
Título do Case: Planejamento e controle estratégico: estratégia aplicada à rotina.

Categoria: Projeto Interno.

Temática: Estratégica.

Resumo:

Este case tem por objetivo relatar o processo de planejamento estratégico conduzido em uma empresa júnior, elaborado com o intuito de incorporar as definições do planejamento na rotina da empresa e monitorar o cumprimento dos objetivos e metas da organização. Com esse foco, o projeto foi elaborado utilizando alguns conceitos da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que auxilia a empresa a enquadrar as diretrizes propostas em seu dia-a-dia, através do desdobramento das estratégias e da geração de indicadores. Foi utilizada, também, a metodologia conhecida como Gerenciamento pelas Diretrizes. A partir desses conceitos, pôde-se desenvolver uma visão melhor sobre a real situação da empresa júnior e do ambiente no qual está inserida e, assim, tomar decisões mais assertivas e com maior segurança.

Introdução:

A empresa júnior analisada atua com consultoria nas áreas de Engenharia Mecânica e de Produção. Fundada em Outubro de 2003, possui um amplo portfólio atuando em: Gestão de Operações e Logística; Qualidade; Ergonomia; Higiene e Segurança do Trabalho; Gestão Econômica e Gestão de Sistemas de Informação.

O primeiro planejamento estratégico dessa empresa foi conduzido pelo presidente e pela diretoria de qualidade, em uma reunião com duração de dois dias da qual participaram todos os membros da organização, num total de quinze pessoas.

Na reunião foram definidos missão, visão, valores, forças, ameaças, oportunidades e fraquezas, assim como os objetivos e metas. Porém, percebeu-se que o que foi definido não teve acompanhamento durante a gestão. O controle do cumprimento dos objetivos e metas era responsabilidade do presidente que em virtude de outras atividades não conseguiu realizá-lo. Outra falha observada foi a falta de interação entre as definições do planejamento e a rotina da empresa.

A partir dessas observações, foi criado o cargo de diretor executivo estratégico, que tem como função fazer o planejamento e o monitoramento das ações estratégicas, auxiliando o presidente na tomada de decisão. E, com o objetivo de aumentar a interação entre as estratégias e a rotina da empresa, no planejamento estratégico seguinte foi utilizado o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta para o controle estratégico, já que auxilia a enquadrar as definições do planejamento estratégico à rotina, através do desdobramento das estratégias e da geração de indicadores balanceados de desempenho.

Desenvolvimento:

- Identificação do problema:

As principais falhas observadas no primeiro planejamento estratégico da empresa foram a falta de acompanhamento do cumprimento dos objetivos e metas definidos e a baixa interação entre as estratégias e a rotina da empresa.

- Observação:

As falhas observadas fizeram com que as definições do planejamento estratégico se perdessem durante a gestão, dificultando a avaliação dos resultados obtidos.

- Análise:

A causa fundamental do problema observado foi a baixa disponibilidade do presidente para se dedicar a desenvolver uma estrutura apropriada que facilitasse seu controle do cumprimento das estratégias e pudesse repassar, de forma clara, esse trabalho aos demais membros da empresa.

- Plano de ação:

O planejamento estratégico da empresa em estudo foi baseado em dois sistemas de gestão: o *Balanced Scorecard* e o Gerenciamento pelas Diretrizes. A princípio, ambos têm o propósito de garantir a tradução e implementação das diretrizes de longo prazo das empresas, através do estabelecimento de objetivos alinhados à estratégia e que são acompanhados através de indicadores e disseminados por toda a organização. Ou seja,

ambos podem contribuir para a gestão estratégica no que tange à implementação e controle da estratégia na organização.

O *Balanced Scorecard* sugere que os objetivos e medidas focalizem o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: Financeira; Pessoas; Tecnologia e Processos; Mercado, Clientes e Sociedade. Adaptando a situação da empresa júnior analisada, as perspectivas do BSC foram desdobradas em: Financeira; Clientes; Concorrentes; Parceiros; Movimento Empresa Júnior (MEJ); UFV; Professores; Alunos; Gestores; Tecnologia e Processos.

- Execução:

Assim, considerando os conceitos dos sistemas de gestão estudados, o processo de planejamento estratégico da empresa júnior analisada foi elaborado adequando esses conceitos à realidade da empresa, o que resultou na definição de quatro etapas principais:

1ª Etapa - Atividades Preparatórias

Essa primeira etapa foi composta pela definição da equipe estratégica, responsável por fazer a avaliação das etapas do planejamento e discutir sobre as principais estratégias da empresa antes da reunião com toda a equipe. Esse processo teve duração de uma semana. A equipe estratégica foi formada pelo presidente e pelo diretor executivo estratégico e presidente eleitos para a gestão seguinte. O principal objetivo dessa etapa foi criar um consenso entre a diretoria executiva sobre as principais estratégias da empresa para facilitar as discussões na reunião com os demais membros da equipe.

2ª Etapa - Formulação e Implementação das Estratégias

A formulação e implementação das estratégias foi composta por uma reunião com todos os membros, durante dois dias, em que foram definidas as principais estratégias da empresa: Revisões do negócio, missão, valores e visão da empresa; Definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a partir da visão revisada; Definição dos objetivos e

metas gerais. Os objetivos e metas foram definidos observando-se as perspectivas da empresa, correlacionando-os entre si e com a visão de futuro.

Os membros foram divididos em grupos menores sendo que as discussões e conclusões, primeiramente, foram feitas internamente. Em seguida, foi realizada uma discussão geral entre os grupos para que se pudesse chegar a uma conclusão final sobre quais estratégias seriam seguidas. Essa prática facilitou a visualização da real situação e dos objetivos da empresa. Foram definidas, também, algumas ações estratégicas para cada diretoria e comitê, com o objetivo de orientar a equipe no período de Desdobramento das Estratégias. Além disso, foram definidos os responsáveis por cada meta geral, os quais foram escolhidos entre os diretores e líderes dos comitês, procurando relacionar as metas às diretorias afins.

Foi elaborada a Matriz de Correlação SWOT (Figura 1 do anexo), um instrumento metodológico para análise da relação entre os fatores do ambiente externo com os do ambiente interno, relacionando cada força e fraqueza da empresa a cada ameaça e oportunidade. Esta é uma forma de facilitar a visualização da situação da empresa frente ao ambiente no qual está inserida.

3ª Etapa - Desdobramento das Estratégias

A etapa de desdobramento das estratégias foi baseada no "método de desdobramento das diretrizes". As diretrizes definidas foram divididas em várias outras sob responsabilidade dos demais níveis da organização. Sendo que, cada diretriz estabelecida estava intimamente ligada à diretriz original, num relacionamento meio-fim.

Essa etapa teve duração de dois meses, onde foram realizadas reuniões com cada diretoria e comitê, nas quais foram definidos os objetivos e metas específicas, assim como revistas as ações estratégicas, desdobramento final do planejamento estratégico. A empresa era, então, formada pelas diretorias de Projetos, Marketing, Gestão de Pessoas, Qualidade, Administrativo-Financeiro, além dos comitês de MEJ (Movimento Empresa Júnior) e RSE (Responsabilidade Social).

Após as reuniões, foi solicitado às equipes que definissem, internamente, quais seriam os responsáveis por cada meta específica, e que elaborassem o Plano de Ação da Gestão (Figura 2 do anexo) a partir das ações estratégicas, no qual foi acrescentado também os gastos estimados com cada ação, para que a diretoria de administrativo-financeiro pudesse elaborar o orçamento anual da empresa.

Quanto aos indicadores estratégicos, esses foram definidos pelo diretor executivo estratégico junto à diretoria de qualidade, sendo que para cada indicador havia uma meta específica. As duas diretorias foram responsáveis também por elaborar os gráficos de controle e divulgar os resultados. Após definidas as estratégias, foi elaborado o Painel de Bordo (Figura 3 do anexo), no qual foram organizados os objetivos, metas e seus responsáveis e os indicadores gerais e específicos, relacionando-os a cada perspectiva analisada. É um arquivo que auxilia a visualização da relação entre as estratégias definidas e a rotina da empresa. Essa planilha é encontrada em arquivo digital no computador da sede da empresa, de forma que todos os gestores tenham fácil acesso. Foi elaborado, também, o Mapa Estratégico (Figura 4 do anexo), elemento essencial do BSC, o qual correlaciona os objetivos da empresa, facilitando a compreensão da sua estratégia.

Ao final da etapa, foi realizada uma apresentação para toda a equipe, mostrando todo o trabalho realizado durante as primeiras fases e destacando a importância do comprometimento dos membros no período de controle estratégico para que a empresa pudesse atingir os resultados esperados.

- Verificação:

4ª Etapa - Controle Estratégico

A finalidade dessa etapa foi verificar e revisar o cumprimento das diretrizes propostas. Essa etapa se estendeu até o planejamento estratégico seguinte. A avaliação e o controle fecham o ciclo do processo de planejamento e sua finalidade é indicar até que ponto os cursos de ação estão sendo apropriados ou não à consecução das metas e objetivos e se estão adequados às condições da realidade. Quando um diretor ou um gerente verifica o resultado das metas e detecta metas não alcançadas, é necessário que o responsável pela meta apresente sua reflexão (análise). O período de controle estratégico

permitiu que se verificasse o cumprimento das diretrizes propostas, a análise das causas do não cumprimento e a revisão de acordo com as mudanças no ambiente.

O controle estratégico consistiu em:

- Reuniões mensais com as diretorias e comitês para controle estratégico;
- Apresentações trimestrais de resultados;
- Gestão à vista através dos murais da empresa, anexando os gráficos de controle.
- Ação corretiva/preventiva:

Durante as reuniões, o plano de ação elaborado pelos setores foi revisado e as causas do não cumprimento foram levantadas a partir do modelo adaptado à empresa do Diagrama de Ishikawa. Nas apresentações trimestrais, foram apresentados os gráficos de controle e levantadas soluções para resolver os pontos críticos. Foi realizada, também, uma premiação da equipe com melhor desempenho em relação ao cumprimento das metas.

Conclusão:

A metodologia proposta nesse estudo foi elaborada baseando-se na técnica do *Balanced Scorecard*, sendo utilizado, também, o Gerenciamento pelas Diretrizes, buscando criar uma estrutura própria e adequada à empresa em questão. A partir desse processo, a empresa júnior pôde alcançar aquilo que buscava no início de sua implementação: incorporar as definições do planejamento estratégico em sua rotina e monitorar o cumprimento dos objetivos e metas.

Verificou-se que, dentre as metas propostas, 90% (noventa por cento) foram cumpridas no prazo e, as não concluídas, puderam ter as causas do não cumprimento mapeadas a partir da análise realizada. Pôde-se desenvolver uma estrutura na qual há uma melhor visão da real situação da empresa e do ambiente, facilitando a tomada de decisão e não permitindo que os objetivos da empresa se perdessem na rotina.

Anexos:
Figura 1: Matriz de Correlação SWOT

		Oportunidades						Ameaças							
		a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	f	g	h
FORÇAS	a	○	○	△	○	○	△	○	○	△	△	△	△	○	○
	b	△	△	△	○	○	△	○	○	△	△	△	△	△	○
	c	○	○	△	○	○	○	○	○	△	△	△	△	△	△
	d	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△	△	△	△	△
	e	△	○	△	△	△	○	△	○	△	○	○	△	○	○
	f	○	○	○	△	△	○	△	○	○	○	△	△	△	△
FRAQUEZAS	a	△	○	△	○	○	△	○	○	○	○	○	△	△	
	b	○	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△	△	○	○
	c	○	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△	△	△	△
	d	○	○	○	○	○	△	○	○	△	○	△	△	△	○
	e	○	△	○	△	△	○	△	△	○	△	△	△	△	○
	f	○	○	△	○	△	△	○	○	△	△	△	△	△	△

△ Pouca ou sem nenhuma importância
 ○ Importante
 ○ (with red border) Muito importante

Figura 2: Plano de ação da Gestão

DIRETORIA EXECUTIVA ESTRATÉGICA <i>PLANO DE AÇÃO DA GESTÃO</i>							
META: Cumprir todos os objetivos e metas estabelecidos até Julho de 2009; Responsável: DANIEL							
Ações estratégicas:							
Item	O que ?	Por que ?	Quem ?	Quando ?	Quanto?	Como ?	Situação
1	Revisão mensal das definições do Planejamento estratégico		Daniel	Mensalmente	x	- Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças;	Em Execução
META: Cumprir todas as ações estratégicas estabelecidas no prazo até Julho de 2009; Responsável: DANIEL							
Ações estratégicas:							
Item	O que ?	Por que ?	Quem ?	Quando ?	Quanto?	Como ?	Situação
1	Reuniões mensais com as Diretorias e Comitês para controle estratégico		Daniel	Mensalmente	x	Acompanhamento da realização das ações estratégicas;	Em Execução
META: Apresentar o case do planejamento estratégico no III Internej até Novembro de 2008; Responsável: DANIEL							
Ações estratégicas:							
Item	O que ?	Por que ?	Quem ?	Quando ?	Quanto?	Como ?	Situação
1	Escrever e enviar o case do Planejamento Estratégico 2008 ao III Internej		Daniel	26/9/2009	x	Pedir revisão do texto pelos gestores	Concluída
META: Finalizar totalmente o Planejamento estratégico 2008 até Outubro de 2008; Responsável: DANIEL							
Ações estratégicas:							
Item	O que ?	Por que ?	Quem ?	Quando ?	Quanto?	Como ?	Situação
1	Apresentação final do Planejamento estratégico		Daniel	25/9/2008	x	Na reunião geral	Concluída

Figura 3: Painel de Bordo

Perspectivas:	Painel de Bordo							
	Objetivos Gerais	Indicadores Gerais	Responsável	Metas Gerais	Objetivos Específicos	Indicadores Específicos	Responsável	Metas Específicas
Clientes	OC11.			MC11.1				
	OC12.			MC12.1				
				MC12.2				
Concorrentes	OCo1.			MCo1.1				
Parceiros	OPa1.			MPa1.1				
	OGe3.			MGe3.2				
UFV	Ouf1.			Muf1.1				
Finanças	Ofi1.			Mfi1.1				
	Ofi2.			Mfi2.1				
MEJ	OMe1.			MMe1.1				
	OMe2.			MMe2.1				
Professores	OPr1.			MPr1.1				
Alunos	OAl1.			MA11.1				
				MA11.2				
Tecnologia e Processos	OTe1.			MTe1.1				
	OTe2.			MTe2.1				

Figura 4: Mapa Estratégico (Representação)

