

Implementação e controle da estratégia



Apresentação

A implementação e o controle do planejamento estratégico demonstram um estágio extremamente prático e dinâmico dentro de uma empresa, evidenciando o percurso e a forma como se dará o desenvolvimento das atividades, assim como se faz necessária a escolha de ferramentas de melhorias de processos, como o 5w2h e o BSC, para a alavancagem dos resultados.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você verá o desdobramento do processo de implementação e controle do planejamento em uma organização, a importância da utilização das ferramentas de qualidade como alicerces de monitoramento e avaliação contínua juntamente com os *feedbacks* apresentados e as respostas ágeis necessárias para a otimização dos resultados eficientes da organização.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar o que é plano de ação e a ferramenta 5W2H.
- Definir indicadores-chave de desempenho e por que são úteis para medir o desdobramento das estratégias.
- Analisar as quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).



Desafio

Toda empresa deseja o sucesso e, para isso, desenvolve várias ações voltadas a esse objetivo. Pensando nisso, José Antônio abriu seu hortifruti para ser um referencial de qualidade e preço em sua região.

Portanto, para que os objetivos e as metas organizacionais sejam alcançados, José Antônio necessita ter um estudo prévio de como se colocar frente ao mercado e aos seus concorrentes e da forma como isso será feito — essa será a estratégia que será adotada.



Com base nesse panorama, você, enquanto consultora, deve esclarecer: quais foram as premissas do planejamento organizacional que José Antônio utilizou para abrir seu negócio?



Infográfico

O BSC (*Balanced Scorecard*) é útil para que se demonstre uma maior eficiência na implementação da estratégia da unidade de negócios, por meio da integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho das relações de causa e efeito, proporcionando um alerta para a gestão organizacional para o que deve ser feito hoje, a fim de criar valor no futuro.

Acompanhe, no infográfico, a importância da utilização das perspectivas do BSC em uma empresa.

BALANCED SCORECARD

Em tempos difíceis e com a crise instalada, as empresas independentes de seus portes precisam ajustar-se à realidade de mercado existente, buscando otimizar seus processos, reduzir custos e ser mais assertivas em suas ações, por meio do alinhamento da organização para com a sua estratégia, mediante mudanças ocorridas no cenário econômico social. Para isso, é fundamental realizar uma avaliação global.



A avaliação se dá por meio de um realinhamento estratégico. E a principal ferramenta utilizada é o BSC, para ter uma releitura da visão, em objetivos e medidas feitas nas quatro perspectivas: **financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento** — dando foco a cada uma delas e às suas relações de causa e efeito.

Na formação de novos indicadores de desempenho, pergunta-se: do ponto de vista financeiro, o resultado esperado está sendo alcançado? Está sendo referência para os clientes ou mostrando diferencial de produto? Há mudanças de forma rápida? Há aperfeiçoamento no que se entrega para o cliente?



A partir dessas perspectivas, selecionam-se os indicadores de desempenho, fixam-se metas para cada um deles e os monitora-se em um painel de desempenho, medindo, assim, o nível de performance da empresa no período antes e durante a crise instalada.

As medidas contidas no **painel de desempenho servem para articular a estratégia que a empresa vem empregando.**

O conhecimento do negócio facilita a implementação desse processo de análise de causas e efeitos evidenciados no BSC, fazendo com que a identificação dos pontos-chave sejam considerados, monitorados e reajustados, face aos resultados apresentados. Vale salientar que a construção dos indicadores leva em consideração a existência e disponibilidade de aspectos objetivos de mensuração. Verifica-se, dessa forma, a relevância dos demonstrativos financeiros e relatórios gerenciais como referencial de dados utilizados.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Conteúdo do livro

Implementação e controle estratégico demonstram a sua importância no processo da prática das atividades em sua rotina de trabalho nas organizações e no desdobramento ativo do que é realizado, medido e referenciado, por meio das ferramentas utilizadas na aferição dos resultados, sendo evidente o seu desenvolvimento eficaz para o sucesso organizacional.

No capítulo Implementação e controle da estratégia, da obra *Planejamento estratégico*, base teórica para esta Unidade de Aprendizagem, você estudará o que é plano de ação e a ferramenta 5W2H, bem como indicadores-chave de desempenho e as perspectivas do BSC.

Boa leitura.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Jacqueline Cucco Xarão

Implementação e controle da estratégia

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar o que é plano de ação e a ferramenta 5W2H.
- Definir indicadores-chave de desempenho e por que são úteis para medir o desdobramento das estratégias.
- Analisar as quatro perspectivas padrão do *balanced scorecard*.

Introdução

A implementação e o controle da estratégia integram o processo de estruturação do planejamento estratégico e configuram-se como um nível de desenvolvimento que merece especial atenção, pois corresponde ao momento em que o plano de ação e as ferramentas — como 5W2H e *balanced scorecard* (BSC) — a serem adotados pela empresa são definidos. Da mesma maneira, os indicadores-chave de desempenho para avaliação do percurso da prática das atividades executadas e dos seus respectivos resultados na organização fazem-se presentes e auxiliam a reflexão da empresa acerca de si mesma como um todo, conforme estudaremos mais detalhadamente ao longo deste capítulo.

Neste capítulo, estudaremos a implementação e o controle da estratégia visando à melhor compreensão possível de todos os envolvidos na organização, desde a descrição do plano de ação até a escolha da ferramenta a ser utilizada, a determinação de indicadores-chave de desempenho para o acompanhamento das fases de todo o processo de implementação e a análise das perspectivas do BSC.

Plano de ação e 5W2H

No processo de estruturação das atividades a serem desenvolvidas por uma organização, o planejamento estratégico é o eixo que relaciona todas as áreas que permeiam um objetivo comum: a **consolidação corporativa**, para o qual se apresenta uma gama de possibilidades e caminhos que podem ser percorridos. Assim, ao longo do desenvolvimento desse planejamento, descrevem-se e encaminham-se várias fases e estágios da construção e da estruturação da empresa, período em que se implementam e determinam-se os controles do desdobramento do plano de ação a ser aplicado, somado à estratégia escolhida.

Vale ressaltarmos o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) citam nas premissas da escola do planejamento: as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, sendo realizadas de forma individual, ou seja, por etapas, delineadas por *checklists* e apoiadas por técnicas. Fundamentados nessa premissa, compreendemos que o planejamento formal pertence à implementação da estratégia, não à sua formulação.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a **escola do planejamento** se apoia em três premissas básicas:

- As estratégias resultam de um planejamento formal e delineiam-se em etapas distintas, que são apoiadas por *checklists* e técnicas.
- O executivo principal é o responsável pela execução de todo processo de planejamento.
- Depois de fixadas, as estratégias devem ser explicitadas para que, assim, possam ser implementadas.

Embora diversos modelos e técnicas tenham sido desenvolvidos com perspectivas simples ou complexas para amenizar todo e qualquer fator externo, percebe-se um avanço referente às premissas, com ênfase na aplicabilidade, como nos casos de planejamento de cenários, opções reais e controle estratégico, segundo afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Dessa maneira, tais ferramentas se tornam mais comuns às organizações na construção dos seus próprios cenários, uma vez que permitem visualizar o estado atual e as possibilidades futuras da empresa. A partir delas, é possível refletir acerca da estratégia mais apropriada para dado negócio e porte da empresa, o que serve para fundamentar as decisões da organização frente ao mercado, bem como o método e o plano de ação a serem executados para alcançar objetivos ou resultados específicos previamente definidos.

O desenvolvimento do método se relaciona de modo direto ao plano de ação que acompanha todo o desenrolar das atividades desenhadas no planejamento como um todo com vistas a atingir o sucesso esperado. Na aplicação do plano de ação da empresa, utilizam-se algumas ferramentas, que variam de organização para organização e adéquam-se melhor quando estão em concordância com a proposta de trabalho a ser desenvolvido e amparado, pois o plano é uma metodologia de escolha para alavancar a eficiência da organização em busca de práticas mais eficazes que direcionem à excelência. Por isso, é normalmente o gestor que decide acerca da aplicação de um ou de outro plano de ação em cada empresa.

Nesse sentido, um dos métodos mais populares nos planos de ação das empresas é o modelo japonês referenciado pela sigla 5W2H, que apresenta com muita clareza e simplicidade os passos a serem seguidos no decorrer do desenvolvimento para facilitar o planejamento e, assim, proporcionar melhorias contínuas nos resultados organizacionais.

O que significa 5W2H?

Esse método consiste em responder perguntas direcionadas a mapear informações necessárias para que um projeto ou plano alcance êxito e não seja interrompido durante o seu andamento, de modo a proporcionar uma leitura objetiva dele e das suas responsabilidades.

A sigla que designa o método (5W2H) se origina dos termos em língua inglesa que indagam acerca de etapas, justificativas, responsabilidade, local, momento, método e custos envolvidos na proposta em questão. Trata-se dos seguintes questionamentos:

- *What?* — O que será feito? (etapas)
- *Why?* — Por que será feito? (justificativas)
- *Who?* — Por quem será feito? (responsabilidade)
- *Where?* — Onde será feito? (local)
- *When?* — Quando será feito? (momento)
- *How?* — Como será feito? (método)
- *How much?* — Quanto custará para fazer? (custo)

Os gestores desempenham uma atuação de suma importância na determinação de todo o escopo de aplicação do 5W2H, pois definem, sozinhos ou de forma colaborativa, os papéis a serem desempenhados no decorrer do desenvolvimento ao responderem as perguntas que mencionamos antes: quem

fará o que, por que o fará e quais serão as consequências disso, quem cumprirá cada tarefa, em qual lugar tudo isso acontecerá, quais serão os prazos para cada atividade, como a tarefa será realizada. A depender de cada projeto, também interessa definir quanto ele custará, aspecto que pode ser estimado por meio de um valor financeiro ou pelo número de horas trabalhadas.

O gestor e a sua equipe podem elaborar um cronograma das atividades a serem executadas e, a partir dele, explicar as justificativas para a existência de cada etapa e as respectivas finalidades. Essa postura demonstra transparência e clareza a todos os envolvidos, o que acarreta direcionamento e foco para o colaborador, além da premissa de poder acompanhar os resultados no percurso de todo o processo de trabalho.

A importância da ferramenta 5W2H reside no alinhamento entre membros da equipe e gestores e na visualização dos resultados implementados, de modo a reduzir a ociosidade, a baixa produtividade, bem como promover a agilidade e ajustar os prazos à realidade em função da eficiência. Essa ferramenta pode ser elaborada em formato de planilha, que é bastante prático e simples na sua montagem e na visualização geral do estado da organização. Dessa maneira, na contemporaneidade, momento em que muito pesquisamos métodos ágeis e velocidade cada vez maior no acesso a informações, uma simples planilha traz inúmeros benefícios desde que seja desenvolvida de forma adequada e com a clareza e objetividade imbuídas. Todavia, também é necessário atentar às etapas desse método: início, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

No **início**, o gestor deve analisar todo o projeto, identificar possíveis dificuldades na execução das atividades e manter, de forma preventiva, em *standby* propostas substitutivas ou possibilidades de ajustes. Ele também deve definir prazos e custos para cada atividade, em práticas que se mostram como modo pró-ativo de agir segundo aquilo a que se propôs. No **planejamento**, o cronograma do andamento do projeto ou plano e os responsáveis por cada uma das suas fases são definidos. A seguir, na etapa de **execução**, a atenção precisa ser redobrada, pois é o momento em que tudo acontece, o que exige uma postura comprometida, que busque eficiência e cumprimento dos prazos, por parte de todos os envolvidos. Já no **monitoramento**, o gestor deve acompanhar os níveis de produtividade e eficácia em todas as fases do projeto ou plano, conforme determinado no cronograma elaborado no planejamento, o que significa agir rápido na solução dos problemas identificados, reajustando soluções e apresentando novas propostas. Por fim, o **encerramento** corresponde à fase em que tudo já foi realizado e os resultados são apresentados aos envolvidos.

Com base nessa abordagem, podemos concluir que o plano de ação é um instrumento muito eficaz em todo processo de organização do trabalho, pois evidencia as várias etapas e fases que compõem o planejamento organizacional. Assim, no decorrer da sua implementação, demonstra-se a necessidade de avaliação contínua e do devido *feedback*, que detalham e discriminam o que deve ser executado, o que é executado de fato e aquilo que se deseja atingir, de modo a providenciar respostas mais ágeis e consistentes devido às análises realizadas no percurso do desenvolvimento do plano de ação. Por isso, na construção desse plano, determinadas palavras e ações não podem ser esquecidas, pois são elas que direcionam o propósito que justifica a formação: se o plano de ação se encontra em sinergia com a estratégia e os objetivos centrais da empresa, se foi compreendido por todos, etc. Dessa forma, no momento da sua implementação, a colaboração deve ser quase automática, com o movimento de todos os envolvidos em prol do sucesso organizacional.



Link

No link a seguir, leia *Plano de Ação: a estratégia transformada em prática*, de Rômulo Campos, que demonstra a importância do planejamento no âmbito das empresas enquanto uma estratégia para o avanço organizacional.

t.ly/xD3Tt

Indicadores-chave de desempenho e desdobramento das estratégias

Nos processos de desenvolvimento e implementação do planejamento organizacional, alguns cuidados fazem-se necessários e um deles é, justamente, o controle de cada uma das fases pelas quais o planejamento passa para, assim, proporcionar uma avaliação mais apurada do estado atual da empresa. Esse controle é definido pelos indicadores escolhidos para o tipo de negócio, empresa ou porte em questão.

Tavares (2010) entende o controle como um instrumento para verificar se o previsto na teoria ocorre na prática, o que constitui um conjunto de indicadores que permite constatar se há discrepância entre as situações. Segundo o entendimento do autor, a avaliação sem o respectivo controle não é de grande valia. Kaplan e Norton (1997), por sua vez, defendem que os gestores buscam

aplicar um sistema de controle gerencial para monitorar a aquisição e a utilização de recursos de acordo com o plano estratégico. Para isso, a estratégia precisa estar bem alinhada a todas as áreas internas e, caso necessário, deve ser modificada com o intuito de adequar-se às novas realidades, sejam elas relativas ao mercado ou à esfera socioeconômica.

O sucesso de uma estratégia de mudança depende de como ela é introduzida e implementada, de maneira que não se trata de um mérito essencial dela. O sucesso no desenvolvimento e na utilização de indicadores-chave de desempenho no trabalho é determinado pela presença ou pela ausência de quatro peças fundamentais:

- parceria com equipe operacional, sindicatos, principais fornecedores e clientes;
- transferência de poder para a linha de frente da empresa;
- integração de atividades de mensuração, relatórios e melhorias de desempenho;
- conexão entre as medidas de desempenho e a estratégia.

Os indicadores-chave de desempenho (em língua inglesa, *key performance indicators*, ou KPIs) são ferramentas de gestão que servem para medir e verificar o nível de desempenho e os resultados cruciais para o sucesso atual e futuro de uma organização em termos tático, operacional e estratégico. Esses indicadores-chave primam pela simplicidade e compreensão coletiva no que tange ao juízo de valor do caminho percorrido enquanto correto ou não de acordo com objetivos, missão e visão compartilhados. Tais indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos, conforme a necessidade de cada empresa, e a métrica implementada concentra-se nos pontos fundamentais que precisam ser medidos. Nesse sentido, se a métrica aferida acarreta resultados substanciais, pode tornar-se um indicador-chave de desempenho, pois tais resultados voltam-se à técnica, além de proporcionarem, exclusivamente, subsídios suficientes para que se tome a melhor decisão na busca dos resultados mais positivos possíveis. Portanto, trata-se de um instrumento de comunicação entre a gestão e os colaboradores por meio da apresentação dos resultados alcançados pelo desempenho evidenciado ao longo de um período pré-definido. Nesse ponto, vale consultarmos o que Peter Drucker sempre afirmou: “[...] O que pode ser medido pode ser melhorado” (SWAIM, 2011, p. 13).

Nos primórdios da sua implementação no meio organizacional, os indicadores-chave de desempenho foram muito utilizados como ferramentas para elevar a qualidade dos produtos e serviços, tendo em vista o seu potencial de normatizações das atividades laborais por intermédio do estabelecimento de objetivos

específicos. Ademais, auxiliaram na determinação de percursos ou prazos para atingir-se um valor ou uma meta e delimitaram que a avaliação se realizasse mediante o respaldo de critérios descritivos, claros a todos os envolvidos, contudo com enfoque de maior precisão para os gestores e demais responsáveis pelas decisões centrais da empresa. Enquanto ferramenta de melhoria da qualidade de toda a organização, o que inclui o produto ou o serviço entregue aos clientes no mercado, os seus critérios metodológicos precisam ser claros e bem definidos para cada área envolvida, além de estarem interligados à meta desejada. Assim, durante a criação de tais indicadores, alguns pontos merecem especial atenção:

- Demonstrar os avanços e as conquistas de cada área em que o indicador-chave foi implementado e, também, em relação à totalidade do negócio da empresa por meio da avaliação constante.
- Desenvolver um modelo ou manual de orientação para a padronização dos processos.
- Determinar limites e prazos para a aferição de resultados negativos, além de dispor de um plano de contingência imediato a ser aplicado de forma pontual sempre que necessário.
- Manter as equipes bem informadas e atualizadas acerca dos processos desenvolvidos e dos respectivos resultados a cada fase, bem como acerca das providências a serem tomadas frente a possíveis variáveis.
- Prover os gestores de novidades e demais informações relevantes frente ao mercado, de forma que estejam aptos a analisar novas tendências, não apenas os dados já existentes.
- Estimular toda a organização a criar um ambiente com cultura de dono, em que todos estejam envolvidos nos processos e compreendam a necessidade de melhoria contínua da organização.

Uma vez incentivada essa postura, os indicadores de desempenho convertem-se em ferramentas agregadoras de resultados para todos e contribuem com o andamento da estratégia organizacional, visto que apresentam melhorias gradativas. Dessa forma, são capazes de potencializar todas as áreas por intermédio dos seguintes tipos de indicadores:

- **Eficiência** — indicadores que possibilitam medir os resultados e perceber a otimização dos recursos investidos por meio dos resultados alcançados.
- **Eficácia** — indicadores cujo foco é o produto ou o serviço oferecido pela empresa e que evidenciam os pontos a serem otimizados para alcançar-se os melhores aproveitamento e lucro possíveis.

- **Capacidade** — indicadores que revelam de forma quantitativa o resultado esperado pela empresa ao longo de determinado período.
- **Produtividade** — indicadores que demonstram os resultados das atividades desenvolvidas ou a quantidade de recursos empregados em um período para a devida avaliação.
- **Qualidade** — indicadores que manifestam com excelência a forma como o produto é apresentado para o público ou para um cliente específico.
- **Lucratividade** — indicadores que ilustram os percentuais de lucro em relação às vendas totais realizadas e que podem basear-se, por exemplo, na seguinte fórmula:

$$\text{Lucratividade} = (\text{lucro líquido/receita bruta}) \times 100$$

Esses são apenas alguns modelos de indicadores que podem ser criados para facilitar a visualização e, por conseguinte, a percepção do quadro geral da empresa frente ao objetivo de alcançar melhores resultados, respaldados em dados e fatos consistentes acerca do seu desempenho. Eles correspondem a uma avaliação sólida e realista do trabalho realizado, que deve somar-se a iniciativas, atitudes e ações que contribuam para o atendimento e a superação das expectativas dos clientes quanto à mensagem veiculada e pregada pela empresa.

A escolha e a posterior implementação de um indicador-chave de desempenho precisa ser inteligente, a mais assertiva possível no que tange à análise das áreas e dos processos que exercem maior impacto no objetivo que a empresa deseja alcançar. Com isso, podemos identificar dois tipos de indicadores de desempenho: os primários e os secundários. Os primários mensuram os resultados para demonstrar, com dados objetivos, se a estratégia adotada atingiu o resultado esperado ou não. Já os secundários mensuram os resultados dos setores ou das áreas da empresa para a verificação aprimorada dos setores ou das áreas com melhores resultados em relação a outros, de acordo com a especificidade e a importância de cada um para a estratégia adotada.



Link

No link a seguir, leia *Indicadores-chave de desempenho*, de Nelson Nascimento, que descreve o conceito desses indicadores e ensina como aplicá-los de forma eficaz na tomada de decisões empresariais.

t.ly/B3FxZ

Perspectivas do *balanced scorecard*

Kaplan e Norton (2004) conceituam o BSC como uma ferramenta completa que traduz a visão, a missão e as estratégias da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho representado por um sistema de medição que contempla todos os objetivos da organização, não apenas os financeiros. Portanto, deve materializar tais elementos em objetivos e medidas tangíveis. Os autores acrescentam que muitas empresas não atingem os resultados esperados porque o verdadeiro problema não é a má formulação da estratégia, mas, sim, falhas de implementação.

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que empresas inovadoras adotam a filosofia do BSC para viabilizar processos gerenciais críticos:

- estabelecer e traduzir a visão estratégica;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Em plena era da informação, o BSC é compreendido como um sistema de gestão pelos executivos, pois preenche uma lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais: a falta de processos sistemáticos para a implementação e a obtenção de *feedback* acerca das estratégias organizacionais. Os processos gerenciais formulados a partir desse método asseguram que a organização se mantenha alinhada às suas bases e focada na implementação da estratégia de longo prazo, de maneira que se constitui como ferramenta essencial na busca pelo equilíbrio das ações da empresa. Nesse ponto, é importante retomarmos Kaplan e Norton (1997, p. 21), ao enfatizarem que medir é importante para toda e qualquer organização: “[...] o que não é medido não é gerenciado”.

O BSC é uma ferramenta que não considera apenas indicadores financeiros oriundos da estratégia da organização, tendo como diferencial a capacidade de traduzir a visão e a estratégia da empresa por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos e metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito, o que proporciona subsídios suficientes para a melhoria contínua dos resultados. Mais do que uma ferramenta de mensuração de desempenho, transpõe a estratégia e comunica o desempenho segundo quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento.

Com o desdobramento dos estudos e da aplicabilidade das quatro perspectivas do BSC na utilização estratégica das empresas, podemos notar o

cuidado necessário em relação ao equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazo, aos resultados desejados, aos vetores de desempenho, às medidas objetivas concretas e às medidas subjetivas, mais imprecisas. Assim, atentar às perspectivas traçadas por Kaplan e Norton permite compreender melhor o desenvolvimento organizacional. Vejamos cada uma dessas quatro perspectivas padrão a seguir:

Perspectiva financeira — demonstra se a execução da estratégia agrega valor aos resultados financeiros, ao lucro líquido, ao retorno sobre o investimento, à criação de valor econômico e à geração de caixa. Nesse contexto, a organização procura responder a um diagnóstico prévio acerca do modo como é percebida por indivíduos ou interessados nos seus resultados (*stakeholders*, sobretudo acionistas).

Perspectiva dos clientes — avalia se a proposta de valor da empresa para os clientes reflete os resultados esperados em termos da satisfação, conquista, retenção e lucratividade. Trata-se da forma como os clientes veem a empresa e a preocupação centra-se em fatores internos, como, por exemplo, tempo de atendimento, qualidade dos produtos e dos serviços inovadores, desempenho e custos. É necessário converter essas preocupações em indicadores específicos para que sejam medidos e avaliados quanta à resposta solicitada.

Perspectiva dos processos internos — identifica os processos internos nos quais a empresa deve alcançar excelência e verifica se contribuem para a geração de valor percebido pelos clientes. Pode-se identificar no que é preciso investir em excelência, por exemplo, de modo que a preocupação essencial consiste em determinar os aspectos a serem superados. No entanto, deve medir o que a empresa precisa realizar no âmbito interno para satisfazer e, sempre que possível, superar as necessidades e as expectativas dos clientes para também promover vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Perspectiva de inovação e aprendizado — identifica a infraestrutura que a empresa deve ter para gerar crescimento e melhorias a longo prazo. Deve constatar se o capital intelectual interno está propenso à aprendizagem, à obtenção de novos conhecimentos e ao domínio de competências individuais e coletivas, que são a base de sustentação das demais perspectivas.

Uma cultura organizacional capaz de atingir essa dinâmica de desenvolvimento torna mais fácil alcançar o resultado almejado. Dessa forma, faz-se preciso inovar e aumentar a capacidade de agregar valor à eficiência operacional. Logo, o BSC deve explicitar toda a dinâmica da estratégia da unidade de negócios por meio da integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho das diversas relações de causa e efeito, pois elas evidenciam as ações necessárias para a alavancagem daquilo que se espera alcançar.

As medidas de resultados são indicadores de ocorrência que mostram o que já aconteceu e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. Já as medidas dos vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que representam o progresso de fatores chave que podem afetar a implementação da estratégia, ou seja, alertam a empresa para o que deve ser feito na atualidade para criar valor no futuro. Assim, o BSC consagra-se como uma ferramenta de uso frequente por parte de grandes executivos, posto que aborda o viés estratégico presente no processo empresarial.



Exemplo

No link a seguir, leia *Elaboração e implementação de um plano de ação visando aumento na qualidade da coleta de dados dos indicadores de desempenho: pesquisa-ação em uma empresa do setor sucroenergético*, trabalho apresentado no XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, que ocorreu em Fortaleza (CE) entre os dias 13 e 16 de outubro de 2015. O exemplo apresentado pelos estudantes evidencia como a atenção na elaboração e na implementação do plano de ação possibilita certo aumento na qualidade da coleta de dados dos indicadores de desempenho, que são de extrema valia às empresas.

<https://goo.gl/rU6YaC>

Outro caso é o da implementação do plano de ação no Hospital Geral de Bonsucesso, no Rio de Janeiro (RJ), com vistas à implantação de soluções operacionais a partir da análise conjunto dos indicadores e das perspectivas.

<https://goo.gl/CxFeFH>



Referências

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SWAIM, R. W. *A estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Leituras recomendadas

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

S a
G a H

SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Dica do professor

A implementação e o controle estratégico mostram ser a fase de maior relevância no processo de desenvolvimento do planejamento, pois é por meio deles que tudo acontece e se coloca em prática. Neste momento, aplica-se o plano de ação, constrói-se e disseminam-se os indicadores, explicando o por que e para que eles existem, mostrando-se referenciais de performance organizacional, e integra-se estratégia e resultados estimados, visando a um futuro vitorioso.

Assista ao vídeo desta Dica do Professor, para conhecer mais sobre a implementação e o controle de estratégias.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) Para compreender todo o processo de construção da implementação e do controle estratégico na empresa, vale ressaltar a escola em que ele está inserido. Nisso, Mintzberg declara que a escola do planejamento se apóia em três premissas básicas. Quais são elas?
 - A) As estratégias voltadas à cultura de dono, inovação, excelência operacional e investimento no capital intelectual interno, para que possam ter uma maior qualidade do serviço oferecido aos clientes.
 - B) As estratégias subdivididas em etapas apoiadas em *check list* e técnicas próprias, o papel desempenhado pelo gestor ou líder responsável pela execução de todo planejamento e a comunicação de forma clara e explícita para que possam ser implementadas.
 - C) As estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento do produto e diversificação do produto para crescimento do portfólio.
 - D) As estratégias de perspectivas de mercado, eficiência, eficácia e efetividade do exercício profissional dentro da empresa.
 - E) As estratégias de posicionamento competitivo, discriminação de diferencial e vantagens competitivas para alavancagem das vendas e do desenvolvimento organizacional.
- 2) Qual o método ou a ferramenta de qualidade que pode ser utilizado no processo de implementação e controle estratégico, que busca responder e subsidiar informações necessárias para que um projeto/plano encontre êxito e não pare no decorrer de seu andamento, proporcionando uma leitura clara de suas responsabilidades:
 - A) Espinha de peixe – Diagrama de Ishikawa.
 - B) Matriz SWOT.
 - C) BSC.
 - D) 5W2H.
 - E) Matriz GUT.
- 3)

O sucesso no desenvolvimento e na utilização de indicadores-chave de desempenho (Kpis) no trabalho é determinado pela presença ou ausência de quatro peças fundamentais. Quais são elas?

- A)** Parceria com a equipe operacional; posicionamento competitivo; centralização do poder nos gestores devido à necessidade de tomadas de decisão ágeis; foco no cliente.
 - B)** Parcerias com novos fornecedores; foco no cliente; diversificação do produto e do portfólio; criação e monitoramento dos indicadores-chave de desempenho.
 - C)** Parceria com a equipe, sindicato e *stakeholders*; transferência de poder para linha de frente; integração de atividades de mensuração, relatórios e melhorias de desempenho; conexão entre as medidas de desempenho e a estratégia.
 - D)** Busca na liderança de custo; posicionamento da marca; excelência operacional e autonomia de poder de decisão para maior agilização do processo de implementação.
 - E)** Busca na liderança de custo; diferenciação; enfoque competitivo e excelência operacional.
- 4) Quais são as quatro perspectivas traçadas por Norton e Kaplan para o BSC, no desenvolvimento do planejamento estratégico, utilizado como um sistema de informação importante para a implementação e o controle de ações estratégicas na empresa?**
- A)** Perspectiva de custos, da eficiência, da análise da concorrência e da análise de mercado.
 - B)** Perspectiva administrativa, de análise de novas tendências de inovação, financeira e de centralização da tomada de decisão.
 - C)** Perspectiva de qualidade total, de análise da concorrência, de análise do mercado e para inovação e aprendizado do capital intelectual.
 - D)** Perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e para inovação e aprendizado.
 - E)** Perspectiva tecnológica e para inovação, do aprendizado contínuo interno e melhores práticas, de análise de mercado e de análise da concorrência.
- 5) Kaplan e Norton (1997) enfatizam que medir é importante: “o que não é medido não é gerenciado”, e isso se tornou uma tônica no meio corporativo, devido à sua verdade. Os autores ainda ressaltam que as empresas inovadoras adotam a filosofia do *Scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos. Quais são eles:**

- A) Estabelecer a otimização dos processos; centralizar o poder; coordenar ações de controles rígidos para a eficácia dos resultados; planejar, determinar metas e estabelecer prazos largos para o seu alcance, somado à melhoria do feedback organizacional.
- B) Estabelecer metas agressivas e ousadas na sustentação dos valores e missão da empresa; na determinação de novos objetivos estratégicos, para se adequar às mudanças de mercado, independentemente da estrutura, e à melhora na comunicação interna.
- C) Estabelecer e desdobrar a visão estratégica para todos; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, determinar metas e alinhá-las a estratégia e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.
- D) Estabelecer metas quantitativas e qualitativas claras; determinar controles interligados entre áreas para otimização de processos; planejar, determinar metas e estabelecer níveis de qualidade concatenados com as normas internas, somados à melhoria na comunicação interna.
- E) Fundamentar a otimização das atividades desempenhadas; a melhoria da comunicação interna, do *feedback* e da produtividade e na sustentação dos valores, missão e visão da empresa, sendo patamares essenciais para a permanência dos colaboradores.



Na prática

No vídeo a seguir, você verá que o planejamento estratégico diz respeito ao pensamento sistêmico estruturado, estabelecido para que a organização cumpra seus objetivos, sejam eles a curto, médio ou longo prazo.

Trata-se de uma ferramenta para o empresário alocar suas estratégias, monitorando e medindo invariavelmente os resultados.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

As empresas nascem para ter sucesso e, por meio do planejamento, proporciona-se uma organização melhor do que se pretende atingir, seguindo alguns passos e etapas visando a esse êxito. Esses passos podem ser pelo estudo do tipo de negócio ou porte da empresa, ponto em que será aberto o negócio, estudo da região, dos clientes potenciais, por exemplo.

Após esse planejamento, há necessidade de se avaliar como ele está acontecendo, quais os resultados que estão sendo apresentados, por meio da criação e mensuração dos indicadores-chave de desempenho.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Indicadores

O vídeo demonstra a importância da utilização dos KPIs para uma boa gestão.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

BSC - Balanced Scorecard

O vídeo apresenta uma declaração do presidente da Proxis, Jimmy Cygler, de como foi a implementação do BSC em sua empresa.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Entrevista sobre estratégia com Prof. Falconi

O vídeo apresenta uma entrevista da HSM com o professor Falconi a respeito da sua compreensão sobre estratégia e plano de ação em momentos controversos de negócios.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.