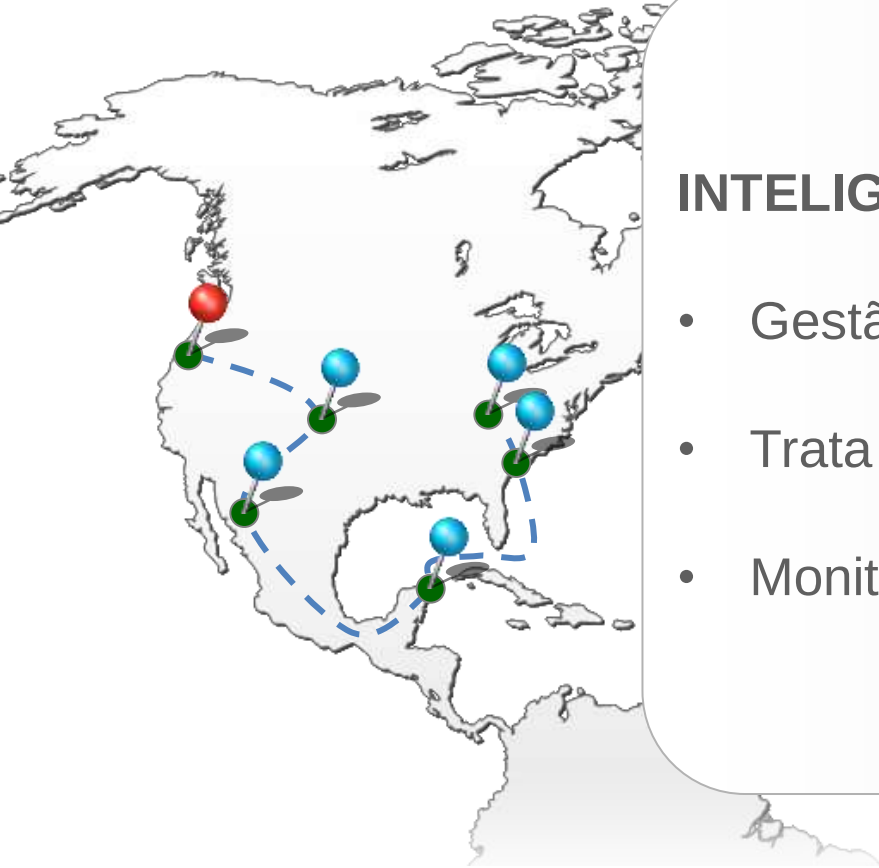
Principal	Índices de desempenho	Orçamento	Desempenho do Projeto	Histórico de desempenho	Gráfico acompanhamento	Marcos de controle
Nome: Criar e implementar programa de capacitação continuada para atendentes de check-in Prioridade: 2						
Descrição:						
Tipo de Iniciativa: Treinamento		Novo		Excluir/Alterar		
Origem: Diagnóstico		Novo		Excluir/Alterar		
Responsável: ...		Novo		Excluir/Alterar		
% Concluído		Data de Início		Concluída Não prevista no ano atual Prevista nesse ano e não iniciada Não iniciada no ano previsto Paralisada Iniciada Ano base não definido		
50.0 %		01/11/2011				
Duração (dias)		Data de Término				
40		11/12/2011				
Custo total nos marcos		R\$ 100.000,00				
Custo total no orçamento		R\$ 180.000,00				
Índice de desempenho de prazo - IDP:		1,00				
Índice de desempenho de custo						

11/12/2011

Inteligência Estratégica

- 
- A Inteligência Estratégica (IE) pode ser definida como um conjunto de ações coordenadas de planejamento, coleta, tratamento, distribuição e proteção de informações.
 - A IE tem como propósito a implementação e a gestão de um Sistema de Alerta Antecipativo, com a finalidade de subsidiar o Processo de Tomada de Decisões Estratégicas.

Inteligência Estratégica



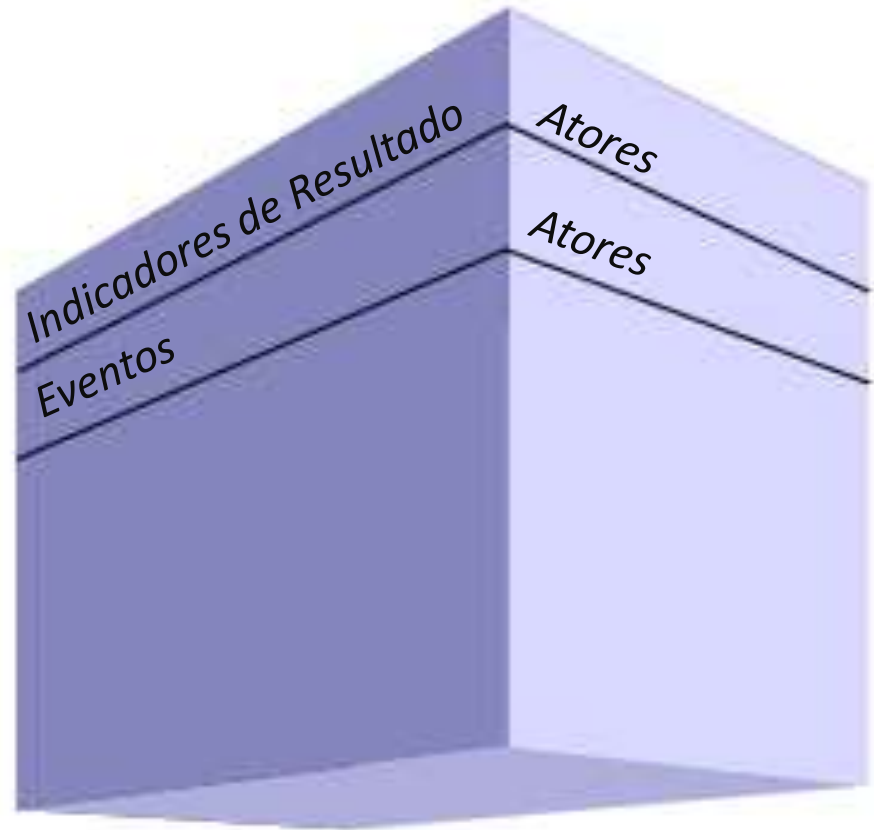
INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA:

- Gestão da informação estratégica.
- Trata essencialmente com o ambiente externo.
- Monitoramento contínuo.

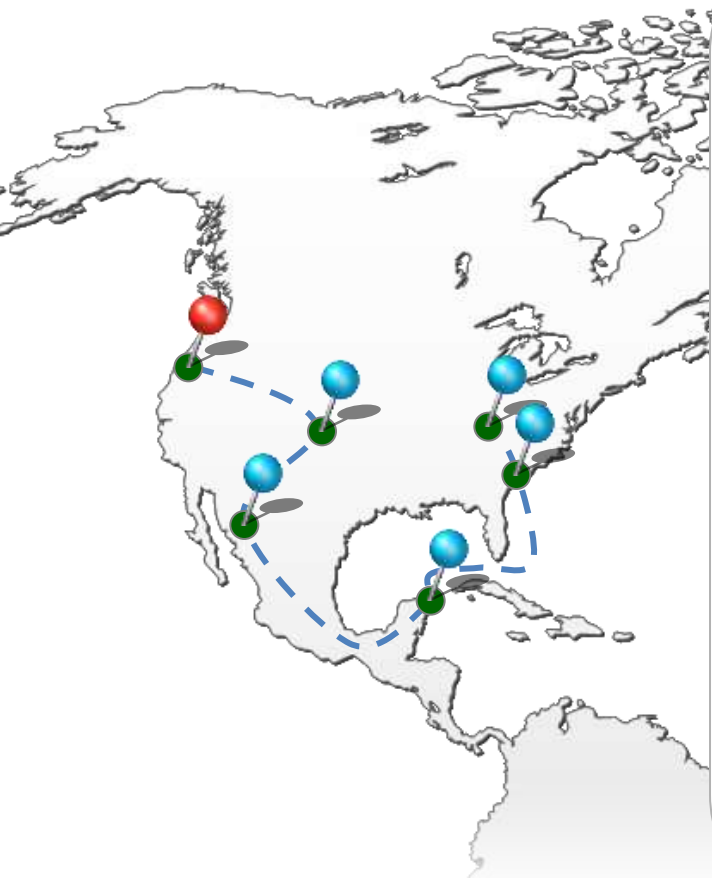
Inteligência Estratégica

Monitora;

- Indicadores dos Objetivos de Resultado
- Eventos
- Atores



Inteligência Estratégica

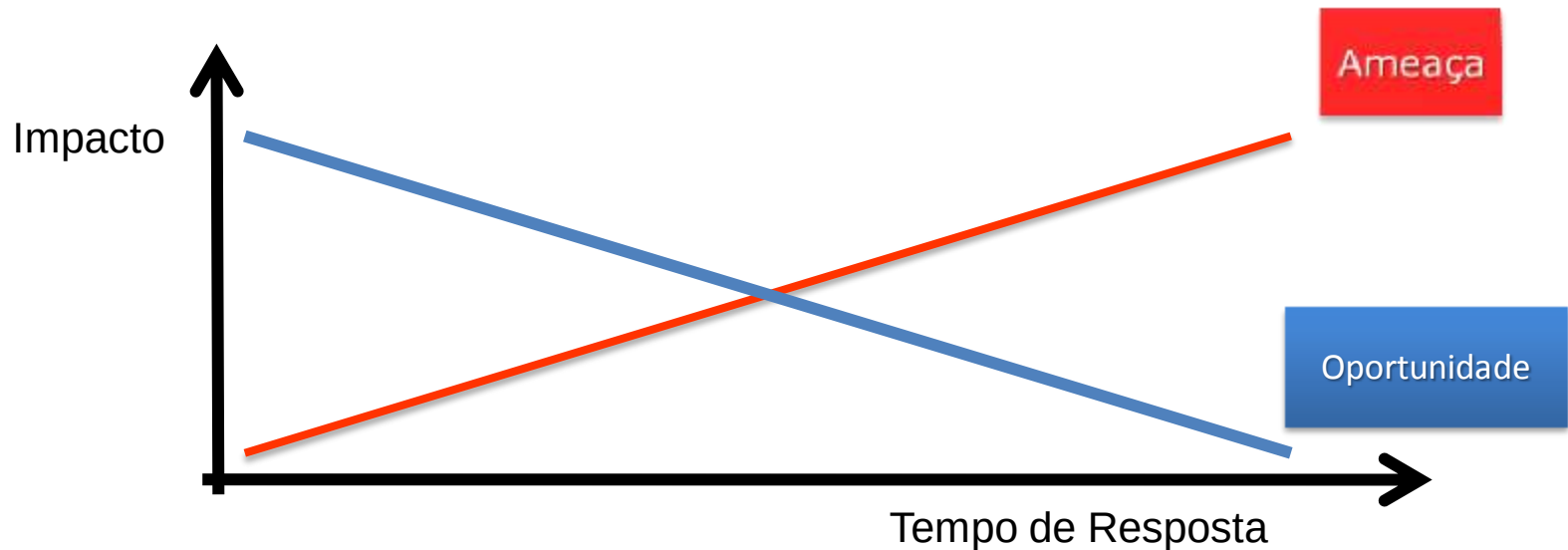


Principais Vantagens da IE:

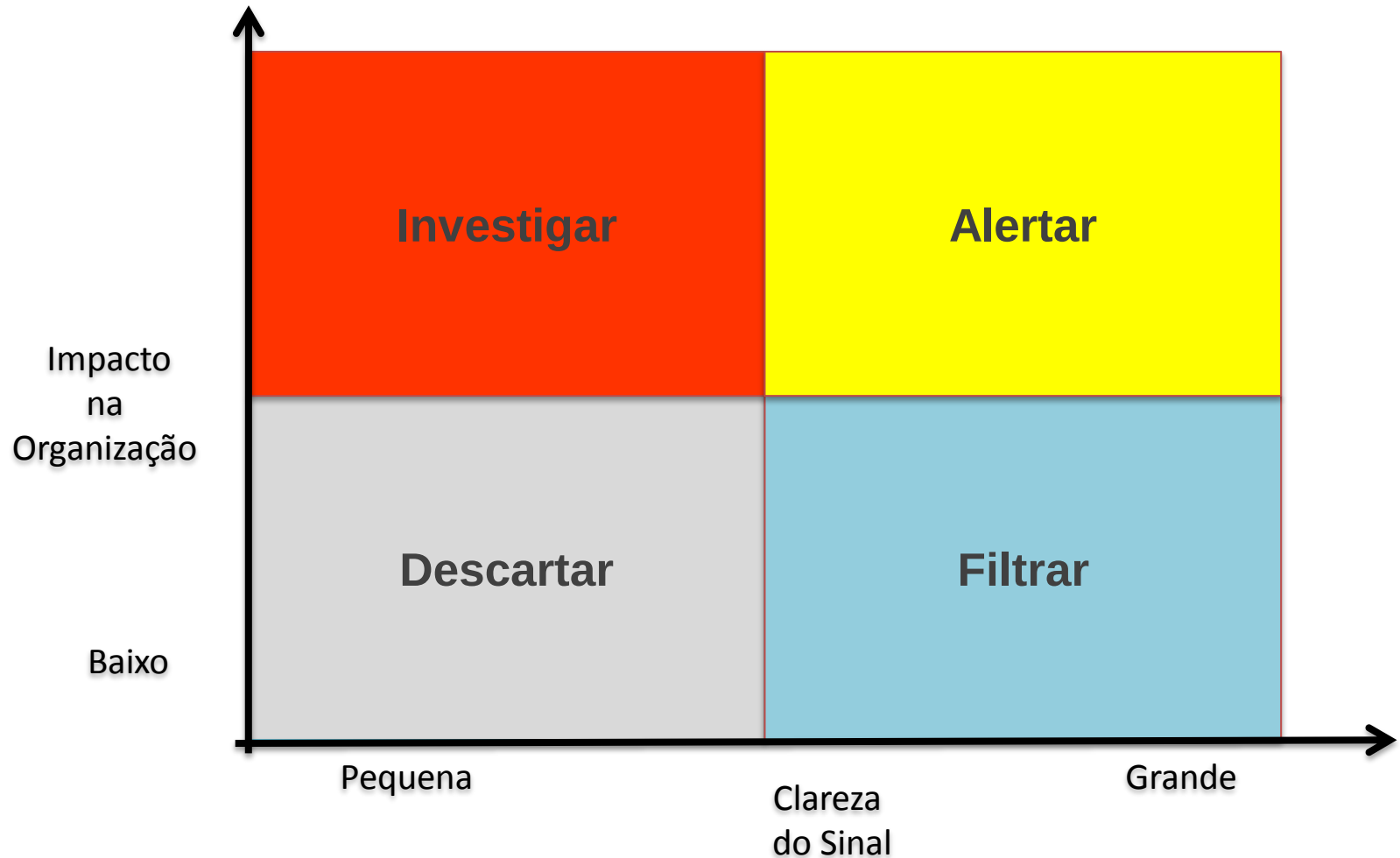
- Antecipação e rapidez de resposta
- Identificação de oportunidades e ameaças
- Mitigação de riscos

Inteligência Estratégica

Tempo de Resposta: Tempo decorrente entre a identificação de uma oportunidade ou ameaça, e a implementação de uma iniciativa estratégica .

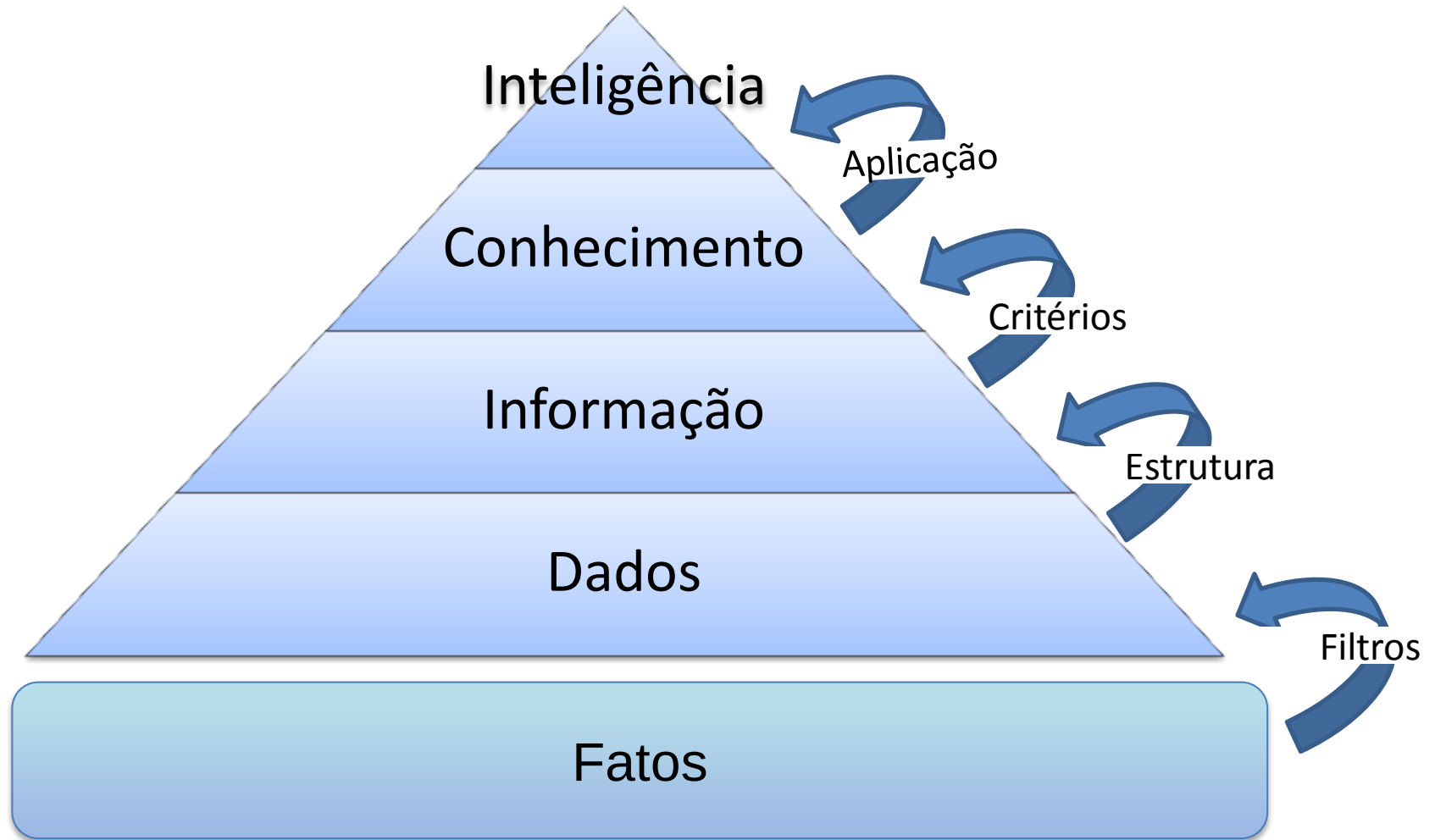


Inteligência Estratégica



Fonte: XU, M. e Kaye, R., 2009

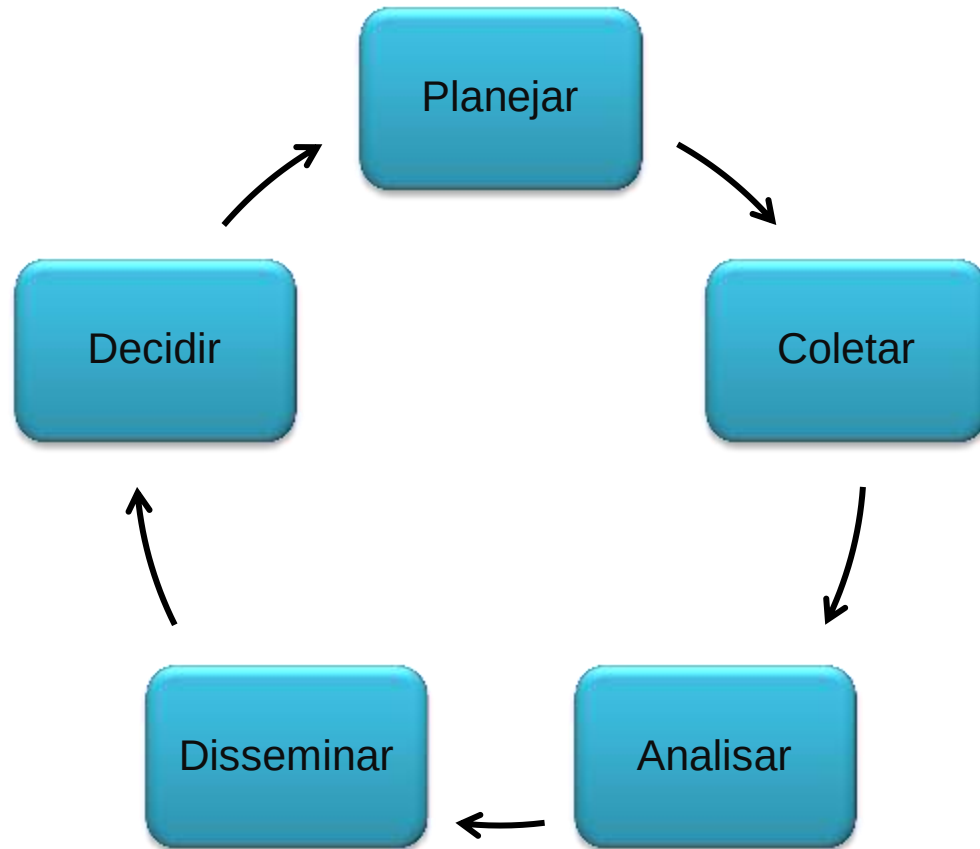
Inteligência Estratégica



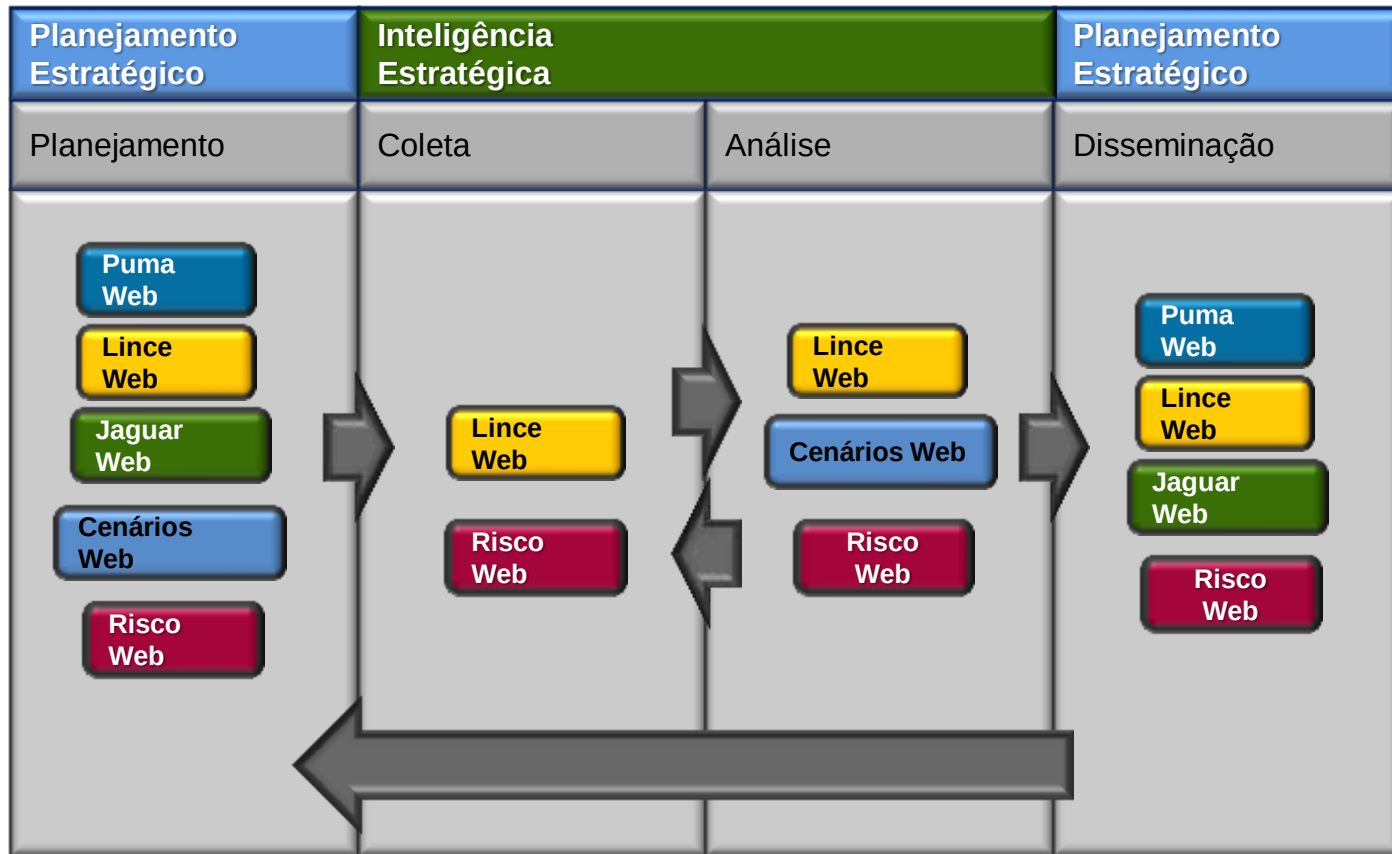
Fonte: Adaptado de P. Degoul e Annales des Mines, 1992

Inteligência Estratégica

Etapas



Inteligência Estratégica



Inteligência Estratégica

SINALIZADORES (signpost) – indicação

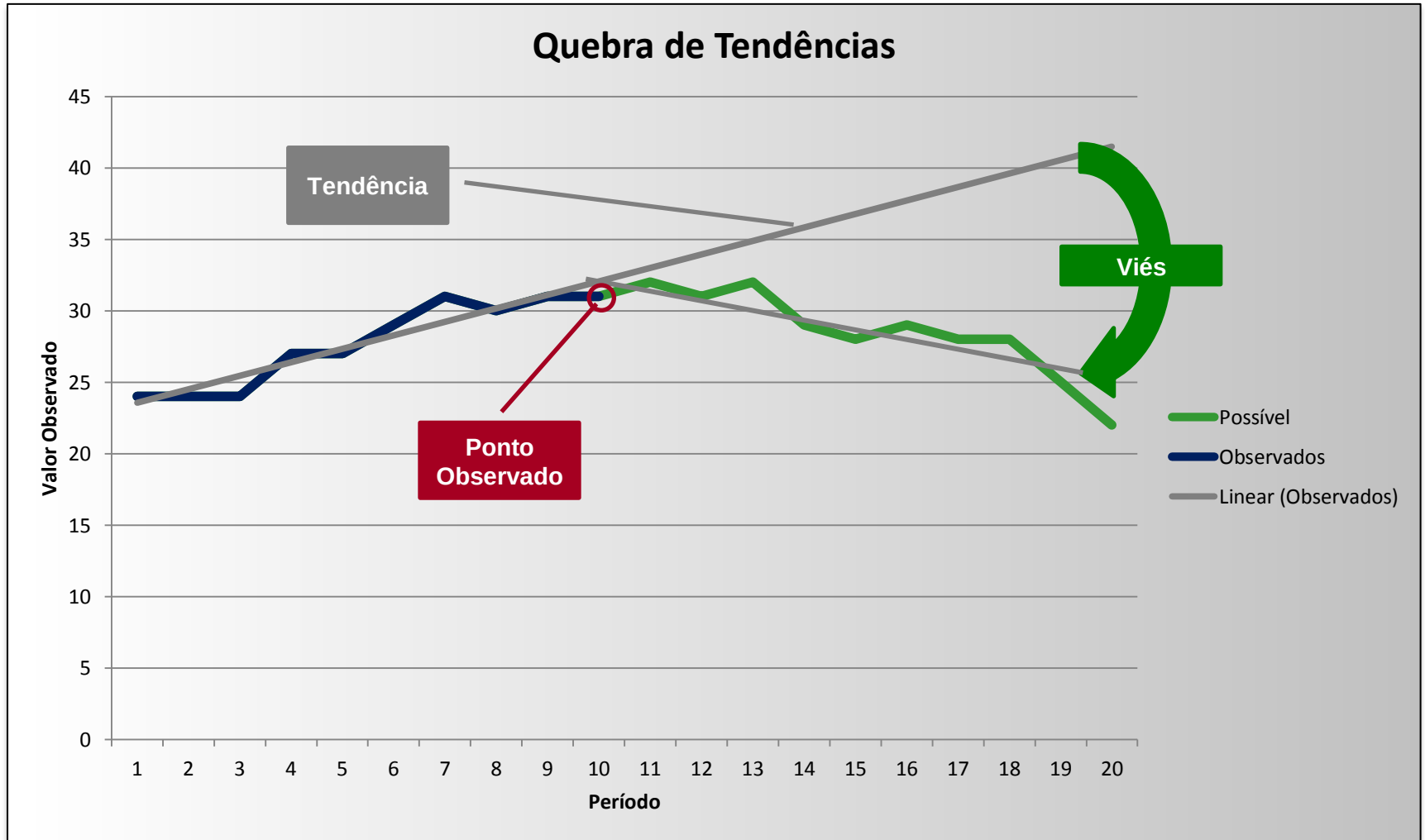
- Ajuda a saber como uma situação vai evoluir.
- São mensuráveis, seja por uma grandeza numérica ou pelo cumprimento de uma sequência de eventos.

Inteligência Estratégica

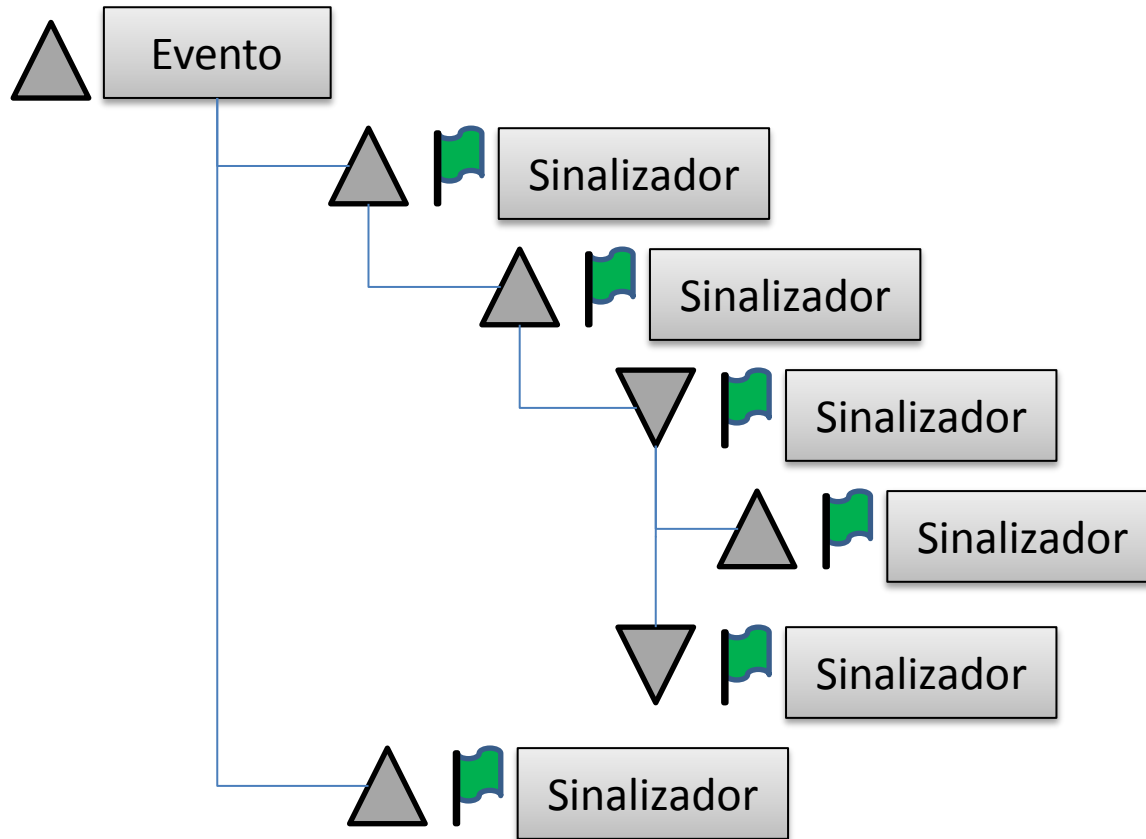
SINALIZADORES

- Valor Observado – Mensuração.
- Tendência – Extrapolação com base em pontos observados.
- Viés - Trajetória ou direção oblíqua; tendência determinada por forças externas (Houaiss).

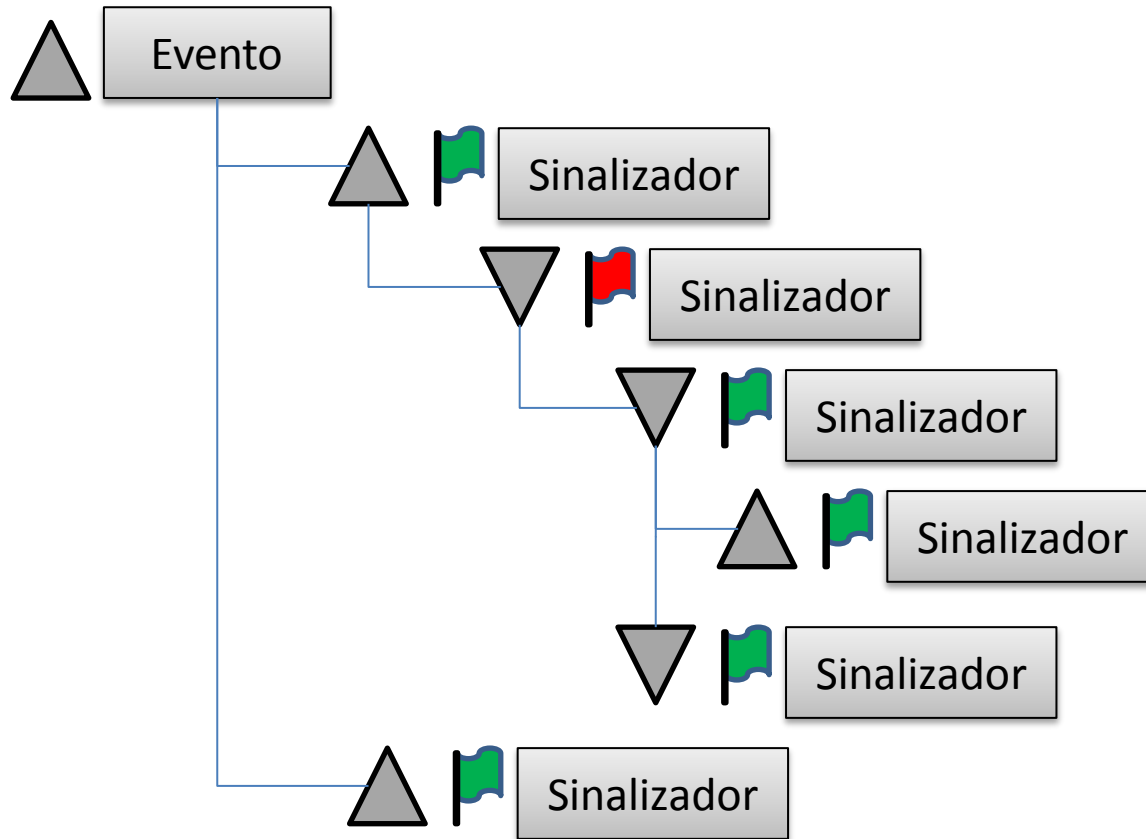
Inteligência Estratégica



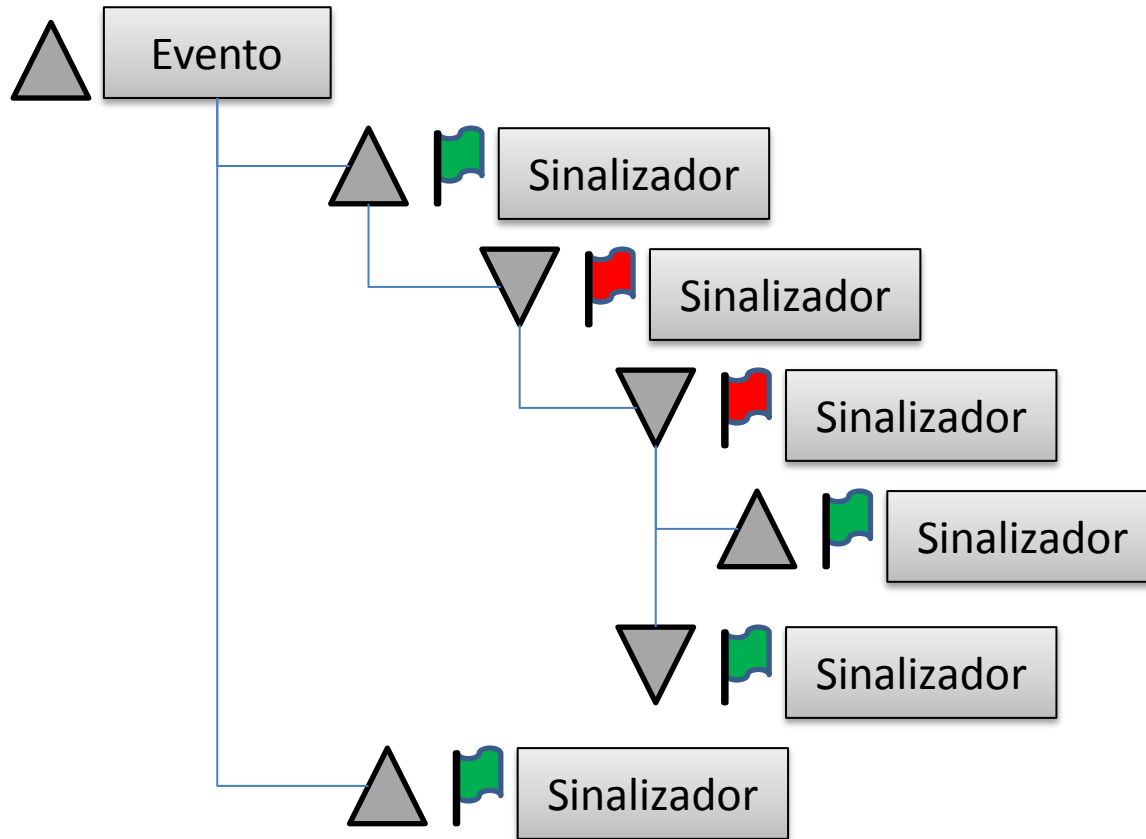
Arvore de Sinalizadores



Arvore de Sinalizadores



Arvore de Sinalizadores



Inteligencia Estratégica

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/lincweb/monitoramento_eventos.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Lince WEB

[Fernando Leme]

Lince WEB - Monitoramento de Eventos

brainstorming Web

Estudo de Cenários: VooSolo_Nov_2011

- Redução da carga tributária
- Crescimento do PIB Brasileiro
- Flexibilização da legislação trabalhista
- Conflito internacional reduzindo o tráfego internacional de passageiros
- Aumento do tráfego aéreo entre países da América Latina
 - Sinalizador 1
 - Sinalizador 1.1
 - Sinalizador 1.2
 - Sinalizador 1.2.1
 - Aumento do tráfego aéreo doméstico
 - Sinalizador 2
 - Sinalizador 2.1
 - Sinalizador 2.1.2
 - Sinalizador 2.2
 - Sinalizador 2.2.1

Sinalizador

Sinalizador Histórico Avaliação Configuração Critérios

Nome: Sinalizador 1.2.1

Descrição:

Valor: 0.0 Unidade: Periodicidade:

Analista: Novo Excluir/Alterar

Viés: Baixa Moderada

Data de Atualização:

Salvar

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Inteligencia Estratégica

Firefox BrainstormingWeb exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/linceweb/objetivos.brain

Norton Safe Web Identity Safe Lince WEB [Fernando Leme]

Lince WEB - Objetivos

- VooSolo
 - Ampliar a participação no mercado nacional
 - Participação no mercado nacional
 - Participação da AZUL no mercado nacional
 - Participação da GOL no mercado nacional
 - Participação da TAM no mercado nacional
 - Aumentar a lucratividade
 - Aumentar a rentabilidade do acionista

Dados básicos

Fórmula

Histórico do Indicador

Composição

Metas

Acesso Externo

Gráfico do Indicador

Nome: Participação no mercado nacional

Descrição:

Meta: 25.0 Prazo: 31/12/2011 Realizado: 23.0 Variação: -2.0 Percentual: 92,00 %

Periodicidade (dias): 30 Próxima atualização: 15/12/2011. Última atualização: 15/11/2011

Responsável: Leme Novo Excluir/Alterar

Unidade	Tendência	Ideal	Tipo	Situação
☐ Moeda	☐ Positiva	☒ Maximizar	☐ Resultado	6 Excelente 110.0 % Mínimo
☐ KG	☐ Neutra	☐ Minimizar	☐ Tendência	5 Acima do Esperado 105.0 % Mínimo
☒ Percentual	☐ Negativa			4 Esperado 95.0 % Mínimo
☐ UN				3 Abaixo do Esperado 90.0 % Mínimo
☐ Outros				2 Insatisfatório 80.0 % Mínimo
				1 Insuficiente 0.0 % Mínimo

Salvar

Inteligencia Estratégica

Firefox ▾ BrainstormingWeb +

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/linceweb/objetivos.brain

Norton ▾ OK Safe Web ▾ Identity Safe ▾

Lince WEB ▾ [Fernando Leme]

Lince WEB - Objetivos

brainstorming Web

VooSolo

- Ampliar a participação no mercado nacional
 - Participação no mercado nacional
 - Participação da AZUL no mercado nacional
 - Participação da GOL no mercado nacional
 - Participação da TAM no mercado nacional
- Aumentar a lucratividade
- Aumentar a rentabilidade do acionista

Dados básicos Fórmula Histórico do Indicador Composição Metas Acesso Externo Gráfico do Indicador

Indicador: Participação no mercado nacional

Metas

Incluir

	Meta	Prazo	Valor
 	2011	31/12/2011	25.0
 	2012	31/12/2012	30.0

Salvar 

Inteligencia Estratégica

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/linceweb/objetivos.brain

Norton Safe Web Identity Safe

Lince WEB [Fernando Leme]

Lince WEB - Objetivos

brainstorming Web

VooSolo

- Ampliar a participação no mercado nacional
 - Participação no mercado nacional
 - Participação da AZUL no mercado nacional
 - Participação da GOL no mercado nacional
 - Participação da TAM no mercado nacional
- Aumentar a lucratividade
- Aumentar a rentabilidade do acionista

Sinalizador

Sinalizador Histórico Avaliação Configuração Critérios

Nome: Participação da AZUL no mercado nacional

Participação da Azul no mercado nacional

Descrição:

Valor: 8.0 Unidade: Porcentagem Periodicidade: Bial

Analista: Leme Novo Excluir/Alterar

Viés: Alta

Data de Atualização: 13/10/2011

Salvar

brainstorming assessoria de planejamento e informática

Inteligencia Estratégica

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/linceweb/objetivos.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Lince WEB [Fernando Leme]

Lince WEB - Objetivos

- VooSolo
 - Ampliar a participação no mercado nacional
 - Participação no mercado nacional
 - Participação da AZUL no mercado nacional
 - Participação da GOL no mercado nacional
 - Participação da TAM no mercado nacional
 - Aumentar a lucratividade
 - Aumentar a rentabilidade do acionista

Avaliação

Sinalizador: Participação da AZUL no mercado nacional

Título
Azul investe US\$ 850 mi em novos aviões

Descrição
São Paulo - Devagar e sempre: esta é a estratégia que a Azul Linhas Aéreas Brasileiras continuará empregando em 2012 para seu crescimento. É o que se pode depreender das palavras de seu presidente, Pedro Janot, e de seu diretor de Comunicação e Marca, Gianfranco Beting, ditas ontem no aeroporto de Viracopos, em Campinas (SP), na apresentação da nova aeronave da empresa, o turboélice ATR 72-600. A compra de outras companhias aéreas, uma prática que nunca fez parte do DNA da Azul, parece continuar descartada. "Estamos muito confortáveis com o crescimento orgânico que a empresa vem tendo desde sua fundação", enfatiza Janot. Bater de frente com as líderes do setor também não faz parte dos planos: "A Azul tem a missão de desenvolver novos mercados, não roubar os que estão em mãos da TAM e da Gol", continua ele. Mas isto não significa falta de ousadia: "Compraremos 40 turboélices ATR 72-600 para a frota da empresa até 2015, pelo preço de US\$ 850 milhões", revelou Beting ontem - o que é um dos maiores investimentos em aquisição de aeronaves já feito por uma companhia aérea brasileira.

Data: 09/11/2011 Analista: Leme

Fonte de Dados: Jornal DCI

Viés Anterior: Alta Viés Novo: Alta

Valor Anterior: 0.0 Valor Novo: 8.0

Veracidade: 4

Salvar Fechar

	Valor Novo	Documentos
	8.0	

brainstorming

assessoria de planejamento e informática

Inteligencia Estratégica

Firefox BrainstormingWeb

exemplo.brainstormingweb.com.br/brainstormingweb/linceweb/monitoramento_atores.brain

Norton OK Safe Web Identity Safe

Lince WEB [Fernando Leme]

Lince WEB - Monitoramento de Atores

Elemento: VooSolo

- Agências Reguladoras
- Clientes
- Concorrentes
 - TAM
 - Participação da TAM no mercado nacional
 - GOL
 - Participação da GOL no mercado nacional
 - AZUL
 - Participação da AZUL no mercado nacional
- Fornecedores
- Sistema

Sinalizador

Sinalizador Histórico Avaliação Configuração Critérios

Nome: Participação da AZUL no mercado nacional

Descrição: Participação da Azul no mercado nacional

Valor: 8.0 Unidade: Porcentagem Periodicidade: Bienal

Analista: Leme Novo Excluir/Alterar

Viés: Alta

Data de Atualização: 13/10/2011

Salvar

brainstorming assessoria de planejamento e informática

CONSTRUIR O FUTURO

“O futuro é fundamentalmente incerto. Para alguns, a incerteza é uma justificativa para não pensar no futuro; para outros, ela é fonte de oportunidades”.

Dr. Fernando Leme Franco