

UNIDADE 4

O PROCESSO ESTRATÉGICO: QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Compreender a relevância da estratégia para o Processo de Planejamento Estratégico;
- ▶ Identificar as visões e as tipologias de estratégias; e
- ▶ Relacionar os três elementos do Momento 2: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas.

O PROCESSO ESTRATÉGICO: QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Caro estudante,

A Unidade 4 vai tratar de Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas. Você verá que é através da estratégia que a organização colhe os frutos do Processo de Planejamento Estratégico.

Vamos iniciar a leitura e juntos agregar mais conhecimentos?

A ORIGEM DA PALAVRA ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada à questão militar. *Strategos* significa um general no comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 1988a).

Antes de Napoleão, estratégia queria dizer a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brando os resultados de uma derrota. Já na época Napoleônica, o termo desdobrou-se, sendo incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores resultados para a vitória militar (STEINER *apud* OLIVEIRA, 1988a).

Para Russ (1994) estratégia ou *strategia* quer dizer a arte do estrategista, de quem dirige alguma coisa. Entretanto, este vocábulo, assim como *strategos*, diz respeito à atividade militar, pois a *strategia* é a arte da ciência militar dedicada à condução de uma guerra e de suas manobras militares. O termo pressupõe, ainda, um conjunto corrente de iniciativas destinadas a produzir resultados. No caso da guerra, vencê-la. No caso das organizações, podemos entender que resultado é CIF, ou seja, Cliente, Investidor e Funcionários tendo seus reais interesses atendidos.

Com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, de forma que começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira como estas se comportavam e agiam frente ao ambiente no qual se encontravam.

Nos anos de 1960, o conceito de estratégia passou a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de “Planejamento Corporativo” ou de “Planejamento Organizacional” (GILMORE; BRANDENBURG *apud* ANDRADE, 1988); de “Planejamento Estratégico” ou ainda de “Estratégia Organizacional” (ANSOFF *apud* ANDRADE, 1988), ou mais recentemente de Administração Estratégica, conforme vimos, inclusive, na primeira Unidade. Você lembra, não é mesmo?

A década de 1970 foi marcada pela discussão de conceitos, produzindo respeitável literatura sobre Planejamento Estratégico. Nos anos seguintes, a partir da década de 1980, experimentou-se um período de rápidas alterações com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenômeno relacionado ao binômio organização-ambiente.

Um autor se destaca dentre os demais pela forma como conseguiu sistematizar as estratégias das organizações em uma indústria: Michael Porter, Engenheiro de formação, Professor de Harvard University e autor de diversos livros na área de estratégias e competitividade. Porter (1986; 1992; 2001), faz um brilhante estudo sobre a essência da formulação estratégica e, a partir de meados da década de 1980, lança três livros que se tornam célebres no campo da estratégia: *Estratégia Competitiva* (1986), *Vantagem Competitiva* (1992) e *Vantagem Competitiva das Nações* (2001).

Para ele, a organização tem por meta estratégica procurar uma posição no setor da indústria em que está atuando, no sentido de tentar melhor se defender de cinco forças competitivas, pois são elas que determinam o resultado da organização:

- ▶ poder de negociação dos fornecedores;
- ▶ poder de negociação dos compradores;
- ▶ ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- ▶ ameaça de entrantes potenciais; e
- ▶ a rivalidade dos próprios concorrentes.

O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O pensamento de [Abrahan Lincoln](#) ilustra o conceito de estratégia:

[...] se pudéssemos, de início, saber onde estamos e para onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo. (LINCOLN *apud* ANSOFF, 1983, p. 54).



Saiba mais **Abrahan Lincoln (1809 – 1865)**

Foi presidente dos Estados Unidos (de 1861 a 1865) e o primeiro presidente do Partido Republicano dos Estados Unidos. Sua eleição para a presidência, em 1860, provocou manifestações que suscitaram a Guerra da Secessão. Soube preservar a unidade do país durante essa guerra civil. Fonte: <http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_613.html>. Acesso em: 13 jul. 2011.

O mesmo Lincoln tem sido a fonte de inspiração para Barak Obama, presidente dos EUA, fazer algumas mudanças nos rumos estratégicos da maior economia do mundo.

Hamel e Prahalad (1994), Gaj (1986) e Stonich (*apud* GAJ, 1986) complementam-se ao afirmarem que estratégias são ações iniciadas no presente pela organização que poderão levá-la a uma situação mais cômoda no futuro. Nesse sentido, para Gaj (1986), estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter, no futuro, o objetivo que se deseja.

A essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas para o futuro de modo mais rápido, ou seja, antes que os concorrentes possam imitá-las. Assim, para eles, a melhor vantagem competitiva de todas ocorre quando uma organização tem a capacidade de melhorar as habilidades já existentes e aprender

novas habilidades (HAMEL; PRAHALAD, 1994). Vale lembrar, como diz Stonich (*apud* GAJ, 1986), que a utilização de estratégias por uma organização não significa garantia de sucesso. Porém, importante citar que não há nenhuma organização que não tenha estratégia, pode ocorrer de não estar formalizada, mas sempre existe uma, certa ou errada, coerente ou não, mas existe. Os exemplos que estamos vendo no mundo, no âmbito dos negócios a partir de 2008, demonstram bem isso. As empresas e as organizações públicas, em especial nos EUA e até mesmo em países como a Islândia, tinham estratégias e, apesar disso, vieram “a bancarrota”; pois, eram estratégias mal elaboradas e eivadas de excessivo risco de exposição, mais do que podiam suportar.

E agora, o que acontece?

Vemos o Império americano tendo que, praticamente, estatizar diversas empresas, em especial Bancos e Agências Seguradoras, pois na mão do Estado há maiores certezas. Exemplo: a Seguradora AIG – American Internacional Group recebeu US\$ 180 bilhões do Governo Bush, mais US\$ 30 bilhões somente do Governo de Obama, por isso agora o Estado Americano é dono de 80% de seu capital, mesmo assim anunciou prejuízo de US\$ 100 bilhões no ano fiscal de 2008.

Para piorar a história, o governo americano abriu vinte processos para investigar fraudes na liberação desses recursos. É a corrupção atrapalhando ainda mais o processo estratégico de salvamento da economia americana por parte do governo Obama.

Voltando ao nosso foco: estratégia é a maneira de a organização afetar seu comportamento organizacional na busca por resultados. Mesmo assim, as palavras “estratégia” e “resultado” não são sinônimos. A realização de um não significa, necessariamente, a obtenção de outro.

Andrews (1992) conceitua estratégia de forma abrangente. Segundo ele, a estratégia corporativa é o padrão de decisões de uma organização e determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas e produz as principais políticas e planos a fim de atingi-las e, ainda, define o alcance do negócio da organização, bem como o tipo de organização que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza da sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. Diante do exposto, fica claro que para cada organização vai existir uma estratégia. Segundo Andrews (1992), quando a organização estabelece uma estratégia ela está escolhendo o seu caráter, formando a sua imagem institucional, estabelecendo uma individualidade organizacional e definindo o seu papel no mercado.

Ansoff (*apud* GAJ, 1987, p. 19) explica estratégia de forma técnica, através de algumas expressões: “O negócio em que estamos; as tendências que se verificam; padrão de decisões; nicho competitivo”. E, nesse sentido, elas possuem alguns fundamentos básicos, quais sejam:

- ▶ **turbulência** ambiental: evidenciada pelo nível de mudança;
- ▶ **estratégia** adotada: são as decisões já formuladas e que vão conduzir a uma determinada posição no futuro; e
- ▶ **capacitação**: para lidar com as mudanças ambientais e ajudar a organização a cumprir seus objetivos.

Estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos com a finalidade de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Na visão de Ansoff (1977), a estratégia baseia-se em conhecimento incerto e incompleto. Assim, há possibilidade de que algumas oportunidades atraentes sejam perdidas. Já para Snyder e Gluck (*apud* GAJ, 1987), a questão estratégica é eminentemente uma atividade de planejamento, cujo todo é visto antes de se ver as partes e os resultados esperados.

Finalmente, Chandler (*apud* ROBBINS, 1990) define estratégia como a determinação básica das metas e objetivos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de ação e alocações de recursos necessários para atingir essas metas. Por outro lado, Thompson e Strickland III (1992) afirmam que os objetivos de uma organização são os “fins” e as estratégias são os “meios” para obtê-los, ou seja, a estratégia é o padrão da organização o qual a faz mover-se em direção a certos objetivos organizacionais, bem como a perseguir a sua Missão.

Nesta Unidade você está sendo apresentado ao mundo da estratégia organizacional e neste momento quero destacar alguns pontos importantes sobre o assunto:

- ▶ As estratégias existem em níveis diferentes: as organizações têm estratégias corporativas (em qual negócio deveríamos estar?) e estratégias de negócio (como iremos competir em cada negócio?) (CHAFFEE, 1985, p. 89-90).
- ▶ O objetivo do Planejamento Estratégico é capacitar a organização a ganhar, de maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma organização em relação aos seus concorrentes, de maneira mais eficaz. (OHMAE, 1985).
- ▶ Em linhas gerais, estratégia pode ser conceituada como a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma organização e as linhas de ação e alocação dos recursos necessários para a execução dessas metas. (CHANDLER *apud* ROBBINS, 1990).
- ▶ Estratégia define a organização:
 - ▶ Vantagem: a estratégia dá significado à organização, além de fornecer uma forma conveniente para se entender o que ela faz.
 - ▶ Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso

de simplicidade, às vezes até a ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

- ▶ Estratégia focaliza o esforço:
 - ▶ Vantagem: a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos.
 - ▶ Desvantagem: pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma determinada estratégia pode tornar-se, demasiadamente, embutida no tecido da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
- ▶ Estratégia fixa a direção:
 - ▶ Vantagem: o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.
 - ▶ Desvantagem: a direção estratégica também pode constituir um conjunto de limitações para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um *iceberg* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).
- ▶ Estratégia provê consistência:
 - ▶ Vantagem: a estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e prover ordem, facilitando assim a ação da organização.
 - ▶ Desvantagem: a criatividade floresce na inconsistência, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que a estratégia é uma simplificação que distorce a realidade, pois é uma representação da realidade na mente das pessoas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

QUESTÕES ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Você chegou a um ponto fundamental do processo de Planejamento Estratégico. Você já estudou a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), a Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos); a Matriz FOFA e, então, chegou hora de formular o processo estratégico da organização.

Tal processo começa com você elencando as grandes Questões Estratégicas, questões abrangentes e relevantes à luz do que você listou em todas as etapas até o momento (Declaração de Valores, Missão, Visão, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Externa, Análise Interna, Matriz FOFA). São os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na Visão. Chamamos esse item também de Projetos ou Programas. Não existe um número exato de Questões Estratégicas, mas na verdade elas têm que abarcar todos os elementos constantes do Planejamento Estratégico até aqui construído, nada pode ficar sem resposta. Na Unidade 5 você vai observar as Questões Estratégicas de três casos reais na Administração Pública, o Caso do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, do Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina e do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Convido-o a analisar as Questões Estratégicas formuladas para ver se conseguiu responder a todas as demandas desde a Declaração de Valores até a Análise Externa e Interna.

É importante frisar que no nosso referencial não trabalhamos diretamente com os elementos “Objetivos” e “Metas”, como é apresentado em alguns referenciais de Planejamento Estratégico, mas sim listamos as Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas que, se formos analisar, acabam sendo os similares dos Objetivos e Metas. O Tribunal de Contas listou Objetivos Estratégicos,

se utilizasse o nosso modelo, esse item seria chamado de Questões Estratégicas. Em resumo, trata-se apenas de mudança de conduta com respeito ao referencial que a organização está seguindo.

Para você não esquecer, mais uma vez vale lembrar: você vai montar as Questões Estratégicas com base nas etapas anteriores que você já estudou! Certo?

Feito isso, a organização passa a formular as Estratégias (O que fazer?). Para cada Questão Estratégica a organização vai formular quantas Estratégias forem necessárias para resolver a Questão. As Estratégias são então a resolução das Questões Estratégicas. Esse item, bem como o da sequência, ou seja, as Ações Estratégicas, também podem ser entendidas como similares aos “Objetivos” e “Metas” de outros referenciais, pois contém os mesmos elementos teóricos, metodológicos e práticos.

Para cada Estratégia você vai montar Ações Estratégicas (Como fazer?). As Estratégias (O que fazer?) é, muitas vezes, até fácil, o grande desafio está nas Ações Estratégicas (no Como Fazer?). Logo, para cada uma das diferentes Estratégias, você terá várias Ações Estratégicas. Nas Ações é grande o nível de detalhamento, pois envolve o como fazer, então é importante a organização concentrar-se muito na construção de suas Ações Estratégicas porque, sem elas, a organização não vai conseguir atingir a Estratégia e, desse modo, não vai conseguir resolver suas Questões Estratégicas e, por consequência, o Planejamento Estratégico na sua totalidade.

Para cada Questão Estratégica ou Estratégia ou Ação Estratégica deve haver: um responsável, uma data de início e de término, recurso financeiro necessário (quando for o caso) e algum indicador de desempenho (quantitativo ou qualitativo).

Na Unidade 5 você terá exemplos práticos dos três elementos aqui discutidos, tenho certeza de que ficará mais clara a compreensão.

Como se faz as Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas de uma Organização?

A equipe definiu a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), a Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos) e a Matriz FOFA, agora precisa formular o Processo Estratégico, ou seja, as Questões Estratégicas, as Estratégias e as Ações Estratégicas. O consultor explica detalhadamente em que consiste o Processo Estratégico e como deve ser feito, então, forma pequenos grupos de até cinco pessoas, que devem ser diferentes daqueles que formularam os elementos anteriores. Esses pequenos grupos devem ter em mãos todos os itens até o momento discutidos para auxiliar na construção, ou seja, a Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças), a Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos) e a Matriz FOFA. Primeiramente, discutem quais serão as **Questões Estratégicas** da organização a serem elaboradas. Nem um dos itens do Planejamento Estratégico pode ficar sem uma Questão Estratégica que direta ou indiretamente consiga responder e resolver o item específico. Depois disso, cada grupo apresenta o que fez e o consultor passa a debater com todos a fim de concluir as Questões Estratégicas da organização. Logo depois, separa novamente a equipe em pequenos grupos para que eles priorizem as Questões Estratégicas à luz do seu grau de impacto para a organização. Usando o nosso Lema “Não complica o que é fácil”, podemos fazer da seguinte maneira: caso a equipe tenha chegado, por exemplo, a 13 Questões Estratégicas, cada um dos grupos atribui 13 à Questão Estratégica que julgar mais importante, que julgarem prioritária. Da mesma forma, utilizando o menor valor, no caso 1, para aquela com menor relevância. E assim as equipes fazem a valoração de 13 a 1. Depois disso, todos os grupos, sob a orientação do consultor, farão o somatório de cada uma das treze Questões Estratégicas e aquela que obtiver o maior somatório terá prioridade no tratamento; assim deve ser o procedimento para as demais Questões. A de menor valor será a última a ser tratada pela

organização. Essa forma de priorização vai ajudar na realização do cronograma de implantação do Planejamento Estratégico. A organização vai começar a resolver primeiramente a Questão que recebeu a maior pontuação. Portanto, chega-se a uma Matriz com todas as Questões Estratégicas que foram priorizadas pela equipe. Mais uma vez divide-se a grande equipe em pequenos grupos para que sejam elaboradas as **Estratégias** (O que fazer para resolver a Questão Estratégica?) para cada Questão Estratégica, para isso podemos utilizar a mesma metodologia de trabalho explicada antes. Assim que todas as Questões Estratégicas tenham as suas respectivas Estratégias, adotaremos o mesmo procedimento para as **Ações Estratégicas** (Como fazer para resolver a Estratégia?), ou seja, para cada Estratégia temos agora que listar as suas respectivas Ações Estratégicas. E, desse modo, assim que os pequenos grupos concluírem, eles se reúnem para que seja finalizado o Processo Estratégico: Questões Estratégicas, com todas as Estratégias e suas respectivas Ações Estratégicas. Ao término da discussão, o consultor e alguns membros da Equipe elaboram o documento final com todos os itens do Planejamento Estratégico. É recomendável que dele conste uma apresentação elaborada pela maior CDF da organização a fim de deixar claro o envolvimento e o comprometimento dela com o documento de Planejamento Estratégico e com a sua implantação.

IMPLEMENTAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

Finalizamos o Momento 2 e, também, a montagem do documento com todas as etapas do processo de Planejamento Estratégico, conforme visto na Figura 1. Agora chegou a vez do Momento 3 acontecer. É hora de agir, de colocar o documento em prática!

A organização deve criar, nesse momento, uma equipe que terá como responsabilidade a Implementação, o Acompanhamento e o Controle do documento, qual seja, do Planejamento Estratégico. Essa equipe deve ter o respaldo de toda a organização, portanto, tem que estar institucionalizada pela CDF da organização, pois de outra forma não vai conseguir cumprir com o seu maior objetivo: Colocar o Planejamento Estratégico na prática da organização, com a finalidade de ver os frutos que foram plantados no Momento 2 serem colhidos Momento 3.

O papel dessa equipe não é o de implantar o Planejamento; isso, como vimos anteriormente, foi realizado pelos pequenos grupos responsáveis pela elaboração de cada Questão Estratégica, pela Estratégia ou pela Ação Estratégica. O papel que cabe, agora, a essa equipe é o de acompanhar, avaliar e, ainda, o de resolver possíveis problemas que as pessoas venham a enfrentar quando da implementação.

É recomendável que tal equipe seja formada por pessoas que fizeram parte da equipe – que fora desdobrada em pequenos grupos – de elaboração das etapas do Planejamento Estratégico (Declaração de Valores, a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso, a Análise Externa - Oportunidades e Ameaças, a Análise Interna - Pontos Fortes e Fracos, a Matriz FOFA, as Questões Estratégicas, as Estratégias e as Ações Estratégicas), porque isso facilitará o trabalho, afinal participaram de toda a elaboração e sabem da dinâmica e do processo de Planejamento Estratégico.

Portanto, a implementação trata de colocar em prática o documento.

Falhas e erros que se transformam em desvios do planejamento devem ser acompanhados de perto.

É importante lembrar que existe a possibilidade objetiva de mudar determinada Estratégia ou Ação Estratégica no momento em que ela for colocada em prática. Mintzberg, Lanpel e Ahlstrand (2000) chamam isso de Estratégia Emergente, como mostra a Figura 7:

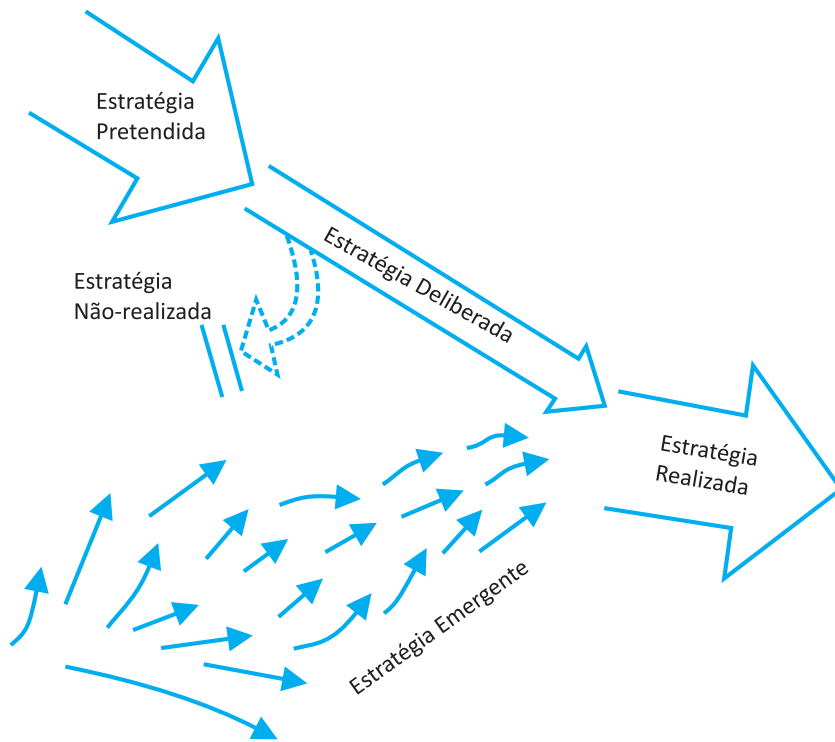


Figura 7: Estratégias de Mintzberg
 Fonte: Mintzberg, Lanpel e Ahlstrand (2000, p. 19)

A seta do meio representa a Estratégia Deliberada, ou seja, a planejada. Os autores afirmam que as várias setinhas são as Estratégias Emergentes, aquelas que podem surgir no momento da implementação por causa de mudanças do Ambiente, seja interno como externo; ou porque sugestão melhor, mais criativa, só nesse momento foi apresentada... Daí a importância da flexibilidade para se aceitar novas ideias, as quais não ocorreram antes. O fato de se flexibilizar o processo de Planejamento Estratégico é excelente, haja vista que ele jamais deve engessar a organização.

Objetivamente podemos resumir o Momento 3 nas seguintes etapas: implementação, acompanhamento e controle.

Implementação

A organização precisa colocar em prática o documento de Planejamento Estratégico. Como fazer isso? Daremos algumas sugestões. A organização deve fazer o lançamento oficial do documento para conhecimento de todos os funcionários. Deve ser na

própria organização. Pode ser de diversas maneiras, um vídeo postado na *intranet* da organização gravado com a CDF apresentando o Planejamento Estratégico; pode ser através de cartazes; de um evento de lançamento, no *site* da empresa etc; importa é ser comunicado oficialmente que a organização conta com um documento formal de Planejamento Estratégico a partir desse momento.

É necessário também comunicar a todos da organização a composição dos membros que compõem a equipe de Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico. Essa equipe deve ser reconhecida por todos. Tenha claro que essa equipe não vai executar o Planejamento Estratégico, mas sim, Acompanhar e Controlar a sua Implementação; quem vai implantar, na verdade, são os responsáveis por cada uma das Questões Estratégicas, Estratégias ou Ações Estratégicas. A implementação deve contar com o forte apoio da CDF da organização, pois, de outra forma, não teremos êxito com o Planejamento Estratégico.

Geralmente é na Implementação que o Planejamento Estratégico começa a dar errado, pois muitas vezes não se dá o devido valor para essa hora, uma vez que as pessoas retomam suas funções tradicionais na organização depois do Momento 2 e se esquecem da Implementação do processo de Planejamento; por isso é de suma importância uma equipe de acompanhamento.

Acompanhamento e Controle

A Equipe de Acompanhamento e Controle tem como objetivo principal cuidar para que o Planejamento Estratégico seja implementado na sua plenitude. Portanto, a Equipe tem que criar uma sistemática de visitas aos responsáveis pelas Questões Estratégicas, Estratégias ou Ações Estratégicas a fim de averiguar o que está sendo feito efetivamente. Um cronograma de visitas vai proporcionar à Equipe a visualização do todo, a fim de saber se as Questões Estratégicas estão sendo realmente realizadas e se o cronograma de execução está ajustado entre o planejado e o executado. Dessa forma, a Equipe vai ter condições de visualizar a implantação de

todo o Planejamento Estratégico. Uma das maiores dificuldades da Equipe consiste em envolver os responsáveis em suas ações para que eles não atrasem o cronograma de execução, pois se isso acontecer será uma tragédia para todo o processo de Planejamento. Nesse momento, tem-se que ter o cuidado para não se criar a cultura do “deixa para depois”.


No controle, uma das ferramentas que pode ser usada é o *Balanced Scorecard* (BSC). Trata-se de ferramenta gerencial criada por Kaplan e Norton (1996; 1997; 2004).

O BSC cria um Mapa Estratégico a partir de quatro perspectivas:

- ▶ **Perspectiva Financeira:** para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
- ▶ **Perspectiva dos Clientes:** para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
- ▶ **Perspectiva dos Processos Internos:** para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar a excelência?
- ▶ **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** para alcançarmos nossa visão, como sustentamos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Para cada uma das Perspectivas citadas a organização traça **Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas**. Você terá surpresas agradáveis na próxima Unidade! Mostraremos alguns exemplos reais de Planejamento Estratégico em organizações públicas.





*Você terá surpresas agradáveis na próxima Unidade!
Mostraremos alguns exemplos reais de Planejamento
Estratégico em organizações públicas.*



Para você conferir mais detalhes sobre o assunto consulte o *site* oficial dos autores <<http://www.symnetics.com.br/>>. Acesso em: 13 jul. 2011. Nele você encontrará mais detalhes sobre essa ferramenta.

Complementando...

Recomendamos as seguintes leituras para você conhecer mais sobre o conteúdo estudado nesta Unidade:

-  *Symnetics* – esse grupo é um dos maiores grupos de consultoria em gestão estratégica da América do Sul, com sede no Brasil. Consultando o *site* do grupo, você pode conferir como uma empresa traça seus Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas, de modo a desenvolver as perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Disponível em: <<http://www.symnetics.com.br/>>. Acesso em: 13 jul. 2011.
-  *Curso de administração pública* – de José Matias-Pereira. Esse livro traz contribuições importantes para você aprofundar o debate e a sua compreensão sobre as questões centrais que envolvem a importância da modernização do Estado para elevar sua capacidade de ofertar serviços públicos de qualidade à população.
-  *Manual de Gestão Pública Contemporânea* – de José Matias-Pereira. Além de destacar os temas mais relevantes sobre a administração pública no Brasil, influenciada pelas transformações em curso no mundo, o livro estuda o planejamento e gestão estratégica com uma visão do setor público no Brasil. É mais uma leitura que vale a pena conferir.
-  *Exemplos de Planejamento Estratégico* – disponível em: <www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira>. Acesso em: 13 jul. 2011. Para encontrar esses exemplos, você deve clicar em: Pós-Graduação, Especialização, Planejamento Estratégico, Casos. Você pode se cadastrar e receber uma senha de acesso para ler uma centena de casos de sucesso que há arquivados nesse *site*.



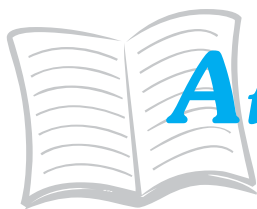
Resumindo



Nesta Unidade você foi apresentado aos conceitos de Estratégia Organizacional. É através dela que a organização colhe os frutos do processo de Planejamento Estratégico, desde que conhecido o real significado dos conceitos de estratégia, porque, do contrário, o que foi estabelecido no Planejamento será em vão.

Um conceito simples e prático de estratégia pode ser resumido da seguinte forma: estratégia expressa o modo como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Você estudou também o processo de formulação estratégica, que pode ser sintetizado em: Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas. Alguns aspectos da implementação, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico também foram focos de análise.



Atividades de aprendizagem

Agora que você concluiu mais uma Unidade da disciplina, precisa certificar-se de que entendeu todos os conceitos trabalhados. Para tanto, recomendamos que você faça a atividade a seguir:

1. Considerando os conceitos apresentados nesta Unidade, marque um X nas alternativas corretas:
 - () O processo de Planejamento Estratégico deve considerar como uma das Estratégias a Emergente, pois ela proporciona certa flexibilidade à organização.
 - () Para cada Questão Estratégica nós devemos formular de dez a quinze Estratégias.
 - () As Ações Estratégicas devem ter pessoas responsáveis por elas e prazos determinados para sua execução.
 - () As Etapas do processo de Planejamento Estratégico não devem ser entendidas como ações isoladas uma das outras, mas como o próprio nome indica, como um processo.
 - () Depois de a organização estabelecer a sua Missão (Momento 2) ela deve, a partir de então, estabelecer a Visão e assim proceder, sucessivamente, com as demais etapas.
 - () Toda organização tem uma estratégia formal (escrita) que procura executar.

- () Toda organização possui uma estratégia, mesmo que esta não tenha sido explicitamente formalizada.
- () A formulação de estratégia é um sistema integrado, não uma sequência arbitrária. Separar formulação de estratégia de implementação de estratégia é igual a separar pensamento de ação; logo, é incorreto fazer isso.
- () A Estratégia define a organização, o que, na verdade, apresenta vantagem para ela, pois a Estratégia provê significado, além de representar uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.