

# **GESTÃO ESTRATÉGICA**

Verifica-se que a base de sustentação do modelo de gestão estratégica é o aprendizado organizacional e que a gestão estratégica compreende as seguintes funções: o planejamento estratégico, a organização, a liderança e o controle. Entre as abordagens utilizadas no modelo de gestão estratégica estão: o planejamento estratégico, o *balanced scorecard*, a gestão de projetos e a gestão de processos.

## **Etapas do processo de gestão estratégica:**

Etapa 1: Análise dos fundamentos e formulação das estratégias (Planejamento Estratégico);

Etapa 2: Implementação/execução das estratégias (*balanced scorecard*);

Etapa 3: Gestão dos Programas/Projetos;

Etapa 4: Gestão dos Processos;

Etapa 5: Monitoramento e Ajustes das Estratégias.

O modelo de gestão estratégica utilizará basicamente os passos de definição das estratégias (missão, visão, princípios, análise ambiental, diretrizes e objetivos estratégicos), bem como a formulação, desdobramentos e implementação das estratégias, o controle dos resultados advindos destas e feedbacks para ajustes. O desdobramento e o feedback procuram a integração dos planos estratégico, tático e operacional. A estrutura de gestão estratégica corresponde à forma pela qual

serão tomadas as decisões sobre os referenciais estratégicos e portfólio de projetos estratégicos da Unidade. Não se trata, portanto, do organograma da Unidade, mas sim de um fluxo que relaciona os principais atores no modelo de gestão estratégica definido.

## **BALANCED SCORECARD (BSC)**

O conceito que os autores chamaram de "*Balanced Scorecard*" (Cenário Balanceado) vem sendo muito utilizado nos Estados Unidos como uma ferramenta adequada para medir o desempenho das organizações, tornando-se a marca de uma organização bem administrada. Hoje, muitas empresas dizem que é a base sobre a qual se assenta seu sistema de gestão.

A denominação de Cenário Balanceado decorre do fato de que, segundo essa visão, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os conjuntos de indicadores estiverem devidamente "balanceados", ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Por exemplo, se num determinado exercício uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente,

em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência.

A metodologia criada por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa. Segundo Campos (1998), fazendo uma despreziosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo. Cada automóvel, avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos.

Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

O BSC traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. Estas perspectivas são consideradas um modelo, podendo ser criadas outras perspectivas complementares.

### **Perspectiva Financeira**

A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia, permitindo medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retornos sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia da organização.

Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a organização está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

### **Perspectiva do Cliente**

Essa perspectiva identifica os fatores que são importantes na concepção dos clientes e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o seu nível de satisfação. Segundo Kaplan e Norton (1997), a

perspectiva do cliente permite aos gestores identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos.

Eles propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos-chave:

- Participação de mercado: representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas;
- Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;
- Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização;
- Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado;
- Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas

requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

### **Perspectiva dos Processos Internos**

É elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, do ponto de vista das pessoas que executam o trabalho. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Nesta perspectiva, os gestores identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios: ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa que inclui três processos principais:

- Inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos. Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas.
- Operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de

resposta. Esta etapa tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço.

- Serviço pós-venda: tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

### **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a organização deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as atuais tecnologias e capacidades.

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas, representa o maior interesse do executivo principal e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para

clientes e acionistas. Como indicadores importantes desta perspectiva podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividade dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa, que faz uma alusão das perspectivas como processos intimamente ligados e inter-relacionados.

### **GESTÃO DE PROJETOS**

No BSC, iniciativas estratégicas são grandes programas ou projetos de intervenção, que organizam ações e recursos, visando ao alcance dos objetivos estratégicos pelas organizações. Possuem relação direta com o nível de desempenho esperado através das metas de longo prazo. Dentre as suas características estão: data de início e término definidas, bem como reuniões de acompanhamento progressivas; envolvimento da alta liderança; resultados claramente definidos; orçamento definido e comprometimento de alocação de recursos.

A falta de critérios e definição de estrutura prioritária de projetos e iniciativas estratégicas pode acarretar a perda de foco estratégico e a consequente diluição de recursos entre um

número excessivo de projetos que dificultarão a implantação da estratégia organizacional.

É necessário responder a seguinte pergunta: como priorizar as iniciativas dentro de um conjunto amplo de necessidades, tendo por pano de fundo a restrição orçamentária e dentro da objetividade do foco estratégico? Cabe a equipe executora da gestão estratégica priorizar os projetos com base na agenda estratégica. Além disso, na elaboração do planejamento de um projeto, é fundamental prever estimativa de impacto na estratégia e os seus resultados para o desempenho organizacional.

É fundamental para a unidade acadêmica criar um escritório de projetos. Cabe ao escritório de projetos acompanhar, gerir e controlar o portfólio de projetos estratégicos da unidade através das seguintes ações:

- Gestão e monitoramento de progresso dos projetos estratégicos;
- Análise das distorções e desvios, visando à tomada proativa de ações corretivas;
- Proposição de replanejamento nos projetos de prazos, custo, qualidade e escopo, quando necessários;
- Controle dos resultados e metas planejadas dos projetos – rastreamentos dos impactos estratégicos;
- Controle financeiro e alinhamento orçamentário do portfólio de projetos.

Para realizar essas ações, o escritório de projetos deve utilizar

as informações geradas pelo Sistema Integrado de Informações bem como de um Sistema Específico de Gestão de Projetos (tal como o dotProject). Nesse sentido, é necessário que o coordenador de projeto atualize as informações sobre a evolução da execução do seu projeto para refletir a sua situação real.

## **GESTÃO DE PROCESSOS**

Para Lee e Dale apud De Sordi (2008), a gestão por processos consiste em um método para o gerenciamento sistemático da organização centrado no cliente, que objetiva a medição e melhoria de todos os processos da organização. É possível afirmar que uma das grandes preocupações dos gestores, de maneira a garantir os resultados de curto, médio e longo prazos, são:

- Planejamento das intervenções necessárias (alinhado ao planejamento estratégico) – PLAN;
- Gestão dos processos (ou gestão da rotina) – DO;
- Coordenação da implementação das intervenções (gestão de projetos) – DO;
- Acompanhamento e gestão do impacto das intervenções nos processos (gestão da estratégia) – CHECK E ACT.

Qualquer organização, seja ela uma empresa, um departamento, um órgão público, ou uma organização não governamental, é criada para atender as necessidades e expectativas de seus clientes, sejam estes consumidores, outros

departamentos de uma mesma organização, ou cidadãos. E estas organizações atendem às necessidades e expectativas de seus clientes por meio de seus processos.

Segundo Hammer e Champy (apud GONÇALVES, 2000), um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um produto/serviço que tem valor para o cliente.

Portanto, todo trabalho realizado por uma organização faz parte de algum processo; não justificando, por consequência, a existência de processos que não resultem em um produto/serviço. Entretanto, há categorias de processos que não resultam produtos/serviços diretos para o cliente da organização, mas o seu resultado é utilizado como entrada em outros processos cujo resultado atingirá diretamente o cliente.

Reconhecido que o cliente é o centro das atenções das organizações e que o sucesso destas depende do quanto às necessidades e expectativas daqueles são atendidas, podemos concluir que uma organização será tão eficiente quanto forem os seus processos. Inferimos, portanto, que a eficiência dos processos impacta diretamente no desempenho organizacional, o que traz à tona a necessidade das organizações gerenciarem adequadamente seus processos.

Certos processos representam os meios pelos quais uma organização atingirá seus objetivos, metas, missão e

atenderá a sua visão de futuro. O termo processos-chave é usado para distinguir aqueles processos mais relevantes ao sucesso da organização. De forma resumida, para definir se um processo é dito processo-chave, algumas características podem ser consideradas, a saber:

- Impacto na estratégia – processos que possuem um alto impacto na organização e são cruciais para seu sucesso, sendo, portanto, relevantes para o alcance de sua missão e visão de futuro;
- Impacto nos clientes – processos que afetam diretamente os clientes externos da organização, apresentando entregas claras para os mesmos;
- Processos interfuncionais – processos que, frequentemente, perpassam fronteiras dentro da estrutura da organização e envolvem inúmeras áreas funcionais ou departamentos.

Uma vez identificados os processos-chave, é fundamental entender o grau de configuração (melhoria) ou transformação (inovação) necessária em cada um dos processos para a execução da estratégia. A identificação dos desafios relacionados a cada um dos processos-chave da organização é um dos principais produtos da definição dos objetivos estratégicos da perspectiva de processos internos do BSC.

Uma das ferramentas para auxiliar na construção do alinhamento dos processos à estratégia é o desdobramento dos

objetivos estratégicos em fatores críticos de sucesso (FCS). Os FCS são uma ferramenta para suportar o processo de detalhamento e tradução dos objetivos estratégicos em termos operacionais, permitindo que a organização identifique com maior facilidade, a contribuição de cada um dos processos com os mesmos.

Verifica-se, portanto, que de nada adianta ter estratégias que não orientam o comportamento dos processos. Da mesma forma, de nada adianta processos excelentes do ponto de vista da eficiência e enfraquecidos do ponto de vista da aderência à estratégia.

### **MONITORAMENTO DOS INDICADORES**

Um dos principais desafios para viabilizar o gerenciamento do modelo de gestão da estratégia consiste no processo de organização e coleta dos indicadores estratégicos. Com efeito, tal trabalho demandará sistemática interna que possibilite a obtenção de informações periódicas da situação dos indicadores.

Esse trabalho será bem-sucedido na medida em que sejam identificados responsáveis para cada indicador, assim como definidos os modelos de coleta. Isto é, para cada indicador, será necessário estabelecer formulário de coleta detalhado com todas as informações e características que permitam o respectivo acompanhamento de forma padronizada e repetível.

Esse trabalho será facilitado mediante a implantação de sistema de informação que possibilite registros individualizados das informações sobre os indicadores e posterior integração dos dados. O uso de sistema também evita que dados sejam obtidos de diferentes fontes, assim como facilita a padronização e consolidação de resultados.

### **ANÁLISE E AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA**

O processo de gestão estratégica é metodologicamente incorporado em um instrumento de gestão estratégica chamada Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE. Esses eventos são fundamentais, pois possibilitam um realinhamento da estratégia pelas lideranças. É possível dizer que tão importante quanto o planejamento estratégico são as Reuniões de Avaliação da Estratégia, pois possibilitam sistematizar o planejamento e a tomada de decisões. As RAE devem, preferencialmente, ocorrer trimestralmente e são peças fundamentais no modelo de gestão da unidade.

A grande questão nessas reuniões de análise da estratégia consiste em desenvolver uma cultura de aprendizado nas lideranças em que haja uma decisão pautada na expectativa de resultado futuro e não no imediatismo.

O exercício de reflexão das lideranças deve ser antecedido por preparação prévia de roteiro de trabalho por parte da Unidade de

Gestão Estratégica de modo a direcionar a discussão para um caminho crítico do Mapa. Isto é, deve ser definida uma pauta com o foco de aprofundar a análise sobre determinados objetivos estratégicos ou na relação causa-efeito de um conjunto deles (temas estratégicos ou caminho crítico do Mapa). O escopo de análise de uma RAE pode ter abrangência e profundidade de avaliação variando de acordo com o interesse e as necessidades das lideranças da organização.

De forma sistemática, as análises de uma RAE podem focalizar um ou mais dos seguintes pontos: tema estratégico; objetivos estratégicos; indicadores; metas; projetos e atividades. Para cada um desses pontos podem ser analisados: a lógica ou estrutura de planejamento; o método ou forma de apuração dos indicadores; a intervenção ou qualidade das ações traçadas; e o cenário externo ou fatores atuais e tendências de contexto.