

# GESTÃO



**PLANEJAMENTO,  
CONTROLE E  
GERENCIAMENTO**

**SISTEMA FAEP**



**ANDRÉ LUIS DE CASTRO DAVID**

**GESTÃO:  
PLANEJAMENTO, CONTROLE E GERENCIAMENTO**

**CURITIBA  
SENAR AR/PR  
2018**

Depósito legal na CENAGRI, conforme Portaria Interministerial n. 164, datada de 22 de julho de 1994, e junto a Fundação Biblioteca Nacional e Senar-PR.

Autores: André Luis de Castro David

Coordenação técnica: Vanessa Reinhart – CREA PR-122367 e Luis Guilherme P. Barbosa Lemes

Coordenação metodológica: Patrícia Lupion Torres

Normalização: Rita de Cássia Teixeira Gusso – CRB 9. /647

Coordenação gráfica: Adilson Kussem

Capa: Adilson Kussem

Ilustrações: Sincronia Design

Diagramação: Sincronia Design

Catálogo no Centro de Editoração, Documentação  
e Informação Técnica do SENAR-PR.

David, André Luís de Castro.

Gestão : planejamento, controle e gerenciamento / André Luís de Castro David. –  
Curitiba : SENAR AR/PR., 2018. – 80 p.

ISBN 978-85-7565-163-6

1. Agricultura. 2. Administração de empresas. 3. Gestão. IV. Agronegócio. 4.  
Planejamento estratégico. 5. Mapa estratégico. I. Título.

CDD630  
CDU65.012.2

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida,  
por qualquer meio, sem a autorização do editor.

IMPRESSO NO BRASIL – DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



## APRESENTAÇÃO

O SENAR Nacional – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – é uma instituição prevista na Constituição Federal e criada pela Lei no 8.315, de 23/12/1991. Tem como objetivo a formação profissional e a promoção social do homem do campo para que ele melhore o resultado do seu trabalho e com isso aumente sua renda e a sua condição social.

No Paraná, o SENAR é administrado pela Federação da Agricultura do Estado do Paraná – FAEP – e vem respondendo por amplo e diversificado programa de treinamento.

Todos os cursos ministrados por intermédio do SENAR são coordenados pelos Sindicatos Rurais e contam com a colaboração de outras instituições governamentais e particulares, Prefeituras Municipais, cooperativas e empresas privadas.

O material didático de cada curso levado pelo SENAR é preparado de forma criteriosa e exclusiva para seu público-alvo, a exemplo deste manual. O intuito não é outro senão o de assegurar que os benefícios dos treinamentos se consolidem e se estendam. Afinal, quanto maior o número de trabalhadores e produtores rurais qualificados, melhor será o resultado para a economia e para a sociedade em geral.



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>7</b>
1.1	PRINCIPAIS ASPECTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	7
1.2	VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	9
<b>2</b>	<b>TIPOS DE PLANEJAMENTO .....</b>	<b>11</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	12
2.2	PLANEJAMENTO TÁTICO .....	12
2.3	PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	12
2.4	DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	13
2.5	EMPRESA COMO SISTEMA .....	13
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>15</b>
3.1	MISSÃO .....	15
3.2	PROPÓSITOS.....	16
3.3	VISÃO.....	17
3.4	VALORES.....	17
3.4.1	Como identificar os valores de uma empresa.....	18
<b>4</b>	<b>ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....</b>	<b>19</b>
4.1	CONCEITO DE ESTRATÉGIA .....	19
4.2	TIPOS DE ESTRATÉGIA.....	21
4.3	POLÍTICAS .....	21
<b>5</b>	<b>TRADUZINDO A ESTRATÉGIA.....</b>	<b>23</b>
5.1	ANÁLISE AMBIENTAL.....	24
5.1.1	Analisar o macroambiente (externo).....	25
5.2	ANALISAR O MICRO AMBIENTE (INTERNO) .....	27
5.2.1	Funções a serem analisadas na empresa .....	27
5.2.2	Aspectos organizacionais.....	28
5.2.3	Níveis de controle e avaliação do sistema.....	28
5.2.4	Obtenção das informações necessárias à alta administração.....	28
<b>6</b>	<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>CENÁRIO .....</b>	<b>31</b>
<b>8</b>	<b>ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>37</b>
8.1	PONTUAÇÃO DAS OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, PONTOS FORTES E FRACOS .....	38
8.1.1	Pontuação das oportunidades .....	38
8.1.2	Pontuação das ameaças .....	38
8.1.3	Pontuação dos pontos fortes .....	39
8.1.4	Pontuação dos pontos fracos.....	39

8.2	INSTRUÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA MATRIZ <i>SWOT</i> .....	39
8.2.1	Posicionamento estratégico: manutenção.....	41
8.2.2	Posicionamento estratégico: desenvolvimento .....	42
8.2.3	Posicionamento estratégico: sobrevivência.....	43
8.2.4	Posicionamento estratégico: crescimento .....	43
<b>9</b>	<b>ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO – <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC) .....</b>	<b>45</b>
9.1	CORRELAÇÃO COM O REFERENCIAL ESTRATÉGICO.....	45
9.2	ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC .....	46
<b>10</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES E METAS ALINHADOS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>49</b>
10.1.1	Diferença entre dados, informações e indicadores.....	49
10.3.1	Indicadores de resultado.....	52
10.3.2	Indicadores de esforço.....	53
<b>11</b>	<b>ESTABELECIMENTO DE METAS .....</b>	<b>59</b>
<b>12</b>	<b>CONTROLE E AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>61</b>
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>

# 1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Peter Drucker, Planejamento Estratégico:

É um processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução de decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUKER, 1984).

O Planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores não controláveis, os quais estão alocados no ambiente da empresa, ou seja, fora dela.

O propósito de planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido e coerente.

Com o atual cenário econômico mundial globalizado, em que a competitividade, as constantes instabilidades políticas e econômicas, além de inúmeras adversidades ambientais estão fortemente presentes, várias empresas agem de maneira mais instintiva do que através de um consciente planejamento estratégico. O planejamento estratégico torna-se muitas vezes, um item secundário em épocas de crise. Porém, sem um bom Planejamento com lastro em uma estratégia bem fundamentada, as empresas colocam em risco a própria sobrevivência nesse mercado competitivo.

Nesse sentido, o planejamento estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente de seus tamanhos e tipos. Esse planejamento tem como propósito adotar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes proativas na gestão das organizações (MINTZBERG, 1994; GOMES, 2003).

## 1.1 PRINCIPAIS ASPECTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico deve vislumbrar caminhos que possam ser percorridos e que levem ao sucesso. Isso quer dizer que o nível estratégico da gestão tem como objetivo enxergar aonde a empresa precisa chegar e selecionar caminhos viáveis para o desenvolvimento das ações necessárias para que a empresa de fato chegue lá. Mas a estratégia pode ser trabalhada de várias



maneiras. A boa gestão depende do entendimento e ênfase do tipo certo de estratégia. Todo o planejamento deve ter algumas características:

- mostrar aonde a empresa deseja chegar;
- o que deve fazer;
- como fazer;
- quando fazer;
- quanto desembolsará para fazer;
- para quem deve ser feito;
- por que fazer;
- quem fará;
- onde será feito.

Logo, essa característica faz com que a empresa se mobilize para atingir o sucesso e construir um futuro, por meio de um comportamento adequado considerando seu ambiente atual e futuro. Drucker (1984), ressalta “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes”.

O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas. Por meio desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. Esses três conceitos se tornam fundamentais para avaliar se a estratégia definida está levando a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos.

- **Eficiência:** é uma medida individual dos componentes das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: fazer as coisas de maneira adequada; resolver os problemas que surgem; cumprir os deveres e as responsabilidades estabelecidas.
- **Eficácia:** é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: fazer o que precisa ser feito (a coisa certa); criar alternativas para os problemas que surgem na empresa; maximizar os recursos; aumentar os resultados financeiros e operacionais da empresa.
- **Efetividade:** é uma medida do rendimento global das empresas e se consolida pela ocorrência dos seguintes aspectos: manter-se no mercado e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

Portanto, para que uma empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz. É importante salientar que a eficiência, a eficácia e a efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois, normalmente, os recursos com os quais o executivo trabalha são escassos e limitados.

## 1.2 VANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As vantagens do planejamento estratégico são as seguintes:

- Agilidade nas tomadas de decisões, pois os objetivos da empresa são claros.
- Melhor conhecimento dos seus concorrentes, visto que o planejamento estratégico exige isso em sua elaboração.
- Melhor comunicação entre os funcionários, pois todos falam a “língua” da empresa.
- Cultura organizacional.
- Maior capacitação gerencial, até dos funcionários de níveis inferiores, já que a empresa identifica mais facilmente o tipo de profissional que quer para seu quadro.
- Orientação maior nos comportamentos de funcionários, pois todos sabem aonde devem chegar e por quê.
- Consciência coletiva, motivação e comprometimento dos envolvidos, já que todos os funcionários conhecem a importância do seu trabalho para atingir as metas.
- Melhor conhecimento do ambiente em que os funcionários trabalham.
- Melhor relacionamento entre empresa-ambiente, pois há um estudo constante dos cenários em que a empresa atua.
- Maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa.
- Visão de conjunto.



## 2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico; planejamento tático e planejamento operacional. O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo, com maneiras e ações que afetam toda a empresa. O planejamento tático relaciona-se com objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. O planejamento operacional relaciona-se com as rotinas operacionais e afetam somente as unidades setoriais.

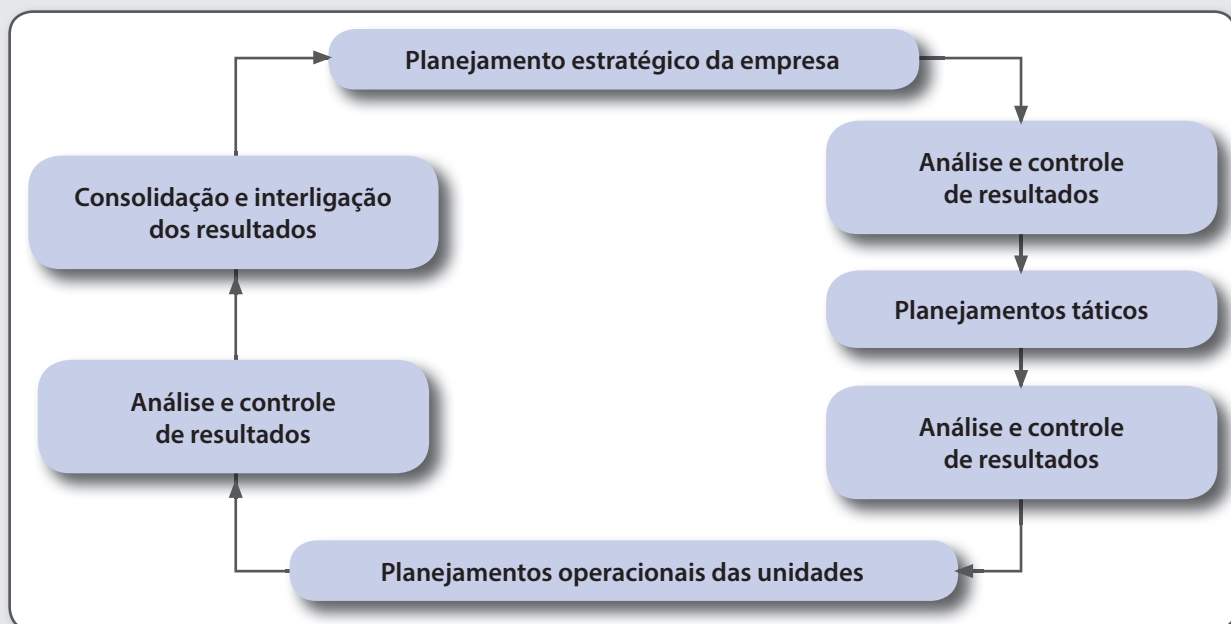
**Quadro 1** – Tipos e níveis de planejamento na empresa.

Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoque	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais
Plano de pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações

Percebe-se que planejamento estratégico considera a empresa como um todo. Esse aspecto é importante para o entendimento das fases do Planejamento estratégico.

Na Figura 1 pode-se ver o ciclo básico dos três tipos de planejamento.

**Figura 1** – Ciclo básico do planejamento integrado.



Fonte: Oliveira (2015, p. 18).

Logo, o planejamento integrado entre os vários escalões é importante para que a atividade conjunta garanta a realização dos objetivos propostos para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a um otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas à empresa e sua evolução esperada.

## 2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

Tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Envolve as áreas de mercado, financeira, recursos humanos, produção, sistemas organizacionais etc.



O planejamento tático, portanto, é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados.

## 2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos;
- os responsáveis por sua execução e implantação.

## 2.4 DIFERENÇAS ENTRE OS TRÊS TIPOS DE PLANEJAMENTO

Obviamente a mudança no plano estratégico é maior, pois envolve alterações nos outros níveis da empresa. Dentro de um processo de mudança, as que se referem às pessoas têm-se mostrado mais difíceis e complicadas de se efetivarem, enquanto as mudanças de estruturas, normalmente, são as mais fáceis de serem realizadas.

Portanto, de forma que as mudanças nas empresas apresentem melhores resultados, os executivos devem observar os seguintes aspectos:

- **enquadramento** das mudanças com os propósitos e os objetivos estabelecidos, ou seja, com os resultados esperados pela empresa;
- **treinamento** e o desenvolvimento da capacitação profissional interna;
- **obtenção** de recursos adicionais, se necessários, e melhor realocação dos existentes;
- **desenvolvimento** do processo de solução de problemas;
- **melhoria** das relações entre equipes, principalmente as multidisciplinares;
- **atitudes** favoráveis por parte dos executivos da empresa, para o processo e os resultados das mudanças.

Quadro 2 – Diferenças entre os tipos de planejamento.

DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO TÁTICO		
Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Quanto ao prazo	Mais longo	Mais curto
Quanto à amplitude	Mais amplo	Mais restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Menores
Quanto às atividades	Fins e meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior

DIFERENÇAS ENTRE PLANEJAMENTO TÁTICO E PLANEJAMENTO OPERACIONAL		
Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Quanto ao prazo	Mais longo	Mais curto
Quanto à amplitude	Mais amplo	Mais restrito
Quanto aos riscos	Maiores	Menores
Quanto às atividades	Meios	Meios
Quanto à flexibilidade	Menor	Maior

## 2.5 EMPRESA COMO SISTEMA

Como o planejamento estratégico trata de toda a empresa perante seu ambiente, é importante a conceituação de sistema. Sistema é o conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função.

O planejamento estratégico é um sistema, pois tem um conjunto de partes interagentes e interdependentes, que devem consolidar um todo considerando os diversos fatores controláveis e não controláveis pela empresa, bem como buscar determinado resultado objetivo, desenvolvendo uma função específica e importante nas empresas, correspondente à otimização de seu processo decisório.

### 3 REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O referencial estratégico define o propósito e a razão de existência de uma organização, sua conduta e forma de atuação. Esse referencial representa as etapas iniciais do planejamento da organização. O objetivo desse processo é definir:

- a missão;
- os princípios;
- a visão;
- os valores.

Com base na Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2008), “a organização com visão de futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis e de alto desempenho em suas atividades no presente e no futuro”.

No referencial estratégico são considerados os aspectos de agregação de valor para as partes interessadas e o desenvolvimento sustentável, explicitamente declarados na Missão e na Visão.

Em adição ao referencial estratégico, são complementares os princípios da empresa e o código de conduta. Inclui a elaboração de cenários para a construção de um futuro próximo e a criação de mecanismos que permitirão a compreensão da atual realidade da organização. Em relação à missão e aos valores institucionais, estes permanecem estáveis ao longo do tempo. A Visão, embora não tão estável quanto a missão e os valores, frequentemente é constante durante o plano estratégico de curto e médio prazo da empresa.

#### 3.1 MISSÃO

A missão procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo. Segundo Drucker (1999), “somente uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna possível a existência de objetivos claros e realistas. É o fundamento para as prioridades, as estratégias, os planos e a definição de atribuições”.

Uma missão bem elaborada apresenta as seguintes características:

- 1ª)** A definição da missão da empresa é importante porque é nesse ponto que se procura descrever as habilidades, essenciais da empresa. Essas habilidades são, tipicamente, mais amplas do que as dimensões genéricas dos produtos ou serviços da empresa. E não se pode esquecer que, inclusive, as habilidades secundárias são críticas, pois afetam o que a empresa pode vender e a quem.
- 2ª)** A definição da missão da empresa é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção na qual a empresa vai implementá-las e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégia relevante.



Alguns critérios que a missão deve satisfazer:

- deve ser empreendedora para ter impacto sobre o modelo de gestão e a atuação estratégica da empresa;
- deve ser mais focada na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes do que nas características dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado;
- deve ser capaz de refletir as habilidades e competências essenciais da empresa;
- precisa ser entendível por todos os profissionais da empresa;
- deve ser motivadora.

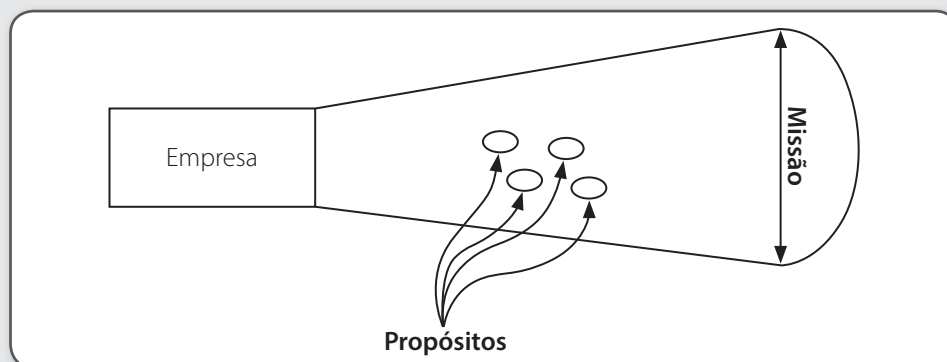
**Quadro 3** – Exemplos de missão.

<b>AGCO – Your Agriculture Company</b>	Crescimento rentável por meio de atendimento ao cliente, inovação, qualidade e compromisso superiores.
<b>INTEGRADA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL</b> <a href="http://www.integrada.coop.br/acooperativa/missao-visao-valores.xhtml">http://www.integrada.coop.br/acooperativa/missao-visao-valores.xhtml</a>	Promover o desenvolvimento dos cooperados e colaboradores, bem como atender aos anseios dos clientes e fornecedores, por meio de produtos e serviços de excelência e atuando com responsabilidade socioambiental.
<b>Fazenda Água Negra</b> <a href="http://www.fazendaaguanegra.com.br/missao-visao-avalores/">http://www.fazendaaguanegra.com.br/missao-visao-avalores/</a>	Trabalho em equipe que possa disponibilizar continuamente, com qualidade, criatividade e rentabilidade, produtos e serviços inovadores e acessíveis, com respeito às pessoas e ao meio ambiente.
<b>Sul Agrícola</b> <a href="http://www.sulagricola.com.br/">http://www.sulagricola.com.br/</a>	Atender bem o homem do campo em todas as etapas, prestar assistência técnica qualificada, desde o preparo do solo até o recebimento e estocagem das <i>commodities</i> , respeitando o meio ambiente e potencializando o agronegócio brasileiro.

### 3.2 PROPÓSITOS

São compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

**Figura 2** – Propósitos da empresa.



Fonte: Oliveira (2015, p. 116).

### 3.3 VISÃO

A visão desenvolve o senso de destino para os participantes da empresa e pode ser definida em diferentes dimensões. De acordo com Warren Bennis, a Visão reflete o estado futuro da empresa imaginado pelo líder.

Trata-se de um alvo e um poderoso motivador porque, quando a organização tem um senso claro de um propósito, direção e estado futuro desejado, e quando essa imagem é amplamente compartilhada, os indivíduos são capazes de encontrar seus próprios papéis na organização e na sociedade maior da qual fazem parte. (BENNIS, 1989 apud HERRERO FILHO, 2005, p. 46).

Segundo Collins (2004), a visão de uma empresa está associada a seus valores essenciais e a sua capacidade de imaginar o futuro a que ela aspira alcançar e criar. A visão é algo que exige mudanças e progresso significativos. Uma estimulante imagem do futuro precisa ter metas ambiciosas, complexas e alcançáveis.

Uma visão deve preceder a formulação da estratégia e provocar uma tensão criativa no interior da empresa. A visão deve ter uma ideia tão energizante que, segundo Nanus (1992 apud HERRERO FILHO, 2005, p. 46), “deve transcender o *status quo* e proporcionar o tão esperado elo entre o que está acontecendo no presente e o que a empresa aspira a construir no futuro”.

**Quadro 4** – Exemplo de Visão.

<b>AGCO – Your Agriculture Company</b>	Soluções de alta tecnologia para agricultores profissionais que alimentam o mundo.
<b>Fazenda Água Negra</b>	Uma empresa inovadora que garanta o acesso às novas informações e que seja um ponto de referência no agronegócio.
<b>Sul Agrícola</b>	Está focada em ser a melhor parceira do produtor agrícola, com excelência nos serviços prestados.
<b>INTEGRADA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL</b>	Ser referência entre as maiores e melhores cooperativas agroindustriais do país.

### 3.4 VALORES

Valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão na direção da visão. Representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores são compostos de regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores e colaboradores em geral.

Os valores também podem ser vistos como um conjunto de crenças ou princípios, que:

- definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e dos próprios valores;

- definem e facilitam a articulação da missão e da visão;
- facilitam o comprometimento dos empregados entre si;
- facilitam o comprometimento dos empregados com o mercado;
- facilitam o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade.

### 3.4.1 Como identificar os valores de uma empresa

O enunciado de cada valor deve ser curto. Os valores são inegociáveis e devem ser perenes em uma empresa. O conjunto de valores deve definir a regra do jogo, em termos de comportamentos e atitudes, devendo conter um subconjunto das respostas às perguntas abaixo:

- a) Como os empregados devem se portar, individualmente?
- b) Como os empregados se relacionam entre si?
- c) Como os empregados se relacionam com os clientes?
- d) Como a empresa trata seus clientes?
- e) Como a empresa faz negócios?
- f) Como a empresa se relaciona com a comunidade?
- g) Qual a responsabilidade da empresa frente à sociedade?
- h) Que valores, crenças ou princípios são importantes para a empresa?



#### REVISÃO DO QUE VIMOS:

- 1) Pense na sua empresa estrategicamente. Qual o referencial estratégico que você proporia a ela?
- 2) Quais as dificuldades você entende ser necessário atacar para que esse referencial pudesse ser compreendido e aplicado pelas pessoas que geram valor na sua organização?

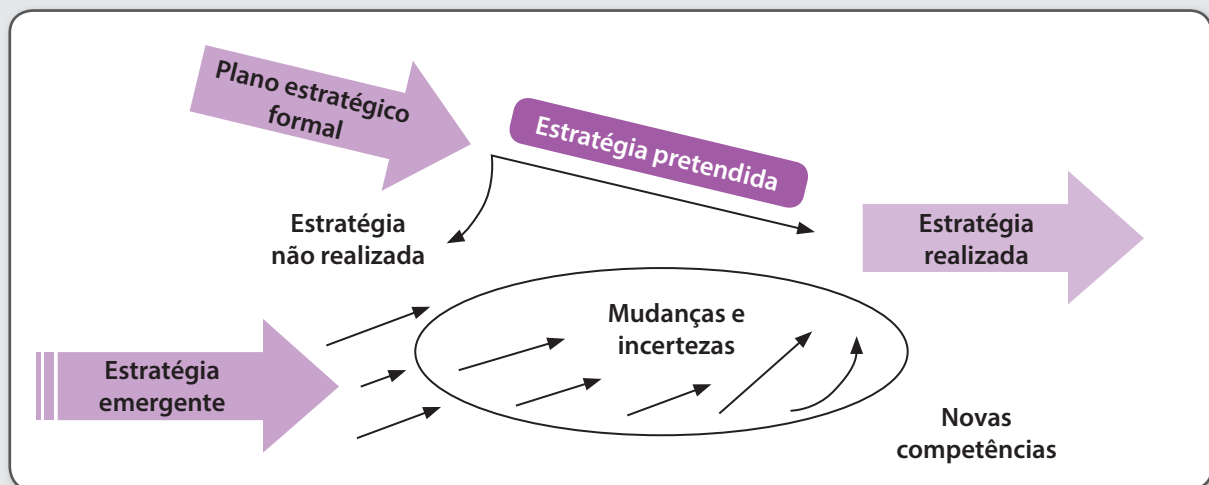
## 4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

### 4.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia, segundo Mintzberg et al. (2000):

A estratégia é mais frequentemente um processo, irregular, descontínuo, repleto de ajustes e recomeços. Há períodos de estabilidade no desenvolvimento da estratégia, mas também há período de constantes mudanças, investigações, tentativas e erro, mudanças em etapas e mudanças globais.

Figura 3 – Gestão estratégica.



Fonte: Mintzberg et al. (2000), adaptado.

Obviamente, a estratégia é uma questão de sobrevivência de uma organização, pois é ela que possibilita que uma empresa possa cumprir com sucesso sua missão e visão. Uma empresa sem uma estratégia clara não consegue, na maioria das vezes, reagir diante de um concorrente, por isso é fundamental que a estratégia seja feita com extremo rigor.

Para Drucker (apud MINTZBERG et al., 2000, p. 19), a estratégia é uma teoria dos negócios por excelência. Ela permite aos empresários e executivos discutirem, em profundidade, os mais significativos temas dos negócios, por exemplo: nem os resultados nem os recursos existem dentro da empresa, ambos estão localizados fora, na sociedade e nos mercados; os resultados são obtidos pelo aproveitamento de oportunidades e não pela solução de problemas; qualquer posição de liderança é transitória e provavelmente de curto prazo, e o que existe está se tornando obsoleto.

Para Drucker (1999), a estratégia também permite aos executivos descobrirem o que seria uma oportunidade de negócios. Para referido autor, "o que é uma oportunidade somente pode ser decidido se houver uma estratégia; caso contrário não há como saber o que aproxima a organização

dos resultados desejados e o que é desvio e desperdício de recursos” (DRUCKER, 1999). Logo, as empresas devem se preocupar em maximizar suas oportunidades de negócios e não apenas a maximização dos lucros. Obviamente isso leva as empresas a não ficarem presas ao sucesso do passado.

O progresso tecnológico achata as estruturas, mudam a localização, rompendo barreiras. Os dados da Fortune 500 mostram isso claramente, 89% das empresas que constavam na lista em 1960 não constam em 2015, o ciclo de vida médio de uma competência de negócios caiu de 30 para 5 anos, nos próximos 10 anos, 40-50% das empresas que atualmente compõem S&P 500 deixarão a classificação.

Essa situação está ligada ao que Drucker (1999) vislumbrou, as forças disruptivas ganham impulso com implicações globais e lógicas, com capacidade de transcender fronteiras. Em função do exposto, passa a ser questão de sobrevivência a rapidez na correta implementação da estratégia nas organizações. Infelizmente uma das questões mais críticas da estratégia é a sua implementação, em geral os seus executores falham porque em geral as empresas são bem criativas na formulação da estratégia, mas não têm a mesma criatividade e competência na sua implementação.

Uma pesquisa realizada por J. David Hunger, em seu livro *Gestão Estratégica* (apud HERRERO FILHO, 2005), em 93 empresas da Fortune 500, revelou as principais causas desse problema:

- a implantação de forma mais lenta do que o planejado;
- o surgimento de problemas internos não previstos pelos executivos;
- a coordenação ineficaz de atividades planejadas;
- o surgimento de crises simultâneas que desviam o foco da implementação;
- a falta de capacidade dos colaboradores envolvidos no processo;
- a comunicação e o treinamento insuficientes em relação à equipe de colaboradores;
- a influência de fatores ambientais não controláveis;
- a falha na liderança e no comprometimento dos gerentes de nível médio;
- a falta de clareza na definição das atividades-chave na implementação;
- o monitoramento inadequado das atividades pelo sistema de informações gerenciais.

Esses problemas ainda permanecem para um grande número de empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, exigindo de seus líderes uma mudança em relação ao modelo como o seu negócio é conduzido, de forma a estar alinhado com as mudanças que o mundo apresenta e na velocidade que estão se mostrando.

## 4.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA

As empresas em geral consideram três tipos de estratégias:

**Estratégia corporativa:** é formada pela estratégia diretiva, pela análise de portfólios e pela estratégia de criação e gestão de unidade e subsidiárias. É conceitualizada em termos de estabilidade, crescimento e redução de custo.

**Estratégia de negócios:** geralmente ocorre na unidade de negócios ou no nível de produto e enfatiza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma empresa no setor ou segmento de mercado específico atendido por essa unidade de negócio. Por exemplo, uma empresa que utiliza uma estratégia de diferenciação que enfatiza a qualidade dos seus produtos X, mas utiliza também uma estratégia de baixo custo para um produto Y de modo que possa comercializá-lo para consumidores preocupados com preços.

**Estratégia funcional:** é adotada por uma área funcional específica, para alcançar os objetivos estratégicos da unidade de negócios a que está ligada ou da empresa como um todo, por meio da maximização da produtividade dos recursos. A preocupação é envolver e alimentar uma competência única, singular, que proporcione vantagem competitiva a uma empresa ou unidade de negócio.

## 4.3 POLÍTICAS

Política é uma diretriz ampla para tomada de decisão que liga a formulação da estratégia à sua implementação. As empresas utilizam políticas para se certificarem de que todos os seus funcionários tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão, aos objetivos e as estratégias da empresa.

Considere os seguintes exemplos de política: uma empresa não aprova nenhuma proposta de redução de custos se isso implicar perda da qualidade do produto ou serviço. Uma empresa define que seus profissionais devem usar 10% de seu tempo trabalhando em alguma ideia original, que não seja o trabalho de origem. A empresa define que antes que a margem caia a níveis muito baixos ela retira seu produto do mercado, antes que a concorrente o faça. As políticas devem ser claras de forma a dar orientação a todos os profissionais em toda a empresa.



## 5 TRADUZINDO A ESTRATÉGIA

Apesar de a estratégia competitiva ser considerada fundamental para o sucesso dos negócios, nota-se uma grande dificuldade por parte dos profissionais de todos os níveis da empresa, para entender, interiorizar e aplicar as orientações estratégicas no seu local de trabalho.

Esse fato se torna ainda mais acentuado em uma sociedade do conhecimento, marcada pela globalização, desregulamentação, redes sociais, em que medir apenas a saúde financeira de uma empresa não é mais suficiente. Passa a ser fundamental ver como a estratégia está sendo realizada, se está sendo corretamente aplicada e se essa aplicação está dando a empresa condições de perenidade.

Para que se possa verificar se a posição de competição da empresa está indo adequadamente, deve-se responder às seguintes questões:

- 1) Dadas a Missão e Visão de uma empresa, qual a sua estratégia competitiva?
- 2) Tomando como referência essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?
- 3) Como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si?
- 3) Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor a longo prazo?

Para que possamos montar uma estrutura estratégica adequada para responder a essas questões, vamos trabalhar com uma metodologia que será capaz de traduzir a estratégia para todo o corpo funcional da empresa, o *Balanced Scorecard* – BSC.

Segundo Kaplan e Norton (2006), o BSC é uma ferramenta que “traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

O BSC pode ser entendido como um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, indicadores, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da empresa.

Entretanto, para que possamos traduzir adequadamente, é necessário termos um conjunto de ações em uma sequência muito bem estruturada que nos levará a essa condição. O próximo passo será demonstrar essa sequência até que tenhamos estruturado a definição dos indicadores e metas necessários para que possamos acompanhar a evolução da estratégia definida. A sequência lógica será:

- análise ambiental (ambiente interno e externo);
- montagem de cenários;
- montagem da matriz *SWOT*;
- fatores críticos de sucesso da empresa;
- definição do mapa estratégico;



- definição dos indicadores e metas;
- controle das estratégias definidas.



#### REVISÃO DO QUE VIMOS:

- 1) A sua empresa tem já uma estratégia estabelecida para enfrentar a competição atual e as dificuldades do mercado?
- 2) Qual seria? Essa estratégia está disseminada na empresa? Se não, por quê?

## 5.1 ANÁLISE AMBIENTAL

Com base na Fundação Nacional da Qualidade –FNQ (2008, p. 7):

[...] a análise do ambiente trata da investigação e avaliação do conjunto dos diversos fatores, tanto externos como internos, que podem influenciar o sucesso das organizações ao longo do tempo. A análise do macroambiente, do mercado de atuação e do ambiente interno se completa, pois retratam a análise do ambiente considerando o cenário em que a organização se insere, para possibilitar a identificação dos aspectos impulsores – forças e oportunidades; e aspectos restritivos – fraquezas e ameaças.

A atualização periódica da análise ambiental pode ser entendida como ferramenta de vigilância estratégica da empresa, permitindo rever ou manter seus posicionamentos frente a alterações do ambiente e, assim, possibilitar as condições iniciais para antecipar-se às mudanças.

O ambiente externo está fora do controle da organização. Entretanto, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

**Figura 4** – Esquema da relação ambiente interno e externo.



Fonte: [www.espacoadministrativo.com.br](http://www.espacoadministrativo.com.br)

Assim, a análise ambiental posicionará a organização quanto ao seu potencial de crescimento no mercado, identificando os pontos tanto internos quanto externos, para onde ela deverá direcionar suas energias a fim de obter o melhor resultado de acordo com os objetivos traçados e com sua visão de futuro.

Segundo Toffler (1995) “o futuro não é predeterminado. É pelo menos em parte sujeito à nossa influência. O nosso interesse deve ser, pois, focalizar futuros previsíveis tanto os que são possíveis e prováveis”.

### 5.11 Analisar o macroambiente (externo)

A análise do macroambiente investiga as questões do universo socioambiental, econômico, político, regulatório, legal e tecnológico, e sua influência no setor de atuação analisado, com o objetivo de identificar ameaças e oportunidades do seu mercado de atuação. São questões que a organização, individualmente pouco consegue influenciar, mas que influenciam diretamente o seu setor de atuação.

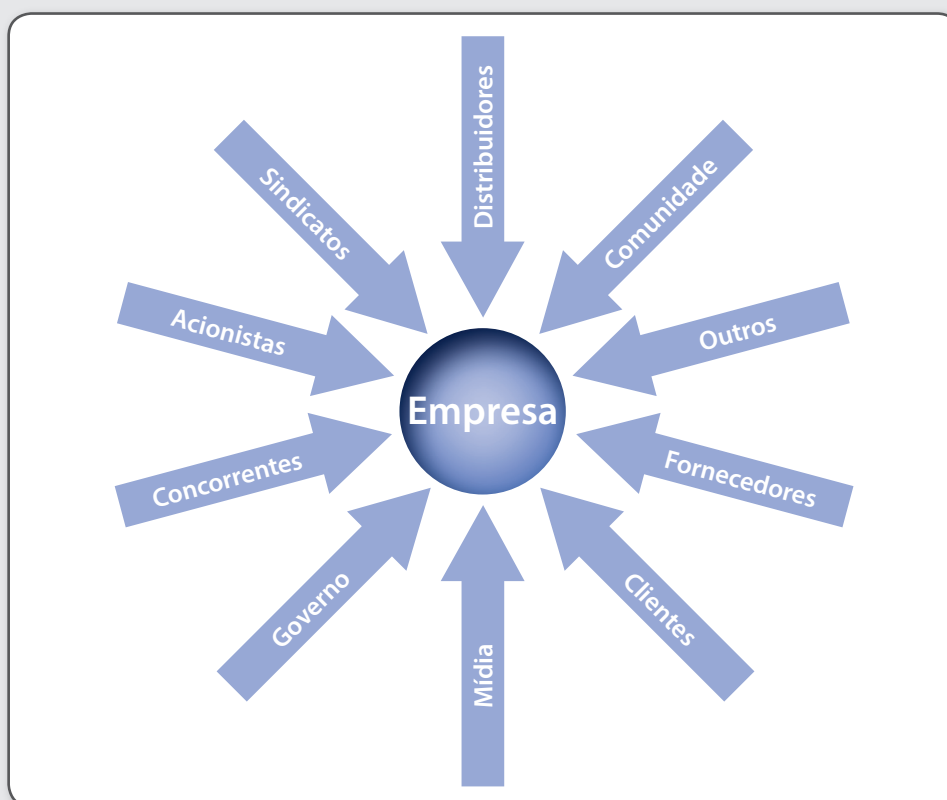
A análise do macroambiente e das características do setor, nos negócios em que a empresa atua, bem como suas tendências, deve ser realizada ou revisada periodicamente, com análises dos cenários mundial, nacional e setorial.

Essas análises são atualizadas durante a avaliação do desempenho empresarial, que pode ser semestral ou anual, ou ainda quando ocorrem mudanças de tendência de alguma variável do macroambiente.

A identificação e análise das principais variáveis das forças do macroambiente e suas tendências devem ser realizadas por especialistas de todas as empresas em relação a assuntos de ordem econômica, socioambiental, política, legal, regulatória e tecnológica. Essas análises devem ser qualificadas, quantificadas, priorizadas e consolidadas em reuniões ou *workshops* com participação dos gerentes. As variáveis das forças do macroambiente devem ser acompanhadas periodicamente pelas áreas responsáveis, especialmente em relação às variáveis regulatórias e econômicas. A cada mudança significativa no cenário econômico, no mercado de consumo, ou nas variações cambiais que influenciam nos riscos financeiros, as tendências e o orçamento anual inicialmente proposto devem ser revistos. Para essas variáveis, as áreas responsáveis devem emitir comunicados sobre mudanças no cenário, assim que elas ocorram. Como refinamento, especialistas externos podem ser convidados para participar dos seminários de análise ambiental.

A análise de cenários externos é uma tarefa tão importante que deve ser rotineira, ou seja, deve estar incorporada ao dia a dia das empresas que pretendem administrar estrategicamente o seu negócio.

**Figura 5** – Esquema ambiente externo.



**Fonte:** Hunger e Wheelen (2002, p. 43).

As forças ambientais tornam-se incontroláveis quando elas não são previstas com certa antecedência. Portanto, é preciso conviver com as turbulências, sabendo neutralizar seu impacto. Abaixo são citados alguns aspectos de análise que podem modificar-se de acordo com o cenário e o mercado de atuação da empresa.

**Quadro 5** – Aspectos e objetos de análise do ambiente externo.

ASPECTOS	OBJETOS DE ANÁLISE
<b>Governo</b>	Analisar os planos governamentais e seus objetivos; a identificação e análise dos órgãos que legitimam e qual a legislação pertinente.
<b>Sistemas financeiros</b>	Analisar quais os tipos de instituições financeiras e quais as condições das operações (prazos, taxas de juros).
<b>Sindicatos</b>	Considerar os objetivos e a estrutura dos mesmos.
<b>Comunidade</b>	Considerar a população, os valores sociais e a infraestrutura existente.
<b>Consumidores</b>	Quem são; onde estão localizados; quais suas tendências e quais são os seus padrões de qualidade.
<b>Mercado</b>	Qual a competição existente por outros produtos; qual a segmentação de mercado e qual a velocidade de mudança no produto e de onde se origina.
<b>Fornecedores</b>	Quem são; onde estão localizados; seus preços de venda; seus prazos de venda e de entrega e a qualidade dos seus produtos.
<b>Concorrentes</b>	Quanto aos concorrentes: quantos e quais são; qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza e qual a participação de cada um no mercado.

## 5.2 ANALISAR O MICRO AMBIENTE (INTERNO)

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

### 5.2.1 Funções a serem analisadas na empresa

Refere-se à análise das macrofunções de uma empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Na área de marketing deve-se diagnosticar o desempenho do sistema de distribuição, desenvolvimento de novos produtos, marca, força de vendas, promoção e propaganda, políticas de preços e organização do departamento de marketing. Ainda há grande importância quanto à pesquisa de mercado, por ser relevante ao processo decisório.

A função financeira pode ser subdividida em:

- análise dos índices financeiros;
- análise do sistema do planejamento e controle financeiro/contábil.

Na área de produção pode-se analisar a eficiência da sua capacidade produtiva, considerando aspectos como: a instalação industrial, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, sistema de custos, pesquisa e desenvolvimento, cadeia de suprimentos e processo produtivo.

A última função a ser analisada internamente é a área de recursos humanos. Deve-se considerar as atitudes da alta administração quanto ao fator humano da empresa, quanto à rotatividade

dos empregados, ao índice de absenteísmo, à eficácia dos programas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

## 5.2.2 Aspectos organizacionais

Em relação aos aspectos organizacionais pode-se salientar, por exemplo:

- estrutura organizacional;
- sistemas de informações operacionais e gerenciais;
- sistema de planejamento (estratégico, tático e operacional);
- capacitação, atitudes e comportamentos da alta administração e chefias;
- capacitação e habilidade dos empregados;
- controle de qualidade;
- domínio do mercado consumidor.

## 5.2.3 Níveis de controle e avaliação do sistema

É necessário verificar se o controle efetuado está em um dos seguintes níveis:

- Controla a eficiência?
- Controla a eficácia? e/ou
- Controla a efetividade?

## 5.2.4 Obtenção das informações necessárias à alta administração

Nesse caso o executivo poderá utilizar, entre outros aspectos:

- observação pessoal;
- conversas pessoais;
- questionários;
- experiência e prática;
- reuniões.

## 6 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

De maneira simplificada, os fatores críticos de sucesso – FCS podem ser determinados com a seguinte pergunta: “Qual é o elemento essencial necessário para permitir que a empresa prospere em relação às estratégias definidas para cada negócio”?

Para suportar a identificação dos FCS, realiza-se inicialmente a análise dos fatores ambientais, do setor de atuação, da estrutura organizacional e de elementos adicionais relacionados ao negócio.

O levantamento dos FCS deverá estar pautado na reflexão e identificação de pontos críticos cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para o sucesso do negócio. O escopo dos pontos críticos poderá refletir algo que a empresa já está realizando e monitorando ou refletir algo que a empresa deveria realizar.

São os elementos essenciais necessários para subsidiar o sucesso de cada negócio, requerendo enfoque primordial e contínuo em seu gerenciamento. A verificação dos FCS visa prover direcionamento para subsidiar a implementação da estratégia, possibilitando a identificação de um número limitado de áreas e processos, cujo alto desempenho é considerado primordial para que o negócio alcance seus objetivos.

Para auxiliar a identificação dos FCS os seguintes pontos poderão ser abordados:

- Quais são os pontos críticos para o sucesso do negócio? (Principais pontos de atenção ou enfoque – não necessariamente problemas)
- Quais são as possíveis falhas/eventos que podem comprometer a operacionalização do negócio?
- Em qual(is) área(s) – técnicas e de suporte, um baixo desempenho interfere ou inviabiliza o alcance das diretrizes estratégicas do negócio (impacta diretamente em seu sucesso)?

Deverão ser selecionados os principais tópicos para compor os fatores críticos de sucesso (FCS) (conforme sua influência para o sucesso ou fracasso do negócio). Também, os FCS deverão ser amplamente divulgados para toda a corporação e a estrutura organizacional deverá estar apta para o seu atendimento.

Posteriormente, deverá ser realizado o detalhamento das causas relacionadas aos FCS (objetivando subsidiar a implementação de ações para ajustes e monitoramento do desempenho requerido).



### REVISÃO DO QUE VIMOS:

- 1) Quais os fatores críticos de sucesso do seu negócio? Lembre-se, pode ser uma característica que já possua ou que não, mas que deveria possuir. Elenque cinco.
- 2) Em sua opinião, quais os fatores externos e internos que mais podem afetar seu negócio nos próximos cinco anos? Comente cada um deles.



## 7 CENÁRIO

Os cenários possibilitam a uma organização identificar que desafios de negócios ela irá enfrentar. Segundo Schwartz (2016), cenários não são adivinhações, eles representam uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros. Cenários são visões sobre como o mundo poderá se transformar no futuro e que impacto isso terá na vida das pessoas, grupos e organizações.

A análise, de cenários permite avaliar se a organização possui os recursos e as competências necessárias para ser bem-sucedida em relação às grandes tendências que estão modelando o futuro dos negócios.

Quando são identificadas incertezas críticas que podem inviabilizar o negócio ou quando há intenção de antecipar rupturas, deve-se realizar a análise de cenários alternativos, nas mesmas reuniões e *workshops* com profissionais da empresa e especialistas externos. Essa análise proporciona a antecipação de movimentos estratégicos e tendências futuras, com a construção dos quatro cenários observados na Figura 7, a partir de duas variáveis de incertezas independentes, de elementos visíveis e causas profundas.

Com base em Godet (1993, p. 39) “é importante destacar que um cenário não é uma realidade futura, mas um meio de representar, com vistas a iluminar a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis”.

Hamel e Prahalad (1995, p. 93) salientam que, normalmente, a criação e projeção de cenários, começam com o cenário atual e, em seguida, projeta no futuro o que pode acontecer. A luta pela previsão do futuro do setor frequentemente começa com um possível cenário futuro e, em seguida, retorna para definir o que precisa acontecer para esse futuro se transforme em realidade.

Vejam algumas definições de cenários:

- cenários são futuros plausíveis e alternativos capazes de desafiar indivíduos, propiciar debates e incentivar as transformações internas e externas à organização (Grupo Shell);
- uma visão consistente do que o futuro poderá vir a ser (PORTER, 2005);
- cenários não são previsões. É simplesmente impossível se prever o futuro com exatidão. São visões sobre as formas que o mundo poderá tomar amanhã, histórias estas que nos ajudam a reconhecer e nos adaptar às transformações e às mutações do ambiente presente (SCHWARTZ – Global Business Network, 2016).

Os objetivos da utilização de cenários são basicamente os seguintes:

- auxiliar na seleção de políticas e estratégias alternativas;
- fornecer uma visão do sistema no futuro;
- apresentar de forma clara as possibilidades para o futuro;
- possibilitar a convivência com as incertezas;
- organizar e delimitar as incertezas críticas;



- alertar os decisores sobre mudanças descontinuadas;
- unificar as visões quanto ao futuro e utilizá-las para iluminar decisões estratégicas no presente.

As principais características dos cenários são:

- centrados na incerteza;
- produzem interpretações lógicas do futuro;
- ajudam em épocas de mudanças;
- são qualitativos e quantitativos;
- clarificam os riscos;
- admitem e exploram a complexidade.

Os benefícios da utilização de cenários são:

- melhorar a qualidade das decisões hoje para o futuro;
- melhorar a percepção de risco para tomada de decisões ao organizar e delimitar as incertezas críticas;
- melhorar a percepção e visão unificadas do futuro por parte do corpo diretivo envolvido;
- melhorar a percepção institucional em relação ao processo de mudanças e transformação do ambiente externo, apoiando o planejamento estratégico.

Existem três tipos de cenários:

- 1. Cenário tendencial:** considera que as forças históricas continuarão a agir como no passado. Pode eventualmente ser o cenário mais provável;
- 2. Cenário exploratório:** considera o desenvolvimento de temas direcionadores do ambiente de negócios;
- 3. Cenário normativo:** prescrito, caracteriza uma situação desejada, em função dos valores e crenças dos interessados.

Atualmente as empresas trabalham o cenário exploratório, que seria prospectivo, que possui as seguintes características:

- utiliza técnicas qualitativas e quantitativas;
- visão global, relaciona todas as variáveis (endógenas e exógenas) do problema estudado;
- futuros múltiplos e incertos – não há determinismos;
- baseado em fatores objetivos e subjetivos.

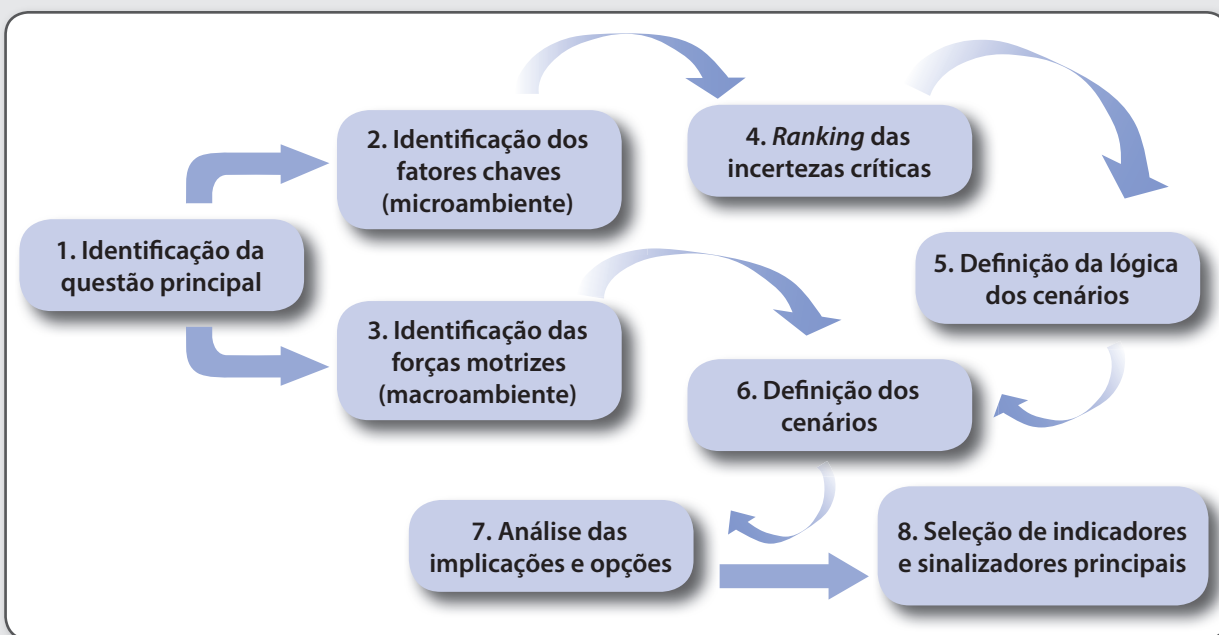
O objetivo é atuar para construir o futuro desejado e para afastar o que é adverso.

Planejar com cenários prospectivos significa elaborar estratégias que vão definir o futuro da organização e, para tanto, existem metodologias que buscam analisar e prospectar o macroambiente, a organização e a sua visão de futuro.

Um método muito utilizado para montagem de cenários é o da Global Business Network (GBN), que já é um método consagrado mundialmente.

A metodologia é composta de 8 etapas, em todas elas são consideradas os modelos mentais dos dirigentes, isto é, a visão de mundo, suas preocupações e incertezas, conforme a Figura 6, abaixo.

**Figura 6** – Método utilizado para montagem de cenários da GBN.



Fonte: Schwartz – Global Business Network (2016).

Para execução dos passos descritos acima, deve-se estruturar o trabalho conforme esquema abaixo:

- a) Identificação da questão principal: definição da questão estratégica que motivou a construção dos cenários: deverá ser respondida a pergunta:
  - Qual a questão de maior relevância para o seu negócio?
- b) Identificação das principais forças do ambiente (fatores chave): tendo em mente que são referentes ao setor externo a empresa, não se deve usar nenhuma força da empresa, somente externa.
- c) Identificação das forças motrizes (eixos): considerando o macroambiente – econômico; político/legal; social; tecnológico; ambiental.
- d) Montar o *ranking* por importância, das incertezas críticas:

Forças motrizes (macro ambiente)	Incerteza (A)	Importância (B)	Avaliação (AXB)

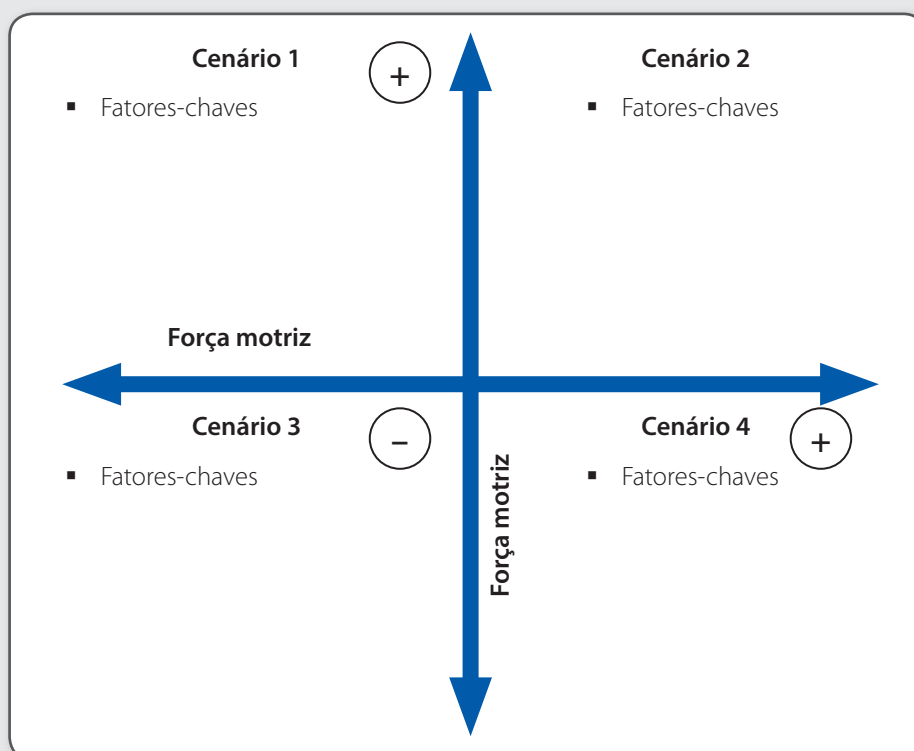
**Grau de Incerteza:** Baixa = 1 Elevada = 5 **Grau de Importância:** Menor = 1 Maior = 5

Em relação ao quadro anterior, atentar para o significado da incerteza e da importância, que deverão sempre estar vinculado à questão principal.

Após a definição do *ranking* de importância, deverá ser escolhido os dois maiores valores que serão usados como referência nos eixos da descrição dos cenários:

- Grau de incerteza baixo: é quase certo que o driver não será alterado;
  - Grau de incerteza elevada: não consigo saber o quanto o driver vai ser alterado;
  - Grau de importância menor: o driver tem pouca importância na resposta da pergunta estratégica;
  - Grau de importância maior: o driver tem muita importância na resposta da pergunta estratégica.
- e) Após a determinação dos eixos pelos dois maiores valores das forças motrizes (macroambiente), deve ser colocado dentro de cada um dos quatro quadrantes as forças do ambiente (fatores-chaves), conforme apresenta a Figura 7.
- f) Após a definição dos cenários com seus respectivos nomes, será definida pelos especialistas a probabilidade de ocorrência de cada um dos cenários, sendo que o valor total deverá somar 100%.
- g) Definido o cenário mais provável, este será o escolhido para que possamos seguir na montagem do trabalho, que tem como próximo passo a montagem da matriz *SWOT*, sendo que a montagem dessa matriz se torna inócua sem uma definição adequada de cenário.

Figura 7 – Eixos das forças.



Fonte: Schwartz – Global Business Network (2016).



REVISÃO DO QUE VIMOS:

- 1) Em sua opinião, qual a vantagem de se estruturar cenários?
- 2) Qual seria a maior dificuldade de se estruturar cenários em seu negócio?

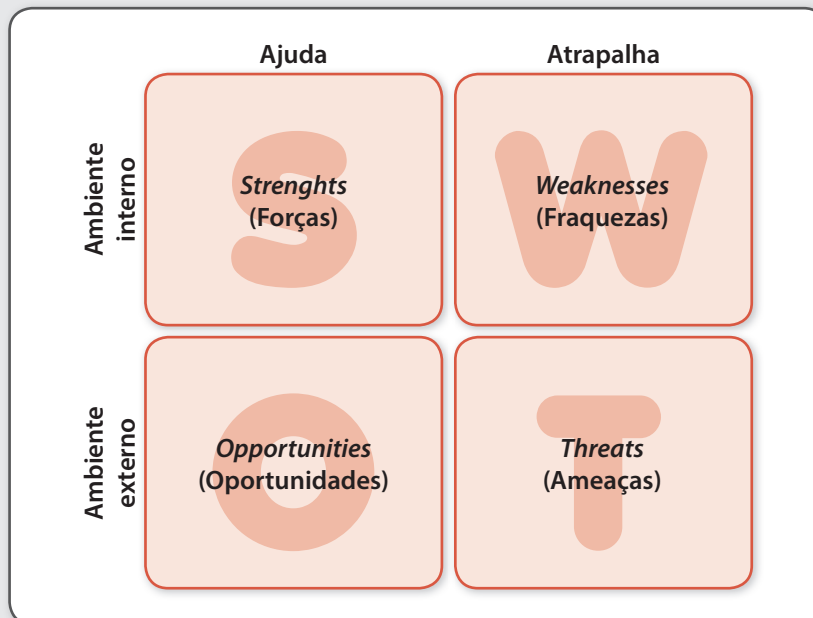


## 8 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (ou análise FOFA em português) é uma ferramenta estrutural utilizada para análise do ambiente e para formulação de estratégias. Permite identificar forças e fraquezas da empresa, extrapolando oportunidades e ameaças externas para a mesma. referida análise é de extrema importância para se conhecer mais profundamente os vários aspectos internos e externos da empresa, de forma a dar resposta a eventuais problemas detectados ou atacar os concorrentes nas fragilidades encontradas.

Depois de estruturados e analisados todos os fatores é só tirar as suas conclusões. Não se esqueça de que as ameaças dos outros podem ser as suas oportunidades e as suas ameaças são oportunidades para os concorrentes, conforme Figura 8.

Figura 8 – Representação análise SWOT.



Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Análise\\_SWOT](https://pt.wikipedia.org/wiki/Análise_SWOT)

O termo SWOT é uma sigla oriunda do inglês, traduzindo: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

**Forças:** características internas que permitirão tornar os sonhos realidade facilitando, assim, o alcance da visão. Algumas perguntas importantes:

- O que a organização faz bem?
- O que as outras empresas veem como fortaleza?
- Quais são os diferenciais da organização?

**Fraquezas:** características internas que dificultarão tornar os sonhos realidade prejudicando, assim, o alcance da Visão. Algumas perguntas importantes:

- O que a organização pode melhorar?

- O que as outras empresas veem como fraquezas?
- Onde os recursos da organização são inferiores as demais?
- Quais os riscos de rupturas internos?

**Oportunidades:** características oferecidas pelo ambiente externo que a organização pode aproveitar de modo a contribuir para o alcance da visão. Algumas perguntas importantes:

- Quais são as oportunidades no mercado de atuação da organização?
- Com quais tendências poderia a organização se beneficiar?
- Como transformar as forças da organização em oportunidades?

**Ameaças:** situações determinadas pelo ambiente externo que precisam ser rechaçadas de modo a não prejudicar o alcance da visão. Algumas perguntas importantes:

- Quais tendências podem ser danosas à organização?
- O que os competidores estão fazendo?
- Quais as fraquezas que expõem a organização?
- Quais os riscos de ruptura externa?

## 8.1 PONTUAÇÃO DAS OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, PONTOS FORTES E FRACOS

### 8.1.1 Pontuação das oportunidades

As oportunidades devem ser avaliadas sob dois aspectos: Ganhos que podem proporcionar e probabilidade de ocorrência.

Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos às oportunidades listadas, para cada um dos quesitos, conforme Quadro 6.

**Quadro 6** – Pontuação das oportunidades.

Pontuação	Quesitos Avaliados – Oportunidades	
	Ganho	Probabilidade
1	Desprezível	Remota
3	Pouco importante	Pouco provável
5	Importante	Provável
7	Muito importante	Muito provável
9	Extremamente importante	Praticamente certo

### 8.1.2 Pontuação das ameaças

As ameaças serão avaliadas sob dois aspectos: perdas que podem causar e probabilidade de ocorrência.

Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos às ameaças listadas, para cada um dos quesitos, conforme Quadro 7.

**Quadro 7** – Pontuação das ameaças.

Pontuação	Quesitos Avaliados – Ameaças	
	Perda	Probabilidade
1	Desprezível	Remota
3	Pouco importante	Pouco provável
5	Importante	Provável
7	Muito importante	Muito provável
9	Extremamente importante	Praticamente certo

### 8.1.3 Pontuação dos pontos fortes

Os pontos fortes serão avaliados considerando sua importância.

Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos aos itens listados, conforme Quadro 8.

**Quadro 8** – Pontuação dos pontos fortes.

Pontuação	Quesitos avaliados – pontos fortes
	Importância
1	Desprezível
3	Pouco importante
5	Importante
7	Muito importante
9	Extremamente importante

### 8.1.4 Pontuação dos pontos fracos

Os pontos fracos serão avaliados sob três aspectos: urgência, viabilidade e eficácia.

Essa avaliação será realizada atribuindo-se pontos aos itens listados, conforme Quadro 9.

**Quadro 9** – Pontuação dos pontos fracos.

Pontuação	Quesitos avaliados – pontos fracos		
	Urgência	Viabilidade	Importância*
1	Pode aguardar	Inviável	Desprezível
3	Pouco prioritário	Pouco viável	Pouco importante
5	Prioritário	Viável	Importante
7	Muito urgente	Bem viável	Muito importante
9	Ação imediata	Totalmente viável	Extremamente importante

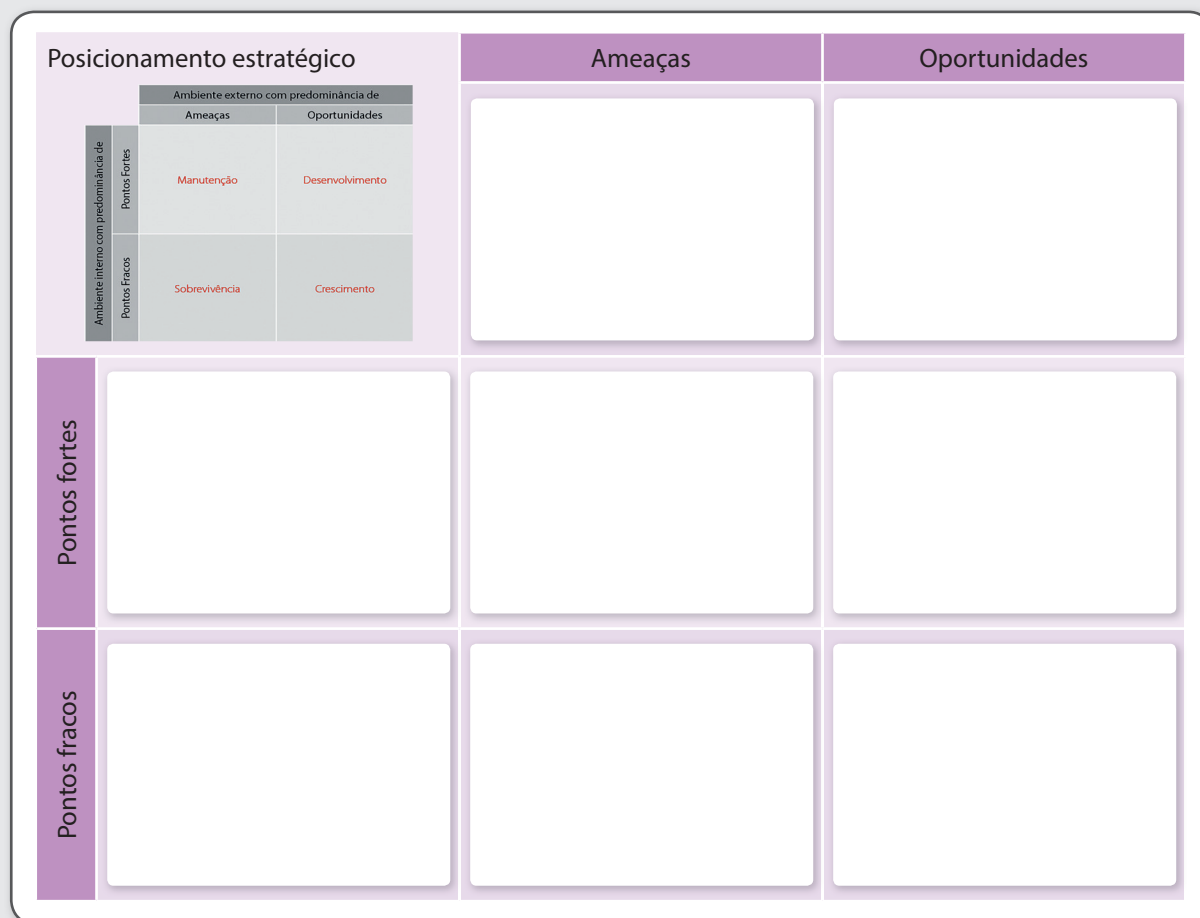
## 8.2 INSTRUÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA MATRIZ SWOT

Para se estabelecer qual a postura estratégica mais adequada à organização, deverá ser efetuada uma análise de correlação entre os fatores do ambiente externo e os do ambiente interno, procurando identificar o quadrante onde as correlações são mais intensas.

Deve ser montada a matriz *SWOT*, informando as cinco mais pontuadas oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, conforme demonstra a Figura 9.



Figura 9 – Posicionamento estratégico da Matriz SWOT.



Para cada intersecção dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, deve-se atribuir o grau de impacto (pontuação de 1 a 9), conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Pontuação para Matriz SWOT.

Pontuação	S x O/T e W x O/T
	Grau de impacto
1	Não significativo
3	Pouco significativo
5	Significativo
7	Muito significativo
9	Extremamente significativo

Deve ser analisado o grau de impacto da seguinte forma:

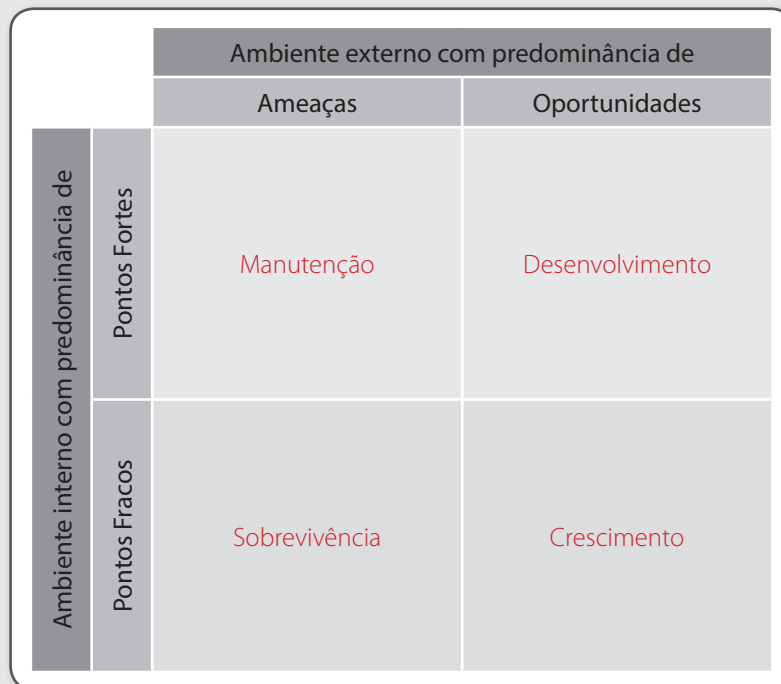
Entre um ponto forte e as oportunidades e ameaças, deve ser perguntado:

- Qual o impacto do ponto forte para neutralizar ou minimizar uma ameaça ou potencializar uma oportunidade?

Entre um ponto fraco e as oportunidades e ameaças, perguntando: qual o impacto do ponto fraco para agravar ou potencializar uma ameaça ou no aproveitamento de uma oportunidade?

Ao final da atribuição dos graus de impactos de cada intersecção, deverá ser realizada a somatória de cada quadrante. O quadrante com a maior somatória corresponde ao posicionamento estratégico, em função da intensidade dos fatores ambientais, recomendado para cada um dos negócios.

**Figura 10** – Posicionamento estratégico.



A descrição do posicionamento estratégico, deve ser apresentada, conforme definições a seguir:

1. posicionamento estratégico: manutenção;
2. posicionamento estratégico: desenvolvimento;
3. posicionamento estratégico: sobrevivência;
4. posicionamento estratégico: crescimento.

### 8.2.1 Posicionamento estratégico: manutenção

**Ambiente interno:** predominam os pontos fortes.

**Ambiente externo:** predominam as ameaças.

**Análise situacional:** os fatores organizacionais são suficientemente fortes (ou maduros) para defender a organização das ameaças. O ambiente externo é desfavorável e impõe riscos importantes à organização.

**Postura estratégica:** os objetivos estratégicos devem estar voltados para a manutenção. Essa situação é marcada pela precaução frente ao ambiente externo em que predominam ameaças, sendo necessário canalizar as fortalezas (pontos fortes) para defender-se adequadamente.

Segundo Oliveira (1986), a estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas:

1. **Estratégia de estabilidade:** essa estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio que está ameaçado ou, ainda, seu retorno em caso de perda. Geralmente o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por exemplo, pela relação entre a capacidade produtiva e seu poder de colocar os produtos e serviços no mercado.
2. **Estratégia de nicho:** nesse caso a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que esse tipo de empresa tem um mercado bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando aquela que é inerente a quem se encontra num só segmento. Portanto, aqui a empresa dedica-se a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar seus recursos para outras atuações.
3. **Estratégia de especialização:** nesse caso a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado, através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados. A principal vantagem da especialização é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, como, por exemplo, uma tecnologia aprimorada.

## 8.2.2 Posicionamento estratégico: desenvolvimento

**Ambiente interno:** predominam os pontos fortes.

**Ambiente externo:** predominam as oportunidades.

**Análise situacional:** o ambiente externo é favorável e os fatores organizacionais são suficientemente fortes (ou maduros) para aproveitar as oportunidades.

**Postura estratégica:** os objetivos estratégicos devem estar voltados para o desenvolvimento. Essa situação é marcada pela potencialização da empresa, que poderá aproveitar na plenitude a situação favorável do ambiente externo, em função dos seus pontos fortes.

Segundo Oliveira (1986), a estratégia de desenvolvimento ocorre em duas direções:

1. Procurar novos mercados e clientes diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos – mercadológico e tecnológico – permite ao executivo construir novos negócios no mercado. A empresa aparece, geralmente, em empreendimentos diversos – estruturada em unidades estratégicas de negócios – e assume, frequentemente, a forma de conglomerado dirigido a partir de uma administração corporativa, ou mesmo como uma *holding*;

2. Desenvolver produtos ou serviços, ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Esse desenvolvimento pode ocorrer através de novas características dos produtos ou serviços, tais como variações de qualidade ou diferentes modelos e tamanhos (proliferação de produtos).

### 8.2.3 Posicionamento estratégico: sobrevivência

**Ambiente interno:** predominam os pontos fracos.

**Ambiente externo:** predominam as ameaças.

**Análise situacional:** o ambiente externo é desfavorável e impõe riscos importantes à organização. Os fatores organizacionais não são suficientemente fortes (ou maduros) para proteger a organização das ameaças.

**Postura estratégica:** os objetivos estratégicos devem estar voltados para a sobrevivência. Esse tipo de estratégia deve ser adotado apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas.

Segundo Oliveira (1986), a estratégia de sobrevivência ocorre em três direções:

1. Redução de custos: é a estratégia mais utilizada em períodos de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Alguns aspectos importantes que o executivo pode implementar são: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar *leasing* de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de promoção e outros.
2. Desinvestimento: é comum as empresas se encontrarem em conflito de linhas de produtos ou de serviços que deixam de ser interessantes.
3. Liquidação do negócio: é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto ou serviço, e esse, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado. Naturalmente, essa estratégia só deverá ser adotada em última instância.

### 8.2.4 Posicionamento estratégico: crescimento

**Ambiente interno:** predominam os pontos fracos.

**Ambiente externo:** predominam as oportunidades.

**Análise situacional:** os fatores organizacionais não são suficientemente fortes (ou maduros) para aproveitar as oportunidades, entretanto, o ambiente externo favorável, não impõe riscos importantes à organização.

**Postura estratégica:** os objetivos estratégicos devem estar voltados para o crescimento. Essa situação é marcada pela limitação da empresa em poder aproveitar na plenitude a situação favorável do ambiente externo, em função das suas fraquezas.

Segundo Oliveira (1986), a estratégia de crescimento ocorre em quatro direções:

1. **Inovação:** nesse caso a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços; portanto, a empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado em rápida evolução tecnológica. Essa estratégia consiste no desenvolvimento de nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto ou serviço inédito e de elevado impacto no mercado.
2. **Internacionalização:** nesse caso a empresa estende suas atividades para fora do país de origem. Embora o processo seja lento e, geralmente arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações nos âmbitos nacional e internacional.
3. **Associação:** trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado, na qual duas empresas associam-se para produzir um produto. Normalmente uma entra com a tecnologia e a outra com o capital. Isso é muito comum em países nos quais as empresas multinacionais sofrem restrições.
4. **Expansão:** o processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes a não expansão na hora certa pode provocar tal perda de mercado e a única solução acaba sendo, também, a venda ou associação com empresas de maior porte.

Esses fatos indicam a necessidade de que a empresa mantenha um acompanhamento constante de seu vetor de crescimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão. Deve, também, fazer suas expansões de forma que não coincida com a expansão de outras empresas do setor.



#### REVISÃO DO QUE VIMOS:

- 1) Elenque os pontos fortes e fracos do seu negócio, lembrando que os mesmos são internos à sua organização.
- 2) Sem estruturar a matriz *SWOT*, em sua opinião, em que quadrante a sua empresa se encontra? E qual seria a estratégia mais próxima das descritas que ela deveria estar para poder competir?

### 9.1 CORRELAÇÃO COM O REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O BSC é um instrumento de planejamento e gestão de empresas, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton. Atualmente já é adotado pela maioria das empresas de porte mundial, além de milhares de organizações de porte médio, líderes em seus mercados no Brasil e em todo o globo (KAPLAN; NORTON, 1997). A ideia básica que motivou o BSC foi a constatação de que as ferramentas de gerenciamento empresarial estavam cada vez mais se tornando ineficazes em relação às necessidades das grandes empresas e não conseguiam abranger o todo, eram demoradas e não forneciam avaliações objetivas.

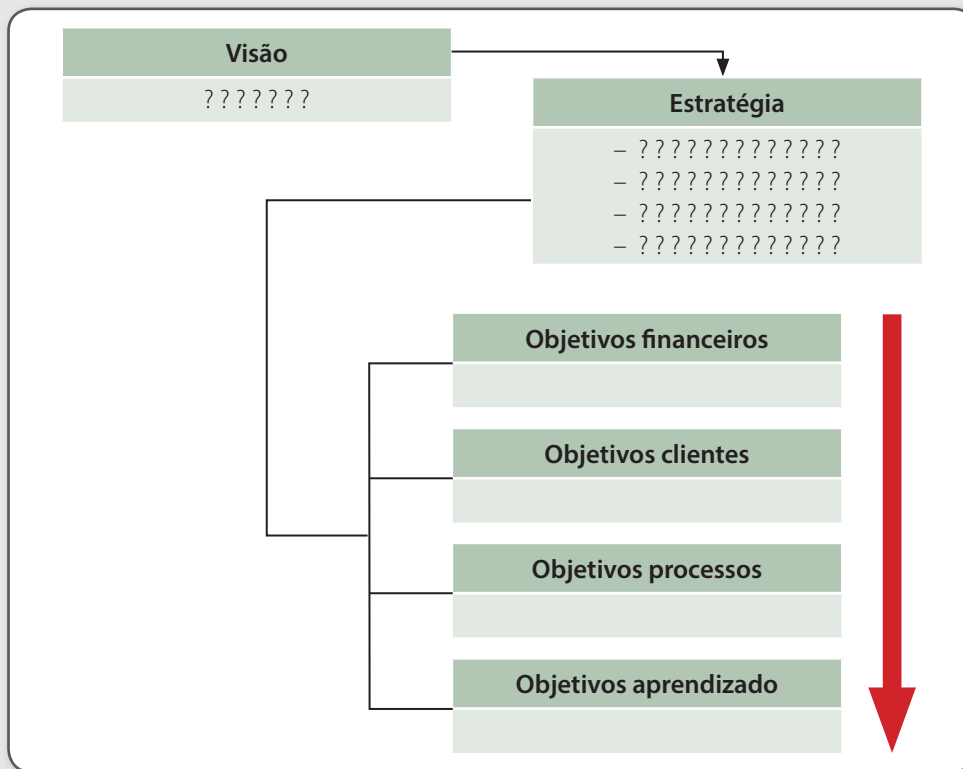
A forma encontrada para solucionar esses problemas foi: estender a visão básica da alta administração para toda a estrutura, através de relações de causa e efeito, e medir apenas o que realmente importa através de indicadores totalmente quantificáveis, possibilitando avaliar sistematicamente o quanto a estrutura e cada uma de suas partes estariam atingindo os objetivos propostos.

Em uma obra intitulada “Organização orientada para a estratégia”, Kaplan e Norton (2006) apontaram cinco princípios-chaves para alinhar os sistemas de mensuração e gestão com a estratégia, sendo eles: 1) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva; 2) traduzir a estratégia em termos operacionais; 3) alinhar a organização com a estratégia; 4) motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos; e 5) Gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

Para a construção dos mapas estratégicos, deve-se partir da análise da missão e valores essenciais para se desenvolver o que a empresa almeja ser ou a sua visão estratégica, com nítida imagem dos objetivos gerais da organização. Depois, basta definir a lógica de como chegar àquele destino, o que resulta da constituição do mapa estratégico.

Dessa forma, a Figura 11 mostra a sequência que devemos ter em mente para chegarmos à estrutura do mapa estratégico:

Figura 11 – Estrutura do mapa estratégico.



Fonte: Herrero Filho (2005).

## 9.2 ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO BSC

Para implantação do BSC deve-se observar as seguintes etapas:

1. definir claramente os objetivos e estratégias da empresa, e alinhar o resto da organização com os objetivos propostos;
2. revisar os processos internos ineficazes para o atendimento desses objetivos;
3. definir indicadores controláveis e quantificáveis, e efetuar seu controle sistemático.

Dessa forma, é possível montar o que se chama de **“mapa estratégico”**, discriminando todas as metas importantes da empresa e de suas áreas, e estabelecendo-se relações de causa e efeito entre elas.

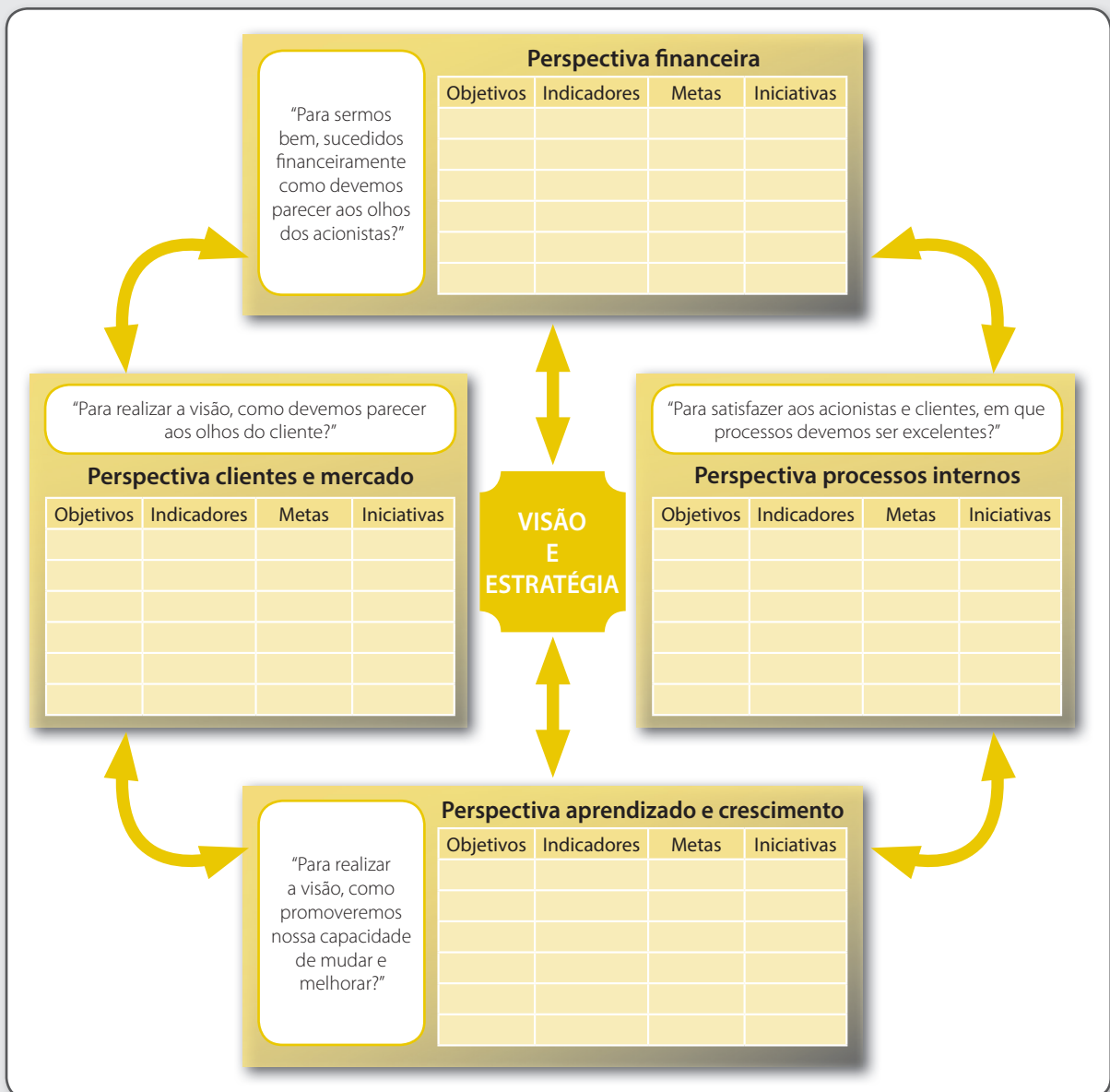
A partir do **“mapa estratégico”** consegue-se definir todos os procedimentos de sua empresa que afetarão a satisfação de seus clientes e estabelecer indicadores quantitativos para cada um deles.

Com estes indicadores definidos, através de cálculos ponderados consegue-se, por exemplo, chegar à conclusão que este mês sua empresa teve 88% de clientes satisfeitos, em vez de 92% que era a sua meta. E principalmente saber também porque ficou abaixo, e o que deve ser feito para atingir seus objetivos.

O “**mapa estratégico**” deverá ser elaborado considerando quatro aspectos-chaves, denominados Perspectivas, que são mostradas abaixo:

1. perspectiva financeira: responsável por mostrar os fatores relevantes para caracterizar o sucesso em termos financeiros para a organização;
2. perspectiva do cliente: responsável por mostrar os fatores relevantes para caracterizar o sucesso sob a ótica dos clientes;
3. perspectiva dos processos internos: responsável por mostrar os fatores relevantes que caracterizam o sucesso em processos internos de negócio necessários para atender acionistas e clientes;
4. perspectiva de aprendizado e crescimento: responsável por mostrar os fatores que caracterizam o sucesso em termos de capacidade da organização de mudar e se desenvolver.

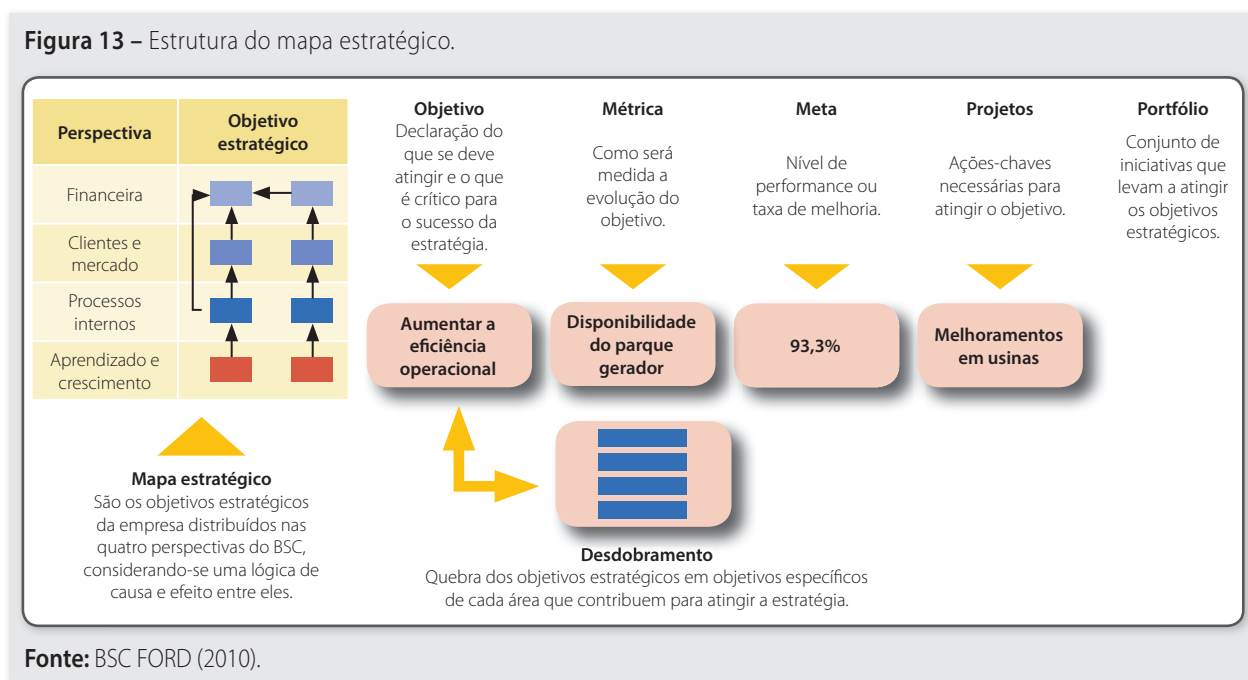
**Figura 12** – Etapas para implantação do BSC.





O mapa estratégico deve mostrar as relações de causa e efeito, mostrando como as organizações converterão suas iniciativas e recursos – incluindo os ativos intangíveis – em resultados tangíveis. Em outras palavras, o mapa estratégico possibilita que a organização explicita, em linguagem clara, os objetivos, as iniciativas e os alvos, abarcando os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho e as conexões que são o fundamento da direção estratégica.

A Figura 13 mostra a estrutura do mapa estratégico até a definição das iniciativas que seria a ação para obtenção das estratégias definidas.



#### REVISÃO DO QUE VIMOS:

- 1) Considerando a visão da sua empresa, bem como as estratégias atuais, elenque para cada perspectiva do BSC dois objetivos estratégicos com relação de causa e efeito.

## 10 ESTRUTURAÇÃO DE INDICADORES E METAS ALINHADOS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 10.1 DEFINIÇÃO

Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, p. 24):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) possui uma visão mais restrita sobre indicadores:

Sua característica principal é a existência de fórmulas mais complexas para seu cálculo que preconizam, no mínimo, uma razão (conta de dividir) entre duas informações. Se não houver divisão de duas informações, então não existe indicador genuíno, apenas uma informação (ou um número “puro”) (FNQ, 2008).

A definição da FNQ pode parecer excessivamente rigorosa, mas informações isoladas provocam significativa quantidade de enganos, dificultam interpretações. Um exemplo de fácil compreensão é a quantidade crescente de reclamações de atendimento (o que, à primeira vista, demonstra deterioração da qualidade). Mas, se for considerada a quantidade de atendimentos, que pode ter-se elevado em proporção maior que a de reclamações, então o quadro passa a ser positivo. Ou seja, a taxa de reclamações fornece sem dúvidas mais elementos para análise e tomada de decisão que a quantidade de reclamações. E se a quantidade de reclamações tem pouca possibilidade de indicar a real situação, então não pode ser considerada um bom indicador, ao contrário da taxa de reclamações, que indica fielmente o que está ocorrendo.

#### 10.1.1 Diferença entre dados, informações e indicadores

**Quadro 11** – Diferença entre dados, informações e indicadores.

DADOS	INFORMAÇÕES	INDICADORES
Disponíveis para manipulação no banco de dados	Organizadas e já manipuladas em primeiro nível	Manipulados matematicamente através de fórmulas (divisão entre informações)
Abundantes e armazenados em sua totalidade	Selecionadas em formatos de telas e/ou relatórios	Parametrizados em formatos de gráficos lineares
Viabilizados através de coleta de dados	Viabilizadas através de <i>softwares</i> gerenciais	Viabilizados através de regras de contagem
Não têm foco na gestão	Com foco abrangente e dispersivo	Com foco no que é relevante

### **Características de um bom indicador:**

- ser baseado nos requisitos das partes interessadas;
- ter importância para o negócio;
- ter integração com a estratégia da empresa;
- ser útil para a definição de metas;
- ser simples e claro, facilitando a comunicação;
- permitir atualizações quando necessário;
- possuir repetibilidade e confiabilidade;
- ser mensurável;
- ser comparável;
- apresentar resultados imediatamente, sem necessidade de espera;
- ter baixo custo de implementação;
- ser documentável.

## **10.2 PARA QUE UMA EMPRESA PRECISA DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Em geral, o que se pensa é que uma empresa precisa de indicadores para verificar se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas. Mas é um pensamento simplista. Qualquer ação no campo da gestão somente tem utilidade se servir para ajudar a organização a alcançar os resultados pretendidos.

Uma empresa que mede sistematicamente seu desempenho pode realizar rapidamente intervenções, à medida que ocorrem flutuações de processo. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e gestão, para tomar decisões e executar ações que irão melhorar o desempenho da empresa. Portanto, podemos concluir que é com base nas informações transmitidas por indicadores que dirigentes tomam decisões (ou deveriam tomar). Ainda, com base em indicadores, empresas adquirem fundamentos para reorientar suas iniciativas e ações. Empresas aprendem o que gera resultados desejáveis e onde os recursos podem ser melhor investidos.

Também com base em indicadores, é possível identificar e, quem sabe, até reconhecer o bom desempenho de unidades, departamentos, setores ou iniciativas. Por fim, a alta direção pode, com base em indicadores, comunicar suas expectativas.

A partir dos indicadores, a empresa pode criar um sistema de medição de desempenho que segundo a FNQ (2008) é: "o conjunto de indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas visando à coleta, descrição e representação de dados voltados para a geração de informações de desempenho".

Essa definição reforça o conceito de que indicadores não podem ser escolhidos de forma isolada, cada área definindo os seus. E, igualmente importante, que os indicadores devem fazer

diferença na execução de projetos e atividades, e na capacidade de gerar resultados e alcançar objetivos decorrentes das práticas de gestão. Se não fizerem diferença, deve-se analisar o sistema de medição para aprimorá-lo. E, em caso extremo, se os tomadores de decisão não se importarem com indicadores, o melhor a fazer é perguntar-lhes como tomam suas decisões.

Segundo a própria FNQ (2008), um sistema de medição de desempenho tem como intuito servir de base para:

- analisar problemas estratégicos de forma proativa, antes que desvios ocorram;
- apoiar a busca de novos caminhos estratégicos para a organização;
- apoiar a tomada de decisão;
- apoiar o aprendizado da organização;
- reconhecer a dedicação coletiva;
- comunicar as estratégias e as prioridades da alta direção e dos gestores.

Nesse contexto, um sistema de medição de desempenho institucional precisa ser:

**Abrangente:** todas as unidades precisam ser diretas ou indiretamente representadas por um ou mais indicadores (o que não significa dizer que estamos avaliando o trabalho das unidades, ou que cada unidade deva ter seu próprio indicador).

**Balanceado:** a organização deve ser integralmente representada pelo sistema de medição de forma equilibrada.

Portanto, indicadores não existem apenas para mostrar se as metas estão sendo atingidas. Servem para deixar claras as prioridades, gerar alinhamento, indicar se são necessários ajustes, apoiar a tomada de decisão e para motivar e reconhecer o desempenho.

### 10.3 CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES

Os indicadores podem ser classificados em dois tipos:

- indicadores de resultado;
- indicadores de esforço.

**Quadro 12** – Classificação dos indicadores.

INDICADOR DE ESFORÇO	INDICADOR DE RESULTADO
Insumos	
Execução	Eficácia
Eficiência	Efetividade

Essa classificação é adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da FNQ, cabendo ressaltar que também é muito utilizada uma denominação em língua inglesa: *drivers* (indicadores de esforço) e *outcomes* (indicadores de resultados).

Essa classificação é importante porque, se um objetivo foi mensurado com indicadores de resultado e de esforço, caso os resultados pretendidos tenham sido obtidos, é possível concluir

se o foram como decorrência das práticas de gestão utilizadas. Trata-se de uma forma proativa de monitorar o desempenho, pois não podem ser considerados resultados de fato aqueles que não foram alcançados como decorrência de práticas de gestão.

Agora vamos refletir o que ocorre se um sistema de medição não possuir indicadores de ambos os tipos:

- a) Um sistema de medição que possui apenas indicadores de esforço reflete falta de objetividade, maior preocupação com os meios que com os resultados.
- b) Um sistema de medição que possui apenas indicadores de resultados reflete falta de conexão entre a estratégia, os meios e os resultados. Para deixar mais claro, a alta direção ficará apenas na torcida para que os resultados aconteçam.

Assim, podemos chegar a algumas conclusões iniciais sobre como construir um sistema de medição:

- um sistema de medição deve ser formado por indicadores de resultado e de esforço;
- a cada indicador de resultado, devem ser escolhidos um ou mais indicadores de esforço;
- a mescla de indicadores de esforço com indicadores de resultado é a chave para a estruturação de um sistema balanceado.

Para que se possa escolher bons indicadores pode-se usar algumas regras como as mostradas nos Quadros 13 e 14.

### 10.3.1 Indicadores de resultado

**Quadro 13** – Indicadores de resultado.

DICAS PARA INDICADORES DE RESULTADOS	
Se o objetivo...	... o indicador...
contiver termos como reduzir ou ampliar	pode ser uma taxa
contiver menção à qualidade ou se puder ser relacionado ao atendimento	pode se basear em uma pesquisa de satisfação pode se basear em um percentual de falhas ou retrabalhos pode se referir ao prazo de atendimento
se referir a algo que deve ser fomentado	pode se referir a um aumento percentual
somente puder ser alcançado se um conjunto de objetivos, projetos ou ações for bem-sucedido.	pode ser uma medida percentual das metas alcançadas
se referir a melhoria dos processos	pode ser formado por dois ou três indicadores que representem variáveis críticas de processos críticos pode ser formado por um indicador que agregue o resultado de vários processos considerados críticos
se referir a comunicação	pode ser representado pelo resultado de pesquisas*

Nota: \* Pesquisas objetivas com perguntas encadeadas ou objetivas mescladas com perguntas subjetivas são relativamente simples de serem feitas, rápidas de serem respondidas, possuem custo baixo e são altamente reveladoras. O encadeamento adequado das perguntas exclui das pesquisas as respostas incoerentes ou simplesmente não as permitem.

**Quadro 14** – Exemplo de indicadores de resultados.

EXEMPLOS DE INDICADORES DE RESULTADOS	
Objetivo	Exemplo de indicador
Reduzir a mortalidade infantil	Taxa de mortalidade infantil
Aprimorar a qualidade do atendimento	Satisfação dos usuários (conforme resultados obtidos em pesquisa)
Promover a melhoria da governança de TI	Quantidade de rechamadas (chamadas para resolver problemas que já foram abordados)
Promover a melhoria da governança de TI	Prazo médio p/atendimento a solicitações de suporte
Fomentar pesquisas	Aumento porcentual da quantidade de pesquisas realizadas
Fortalecer o departamento de gestão de hospitais	Porcentual de metas do departamento alcançadas
Promover a melhoria da governança de TI	Porcentual de metas de TI alcançadas
Promover a gestão de conhecimento	Porcentual de metas alcançadas no projeto de desenvolvimento da gestão do conhecimento
Promover a gestão por competências	Porcentual de metas alcançadas no projeto de desenvolvimento da gestão por competências
Melhorar os processos de trabalho	Prazo médio para emissão de passagens Prazo médio de realização de contratação por inexigibilidade Porcentual de processos considerados críticos com metas de melhoria alcançadas Taxa de cumprimento dos prazos críticos
Aprimorar a comunicação interna Aprimorar a comunicação externa	Taxa de diferença de percepção de problemas entre os níveis hierárquicos Taxa de ampliação do conhecimento do público-alvo sobre as políticas públicas coordenadas pelo órgão

### 10.3.2 Indicadores de esforço

A definição de indicadores de esforço é normalmente mais simples. Como eles podem ser classificados em indicadores de execução, eficiência ou insumos, uma orientação útil é analisar essas três possibilidades e decidir pela que melhor se ajuste ao objetivo. Relembrando: o importante é medir e monitorar as variáveis mais críticas. Portanto, entre as sugestões dos Quadros 15 e 16, são outras que podem ser pensadas, a adequada dependerá fortemente de contexto.

**Quadro 15** – Indicadores de resultado.

DICAS PARA INDICADORES DE ESFORÇO	
Tipo de indicador de esforço	O indicador
Execução	Pode conter um porcentual de objetivos, projetos ou ações em andamento e no prazo Pode se referir a execução de um projeto ou de ações de projetos Pode conter a quantidade de projetos ou ações em andamento (é uma alternativa mais frágil, devendo ser evitada, embora seja possível)
Insumos	Pode se referir a aspectos quantitativos ou porcentuais de pessoal ou equipamentos
Eficiência	Pode se referir a custos de forma absoluta ou relativa

**Fonte:** Uchoa (2013).

**Quadro 16** – Exemplo de indicadores de esforço.

EXEMPLOS DE INDICADORES DE ESFORÇO	
Objetivo	Exemplo de indicador
Promover a melhoria da governança de TI	Porcentual das ações de melhoria da governança TI que estão sendo realizadas no prazo Porcentual executado do projeto de melhoria da governança TI Quantidade de projetos em andamento para melhoria da governança de TI
Promover a melhoria da governança de TI	Quantidade de analistas de TI na instituição Porcentual de técnicos de suporte entre os servidores da instituição Porcentual de desktops considerados atualizados na instituição
Promover a melhoria da governança de TI	Despesas com manutenção corretiva por real de patrimônio investido em equipamentos Total de despesas com manutenção corretiva em sistemas Total de despesas com subcontratações para o desenvolvimento de sistemas Gasto médio com manutenção dos sistemas

Fonte: Uchoa (2013).

## 10.4 DIVISÃO DOS INDICADORES NO BSC

Conforme visto anteriormente em cada perspectiva do BSC deverá ser definido os objetivos estratégicos, de tal forma que o conjunto de seus objetivos sempre impulse os objetivos da perspectiva imediatamente acima. Antes de começar a estabelecer indicadores, sempre se deve responder a uma pergunta: se cada objetivo estratégico tiver pelo menos um indicador de esforço e um de resultado, não vai haver excesso de indicadores no nível estratégico?

Na prática, devem-se filtrar quais objetivos seguirão essa lógica, porque ela não se constitui uma regra a ser seguida cegamente. Alguns objetivos poderão ter apenas indicadores de resultados, outros, apenas indicadores de esforço. Em um modelo de planejamento baseado no BSC, as perspectivas localizadas na parte inferior do mapa estratégico (sustentação/aprendizado/crescimento) devem concentrar maior quantidade de indicadores de esforço.

Já as perspectivas localizadas na parte superior do mapa estratégico (sociedade/resultados) devem concentrar mais indicadores de resultados. Mas devem existir indicadores de esforço em todas as perspectivas. Além disso, para buscar limitar a quantidade de indicadores a serem monitorados, podemos separá-los em níveis: estratégico, tático e operacional.

Com isso, cada nível hierárquico deverá monitorar um conjunto diferente e limitado de indicadores, que devem integrar-se. Trata-se, de certa forma, de um exercício de paciência, pois há uma tendência natural de se considerarem todos os objetivos e planos da organização como sendo críticos para a estratégia e para análise pela alta direção. Na verdade, todos são importantes, mas o grau de importância estratégica certamente é variável.

Em um modelo de planejamento baseado no BSC, recomenda-se que a estratégia seja traduzida em até 30 indicadores, sendo um número ideal uma média de 2 a 3 indicador por objetivo. O mesmo raciocínio deve ser utilizado para os demais níveis hierárquicos.

## 10.5 MONTAGEM DE UM PAINEL DE BORDO (*DASHBOARD*)

O painel de bordo é uma ferramenta que auxilia a seleção de indicadores e a construção prática de um sistema de medição de desempenho. Ou seja, é a apresentação visual das informações **mais importantes** e necessárias para alcançar os objetivos de negócio, consolidadas e ajustadas para fácil acompanhamento do seu negócio.

O ideal é que no painel de bordo (*dashboard*), as informações sejam encontradas rapidamente. Outro fator relevante é organizar e segmentar as suas informações em diferentes abas com nomes aderentes ao seu negócio.

**Quadro 17** – Formato de um painel de bordo (*dashboard*).

Perspectiva	Objetivo	Indicador de resultado	Fator crítico de sucesso	Indicador de esforço

Segue no Quadro 18, uma sequência de passos necessários para a construção de um sistema de medição, tendo como ferramenta o painel de bordo (*dashboard*).

**Quadro 18** – Passos necessários para construção de um sistema de medição.

Nº	PASSO	DETALHAMENTO
1	Selecionar um objetivo	O objetivo pode estar contido no mapa estratégico ou pertencer a alguma outra forma de planejamento estratégico institucional. Recomenda-se começar pelos objetivos mais relacionados aos resultados finalísticos da instituição (parte superior do mapa estratégico).
2	Identificar fatores críticos de sucesso (FCS)	Um fator crítico de sucesso é um desafio, obstáculo ou restrição que, se não for superado, impedirá o alcance do objetivo. Os FCS são normalmente definidos logo após a elaboração do mapa estratégico.
3	Escolher indicadores que representam o atingimento do objetivo (indicadores de resultados)	Um indicador de resultado refere-se à eficácia ou ao impacto do atingimento do objetivo.
4	Avaliar a qualidade dos indicadores	Avaliar a aderência do indicador selecionado em relação aos atributos de indicadores institucionais.
5	Estabelecer um plano de ação para alcance do objetivo, considerando a superação dos fatores críticos de sucesso	Um plano de ação deve ser composto por atividades e/ou projetos que auxiliem a superar os fatores críticos de sucesso e a alcançar os objetivos.
6	Escolher indicadores que representam o sucesso do plano de ação (indicadores de esforço)	Devem ser escolhidos indicadores de esforço para se alcançar o objetivo, e isto pode envolver indicadores de eficiência, execução ou insumos.
7	Avaliar a qualidade dos indicadores	Avaliar a aderência do indicador selecionado em relação aos atributos de indicadores institucionais.
8	Repetir os passos anteriores para os demais objetivos	----
9	Analisar o conjunto de indicadores definidos e proceder ajustes	Analisar verticalmente a consistência do sistema desenvolvido; caso as metas dos indicadores da base do mapa estratégico sejam alcançadas, é razoável supor que os objetivos do topo do mapa estratégico serão atingidos?
10	Selecionar os indicadores que realmente interessam à estratégia	Reduzir a quantidade de indicadores de nível estratégico a serem acompanhados pela alta direção. Os indicadores não selecionados serão acompanhados pelos níveis gerenciais da organização.

Fonte: Uchoa (2013).



## 10.6 FREQUÊNCIA DE MUDANÇAS DOS INDICADORES

Indicadores não podem ser alterados a qualquer momento, ou sempre que surgir a possibilidade de adoção de um indicador melhor. Mudanças frequentes não apenas interrompem séries de monitoramentos, mas podem expressar falta de esmero na concepção de um sistema. Por outro lado, por vezes ocorrem exageros. A fim de se manter uma base histórica, indicadores antiquados são perpetuados.

É sempre necessário avaliar o que trará a maior relação entre benefícios e prejuízos: alterar o indicador para um melhor e possivelmente demonstrar fragilidade para a instituição e para o público externo, ou mantê-lo, mesmo contribuindo pouco com a gestão.

De forma geral, as revisões dos indicadores ocorrem no momento em que se está revisando o Mapa Estratégico e a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos. Nesse momento, muitas vezes observa-se que algum objetivo já não tem mais importância para a estratégia e obviamente os indicadores relacionados também perdem sua importância.

## 10.7 ESTABELECENDO INDICADORES - EXERCÍCIO PRÁTICO

No Quadro 19, podemos observar como são estabelecidos os indicadores de resultado e esforço, tendo como objetivo avaliar a produtividade, custo e qualidade do café na fase de colheita, de uma propriedade localizada na cidade de Monte Santo, sul de Minas Gerais. A propriedade possui uma área plantada de 242 hectares, dividida em 35 talhões, com aproximadamente 1 milhão e 20 mil pés da planta. A estimativa de colheita da safra 2009/2010 é de aproximadamente 7 mil sacos de 60 quilos. Toda a produção, após beneficiada, é armazenada, classificada de acordo com os padrões de qualidade e comercializada em uma cooperativa.

**Quadro 19** – Estabelecer indicadores de resultado e esforço.

<b>1- Porque avaliar?</b>	Avaliar produtividade, custo e qualidade do café da fase de colheita			
Objetivo da avaliação:				
<b>2- O que avaliar?</b>				
Categorias de medição:	Desempenho e qualidade da fase de colheita			
Objetivos de avaliação:	Objetivos, estratégias e FCS da fase de colheita do processo de produção			
<b>3- Como avaliar?</b>				
Objetos de avaliação			Indicadores	
Objetivos do processo de produção	Estratégias do processo de produção	FCS – Itens de verificação e controle	do desempenho (esforço)	da qualidade (resultado)
<b>Colheita</b> - Terminar a colheita em cinco meses - Aumentar a produtividade por colhedor entre 10% e 15% - Diminuir custo total da colheita de 10% a 15%	<b>Colheita</b> - Manual - Derrçadeira	- Nível de maturação - Tempo total colheita - Número de colhedores - Manutenção das derrçadeiras	- Relação grãos verdes e grãos maduros - Relação quantidade colheita por hectares - Relação quantidade colheita por talhão - Relação quantidade colhida por colhedor - Relação tempo de parada de derrçadeiras e tempo total de colheita	- Relação grãos verdes e grãos verdes previstos - Relação tempo de colheita/ tempo previsto - Relação quantidade colhida e quantidade prevista por hectare, por talhão e colhedor - Custo por hectare colhido

Fonte: Nuintim e Nakao (2010)



## 11 ESTABELECIMENTO DE METAS

Um dos mais importantes papéis do processo gerencial é o estabelecimento de metas que levem a organização a um patamar superior de desempenho de maneira balanceada.

A meta deve ser detalhada e concreta e deve deixar claro o que se deseja atingir para cada indicador.

A definição das metas requer um planejamento e a participação e compromisso de todos os *stakeholders*.

É normal utilizar a sigla SMART para definição das metas:

- **S**pecific (Específicas);
- **M**asurable (Mensuráveis);
- **A**mbitious (Ambiciosas);
- **R**ealistic (Realistas);
- **T**imed (Precisas no tempo);

### 1. ESPECÍFICAS:

- Devem ser formuladas de forma específica e precisa.

### 2. MENSURÁVEIS:

- Definidas de forma a serem medidas e analisadas em termos de valores ou volumes.
- Refletem os vários aspectos mensuráveis.
- Devem ser quantificadas (Como irá saber se o atingiu ou não?).

### 3. ATINGÍVEIS:

- Possibilidade de concretização das metas deve estar presente.
- Devem ser alcançáveis.
- Devem estar em consonância com os objetivos de todos os envolvidos para que esses sintam-se motivados.
- Devem ser acordadas, ou seja, que haja um consentimento ou acordo de todos os *stakeholders*.

### 4. REALISTAS:

- Não pretendem alcançar metas muito além do que os meios permitem, mas sim estão de acordo com a disponibilidade de recursos disponíveis.
- Torne a meta exequível e real.

### 5. TEMPORIZÁVEIS:

- Devem ser bem definidas em termos de duração/prazos.
- Devem indicar um intervalo de tempo para cada meta – quando vai atingir.



#### REVISÃO DO QUE VIMOS:

- 1) Considerando os objetivos estratégicos definidos no capítulo anterior, que indicadores você definiria para cada um deles? E as metas?

## 12 CONTROLE E AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

O que não é medido não pode ser gerenciado.

Embora muitas vezes esta etapa não seja levada em consideração, a etapa do monitoramento e controle é essencial. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico. Muitas vezes, apenas na etapa de controle é que os administradores descobrem que as coisas não estão ocorrendo de acordo com o que foi planejado.

A função do controle estratégico é assegurar que objetivos sejam atingidos, buscando responder à questão: “Nossos resultados estão consistentes com nossos objetivos?” (BATEMAN; SNELL, 1998).

Bateman e Snell (1998), definem:

As atividades específicas de controle, que incluem: estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo. Monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho. Fornecer *feedback* às pessoas, sobre seu progresso e desempenho. Identificar problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos. E, por último, executar ações para corrigir problemas.

Não se pode esquecer que as informações são muito importantes no controle estratégico. Elas devem ser confiáveis possíveis, pois elas serão a fonte daqueles que decidirão sobre a escolha de uma estratégia assertiva. Dessa forma, as organizações deverão garantir como essas informações serão coletadas, armazenadas e processadas, de tal maneira que o tempo de resposta do controle estratégico seja o menor possível e que possibilite correções de desvios necessários nos processos da administração estratégica.

Independentemente do tipo de estratégia, o controle é uma função administrativa, é a fase do processo administrativo que mede e avalia o desempenho, e torna a ação corretiva necessária. Perceba que o controle é um processo essencialmente regulatório e possui algumas características básicas identificadas como: nível de decisão, dimensão de tempo e abrangência.

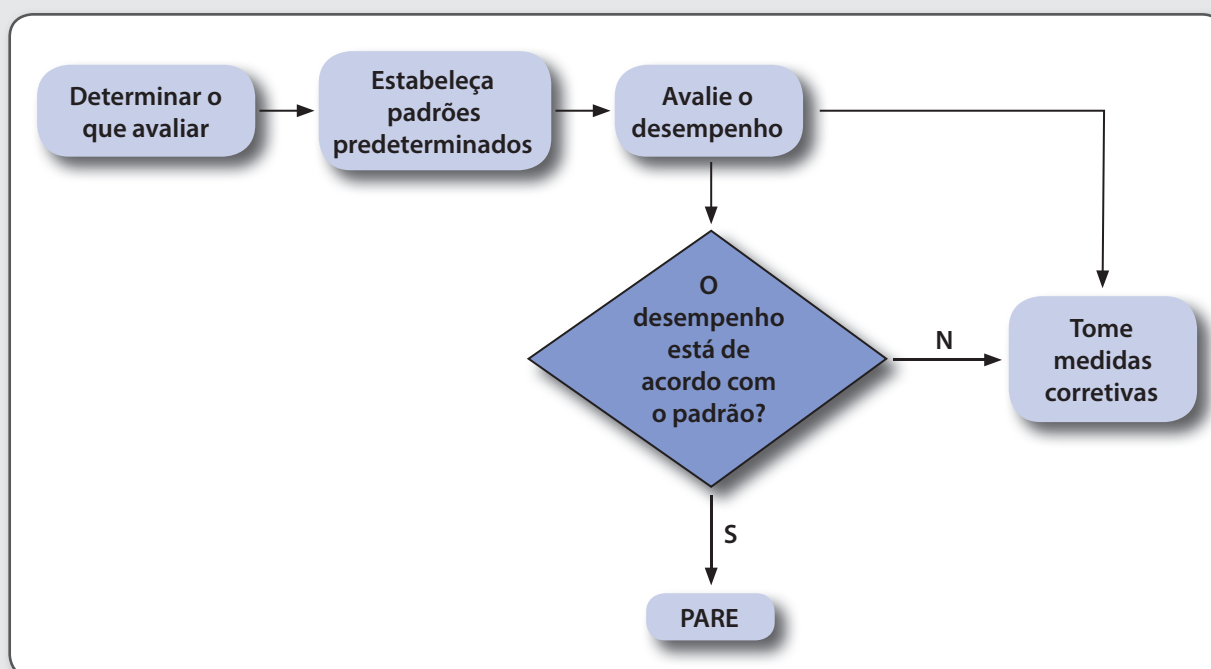
Conforme descrito anteriormente, o controle tem duas finalidades, o apontamento de erros, e correções de falhas. Basicamente, o controle serve para proteger a organização em várias circunstâncias utilizando procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades. Outro aspecto importante dessa ferramenta estratégica é avaliar e dirigir o desempenho das pessoas, por meio de sistemas como desempenho pessoal, supervisão direta, vigilância e registros incluindo informação sobre produção por colaborador ou perdas com refugo por colaborador.

Não esqueça que a organização deve ser averiguada na totalidade (desempenho global) principalmente em questões básicas, como:

1. Planejamento estratégico, bem como seus objetivos visando acompanhá-lo e medi-lo, permitir ações corretivas por parte da direção da empresa.
2. Outro aspecto é a descentralização da autoridade: as unidades tornam-se semiautônomas, porém exigem controles globais capazes de evitar problemas decorrentes da completa autonomia.
3. Controles globais medem os esforços da empresa como um todo ou de uma área integrada em vez de medir simplesmente parte dela.

Esse processo pode ser visto como um modelo de *feedback* em cinco etapas, conforme Figura 14.

Figura 14 – Modelo de *feedback*.



Fonte: Hunger e Wheelen (2002, p. 215).

### 1. Determinar o que mensurar:

A alta administração e os gerentes precisam especificar os processos de implementação e os resultados a serem acompanhados e avaliados. O foco deve concentrar-se nos elementos mais significativos de um processo, aquele que respondem pela porção mais alta das despesas ou de maiores problemas. Devem ser encontradas mensurações para todas as áreas importantes, independentemente da dificuldade.

### 2. Estabelecer padrões de desempenho:

Os padrões usados para avaliar o desempenho são uma expressão detalhada dos objetivos estratégicos. São avaliações de resultados de desempenho aceitáveis. Cada padrão geralmente inclui uma margem de tolerância, a qual define qualquer desvio aceitável. Os padrões podem ser estabelecidos não só para o resultado final, mas também para estágios intermediários dos trabalhos.

### **3. Avaliar o desempenho:**

A avaliação do desempenho se baseia nas informações colhidas durante os planos de ação ou da operação dos programas, o objetivo é avaliar resultados dentro de limites previstos para garantir o que foi determinado.

### **4. Comparar o desempenho efetivo e padrão:**

Se os resultados do desempenho efetivo estiverem dentro da tolerância desejada, o processo de avaliação para nesse ponto.

### **5. Adotar medidas corretivas:**

Se os resultados efetivos estiverem fora dos limites de tolerância desejados, devem ser adotadas medidas para corrigir o desvio. A ação deve não apenas corrigir o desvio, mas também evitar que se repita.

## **12.1 NÍVEIS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO**

### **1. Controle estratégico:**

Esse tipo de controle decorre do processo de planejamento estratégico e envolve, primordialmente, as relações da empresa com o ambiente; ele controla o desempenho empresarial como um todo.

Normalmente, esse controle envolve decisões do tipo:

- alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa;
- alteração de estratégias e políticas estabelecidas, porque as ações estão sendo malconduzidas;
- revisão do diagnóstico estratégico, para melhor adequação da empresa ao seu ambiente.

### **2. Controle tático:**

Os padrões de controle e avaliação são estabelecidos a partir de objetivos setoriais departamentais para avaliar os resultados de cada área e dos sistemas administrativos. Portanto o foco do controle é o resultado global da área, mediante visão integrada de todas as operações, tanto da área como da empresa.

Algumas decisões que podem ser tomadas:

- alteração da alocação de recursos numa área funcional da empresa, por exemplo, marketing, para melhor alcançar os objetivos da empresa;
- revisão dos sistemas de informações entre as grandes áreas para melhorar a eficácia da empresa.

### **3. Controle operacional:**

No que diz respeito aos controles em seus níveis organizacionais, temos o último conhecido como controle operacional, o mesmo é realizado no nível da execução das operações, que é uma



maneira de controlar as tarefas e operações desempenhadas pelo pessoal não administrativo da empresa. O controle operacional é bem específico no que diz respeito a tarefas e operações: o tempo é de curto prazo, e trabalha com objetivos imediatos, a avaliação operacional e seu sistema é mais voltado para realidade do dia a dia da empresa.

Algumas decisões que podem ser tomadas:

- revisão do quadro de pessoal;
- alteração dos relatórios de análise de custos;
- determinação do processo de controle de qualidade de produção.

## 12.2 FERRAMENTA DE CONTROLE

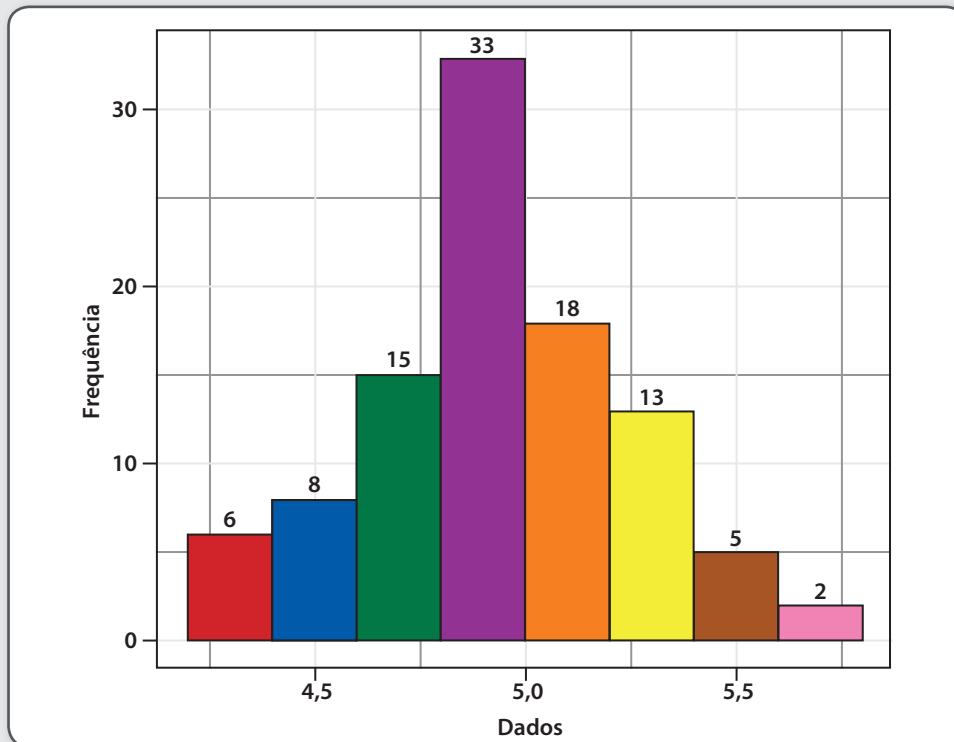
### 1. Histograma de frequência

Histograma é uma representação gráfica, um gráfico de barras verticais ou barras horizontais, da distribuição de frequências de um conjunto de dados quantitativos contínuos. O histograma pode ser um gráfico por valores absolutos ou frequência relativa ou densidade. No caso de densidade, a frequência relativa do intervalo  $i$ ,  $(f_{ri})$ , é representada pela área de um retângulo que é colocado acima do ponto médio da classe  $i$ . Consequentemente, a área total do histograma (igual a soma das áreas de todos os retângulos) será igual a 1.

Assim, ao construir o histograma, cada retângulo deverá ter área proporcional à frequência relativa (ou à frequência absoluta, o que é indiferente) correspondente.

No caso em que os intervalos são de tamanhos (amplitudes) iguais, as alturas dos retângulos serão iguais às frequências relativas (ou iguais às frequências absolutas) dos intervalos correspondentes.

Figura 15 – Histograma de frequência.

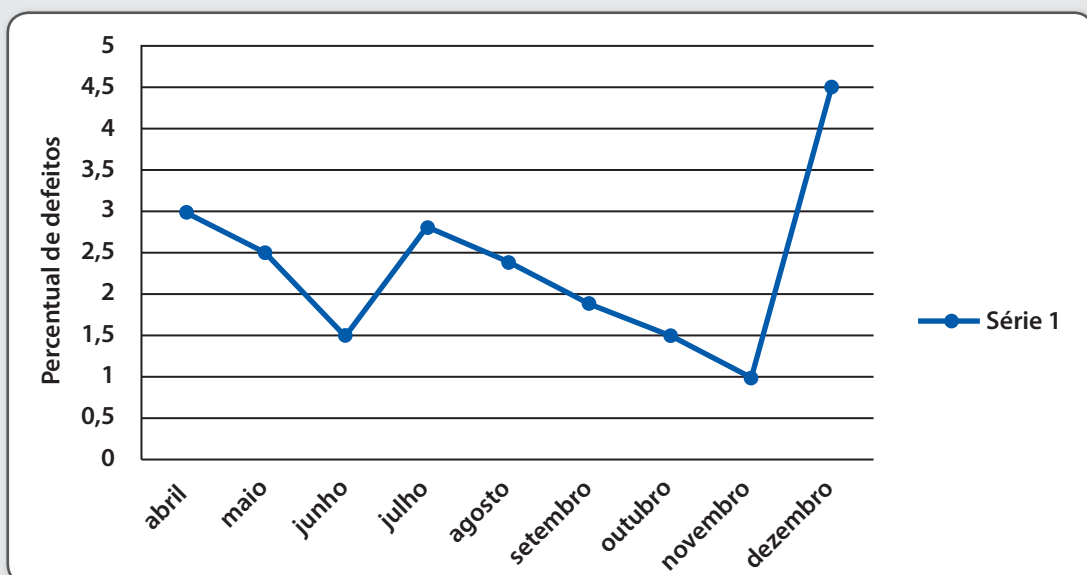


Fonte: <https://www.citisystems.com.br/>

## 2. Gráfico sequencial

O gráfico sequencial é um diagrama utilizado para demonstrar os valores individuais do resultado de um processo em função do tempo decorrido, auxiliando assim na detecção de tendências de um processo. Esse tipo de gráfico deve ser utilizado quando desejamos acompanhar o comportamento de uma variável ou processo ao longo do tempo.

Figura 16 – Gráfico sequencial.



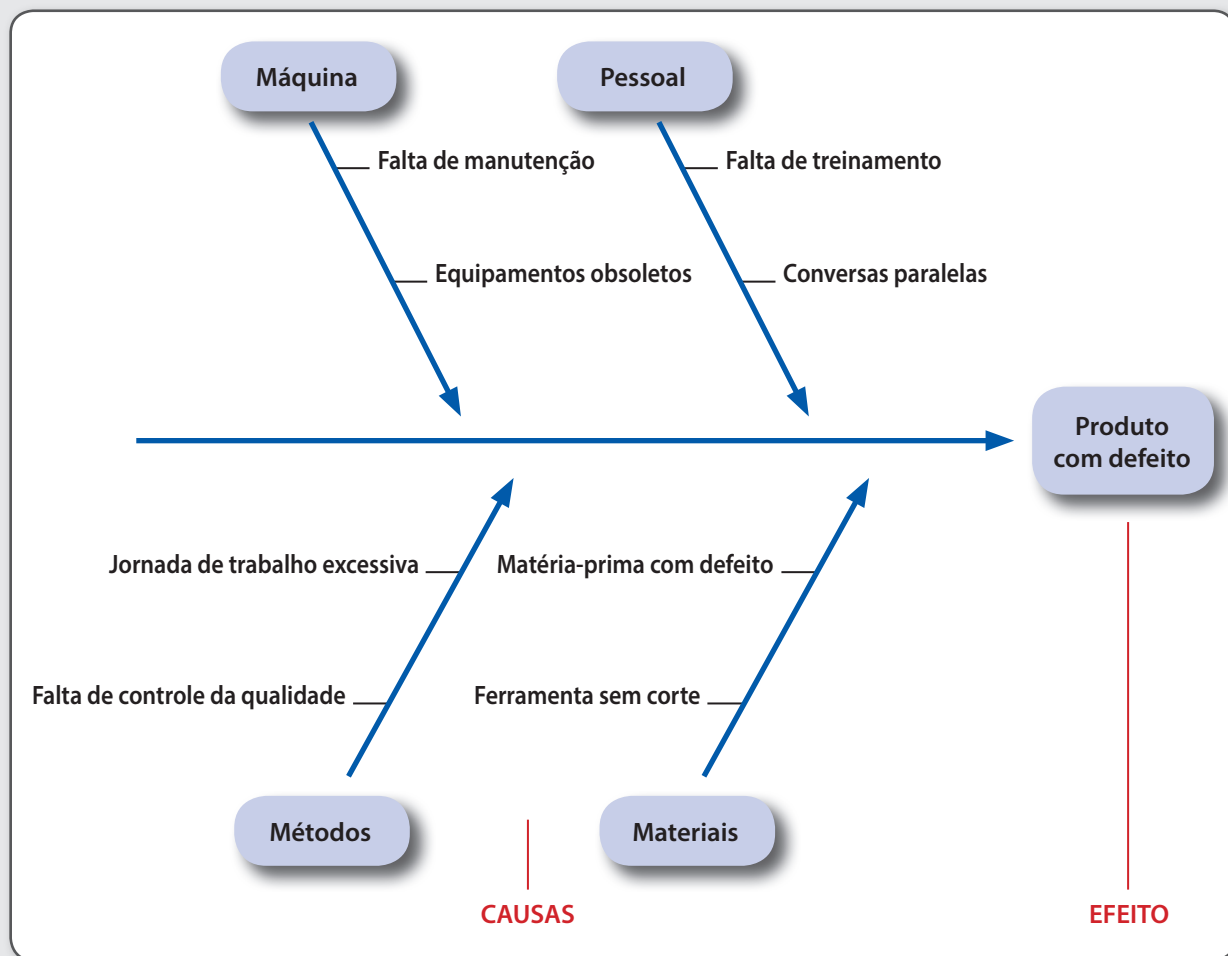
Fonte: <https://www.citisystems.com.br/>

### 3. Diagrama de causa e efeito

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como Ishikawa ou espinha de peixe, é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito.

As causas são agrupadas por categoria e semelhanças previamente estabelecidas ou percebidas durante o processo de classificação. A grande vantagem é que se pode atuar de modo mais específico e direcionado no detalhamento das causas possíveis.

Figura 17 – Diagrama de causa e efeito.



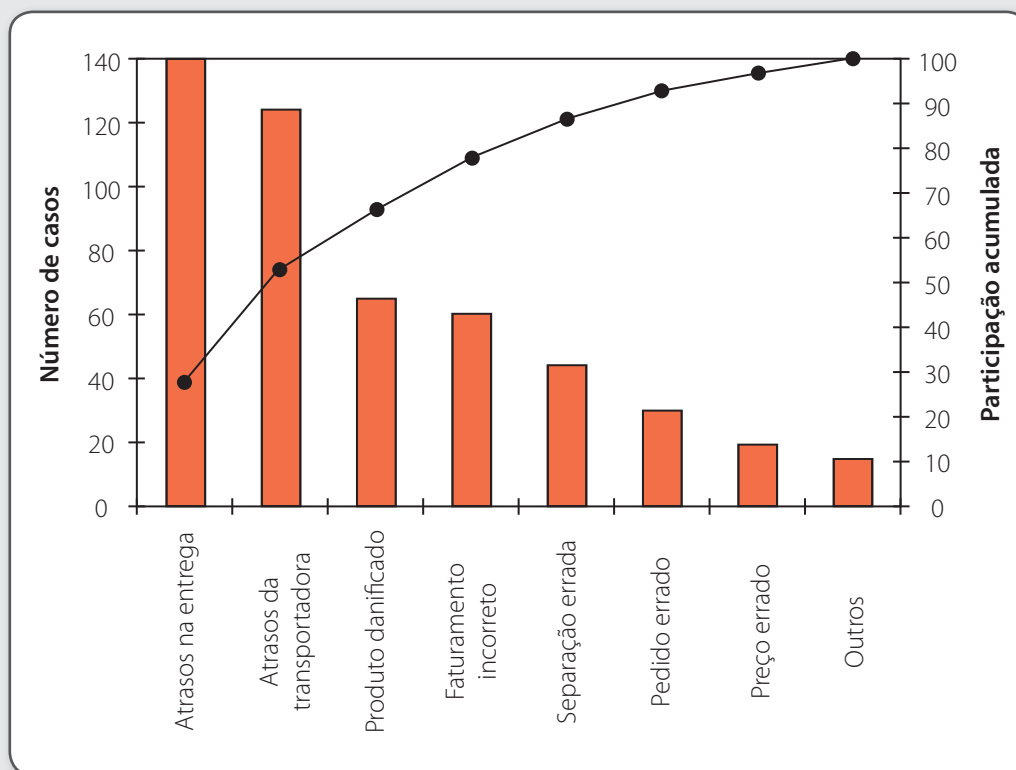
Fonte: <https://www.citisystems.com.br/>

### 4. Gráfico de pareto

O Gráfico de Pareto é uma técnica que separa os poucos problemas vitais dos muitos triviais, indicando por meio de colunas dispostas em ordem decrescente, a representatividade de cada categoria de dados e, por meio de uma linha cumulativa, a soma do percentual das colunas.

Esse tipo de gráfico deve ser utilizado quando for necessária a priorização e análise das causas-raiz de um problema. É importante considerar que a regra de Pareto diz que 80% das falhas de um processo são causadas por 20% das maiores causas identificadas.

Figura 18 – Gráfico de pareto.



Fonte: <https://www.citisystems.com.br/>

## 5. 5W2H

Consiste numa ferramenta que auxilia na elaboração dos planos de ação, definindo claramente o que vai ser feito ("what"), porque ("why"), por quem ("who"), quando ("when"), onde ("where"), de que modo ("how") e com que orçamento ("budget" ou "how much").

Quadro 20 – 5W2H.

O que?	Por quê?	Quem?	Quando	Onde?	Como?	Quanto?
Atividade	Objetivo	Responsável	Data	Lugar	Como	Custo
1	Elaborar lista de convidados	RH	até 15/07/2014	Sede	Obter lista de funcionários, excluir funcionários em férias ou em viagens na data.	N/A
2	Enviar convites	RH	15/07/2014	Internet	Email informando data e tipo de evento com link para formulário de confirmação de participação.	N/A
3	Confirmar presença	Convidados	até 20/07/2014	Internet	Página com formulário de confirmação de participação.	N/A
4	Definir verba do evento	Gerência	20/07/2014	Sede	Definir verba do evento com base na lista de convidados confirmados através do formulário de confirmação de participação.	N/A
5	Definir/ reservar local do evento e informar ao Financeiro	RH	até 22/07/2014	Sede	Identificar local com condições/ serviços adequados e orçamento dentro da verba disponível.	N/A
6	Depositar valor da reserva do local	Financeiro	23/07/2014	Internet	TED/ DOC no site do banco.	A confirmar
7	Informar confirmação do evento aos convidados confirmados	RH	07/08/2014	Internet	Email com informações complementares de data, local, horário e atrações do evento.	N/A
8	Assistir à vitória do Brasil sobre a Argentina (3 x 1) no local contratado	Convidados confirmados	13/08/2014	Local do evento	Com muita animação.	N/A
9	Pagar restante das despesas do evento	Financeiro	13/08/2014	Local do evento	CHEQUE	A confirmar



#### REVISÃO DO QUE VIMOS:

- 1) Supondo um problema atual que você tenha na sua empresa, como você poderia propor uma solução usando as ferramentas de controle e avaliação? Use pelo menos três ferramentas expostas no capítulo em questão.



## CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores.

Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Entretanto para garantir a eficácia e a eficiência do planejamento estratégico, a liderança deve, em primeiro lugar, estar comprometida e envolvida com o processo. E isso entende ter o envolvimento de 100% da liderança no ciclo de planejamento estratégico, em todas as suas fases, além de reuniões sistematizadas de acompanhamento de desempenho, na qual se podem discutir todos os indicadores estratégicos da companhia, as razões de desvios e planos de ação para correção.

É importante que a liderança conheça e se envolva profundamente com as estratégias, para que os resultados sejam satisfatórios ou que os desvios observados sejam uma oportunidade de aprendizado e reposicionamento. Dessa forma, a empresa passa a ter um processo contínuo gerando credibilidade à força de trabalho, que enxergará no planejamento condições de buscar o sucesso organizacional.

Neste trabalho, pôde-se verificar que a formulação de um planejamento deve apontar os caminhos pelos quais a empresa deve seguir e sem dúvida esse é definitivamente um dos primeiros fatores a serem levados em conta ao empreender. A falta de planos estratégicos e operacionais é um dos principais motivos de as empresas fecharem as suas portas muito jovens, ou seja, podemos dizer que é uma questão de sobrevivência.

Porém, engana-se quem acredita que um bom planejamento é feito apenas para definir objetivos e metas iniciais do negócio: ele auxilia no estabelecimento de uma visão futura, garantindo a perenidade da empresa ao longo dos anos. Para isso, deve ser revisitado frequentemente, tendo em vista identificar cenários e tendências, para que possa planejar as suas mudanças e seus novos posicionamentos. Além disso, a formulação de estratégias de forma planejada e disciplinada permite o aumento da competitividade no longo prazo e ainda colabora com o engajamento dos colaboradores, que passam a contribuir de forma mais efetiva.

Ao construir o planejamento, é fundamental a criação de indicadores que permitem avaliar e mensurar se a empresa tem alcançado suas estratégias. Cada indicador deve ter meta que possibilita medir e acompanhar a evolução dos resultados esperados e necessários, para que os objetivos sejam alcançados. Os planos, indicadores e os objetivos devem ainda ser comunicados a todos os colaboradores, o que é vital para o engajamento das pessoas na causa comum.

Outra etapa essencial de um planejamento é o desenvolvimento de planos de ação, que são os desdobramentos das estratégias em metas. De modo geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a empresa precisa fazer para que sua estratégia seja bem-sucedida. Devem



incluir a definição de responsáveis, de prazos e dos recursos necessários para a execução das ações, bem como o acompanhamento por meio de reuniões periódicas das ações planejadas, como já acentuamos antes sempre com a participação da liderança.

Assim, para construção de uma trajetória de êxito, é fundamental formular estratégias e implementá-las por meio de metas, planos e processos alinhados, monitorando-os constantemente e comunicando-os aos colaboradores e partes interessadas. Somente a clareza de visão e a real constatação de que seu negócio está inserido em um ambiente composto por diversas forças externas e internas, em constante mutação, garantem a condução da empresa em uma trajetória de sucesso.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **Análise do ambiente**. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_analise\\_ambiente/](http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_analise_ambiente/)>. Acesso em: 18 jan. 2017.
- ARRUDA, N. A.; VASCONCELLOS, R. R. Planejamento Estratégico: o Balanced Scorecard na Indústria do Setor Siderúrgico. In: **VII Congresso Nacional de Gestão em Excelência**, 2011.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENNIS, W. **Mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Fontes: [Portais Merkatus / Mundo do Marketing].
- CHRISTY, Fran. **Manual de definição de metas e manual de administração do tempo**. Disponível em: <<http://www.sonhosestrategicos.com/>>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- COLLINS, J. J. **Good to Great: why some companies make the leap and others don't**. HarperCollins, 2004.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.
- ENCICLOPÉDIA DE GESTÃO. Disponível em: <[www.knoow.net/](http://www.knoow.net/)>. Acesso em: 20 dez. 2016.
- FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: informações e conhecimento**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Cadernos de Excelência, n. 5).
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos compromisso com a excelência: resultados**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Cadernos Compromisso com a Excelência).
- GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a ação**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

- KAPLAN, R.; NORTON, D. A. **Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. A. **Utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**: a Bíblia do marketing. Prentice Hall Brasil, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos na indústria brasileira de informática**. São Paulo, 1987. 191p. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, jan/feb 1994.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NANUS, B. Visionary Leadership: How to Re-Vision the Future. *The Futurist*; Washington, n. 26, v. 5, set/out 1992.
- NUINTIM, A. A.; NAKAO, S. H. **A definição de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção**: estudo de casos do processo de produção do café. Florianópolis, 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.
- PORTAL EDUCAÇÃO. Cursos Online: **Mais de 900 cursos online com certificado**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-elideranca/artigos/16067/monitoramento-e-control#ixzz27KDRAMPG/>> Acesso em: 05 jan. 2017.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- PORTO, M. A. **Missão e visão organizacional**: orientação para a sua concepção. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T4105.PDF/](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF/)>. Acesso em: 27 dez. 2016.
- REVISTA VEJA On Line. **Liderança**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/vejaonline>>Rh.com.br>. Acesso em: 27 dez. 2016.
- SCHWARTZ – Global Bussiness Network. **Planejamento por cenários**: a arte da conversação estratégica. 2. ed. 2016.
- SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: Martim Claret, 2003.
- TOFFLER, A. **Criando uma nova civilização**: a política da terceira onda. Rio de Janeiro: Record, 1995.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**: desenho e elaboração  
Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio  
de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**: um método  
prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.















**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL**

Administração Regional do Estado do Paraná  
Rua Marechal Deodoro, 450 - 16º andar  
Fone: (41) 2106-0401 - Fax: (41) 3323-1779  
80010-010 - Curitiba - Paraná  
e-mail: [senarpr@senarpr.org.br](mailto:senarpr@senarpr.org.br)  
[www.sistemafaep.org.br](http://www.sistemafaep.org.br)



**Facebook**  
Sistema Faep



**Twitter**  
SistemaFAEP



**Youtube**  
Sistema Faep



**Instagram**  
[sistema.faep](http://sistema.faep)



**Linkedin**  
[sistema-faep](http://sistema-faep)



**Flickr**  
SistemaFAEP