

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM CONTROLADORIA PORTO ALEGRE - 2010

SÉRGIO IVO BARTH

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COORDENADORIA DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS – CSC DE ENTIDADES DE ENSINO, SAÚDE E LAZER,
EDUCAÇÃO EMPRESARIAL E DE PROMOÇÃO E DEFESAS DE INTERESES.**

PORTO ALEGRE
2011

Sérgio Ivo Barth

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COORDENADORIA DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS – CSC DE ENTIDADE DE ENSINO, SAÚDE E LAZER,
EDUCAÇÃO EMPRESARIAL E DE PROMOÇÃO E DEFESAS DE INTERESES.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Controladoria, pelo MBA em Controladoria,
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS.

Orientador: Prof. Emir Redaelli, Msc

Porto Alegre

2011

RESUMO

O presente trabalho visa a destacar a importância do planejamento estratégico na gestão de uma coordenadoria de serviços corporativos, principalmente, alinhando com o planejamento estratégico das entidades as quais presta serviços corporativos. Inicia-se o trabalho com a fundamentação teórica sobre planejamento estratégico e sua implementação, evidenciando o mapa estratégico como ferramenta de controle do planejamento, bem como o seu alinhamento com as demais entidades. Utilizam-se como metodologia de pesquisa as entrevistas realizadas pessoalmente com os gestores de planejamento das entidades tomadoras de serviços. Compilando os resultados com os referenciais teóricos, constata-se a necessidade de um planejamento estratégico para a prestadora de serviços corporativos, bem como o seu alinhamento com as tomadoras de serviços. Como o objetivo desta CSC é o de obter melhores controles de suas ações, constata-se que a melhor ferramenta para isso é o mapa estratégico, com os seus objetivos e indicadores, que constitui um instrumento importante para o auxílio no conhecimento de todo o potencial da prestadora de serviços e também no processo de tomada de decisão. Apresenta-se no final do trabalho uma proposta de mapa estratégico com objetivos e indicadores.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Estratégico. Mapas Estratégicos.

ABSTRACT

This paper aims at the importance of strategic planning in the management of a coordinating body of corporate services, especially by aligning with the strategic planning of organizations to which it provides corporate services. It starts with the theoretical foundation on strategic planning and implementation, highlighting the strategic map as a tool of planning control, as well as its alignment with the other entities. It is used as research methodology the interviews with managers of the client entities. Compiling the results with the theoretical, it suggests the need for a strategic planning for the corporate services provider, as well as its alignment with its clients. Since the purpose of this department is to get better control of its actions, it looks like the best tool for this is the strategic map, with its goals and indicators, which is an important instrument to support in understanding the full potential of service provider and also in the process of decision making. At the end of the paper it is presented a proposed map with strategic objectives and indicators.

Keywords: Strategy. Strategic Planning. Strategy Maps.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quadro das causas de falhas do planejamento estratégico	18
Figura 2: modelo do <i>Balanced Scorecard</i>	21
Figura 3: Missão em resultados almejados	23
Figura 4: Mapa Estratégico	39
Figura 5: Cenário pré e pós a implantação do Planejamento Estratégico na CSC	44
Figura 6: dificuldades enfrentadas pela CSC na implantação do seu Planejamento Estratégico	45
Figura 7: Maximizar o uso eficaz dos recursos.....	46
Figura 8: indicadores de orçamento e representatividade.....	47
Figura 9: Na perspectiva clientes, com foco na sustentabilidade financeira	49
Figura 10: Índice de sustentabilidade econômica	49
Figura 11: Adequar à infraestrutura física, tecnológica, dos sistemas de informação	50
Figura 12: Projetos de portfólio de TI concluídos no prazo – GINFO	51
Figura 13: Atrair e reter pessoas de alto desempenho	52
Figura 14: Índice de rotatividade de funcionários	52
Figura 15: Promover a valorização das pessoas	53
Figura 16: Empregados Satisfeitos CSC	53
Figura 17: Desenvolver competências em áreas estratégicas	54
Figura 18: Tempo médio de capacitação por colaborador e % de colaboradores capacitados	55
Figura 19: Objetivo em que a CSC deve estar alinhado	56
Figura 20: Mapa Estratégico da CSC	65
Figura 21: Painel de Controle dos Objetivos	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 HISTÓRIA DE ESTRATÉGIA	13
2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS	17
2.4 CONCEITOS DE MAPA ESTRATÉGICOS	19
2.4.1 A construção de Mapas Estratégicos	22
2.5 O ALINHAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES EM SUAS ESTRATÉGIAS COM SINERGIAS	24
2.6 CONCEITOS DE OBJETIVOS E INDICADORES	25
2.7 A ESTRATÉGIA COMO TAREFA DIÁRIA	29
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	35
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	35
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	38
3.5 A CSC EM ESTUDO	38
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES	44
4.2 RESPOSTAS DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DA CSC	57
4.3 PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA A CSC	61
4.3.1 Uma proposta de Mapa Estratégico para a CSC	62
4.3.2 Modelo do Mapa Estratégico da CSC	64
4.3.3 Modelo de controle dos objetivos	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
5.1 TRABALHOS FUTURO	69
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

Presentemente, espera-se que as empresas ofereçam serviços com qualidade e que sejam competitivas. O mercado exige delas maior eficiência na alocação de recursos, em busca do aprimoramento de suas atividades com relação às rápidas mudanças tecnológicas e às variedades de produtos que têm que atender e realizar. Esta constante busca induz os responsáveis pela tomada de decisões a obter informações atualizadas, precisas e de fácil compreensão, procurando aplicar as melhores práticas de gerenciamento. Sendo assim, às empresas estão sendo desafiadas a buscarem ferramentas capazes de melhorar, cada vez mais, os resultados esperados para a obtenção dos objetivos traçados e manutenção da competitividade.

Pode-se então definir o planejamento estratégico como um plano em que estão contidos os recursos capazes de conduzir a empresa a atingir seus objetivos, sendo também um instrumento que força, ou pelo menos estimula, os gestores a pensar em termos do que é importante, ou relativamente importante, e a se concentrar sobre assuntos de relevância.

Pensando nisso, este trabalho colocará pontos fundamentais para o desenvolvimento de uma metodologia de implantação do Planejamento Estratégico em uma Coordenadoria de Serviços Compartilhados (doravante denominada CSC) de entidades de ensino, saúde e lazer, educação empresarial e de promoção e defesas de interesses (doravante chamada “tomadoras de serviços”), alinhando em consonância com as diretrizes e os objetivos definidos no planejamento estratégico destas entidades, às quais presta serviços corporativos.

Desta forma, pretende-se demonstrar neste trabalho a importância do planejamento estratégico, mostrando os motivos que levam à real importância para a sua implantação na CSC. É necessário criar e manter na CSC o Mapa Estratégico com os seus objetivos e respectivos indicadores, propondo métodos de criação e acompanhamentos destes indicadores. A criação e a manutenção deste Mapa Estratégico é o desafio da atual gestão, a qual deve contar com o apoio dos gestores das áreas que compõem a CSC.

Kaplan e Norton (1997, p.256) comentam que

o *scorecard* serve de estrutura comum para a organização do processo de planejamento dos departamentos corporativos de apoio. Ele permite que esses departamentos compreendam as estratégias de toda a corporação e das unidades individuais, de modo que os departamentos de apoio possam desenvolver e prestar melhores serviços, ajudando as unidades operacionais e a corporação a alcançarem seus objetivos estratégicos.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se a introdução, a situação problemática do estudo; em seguida, é apresentado a empresa, seu segmento de atuação e seus clientes, finalizando com a evidenciação do objetivo geral e dos específicos além da justificativa pela escolha do assunto.

No segundo capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos. Inicialmente, abordam-se os conceitos e a metodologia do estudo em questão, conceitos de construção do mapa estratégico, o alinhamento das organizações e os seus objetivos com os indicadores; por fim, o que, segundo os autores, é a parte mais difícil da estratégia, ou seja, a estratégia como tarefa diária.

No terceiro capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos, tais como o tipo de pesquisa, as técnicas de coleta e a análise de dados, a limitação do método e, por último, as entrevistas.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos dados obtidos na entrevista com os clientes da CSC e com seu coordenador e o alinhamento com as teorias.

E, por último, no quinto capítulo, apresentam-se a conclusão do estudo e as recomendações para estudos futuros, relacionados ao planejamento estratégico de serviços compartilhados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A CSC e suas áreas possuem uma grande demanda de serviços compartilhados com as tomadoras de serviços, para as quais presta serviços corporativos. A situação atual da CSC é de dificuldade para controlar e medir as entregas de seus serviços aos clientes, com rapidez, qualidade e com custos compatíveis.

Para atender esta demanda, está sendo proposta à implantação na CSC e em suas áreas da estratégia baseada na metodologia do *Balanced Scorecard – BSC*, com sua visão, missão e seus objetivos, bem como os indicadores. Para isto, deve ser construído o Mapa Estratégico da CSC, envolvendo todas as áreas e estabelecendo estratégias de comunicação e disseminação das estratégias definidas a todos os envolvidos. Esta implantação estruturará equipes nas áreas da CSC, para o desdobramento das estratégias em planos operacionais com sistemas de medição de desempenho.

O nível de exigência das tomadoras de serviços às quais a CSC presta serviços tem aumentado significativamente nos últimos anos. Dentre os diversos fatores que tem contribuído para esta nova realidade estão:

- a) as qualidades e os prazos nas entregas dos serviços realizados, com custos adequados;
- b) necessidade de respostas rápida às entidades, tendo que tornar as áreas da CSC mais eficientes;
- c) necessidade de melhoria, pró-atividade, competência e agilidade nos processos operacionais da CSC;
- d) necessidade de dinamismo e inovação nos processos das áreas compartilhadas;
- e) necessidade de liderança, comunicação, rapidez e formalização;
- f) necessidade e melhoria no processo de planejamento das áreas da CSC;
- g) necessidade de alinhamento das principais práticas utilizadas pela CSC e suas áreas ao processo de planejamento. Entre elas:
 - Frentes de Melhoria Contínua, que são grupos de trabalho formados pelas áreas da CSC, com o objetivo de possibilitar que as áreas compartilhadas e as unidades de negócios sejam parceiras nas decisões das demandas administrativas e de apoio aos negócios, visando a eliminar lacunas e a fortalecer a integração da sede e das unidades operacionais, através de um programa de comunicação permanente, propondo soluções de melhorias nos processos que envolvam as áreas compartilhadas e de negócios;
 - Balcões de Solução, que são reuniões anuais com as 14 regiões que compõem as unidades das entidades de ensino, saúde e

lazer, com os gestores das unidades de negócios que apresentam as dificuldades encontradas nos processos administrativos das áreas da CSC;

- Implantação de sistemas de qualidades nas áreas da CSC como ISO 9001e PGQP.

Com os problemas apresentados acima, sente-se a necessidade de implantar o planejamento estratégico na CSC e suas áreas, com os respectivos objetivos e indicadores, e pesquisar no mercado uma consultoria que, com sua metodologia, possa orientar os técnicos da CSC na implantação de seu Mapa Estratégico.

A CSC é prestadora de serviços compartilhados e tem como objetivo atender as unidades das entidades de ensino, saúde e lazer, educação empresarial e de promoção e defesas de interesses. Ela é composta das seguintes áreas:

- a) GESAD – Gestão de Serviços Administrativos, prestando serviços como viagens, malote, seguros, serviços terceirizados, oficina de manutenção, cadastro corporativo, patrimônio, expedição, transporte e arquivo;
- b) GESUP – Gestão de Suprimentos, prestando serviços de compras;
- c) GECON – Gestão de Controladora, prestando serviços de análise contábil, relatórios gerenciais, custos, tributos, arrecadação e fiscalização, financeiro, contas a pagar e contas a receber;
- d) GEPES – Gestão de Pessoas, prestando serviços de administração de pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança no trabalho, benefícios e folha de pagamento;
- e) GINFO – Gestão de Informática, prestando serviços de *help desk*, desenvolvimento, *hardware*, telecomunicações e sistemas operacionais;
- f) GENGE – Gestão de Engenharia, prestando serviços de solicitação de serviços de engenharia, acompanhamento de obras e plano de conservação de imóveis;
- g) GENSC – Gerência Geral dos Núcleos de Serviços Compartilhados¹, gestão dos 14 Núcleos de serviços compartilhados;

¹ Núcleos de Serviços Compartilhados são as extensões das áreas compartilhadas em 14 regiões no interior do Estado do Rio Grande do Sul, atendendo diretamente os serviços administrativos das unidades operacionais.

Toda a CSC com as suas áreas, funciona com um orçamento anual de R\$41.000.000,00 (quarenta e um milhões de reais), e estão incluídas neste valor as despesas operacionais, de projetos e de investimentos. A CSC conta atualmente com, aproximadamente, 400 funcionários.

As tomadoras de serviços para as quais a CSC presta serviços atendem todo o Estado do Rio Grande do Sul, e são compostas por 139 pontos de atendimentos de unidades de ensino, distribuídas entre 62 escolas e 77 escolas móveis e extensões, 36 unidades de saúde e lazer, uma unidade de educação empresarial e uma unidade de promoção e defesas de interesses.

Dentro deste contexto, pergunta-se: como a CSC vai conseguir ser mais eficiente nos serviços de suas áreas, controlando e medindo as entregas de seus serviços aos clientes com rapidez, qualidade e com custos compatíveis, através da implantação do Mapa Estratégico, alinhado, ao mesmo tempo, com os Mapas Estratégicos das tomadoras de serviços?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Alinhar o planejamento estratégico da CSC com os de suas tomadoras de serviços.

1.2.2 Objetivos específicos

A CSC e suas áreas não estão alinhadas com o Mapa Estratégico das tomadoras de serviços às quais presta serviços corporativos, bem como tem a necessidade de aperfeiçoar seus indicadores. Para isto, é imperativo incorporar, dentro da CSC, princípios de uma organização voltada para a estratégia, necessitando:

- avaliar o Mapa Estratégico como a solução de controle e pilotagem da CSC;
- traduzir e descrever a estratégia para que todos possam compreendê-la;
- alinhar toda a CSC à estratégia, entendendo o papel de cada área;
- identificar como gerenciar a estratégia, transformando-a em um processo contínuo;
- verificar como mobilizar a CSC para a implementação da estratégia.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este problema de estudo, ou seja, a implantação do Planejamento Estratégico na CSC, é fundamental devido ao momento em que passa esta Coordenadoria, à necessidade de alinhamento com o planejamento estratégico dos seus clientes, isto é, as tomadoras de serviços às quais presta serviços corporativos e que estão, cada vez mais, exigindo serviços com qualidade e custos compatíveis. Com estas necessidades de alinhamento e de melhorar os controles da CSC, foi solicitado um projeto de implantação de um Mapa Estratégico, contando com a ajuda dos gestores de suas áreas e de uma consultoria que possa auxiliar na metodologia de trabalho.

O motivo e a importância de pesquisar sobre o planejamento estratégico em uma empresa de apoio e prestação de serviços administrativos é notório, visto que será desenvolvida uma sugestão de mapa estratégico, com todos os seus conceitos e metodologias, e também uma pesquisa, que fará parte deste trabalho e será realizada com os seus clientes e com o gestor da CSC. Esta pesquisa será muito útil para sinalizar como os clientes estão vendo a CSC e como imaginam que a CSC possa melhorar o seu desempenho com a implantação do Planejamento Estratégico.

A realização deste trabalho é viável, visto que a empresa permite acesso a todos os seus dados, porquanto é de interesse dela o estudo, uma vez que poderá ser de grande valia aos seus técnicos envolvidos no projeto e também para a empresa de consultoria que deverá ajudar na implantação do Planejamento Estratégico. A única exigência, porém, é o sigilo com relação ao seu nome.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006).

2.1 HISTÓRIA DE ESTRATÉGIA

O conceito de Estratégica na Antiguidade tem origem na China antiga, há cerca de 400 anos a.C., tratando apenas de questões militares. Dizia respeito à seleção de estratégias genéricas para posições específicas no contexto de batalhas militares.

Já na Idade Média, os registros de estudos sobre o Planejamento Estratégico são muito raros, e o tema passou a ser restrito e secreto. A Estratégia continuou a ter como principal alvo os campos de batalha, a ideias de preparo prévio e da antecipação da guerra ganhou força.

Na Idade Moderna, os temas de controle, estruturais e expansão ganharam força entre os especialistas em Estratégia, e, com a emergência dos estados nacionais e da revolução industrial, a Estratégia passou a transcender a esfera militar.

Na atualidade, com a consolidação do capitalismo, inicia-se a formalização dos processos de concepção e gerenciamento da estratégia, que passou a ser um tema central no contexto das organizações e, com isso, fez surgir uma diversidade de publicações sobre o tema que fazem parte do dia-a-dia de executivos e gestores em todo o mundo. Conforme Michael Porte (1989), uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio.

2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O plano estratégico é o documento que consolida as estratégias em consonância com o processo de Planejamento Estratégico, porém existe certa dificuldade quanto à conceituação do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007, p.3) descreve as ideias de Steiner (1969, p.12), que estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são os seguintes:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

A terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais de divisões, de departamentos, de produtos etc.

A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro (OLIVEIRA, 2007, p.3).

Oliveira (2007, p.3) ainda citando Steiner (1969, p.14) salienta que

esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras". Entretanto as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento. Como consequência, "o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Oliveira (2007, p.4) salienta que

o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Para Oliveira (2007, p.5),

o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomada a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento está dividido em princípios gerais e específicos, e dentro dos princípios gerais está citado o princípio que define a necessidade de uma Coordenadoria de Serviços Compartilhados, que busca o “princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade [...]”, pois o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências” (OLIVEIRA, 2007, p.7).

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

a) Eficiência é:

- fazer as coisas de maneira adequada;
- resolver problemas;
- salvaguardar os recursos aplicados;
- cumprir seu dever e

- reduzir os custos.

b) Eficácia é:

- fazer as coisas certas;
- produzir alternativas criativas;
- maximizar a utilização de recursos;
- obter resultados e
- aumentar o lucro.

c) Efetividade é:

- manter-se no mercado e
- apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Regner (2010, p.71) define que

a estratégia consiste em ser diferente. Deliberadamente, escolhemos um conjunto de atividades que agregam valor ao cliente. A essência das estratégias são as atividades únicas eleitas **que nos tornam diferentes** ou **melhores** do que nossos rivais.

Padoveze (2004, p.27) determina que “o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro”.

É fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários discernidos com os pontos fortes e fracos da empresa.

Planejamento é a definição de um plano para ligar uma situação desejada com a situação atual.

2.3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação. Antes da aplicação da metodologia, deve-se estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois, somente dessa forma, se pode verificar a validade da metodologia a ser aplicada.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) conhecer e evitar as ameaças externas;
- e) ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
 - as premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico;
 - as expectativas de situações almejadas pela empresa;
 - os caminhos, inclusive os alternativos a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados;
 - o quê, como, quando, por quem, para quem, porque e onde devem ser realizados os planos de ação e
 - como e onde alocar os recursos – atuais e futuros – da empresa.

Para atender as expectativas de planejamento da coordenação de serviços compartilhados, este trabalho dedicou-se à metodologia orientada para o planejamento estratégico através do mapa estratégico.

Existem causas de falhas de implantação e utilização do planejamento estratégico. O quadro abaixo apresenta as falhas antes do início da elaboração, durante a elaboração e durante a implementação do planejamento estratégico, conforme Oliveira (2007, p.279):

Antes do início da elaboração	Durante a elaboração	Durante a implementação
1. Estruturação inadequada do setor a) contratação de um elaborador do plano b) alocação inadequada na estrutura c) funcionários ineficientes d) estruturação inadequada da equipe	1. Desconhecimento dos conceitos básicos: a) considerar como um processo fácil ou difícil b) não considerar como um sistema integrado c) desconsideração dos aspectos intuitivos d) desconsideração do processo de aprendizagem e treinamento	1. Inadequação no controle e avaliação: a) falta ou inadequação do sistema de controle b) desconsideração da relação custo versus benefícios
2. Ignorância da importância e significado do planejamento: a) existência de sucesso sem o planejamento b) alguma falha anterior do planejamento c) expectativa de enormes e rápidos resultados d) transposição direta do planejamento de outra empresa e) desassociação do processo de administração	2. Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos: a) envolvimento insuficiente ou demasiado da alta administração b) não-envolvimento da média administração c) atitudes inadequadas perante o planejamento	2. Interação inadequada com os funcionários: a) falta de participação e envolvimento b) falta de comprometimento c) falta de conhecimento
3. Não preparação do terreno para o planejamento: a) não-eliminação de focos de resistências b) não-esquematização do sistema de controle e avaliação c) desconhecimento da natureza do planejamento	3. Defeitos na elaboração em si: a) não-interligação com os planejamentos operacionais b) falhas no estabelecimento e interligação dos vários itens considerados c) excesso – ou falta – de simplicidade, formalidade e flexibilidade. d) período de tempo inadequado e) ineficiência dos responsáveis pelo planejamento f) inadequada ou inexistente gestão do conhecimento g) dissociação com o processo de inovação	
4. Desconsideração da realidade da empresa: a) inadequação da realidade da empresa: b) inadequação quanto à cultura da empresa	4. Baixa credibilidade ao planejamento: a) descontinuidade no processo b) utilização de situações pouco realistas c) não-divulgação das informações d) dificuldade de trabalhar com o planejamento	

Figura 1: Quadro das causas de falhas do planejamento estratégico.

Fonte: Oliveira, 2007, p.279.

2.4 CONCEITOS DE MAPA ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor. A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como ROI, valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso. A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização. Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior revestem-se de alto valor. O alinhamento consistente das ações e habilidades com a proposição de valor para os clientes é essência da execução da estratégia.

As perspectivas financeiras e do cliente descrevem os resultados que se esperam da execução da estratégia. Ambas as perspectivas contêm muitos indicadores de resultado. Como a organização produz os resultados almejados? A perspectiva dos processos internos identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia. Por exemplo, determinada organização pode aumentar seus investimentos em P&D e fazer a reengenharia de seus processos de desenvolvimento de produtos para os clientes. Outra organização, na tentativa de fornecer a mesma proposição de valor, talvez opte por desenvolver novos produtos por meio de *joint ventures* e parcerias.

A perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (o capital humano), que sistemas (o capital da informação) e que tipo de clima (o capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor. Esses ativos devem ser conectados coerentemente uns com os outros e alinhados aos processos internos críticos.

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e, por conseguinte, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna.

Essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. A construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor.

Na figura 2 está o modelo do *Balanced Scorecard*, conforme Kaplan e Norton (2004, p.33).

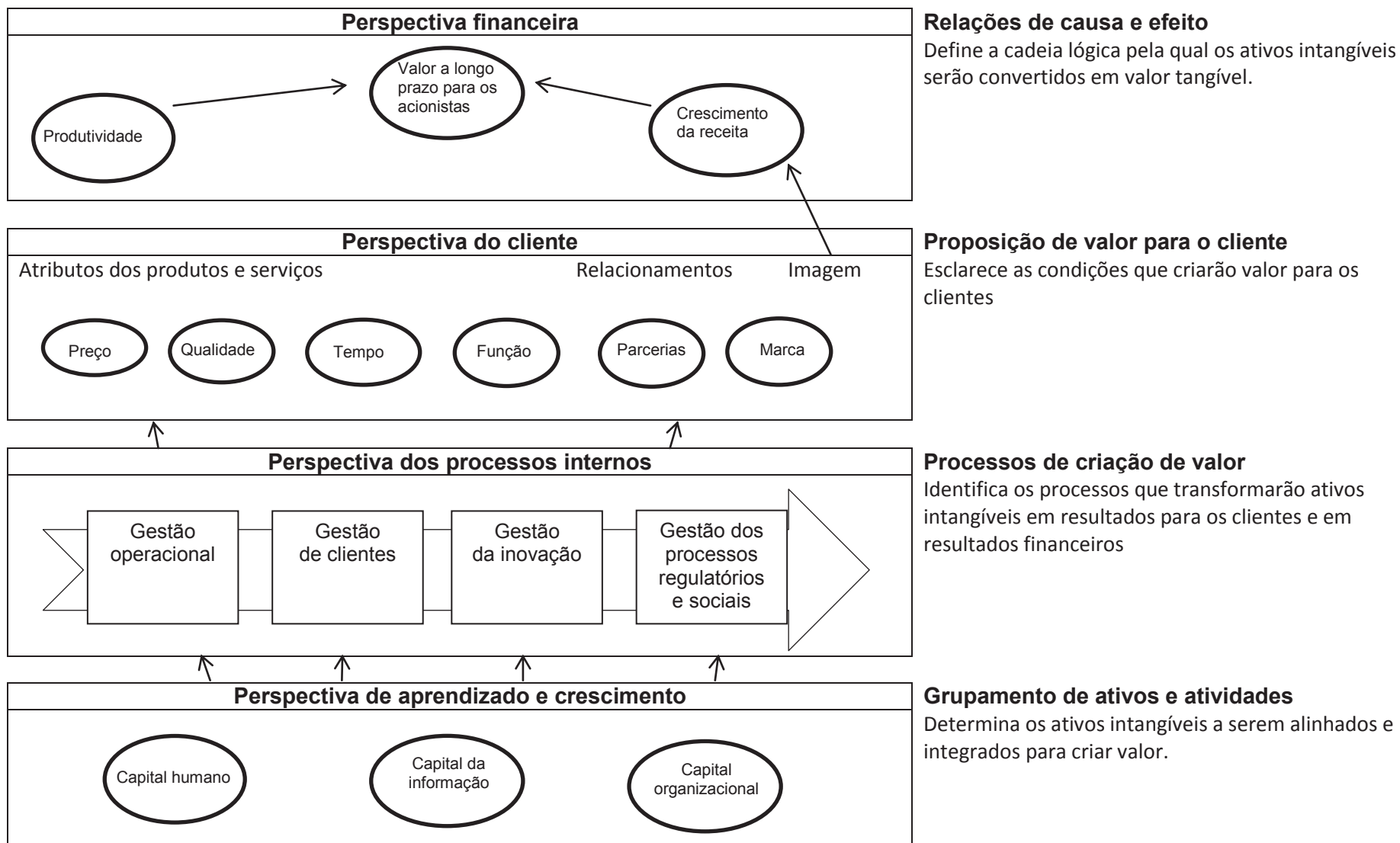


Figura 2: modelo do *Balanced Scorecard*
Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p.33.

2.4.1 A construção de Mapas Estratégicos

Kaplan e Norton (2000, p.81) relatam que

o mapa estratégico do *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito quem conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento.

Kaplan e Norton (2000, p.83) acrescentam que

os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Os executivos geralmente descrevem o resultado desse referencial como “nossa melhor compreensão da estratégia em todos os tempos”, E além da simples compreensão, os mapas estratégicos constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez. O *balanced scorecard* supera as limitações dos sistemas de mensuração exclusivamente financeiros, mediante a evidenciação nítida dos processos de criação de valor e do papel fundamental dos ativos intangíveis.

Os mesmos autores (2000, p.84) prosseguem afirmando que

a proposição do valor para os clientes define o contexto da maneira como os ativos intangíveis criam valor. Por exemplo, se “moda e desing” são parte da proposição de valor para os clientes, algum ativo intangível, como habilidades em merchandising, será necessário para o êxito da estratégia.

A estratégia é um passo de um processo contínuo, portanto Kaplan e Norton (2000, p.84) assim a conceituam:

A estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir de declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

A figura 3 está traduzindo a missão em resultados almejados, extraída de Kaplan e Norton (2000, p.85).

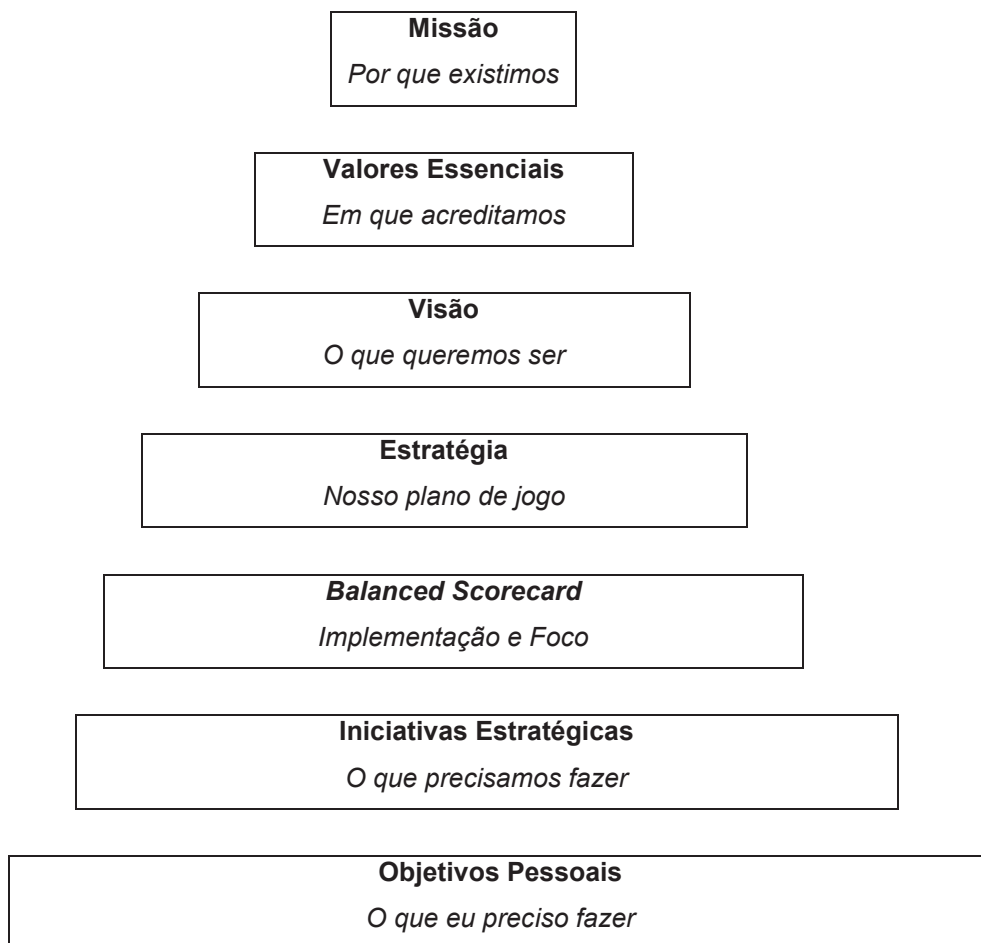


Figura 3: Missão em resultados almejados

Fonte: Kaplan e Norton, 2000, p.85.

2.5 O ALINHAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES EM SUAS ESTRATÉGIAS COM SINERGIAS

Kaplan e Norton (2000, p.204) comentam que,

evidentemente, o desafio consiste em tornar os serviços centrais sensíveis às estratégias e necessidades das unidades de negócio por eles atendidas. Na prática, os grupos de serviço compartilhados, embora constituídos para gerar benefícios de economia de escala e especialização, frequentemente se tornam burocráticos, insensíveis e inflexíveis, e não proporcionam os almejados benefícios econômicos às unidades operacionais.

Para Kaplan e Norton (2000, p.205), “a criação de um *balanced scorecard* em unidades de serviços compartilhados deve alinhar as estratégias dessas unidades para que agreguem valor e sejam sensíveis às estratégias e necessidades das unidades de negócios por elas servidas”. Os autores (2000, p.205) acrescentam que, “para subsistir na organização, o grupo de apoio interno precisa prestar serviços a preços inferiores aos de fornecedores externos ou oferecer proposição de valor superior à dos concorrentes de fora”.

Larry Brady, presidente da FMC Corporation, citado no livro de Kaplan e Norton (2006, p.135), assim se expressa:

duvido que muitas empresas sejam capazes de responder com objetividade à pergunta; “De que maneira o pessoal de apoio gera vantagem competitiva?”[...] Estamos começando a pedir a nossos departamentos de apoio para explicar-nos se estão oferecendo serviços de baixo custo ou serviços diferenciados. Se não estiverem ofertando nenhuma das duas estratégias, é provável que terceirizemos a função.

As unidades de apoio ou serviços compartilhados com suas áreas são necessárias para o funcionamento das unidades operacionais, porém devem ter seus benefícios superiores a seus custos e estarem alinhadas com as unidades operacionais, conforme Kaplan e Norton (2006, p.136).

Em geral, o pessoal dos grupos de apoio é especialista e tem uma cultura muito diferente das dos gerentes das unidades operacionais. Em consequência, os grupos de apoio não raro se veem isolados das áreas operacionais; os executivos das unidades de negócios os acusam de viver nos “silos funcionais da matriz” e de serem incapazes de atender às necessidades operacionais locais. Em duas pesquisas realizadas, os respondentes afirmaram que dois terços das áreas de recursos humanos e de tecnologia da informação não estavam alinhados com as áreas de negócio e com as estratégias da empresa. A correção desse desalinhamento e o deslocamento do foco das unidades de apoio – orientado para a satisfação das necessidades dos clientes internos – fornecem oportunidades para o aumento substancial do valor para os acionistas.

Os serviços compartilhados, através de indicadores de seus processos os quais devem estar alinhados com a estratégia das unidades de negócios, ou com a empresa, devem medir se está, através de seus processos, atendendo às necessidades das unidades de negócios com baixo custo e serviços diferenciados. Para isto, precisa compreender claramente o que está na estratégia das unidades de negócios.

Falando sobre este tema, Kaplan e Norton (2006, p.155) citam:

A perspectiva financeira do Mapa Estratégico das unidades de apoio apresenta dois componentes: eficiência e eficácia. A eficiência da unidade de apoio envolve questões tradicionais, como o custo dos serviços prestados e a observância do orçamento. A eficácia das unidades de apoio é medida pelo impacto destas sobre a estratégia corporativa. Às vezes denominados “*scorecards* de conexão”, os objetivos relacionados à eficácia deveriam indicar os objetivos e indicadores específicos do scorecard corporativos os quais são impactados diretamente pelas unidades de apoio.

2.6 CONCEITOS DE OBJETIVOS E INDICADORES

Os objetivos são os resultados que uma CSC precisa alcançar em prazo determinado.

Oliveira (2007, p.141) define que “os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende alcançar. Na realidade,

o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final”.

O objetivo pode ser geral e interessar a toda a empresa ou ser específico de um setor da empresa. Nesta última situação, há os objetivos funcionais de áreas específicas da empresa (administração de pessoal, desenvolvimento de pessoal, planejamento e controle financeiro, tesouraria, pesquisa de mercado, vendas etc.).

Para Oliveira (2007, p.141), objetivo é “o alvo ou ponto que se pretende alcançar”, enquanto que “desafio é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra, ou seja, pressupõem a alteração do *status quo*”.

Porém, nada impede que se aglutinem os dois itens num só, trabalhando com a seguinte conceituação: objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra.

Os objetivos determinados no planejamento estratégico de uma Coordenadoria de Serviços Compartilhados devem ser muito bem pensados e elaborados, pois, conforme Oliveira (2007, p.144),

deve-se pensar no desperdício de inúmeras decisões tomadas a cada dia, que teriam sido analisadas de forma melhor se os objetivos desejados fossem claros para o tomador de decisões. Em muitas empresas, se você pedir a alguns executivos que descrevam os seus principais objetivos, teremos um número elevado de respostas conflitantes que, na prática, podem criar uma série de problemas para a empresa através de desperdícios de dinheiro, horas de trabalho, conflitos internos etc.

Oliveira (2006, p.145) afirma que os objetivos, quando bem interpretados e existindo clareza deles entre os executivos de uma determinada organização, serão:

- fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- da consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;
- estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados e
- fornecer a base para o controle e as ações corretivas.

Pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua.

Uma empresa pode ter diversos objetivos, e uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um deles.

Para o estabelecimento de objetivos, de acordo com Oliveira (2007, p.151), existem dois elementos importantes no estabelecimento de quaisquer objetivos:

- o elemento psicológico que envolve valores, atitudes, motivações e desejos dos indivíduos e
- um conjunto de instrumentos administrativos, composto de recursos financeiros, humanos, materiais, de equipamentos etc., que deverão ser aplicados para alcançar os objetivos estabelecidos.

A partir dessa dualidade desejos *versus* instrumentos administrativos, os objetivos estratégicos podem ser considerados como posições exequíveis planejadas para a empresa como um todo e entendidas e aceitas por seus dirigentes como desejáveis.

Os objetivos devem ser divulgados e formalizados dentro da empresa, pois, conforme Oliveira (2007, p.159), “não há empresa sem objetivos. O que há – e são muitas – são empresas sem uma formulação oficial e pública de seus objetivos e desafios. Portanto, uma coisa é ter objetivos, como condição de sobrevivência, e outra é divulgar os objetivos de sua empresa”.

Padoveze (2004, p.24) ensina que

os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. É comum os objetivos serem associados a números e datas. Para metas, o comum é o uso de palavras, e para objetivos, devemos usar números, complementando com detalhes específicos.

Como exemplo de objetivos e meta, Padoveze (2004, p. 25) comenta:

- *Metas* – tornar-se líder de mercado e criar valor excepcional para os nossos acionistas;
- *Objetivos* – ter 55% de participação no mercado do nosso produto principal e alcançar uma rentabilidade do investimento não inferior a 20% ao ano.

Já Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.269) falam que, se o Planejamento Estratégico tem como desafio construir o futuro da empresa, agora é chegado o momento de escolher o futuro a ser construído, e essa escolha deve ser feita através da definição dos objetivos. Eles devem apresentar as seguintes características:

- ser desafiantes, porém viáveis;
- ter prazo definido;
- ser mensuráveis;
- ser correntes entre si.

Os indicadores mostram como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia, são a quantificação da estratégia, que permite a posterior avaliação dos resultados alcançados para uma CSC atingir seus objetivos.

Todo objetivo deve ter pelo menos um indicador estratégico, de preferência indicador de resultado, e no máximo três indicadores por objetivo. Caso, num primeiro momento, não se encontrem indicadores que representem bem os objetivos estratégicos, recomenda-se a adoção de outros que, mesmo não completamente adequados, possam, ao longo do tempo, serem aprimorados para melhor comunicar o objetivo. Salienta-se que é necessário fazer revisões periódicas dos indicadores e sua lógica, devendo ter memória sobre a construção dos indicadores e fazer glossário de tudo o que for adicionado ao processo.

Todo indicador estratégico deve ser detalhado, como:

- intenção do indicador, o que se pretende medir;
- fórmula de cálculo, como ele deve ser calculado;
- unidade de medida, %, R\$, número, m²/dia e etc.;
- critério acompanhamento, como um dado do período, acumulado ano, etc.;

- periodicidade de medição do indicador, como anual, mensal, semestral, etc.;
- responsável pela disponibilidade do dado, como uma área que irá apurar o dado;
- data para a disponibilidade do indicador, cinco dias após a medição, 10º dia útil de cada mês, julho e dezembro de cada ano, etc.

2.7 A ESTRATÉGIA COMO TAREFA DIÁRIA

Planejamento estratégico é inovar para ser melhor e diferente, e isto não é fácil de cumprir. Deve haver o comprometimento de toda a organização. O acompanhamento permanente é uma das condições de sucesso para transformação da estratégia em item da agenda de todos em uma CSC.

Superados os momentos iniciais de elaboração do *Balanced Scorecard* e da sua disseminação, é necessário realizar revisões periódicas dos indicadores abrangendo não apenas o atingimento das metas, mas também a lógica inerente a cada métrica de mensuração utilizada pelo BSC.

Conforme Regner (2010, p.69), “para muitos, o planejamento estratégico é uma pasta preta feita pelo consultor com a participação dos gerentes, que fica arquivada na estante da diretoria (lá no alto) e é mostrada aos acionistas importantes, a alguns clientes, auditores de ISO etc.”.

Este assunto também é citado nos princípios específicos do planejamento, onde Oliveira (2007, p.10) declara que o planejamento permanente é a “condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo”.

Depois de implantado o planejamento estratégico, existe a tarefa diária deste controle e avaliação, ou seja, o que mudou, quais os resultados atingidos, os executivos estão comprometidos, com tempo para a avaliação, treinados, etc. Igualmente importante é a retroalimentação do processo de planejamento estratégico. Sobre este assunto, Oliveira (2007, p.257) declara que

a função controle e avaliação num processo de planejamento estratégico têm algumas finalidades, mencionadas a seguir:

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

A partir de suas finalidades, a função de controle e avaliação pode ser utilizada como instrumento administrativo para:

- corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- proteger os ativos da empresa – financeiros, tecnológicos, humanos etc. – contra furtos, roubos, desperdício etc.;
- garantir a manutenção ou aumento de eficiência, eficácia e efetividade na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados e
- informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Para que se mantenha a função de controle e avaliação em alta, devem-se trabalhar muito bem as informações responsáveis e necessárias para manutenção do controle e avaliação e também as resistências naturais ao processo. Segundo Oliveira (2007, p.259),

existem alguns aspectos que podem prejudicar a eficiência, a eficácia e a efetividade do processo de controle e avaliação, tais como:

- lentidão e deficiência nas informações;
- insuficiência de informações;
- sistemas de controles complicados;
- planos mal elaborados e implantados;
- estrutura organizacional inadequada e
- incapacitação dos recursos humanos.

Oliveira (2007, p.259) informa que,

na consideração das informações que são necessárias ao controle e à avaliação do processo de planejamento estratégico, devem-se analisar alguns aspectos:

- os tipos das informações;
- a frequência das informações;
- qualidade das informações e
- as fontes das informações.

Com relação às resistências ao processo de controle e avaliação, o mesmo autor (2007, p.268) comenta:

essa resistência tem como base o fato de o planejamento estratégico considerar a empresa como um todo e de maneira sistêmica; e isto cria uma situação em que falhas numa área repercutem de maneira explícita em outras áreas da empresa. Portanto, os vários executivos e funcionários começam a sentirem-se vulneráveis e passam a apresentar, na maior parte das vezes, atitude agressiva para com os controladores ou total apatia e indiferença quanto aos resultados apresentados pelos sistemas de controle.

Além desses aspectos, as pessoas podem apresentar resistência ao controle, com base nos seguintes fatores:

- falta de conhecimento sobre o sistema de controle;
- padrões de controle inadequados;
- avaliações incorretas e
- ações corretivas com críticas pessoais.

Padoveze (2004, p.28) define controle como

um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os plano e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos. Dentro do enfoque sistêmico, o controle faz também o papel de *feedback* ou retroalimentação do sistema.

Portanto, o controle tem a finalidade de corrigir e ajustar, para garantir a otimização com ações corretivas.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, será descrita a metodologia aplicada, como será a pesquisa, com quem, quantidades etc.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o presente trabalho, baseou-se na metodologia da autora Vergara (2003, p.46), a qual descreve que há vários tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa por ser:

- a) exploratória;
- b) descritiva;
- c) explicativa;
- d) metodológica;
- e) aplicada;
- f) intervencionista.

Quanto aos meios de investigação, pode ser:

- a) pesquisa de campo;
- b) pesquisa de laboratório;
- c) documental;
- d) bibliográfica;
- e) experimental;
- f) *ex post facto*;
- g) participante;
- h) pesquisa – ação;
- i) estudo de caso.

Assim, este trabalho se evidencia quanto aos fins como uma pesquisa descritiva, pelo fato de expor características do projeto de Planejamento Estratégico

de uma CSC; e, quanto aos meios, como bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica porque se baseou em livros, artigos e dissertações. Estudo de caso, pois se limitou a uma CSC, com caráter de profundidade e detalhamento do projeto de Planejamento Estratégico.

Gil (2006, p.73) salienta que

o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Também é preciso definir a natureza da pesquisa, que pode ser quantitativa ou qualitativa. O presente trabalho utilizou-se da pesquisa qualitativa que, conforme Oliveira (2001, p.117), são:

as pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa e possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender a classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar as contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Definido o delineamento desta pesquisa, conclui-se que se trata de estudo de caso descritivo de natureza qualitativa.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa será feita nas entidades tomadoras de serviços, às quais a CSC presta serviços corporativos, tendo como foco seus gestores de planejamento. Também será feita na CSC, mais especificamente, com o seu gestor principal.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Como o objeto de estudo é a implantação de um projeto de planejamento estratégico, para o seu sucesso, deve-se ter dados confiáveis sobre os processos, os produtos e os resultados. Sendo assim, este trabalho utilizou-se da entrevista realizada pessoalmente.

Gil (2006, p.117) define entrevista como a “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

O autor apresenta vantagens e limitações da entrevista. Para ele, as vantagens são:

- a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade do comportamento humano;
- c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

Se comparada com o questionário, que é outra técnica de largo emprego nas ciências sociais, apresenta outras vantagens:

- a) não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- b) possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;

- c) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistado pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- d) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

A entrevista, porém, apresenta as seguintes limitações:

- a) falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- d) inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- e) influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- f) influência de opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.
- g) os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas.

Para o registro das respostas, utilizou-se um gravador, pois, conforme Gil (2006, p.125),

o único modo de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso de gravador. A anotação posterior à entrevista apresenta dois inconvenientes: os limites da memória humana que não possibilita a retenção da totalidade da informação e a distorção decorrente dos elementos subjetivos que se projetam na reprodução da entrevista.

Quanto à coleta de dados por meio de questionário, Gil (2006, p.128) conceitua como

a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. Também apresenta vantagens e limitações para este método.

O questionário, por sua vez, apresenta as seguintes vantagens:

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo Correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

As limitações do questionário são:

- a) exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
- b) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- c) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- d) não oferece garantia de que a maioria das pessoas devolva-o devidamente preenchido, o que pode implicar significativa diminuição da representatividade da amostra;
- e) envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
- f) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado.

No presente trabalho, optou-se trabalhar somente com a entrevista, por se entender ser esta, no momento, a mais viável, e também feita diretamente com os gestores de planejamento das entidades, com perguntas diretas sobre planejamento, alinhamento e expectativas.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Yin (2001, p.131), a análise de dados consiste em

examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista as proposições iniciais de um estudo. Analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.

3.5 A CSC EM ESTUDO

O trabalho foi realizado sob os dados reais do mapa estratégico da entidade máster à qual as quatro entidades tomadoras de serviços estão alinhadas, faltando o alinhamento da CSC. Abaixo, estão citadas entidades às quais a CSC presta serviço:

- a) entidade de ensino, com suas unidades de educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos;
- b) entidade de saúde e lazer, com suas unidades de saúde, lazer e educação básica e continuada;
- c) entidade de educação empresarial com integração entre empresas e centros de conhecimento;
- d) entidade de promoção a defesas de interesses e articulação política.

Na figura 4, está o Mapa Estratégico da entidade máster à qual as entidades tomadoras de serviços já estão alinhadas, faltando o alinhamento da CSC.

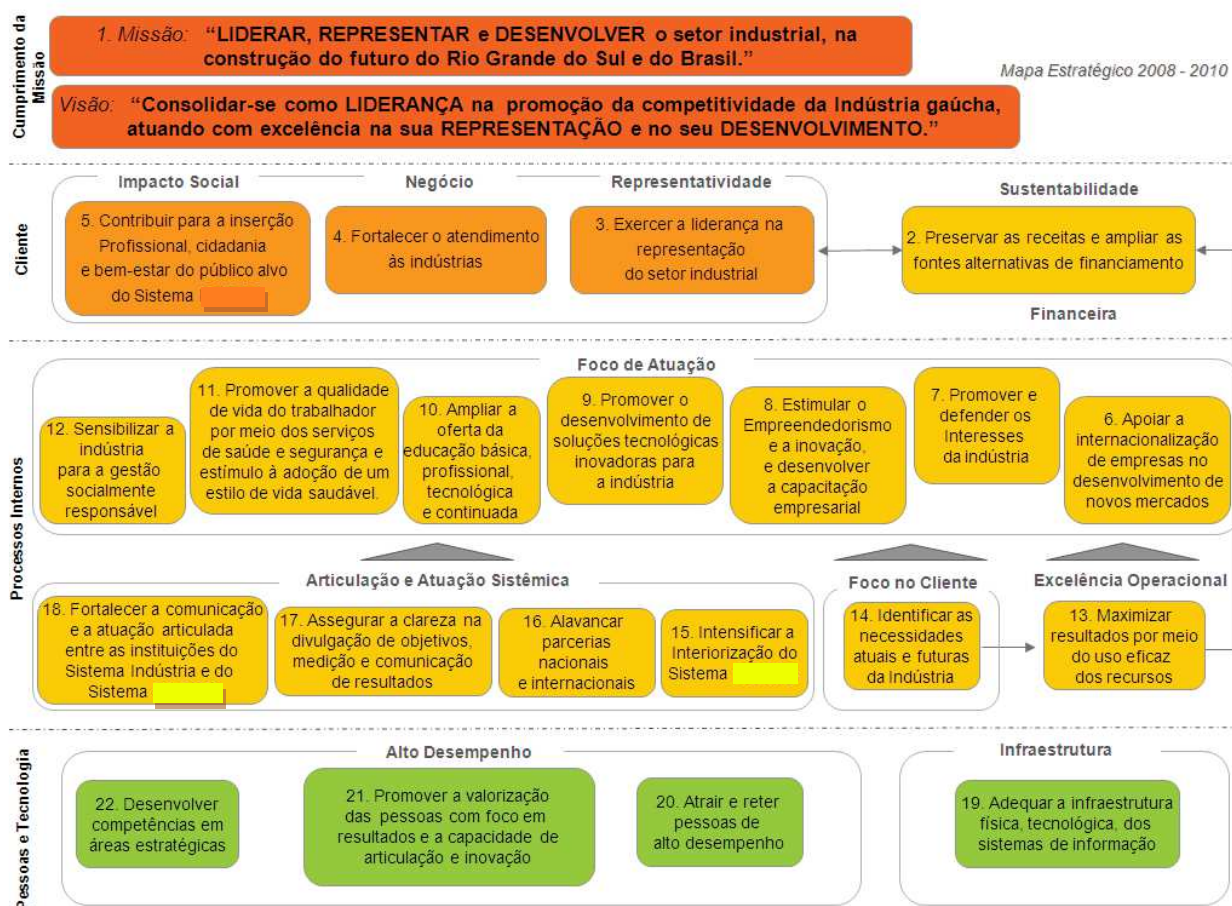


Figura 4: Mapa Estratégico

Fonte: Empresa máster

A entidade de ensino, com suas unidades de educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos, está alinhada com o mapa através da perspectiva processos internos com o foco de atuação pelo objetivo 9 (promovendo o desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras para a indústria) e pelo objetivo 10 (ampliando a oferta da educação básica profissional tecnológica e continuada) e na perspectiva clientes, através do impacto social, pelo objetivo 5 (contribuindo para a inserção profissional, cidadania e bem-estar do público-alvo do Sistema).

A entidade de saúde e lazer, com suas unidades de saúde, lazer e educação básica e continuada, está alinhada com o mapa através da perspectiva processos internos com o foco de atuação pelo objetivo 11 (promovendo a qualidade de vida do trabalhador por meio dos serviços de saúde e segurança e estímulo a adoção de um estilo de vida saudável) e pelo objetivo 12 (sensibilizando a indústria para a gestão socialmente responsável).

A entidade de educação empresarial com integração entre empresas e centros de conhecimento está alinhada com o mapa através da perspectiva processos internos com o foco de atuação pelo objetivo 8 (estimulando o empreendedorismo e a inovação e desenvolvendo a capacitação empresarial).

A entidade de promoção a defesas de interesses e articulação política está alinhada com o mapa através da perspectiva processos internos com o foco de atuação pelo objetivo 6 (apoio à internacionalização de empresas no desenvolvimento de novos mercados) e pelo objetivo 7 (promovendo e defendendo os interesses da indústria), nos processos internos com articulação e atuação sistêmica pelo objetivo 15 (intensifica a interiorização da entidade) e na perspectiva clientes com representatividade pelo objetivo 3 (exerce a liderança na representação do setor industrial).

As quatro entidades e suas unidades estão alinhadas com o mapa da entidade máster através da perspectiva “processos internos com foco no cliente” pelo objetivo 14 (identificando as necessidades atuais e futuras da indústria), pela perspectiva processos internos com articulação e atuação sistêmica pelo objetivo 16 (alavancando parcerias nacionais e internacionais), pelo objetivo 17 (assegurando a clareza na divulgação dos objetivos, medição e comunicação de resultados) e pelo objetivo 18 (fortalecendo a comunicação e a atuação articulada entre as instituições do sistema indústria e das entidades do sistema) e na perspectiva “clientes, incrementando o negócio” pelo objetivo 4 (fortalecendo o atendimento às indústrias).

A CSC, de acordo com as entidades às quais presta serviço, deve fazer o seu alinhamento com o mapa estratégico da entidade máster e, como consequência, ficar alinhada com os demais mapas estratégicos das entidades do Sistema. Deve, portanto, alinhar com seis dos objetivos do mapa estratégicos da Máster, providenciando de imediato o alinhamento, como segue:

- a) na perspectiva processos internos, na excelência operacional pelo objetivo 13 (maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos);
- b) na perspectiva clientes, com foco na sustentabilidade financeira pelo objetivo 2 (preservar as receitas e ampliando as fontes alternativas de financiamento);
- c) na perspectiva pessoas e tecnologias, atuando, na infraestrutura pelo objetivo 19 (adequar a infraestrutura tecnológica dos sistemas de informação);
- d) atuar no alto desempenho pelo objetivo 20 (atrair e reter pessoas de alto desempenho), pelo objetivo 21 (promover a valorização das pessoas com foco

em resultados e a capacidade de articulação e inovação) e pelo objetivo 22 (desenvolver competências em áreas estratégicas).

Com base nesta necessidade de alinhamento, foi preparado o roteiro de perguntas para a entrevista pessoal com os clientes da CSC. É ele:

1 – Você consegue traçar um cenário pré e pos a implantação do Planejamento Estratégico na CSC?

2 – Em sua opinião, quais as dificuldades que poderão ser enfrentadas pela CSC na implantação do seu Planejamento Estratégico?

3 – Analisando o Planejamento Estratégico da Entidade Máster, listo abaixo, os objetivos em que a CSC deve estar alinhada, bem como alguns de seus indicadores, veja se você concorda.

a) Na perspectiva processos internos, na excelência operacional.

Pelo objetivo 13 - maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Temos os seguintes indicadores?

1 – Cumprir o orçamento previsto;

2 – Representatividade das áreas da CSC em relação às despesas e receitas do Sistema.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

b) Na perspectiva clientes, com foco na sustentabilidade financeira.

Pelo objetivo 2 - preservar as receitas e ampliar as fontes alternativas de financiamento.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Temos o seguinte indicador?

1 – Índice de sustentabilidade econômica.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

c) Na perspectiva pessoas e tecnologias, atuando, na infraestrutura.

Pelo objetivo 19 - adequar à infraestrutura física, tecnológica, dos sistemas de informação.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Temos o seguinte indicador?

1 – Projetos de portfólio de TI concluídos no prazo – GINFO.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

d) E também atuando no alto desempenho como segue:

Pelo objetivo 20 - Atrair e reter pessoas de alto desempenho.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Temos o seguinte indicador?

1 – Índice de rotatividade de funcionários.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Pelo objetivo 21 - Promover a valorização das pessoas com foco em resultados e a capacidade de articulação e inovação.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Temos o seguinte indicador?

1 – Empregados Satisfeitos CSC – Resultado da pesquisa de clima.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Pelo objetivo 22 - Desenvolver competências em áreas estratégicas.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Temos os seguintes indicadores?

1 – Tempo médio de capacitação por colaborador;

2 – % de Colaboradores capacitados.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

4 – Existe mais algum objetivo em que a CSC deve estar alinhado? Quais?

Para melhor entendimento das necessidades da CSC, foi também elaborado um roteiro de entrevista com o gestor da CSC, realizado pessoalmente, abaixo listado:

- 1 – Quais foram os motivos que levaram a implantação do Planejamento Estratégico na CSC? Desde quando?
- 2 – Você consegue traçar um cenário pré e pos a implantação do Planejamento Estratégico na CSC?
- 3 - Quais as dificuldades enfrentadas deste o início do projeto? Elas já foram superadas?
- 4 – Como você percebe que os gestores avaliam o processo de Planejamento Estratégico na CSC?
- 5 – Existe uma política de acompanhamento do Planejamento Estratégico na CSC? Quem as define? E se algum gestor não cumprir?

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Como foi desenvolvido para uma coordenadoria de serviços compartilhados, este estudo serve apenas para uma empresa prestadora de serviços corporativos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentado o resultado das entrevistas realizadas, bem como a sua comparação com o que pregam os autores em planejamento estratégico ou outros, conforme as respostas dos clientes e do gestor da CSC.

4.1 RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES

A seguir, apresenta-se a compilação dos dados obtidos nas pesquisas e, logo após, é feita a análise desses dados com a comparação com os referenciais teóricos tratados no estudo, contextualizando o tema.

1 – Você consegue traçar um cenário pré e pós a implantação do Planejamento Estratégico na CSC?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
1 - O planejamento da CSC deve estar alinhado com os planos das entidades. 2 - Quando se consegue traçar um planejamento obtém-se um ganho. 3 - A CSC está inserido nos mapas e planos estratégicos das entidades a quem presta serviço, principalmente nas perspectivas de processos internos e de pessoas e tecnologias.	1 - Um cenário com planejamento estratégico vai estar muito mais alinhado com os planejamentos das entidades, 2 - A CSC deve ter o seu próprio planejamento, estando alinhado com as entidades, e não fazer parte do planejamento das entidades como algumas pessoas entendem. 3 - Portanto imagino um cenário muito melhor se o planejamento for feito pela CSC, pois, planejando, olha-se para fora e não somente para dentro.	1 - O apoio deve conversar com a área fim. 2 - Quando se sabem quais são os processos, as variáveis, que impactam no atingimento dos objetivos traçados pela alta direção, sabe-se que ponto precisa ser melhorado. 3 - Antes de ter uma meta estratégica, tem-se que ter também uma visão clara de como os processos estão funcionando, principalmente os operacionais, para atingir a meta estipulada, pois muitas vezes o operacional está preocupado com prazos que não são importantes para aquela meta. 4 - sem planejamento não se sabe onde investir os recursos; este seria o ganho, se envolver em processos eficientes e os que efetivamente impactam no atingimento das metas.

Figura 5: Cenário pré e pós a implantação do Planejamento Estratégico na CSC

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

A unanimidade entre os três clientes está no alinhamento da CSC com as entidades, que deve ser um dos valores da CSC; este atributo de relacionamento com o cliente, no qual a CSC deve perceber as necessidades dos clientes e agir de acordo com essas percepções, vai ao encontro do que os autores de planejamento estratégico descrevem em seus livros. Outra percepção comum entre dois clientes é de que a CSC não deveria ter o seu planejamento, e sim se inserir no planejamento das entidades. É uma ideia que pode ser estudada, mas a dificuldade será se inserir em quatro mapas estratégicos, mesmo que estes estejam alinhados com a entidade máster. A CSC deve ter sua identidade própria, seu posicionamento estratégico, com objetivos, metas e indicadores, mas sempre alinhados com as entidades tomadoras de serviços às quais presta serviço. Em resumo, os clientes entendem que, com o planejamento estratégico, a CSC vai ter uma posição única e valiosa para melhor atender os seus clientes.

2 – Em sua opinião quais as dificuldades que poderão ser enfrentadas pela CSC na implantação do seu Planejamento Estratégico?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
1 - A única dificuldade, no meu entender, que a CSC teria com a implantação do seu planejamento estratégico seria não conversar com o seu cliente, pois o principal de uma CSC é verificar as necessidades dos clientes.	1 - O planejamento da CSC deve estar alinhado com os demais planejamentos das entidades, senão resolver bem isto, ou vai haver resistência em termos de porquê eles estão fazendo o planejamento diferente do nosso. 2 - A CSC vai ter que mapear o que vai ter que atender.	1 - Em resumo, no primeiro momento cuidar a perda de foco no problema que realmente impacta no planejamento da entidade. 2 - Um segundo problema são as pessoas apegadas ao processo, com resistência para mudança do processo para o alinhamento à estratégia e, para evitar isto, devemos comunicar as pessoas envolvê-las com os benefícios desta mudança.

Figura 6: dificuldades enfrentadas pela CSC na implantação do seu Planejamento Estratégico

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

Novamente, dois clientes apontam para o alinhamento com as entidades como a principal prerrogativa para o sucesso do planejamento estratégico da CSC, observando fortemente a perda de foco e resistências a mudanças.

Pesquisas sobre empresas bem-sucedidas no *Balanced Scorecard* revelam um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos. Embora

cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e sequências diferentes, observa-se a atuação de cinco princípios comuns que são chamados de princípio da Organização Orientada para a Estratégia (KAPLAN, NORTON, 2000)

Com relação à preocupação da perda de foco, Oliveira (2007, p.286), comenta:

quando o executivo está iniciando o processo de elaboração e, principalmente, de implementação do planejamento estratégico, podem ocorrer determinadas resistências às mudanças pelos funcionários da empresa. Sem pretender esgotar o assunto, pode-se afirmar que algumas das razões das resistências ao processo de mudanças nas empresas são:

- as pessoas afetadas sentem que vão perder alguma coisa que não gostariam de perder;
- a relação custos versus benefícios é negativa, ou seja, as pessoas afetadas consideram que vão ter mais resultados negativos do que positivos com a mudança;
- a falta de confiança entre o agente da mudança e as pessoas afetadas pela mudança; e
- a efetiva ou suposta falta de capacidade em operacionalizar as novas atividades e comportamentos que a mudança vai exigir das pessoas afetadas.

3 – Analisando o Planejamento Estratégico da Entidade Máster, listo abaixo, os objetivos em que a CSC deve estar alinhado, bem como alguns de seus indicadores, veja se você concorda.

e) Na perspectiva processos internos, na excelência operacional.

Pelo objetivo 13 - maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Este objetivo tem a ver tanto com os resultados das unidades, como o da própria CSC, pois todos os processos bem desenhados, bem alinhados e estruturados, vão maximizar os resultados.	Sim. 1 - É fundamental, porque o objetivo da CSC é ser focado nisto.	Sim.

Figura 7: Maximizar o uso eficaz dos recursos

Fonte: entrevista realizada

Temos os seguintes indicadores?

1 – Cumprir o orçamento previsto;

2 – Representatividade das áreas da CSC em relação ao total das despesas ou receitas das entidades.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Cumprir o orçamento previsto pode e deve ser um dos indicadores. 2 - teria que completar com os processos bem definidos com seus tempos, um indicador de estar cumprindo os prazos previstos.	Sim. 1 - Cumprir o orçamento é importante. 2 - O mais importante é esta representatividade, pois temos que estipular um percentual para a CSC.	Sim. 1 - São os que efetivamente controlam este objetivo. 2 - Com relação à representatividade, que seja um percentual que o mercado paga. 3 - Devemos ter um indicador de processo como a <i>SLA Service Level Agreement</i>, ou traduzido para o português, ANS – Acordo de Nível de Serviço, com o seu cumprimento nos prazos.

Figura 8: indicadores de orçamento e representatividade

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

Todos os clientes concordam com este objetivo e também com os indicadores sugeridos, porém o indicador de representatividade sugere que deve ser estipulado um percentual que seja acordado com as entidades ou um percentual de mercado.

Conforme Kaplan e Norton (2006, p.136),

para alcançar resultados satisfatórios, os grupos de apoio quase sempre são centralizados e, no conjunto, geram despesas operacionais entre 10% a 30% das vendas. [...] Durante décadas, os executivos seniores lutaram com a questão de como monitorar e avaliar os grupos de apoio, para garantir que produzam benefícios superiores a seus custos. Organizações como The Hackett Group geram *benchmarking* que compara o seu custo do serviço de apoio com o de empresas similares. Mas esse *benchmarking* não é realmente útil, a não ser que o objetivo da organização seja gastar o menos possível com suas unidades de apoio, em vez de explorar os seus serviços como fonte de vantagem competitiva.

Dois clientes sugerem o cumprimento de prazos e também o acordo através das SLA/ANS, que, no momento do mapeamento dos processos em alinhamento com os objetivos, podem compor o planejamento da CSC.

Um acordo de nível de serviço (ANS ou SLA, do inglês *Service Level Agreement*) é a parte de contrato de serviço entre duas ou mais entidades no qual o nível da prestação de serviço é definido formalmente. Na prática, o termo é usado no contexto de tempo de entregas de um serviço ou de um desempenho específico. Fundamentalmente, o processo de criar um acordo de nível de serviços, fornece uma metodologia que envolve a introdução e a implementação de expectativas razoáveis para o cliente e fornecedor, servindo como guia para estabelecer um bom e seguro relacionamento de negócios. Durante o processo de desenvolvimento do SLA, a CSC deverá definir os produtos e serviços que serão fornecidos e estabelecer como vai entregá-los, estabelecendo padrões de qualidade a serem atingidos, métodos e critérios através da negociação.

Os contratos de serviços, entre apoio e a unidade de negócio, também são citados por Kaplan e Norton (2000, p.206):

Em geral, as empresas bem-sucedidas na adoção do *balanced scorecards* primeiro desenvolvem *scorecards* para as unidades de negócios estratégicos (Strategic Business Units – SBUs) que vendem produtos e serviços diretamente aos clientes externos. Em seguida constroem *scorecards* para as suas unidades de serviços compartilhados (shared service units – SSUs). Essa sequência é preferível, pois permite que a estratégia das unidades de negócio que criam valor externo para a empresa sejam explicitadas e compreendidas com clareza. Depois do desenvolvimento dos *scorecards* das SBUs, as SSUs estão em condições de desenvolver estratégias e *scorecards* para seus clientes as unidades de negócios que enfrentam o mercado. Assim a estratégia das SSUs é capaz de fornecer a proposição de valor que proporcione os maiores benefícios para as SBUs. [...] A criação de conexões das SBUs para as SSUs exigem quatro componentes.

1. Contrato de serviço: um acordo formal entre as SBUs e a SSU define expectativas sobre serviços e custos.
2. *Scorecard* da unidade de serviços compartilhados: SSU desenvolve um *scorecard* que reflita sua estratégia para a execução do contrato de serviço com as SBUs.
3. Estratégia de conexão: a SSU aceita a responsabilidade pela melhoria dos indicadores selecionados nos *scorecards* das SBUs
4. *Feedback* do cliente: a SSU recebe *Feedback* periódico da SBU sobre o desempenho efetivo.

f) Na perspectiva clientes, com foco na sustentabilidade financeira.

Pelo objetivo 2 - preservar as receitas e ampliar as fontes alternativas de financiamento.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Não. 1 - Preservar as receitas e as compulsórias que também não dependem das unidades e ampliar as fontes de financiamento é pelos projetos que se consegue, e estes estão vinculados à área fim.	Sim. 1 - Mais estratégico na preservação das receitas, como aplicando bem nossos recursos no mercado financeiro.	Sim. Critérios consistentes de cenários parâmetros para o orçamento, um indicador nos investimentos financeiros, isto seria um indicador para a CSC controlar, como o mercado está se comportando, se estamos aplicando nossos recursos adequadamente.

Figura 9: Na perspectiva clientes, com foco na sustentabilidade financeira

Fonte: entrevista realizada

Temos o seguinte indicador?

1 – Índice de sustentabilidade econômica.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Para as entidades, como um todo, este é um índice ideal.	Sim, mas também, 1 - Um indicador do resultado nas aplicações financeiras.	Sim, mas também, 1 - Critérios consistentes de cenários parâmetros para o orçamento. 2 - Um indicador nos investimentos financeiros. 3 - Cálculo de retorno de nossos investimentos.

Figura 10: Índice de sustentabilidade econômica

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

Dois clientes concordam com o objetivo e o indicador, porém sugerem a criação de outro indicador, que é o do resultado das aplicações financeiras. Como a CSC controla e administra os recursos financeiros das entidades tomadoras de serviços, esta sugestão é pertinente. Portanto, poderá ser utilizado pela CSC o indicador de total do rendimento da entidade, dividido pelo total de disponibilidades. Este índice pode ser comparado com o rendimento do mercado e também do rendimento dos bancos em que estão aplicados os recursos. Outra sugestão de um

cliente é o cálculo de retorno de investimentos, que também pode ser um serviço prestado pela CSC.

Kaplan e Norton (2006, p.53) comentam que

assim, a proposta de valor da corporação para empresas altamente diversificadas inclui a capacidade superior de alocar capital e de gerenciar riscos entre seus diferentes negócios. Os objetivos financeiros do *scorecard* da corporação devem incluir indicadores comuns de alto nível, como valor econômico agregado (EVA) e retorno sobre o capital empregado. Tais critérios de avaliação fornecem paradigmas comuns para a avaliação da contribuição financeira de cada empresa que compõe o portfólio corporativo. Evidentemente, mesmo nessas corporações altamente diversificadas, os executivos da sede corporativa são gestores ativos de portfólios, capazes de destacar diferentes indicadores financeiros para cada negócio, de modo a facilitar a alocação de recursos. Eles podem optar por enfatizar o aumento das vendas e o crescimento da participação de mercado no caso de empresas no início do ciclo de vida e escolher por capacidade de geração de caixa para empresas em fases mais maduras.

g) Na perspectiva pessoas e tecnologias, atuando, na infraestrutura.

Pelo objetivo 19 - adequar à infraestrutura física, tecnológica, dos sistemas de informação.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Pois tem tudo a ver com a prestação de serviços da CSC.	Sim.	Sim. 1 - É um indicador próprio para a CSC

Figura 11: Adequar à infraestrutura física, tecnológica, dos sistemas de informação

Fonte: entrevista realizada

Temos o seguinte indicador?

1 – Projetos de portfólio de TI concluídos no prazo – GINFO.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Este é muito utilizado pelas entidades. 2 – Um indicador como número de compras ou licitações concluídas no prazo previsto.	Sim. 1 - Mas além de recursos de TI, é o índice de recursos investidos em renovação de máquinas e equipamentos de obras, porque consideramos também a renovação e manutenção da estrutura física. 2 - É importante termos indicadores de prazo na área de compras de mobiliários e equipamentos de engenharia e no cumprimento de obras.	Sim. 1 - Concluídos no prazo, mas também no escopo e recursos utilizados, podemos ter um indicador que mede o quanto gastamos em TI em relação a nossa receita ou despesa total das entidades. 2 - Na questão física, podemos ter um indicador na engenharia, por exemplo, se eles estão sendo eficientes com relação aos projetos que foram contratados.

Figura 12: Projetos de portfólio de TI concluídos no prazo – GINFO

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

Todos concordam com este objetivo e o indicador, porém sugerem mais indicadores como controle de compras e obras concluídas no prazo e equipamentos de TI em relação às receitas/despesas das entidades. Abaixo, são citados alguns destes indicadores, em que a CSC pode controlar.

- 1 - Porcentagem de entregas pontuais;
- 2 – Índice de satisfação dos clientes, (pesquisa anual);
- 3 – Porcentagem de pedidos de compras com reclamações;
- 4 – Número de reclamações;
- 5 – Índice de entregas realizadas fora do prazo;
- 6 – Investimento em infraestrutura física e tecnológica. (Total do investimento pelo total da Receita ou Despesa).

h) E também atuando no alto desempenho como segue:

Pelo objetivo 20 - Atrair e reter pessoas de alto desempenho.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Tem tudo a ver com a política de Recursos Humanos, com os benefícios dos nossos funcionários como ajuda de custo para os estudos, com curso superior, pós-graduação, língua estrangeira e com toda a nossa política de recursos humanos, em sintonia com as entidades.	Sim. 1 - Isto depende da GEPES, que tem um papel fundamental e que não está cumprindo com o processo de gerir pessoas, que está muito aquém.	Sim.

Figura 13: Atrair e reter pessoas de alto desempenho

Fonte: entrevista realizada

Temos o seguinte indicador?

1 – Índice de rotatividade de funcionários.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - É o como podemos verificar o comportamento do nosso <i>turnover</i>	Sim. 1 - Este sim, mas também quais são as causas dos desligamentos, porque as pessoas estão pedindo para ir embora, assim como um índice de desligamento voluntário.	Sim. 1 - Não necessariamente tendo um <i>turnover</i> baixo, estamos retendo pessoas de alto desempenho. 2 - outro indicador seria quantas vagas de gerência foram abertas e quantas foram ocupadas pelos funcionários das próprias entidades 3 – Um indicador de atração seriam como foram preenchidas as vagas abertas, como, por exemplo, chegam os currículos de acordo com a vaga.

Figura 14: Índice de rotatividade de funcionários

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

Todos os clientes concordam com o objetivo, porém alertam que a CSC deva ser mais ativo na parte de gestão de pessoas, auxiliando as entidades neste processo. O indicador de rotatividade é aceito, contudo se deve, conforme sugestões dos clientes, ter outros indicadores, sendo que a CSC, através da GEPES, poderá trabalhar com os seguintes indicadores:

- a) Índice de recrutamento não conforme: quando um novo empregado deixa a empresa antes de seis meses, pode ser considerado um recrutamento não

conforme. Contando quantos recrutamentos não conformes existiram para cada 100 recrutamentos realizados, tem-se o indicador acima mencionado.

- b) Desligamentos voluntários: total de colaboradores que solicitaram desligamento, contando o total de desligamentos voluntários pelo total de colaboradores no período.

Pelo objetivo 21 - Promover a valorização das pessoas com foco em resultados e a capacidade de articulação e inovação.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Porque tem a ver com a capacitação 2 - Também em programas de capacitação, quanto investimos nisto.	Sim.	Sim.

Figura 15: Promover a valorização das pessoas

Fonte: entrevista realizada

Temos o seguinte indicador?

1 – Empregados Satisfeitos CSC – Resultado da pesquisa de clima.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Com este indicador podemos verificar onde atuar para obter maior rendimento dos funcionários.	Sim.	Sim. 1 - Pois podemos não somente trabalhar com o resultado geral, como por perguntas feitas na pesquisa, onde temos umas específicas na valorização das pessoas.

Figura 16: Empregados Satisfeitos CSC

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

Todos os clientes concordam com este objetivo e o indicador, sendo que um cliente está alertando que se pode trabalhar na pesquisa através de suas questões

específicas. Com isto, a CSC poderá, através da GEPES, propor orientação e acompanhamento nas entidades tomadoras de serviços, através de seus gestores, de como fazer um plano de ação do clima organizacional. Este acompanhamento pode ser feito através da pesquisa de clima, detalhada por perguntas. Assim, as que mais impactaram negativamente no clima, pode fazer parte de plano de ação para atacar suas causas. Salienta-se que deverá haver um percentual mínimo aceitável.

Pelo objetivo 22 - Desenvolver competências em áreas estratégicas.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - Tem tudo a ver com retenção de pessoas e qualificadas.	Sim. 1 - Temos primeiro que definir o que é estratégia, identificar os planos de treinamento necessários, identificação das competências para depois medir o número de pessoas capacitadas e treinadas. O ideal é rever o objetivo: primeiro rever a estratégia e as competências. Teria que ter um projeto estratégico para trabalhar o mapeamento de descrição de competência, para podermos chegar aos indicadores.	Sim. O setor de recursos humanos tem a obrigação de ajudar os gestores a definir as competências, ou seja, começa pelo RH, dando apoio aos gestores e depois aos funcionários, sendo um processo de área meio que impacta na estratégia.

Figura 17: Desenvolver competências em áreas estratégicas

Fonte: entrevista realizada

Temos os seguintes indicadores?

1 – Tempo médio de capacitação por colaborador;

2 – % de Colaboradores capacitados.

Você concorda? Por quê?

Não concorda? Por quê?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Sim. 1 - E mais um controle de como o funcionário está dando o retorno de seu treinamento.	Sim. 1 - Mas também como já comentado, temos que rever a estratégia e competências.	Sim. 1 - São ótimos, mas antes de desenvolver competências, passa por um processo anterior que é definir competências, para depois desenvolver. 2 - Devemos fazer um indicador de aderência das competências ao resultado de análise das competências destas pessoas com uma meta do que elas devem desenvolver para atingir a sua competência. Um indicador de competências identificadas.

Figura 18: Tempo médio de capacitação por colaborador e % de colaboradores capacitados

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

Todos os clientes concordam, entretanto deixam claro que antes é necessário definir quais as áreas estratégicas e depois quais as competências, para, por fim, as desenvolver.

Marras (2000, p.41) descreve que a forma de ver e de construir a estrutura de uma empresa está diretamente lidada à sua estratégia. Estratégia e estrutura são dois itens que estão sempre unidos. Chandler nos ensina que essa é uma divergência que está normalmente instalada na administração dos negócios e que mostra o estilo de gerenciamento aplicado, ao decidir pela prioridade entre essas variáveis. Seus estudos demonstram que é a estratégia que deve definir a estrutura e não ao contrário. Com esta definição, entende-se que a CSC, através da GEPES, pode orientar as unidades na definição das áreas estratégicas, visto que as unidades já possuem o seu planejamento estratégico.

Uma vez definidas as áreas estratégicas, a GEPES pode auxiliar as entidades na definição de competências. Marras (2000, p. 167) fala que, inicialmente, é preciso esclarecer que treinamento e desenvolvimento não é a mesma coisa. São dois caminhos distintos: embora ambos possam utilizar técnicas em comum, na verdade perseguem objetivos bem diferenciados. O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinado uma macrovisão do *business*, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo.

Outro indicador sugerido é o de retorno de treinamentos investidos.

Pode-se utilizar um mecanismo de controle de treinamentos, em que a CSC, através da GEPEs, deva realizar um estudo de como as unidades tomadoras de serviços possam fazer a avaliação do treinamento. Marras (2000, p. 159) comenta que,

para que essa etapa consiga cumprir a sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem esta condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão – e por existir, de fato, em alguns casos, essa dificuldade – afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D: poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento. Assim em ocasiões em que não há reais possibilidades de realizar uma avaliação objetiva, devem-se traçar previamente metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício foi conseguida ou não.

4 – Existe mais algum objetivo em que a CSC deve estar alinhado? Quais?

Gestor ensino	Gestor saúde e lazer	Gestor promoção a defesas de interesses e educação empresarial
Como já foi mencionado, a CSC, deve estar alinhado principalmente nas perspectivas de processos internos e de pessoas e tecnologia, que tudo tem a ver com o a finalidade da CSC, podendo fazer parte dos nossos planos.	Para efeitos de planejamento da CSC, seria importante definir qual é o conjunto de indicadores que são estratégicos para atender o planejamento das entidades, pois ao acompanhar estes indicadores, a CSC, vai estar automaticamente alimentando os das entidades. Temos trabalhado no indicador que é o <i>SLA Service Level Agreement</i> ou traduzido para o português, ANS – Acordo de Nível de Serviço, que é um indicador interessante.	Focar, no que é estratégico para a entidade e qual é o impacto para a CSC, definindo o que é impacto, trabalhar nele, atacando com todas as forças, com recursos, pessoas, comunicação, sendo esta a mais importante, mobilizando todos os funcionários da CSC.

Figura 19: Objetivo em que a CSC deve estar alinhado

Fonte: entrevista realizada

Considerações:

Todos os clientes são unânimes em afirmar que a CSC deva trabalhar fortemente nos indicadores, de acordo com os objetivos de seu planejamento estratégico, estando alinhada como os das entidades tomadoras de serviços, sem perda de foco e envolvendo todos os funcionários da CSC. Também são citadas as SLA/ANS, sendo que os seus benefícios já foram comentados na pergunta três, item a.

Com relação aos indicadores, deve-se trabalhar neles, mas ter o cuidado de não haver um grande número de indicadores que também prejudica o seu controle. Com relação a isto, Kaplan e Norton (2000, p.392) comentam que, com base em sua experiência, espera-se que os *balanced scorecards* tenham de 20 a 25 indicadores. A distribuição típica entre as quatro perspectivas seria a seguinte:

Perspectiva financeira	5 indicadores (22%)
Perspectiva do cliente	5 indicadores (22%)
Perspectiva interna	8 indicadores (34%)
Perspectiva de aprendizado e crescimento	5 indicadores (22%)

4.2 RESPOSTAS DA ENTREVISTA COM O COORDENADOR DA CSC

Abaixo, estão os dados obtidos na entrevista com o coordenador da CSC e, logo após, é feita a análise desses dados com a devida comparação com os referenciais teóricos tratados no estudo, contextualizando o tema.

Entrevista com o gestor CSC, realizada pessoalmente:

1 – Quais foram os motivos que levaram a implantação do Planejamento Estratégico na CSC? Desde quando?

- a) Precisamos ter um orientador, um norte, para a CSC, o que fazer e como fazer, ter meios de acompanhar o que estamos fazendo.
- b) Desde quando assumiu a coordenação da CSC, há dois anos, sentiu a necessidade de um planejamento estratégico e estamos atrasados, pois a CSC já existe há 10 anos.

Considerações:

A resposta do gestor da CSC vai ao encontro com as respostas dos seus clientes, que concordam com a implantação do planejamento estratégico da CSC e, com isto, a promoção da melhoria de os seus processos. O desejo do gestor da CSC

de implantar o planejamento vai ao encontro do que descrevem Kaplan e Norton (2000, p.345):

o processo de iniciação do sistema gerencial do Balanced Scorecard começa com a criação pelo líder do senso de urgência da mudança. A percepção da urgência pode decorrer da necessidade de reverter alguma situação recente de mau desempenho, de reagir a transformações no ambiente competitivo ou de distender a organização para se muito melhor do que na atualidade.

2 – Você consegue traçar um cenário pré e pós a implantação do Planejamento Estratégico na CSC?

- a) Temos um cenário sem orientação, sem rumo. Quando o cliente cobra informações adequadas da melhor forma de atendê-lo, ficamos sem estas informações, pois não temos controles, indicadores, objetivos, ou seja, não temos um plano. Com o planejamento estratégico, podemos ter os controles com os objetivos e indicadores, para negociarmos com os clientes a melhor forma de atendê-los.

Considerações:

Esta resposta também concorda com as expectativas dos clientes, pois eles entendem que a CSC deva melhorar seus processos com prazos e custos adequados. Com os elementos do mapa estratégico, podem-se ter os resultados desejados, pois:

- os objetivos definem o que a organização quer atingir em cada uma das perspectivas da sua estratégia.
- os indicadores sinalizam o desempenho da organização em cada um dos objetivos.
- as metas determinam o nível de *performance* esperado em cada indicador.
- os projetos específicos, são as ações ou intervenções necessárias para o alcance do desempenho esperado.

3 - Quais as dificuldades enfrentadas deste o início do projeto? Elas já foram superadas?

- a) Dentre as dificuldades enfrentadas, temos a de investimentos financeiros, pois dependemos deste investimento do próprio cliente. Esta é uma dificuldade, visto que eles estão cada vez mais exigindo redução de custos. Temos que provar para os clientes que este é um investimento que teremos retorno com qualidade. Esta dificuldade já foi superada, pois o cliente concorda com o investimento para a melhoria dos processos.

Considerações:

Esta resposta vem de acordo com o que escrevem Kaplan e Norton (2006, p.15):

Tradicionalmente, contudo, as corporações têm tratado suas unidades de serviços como centros de despesa distintos. Todos os anos, durante o processo orçamentário, decidem quanto podem gastar com cada unidade de serviços e então, durante o ano subsequente, monitoram as despesas efetivas das unidades como centros de despesas distintos pouco contribui para alinhá-las, de modo a melhor servir os clientes: as unidades de negócios internas e a corporação.

- b) Outra dificuldade é de que precisamos o mais rápido possível deste planejamento e teremos que seguir o curso natural de uma implantação deste nível. Tenho que controlar a minha ansiedade.

Considerações:

Esta resposta também se alia à resposta dos clientes, que comentam para cuidarmos a perda de foco, pois, no momento em que o problema que for tratado com rapidez, não seguindo as etapas, existe a grande possibilidade de perder o foco da implantação.

- c) Temos também a dificuldade de envolver os gestores e os técnicos, pois todos estão muito ocupados e deverão dispor de um tempo para o projeto de planejamento da CSC. Esta dificuldade, esperamos superar

com o apoio de uma consultoria que está sendo contratada para conduzir este projeto como os gestores e técnicos da CSC.

Considerações:

Esta resposta demonstra preocupação com a motivação e o envolvimento de toda a equipe com os ganhos da implantação. Falando sobre este assunto, Kaplan e Norton (2006, p.298) comentam que

a motivação extrínseca deve reforçar a mensagem estratégica. Os maiores sucessos na implementação do *Balanced Scorecard* ocorreram quando as organizações combinaram com habilidade fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos. Se os funcionários contribuem para o sucesso da organização, é justo que compartilhe com eles parte do aumento de seu valor. No entanto, algumas implementações de *Balanced Scorecard* fracassaram quando as empresas recorreram apenas à motivação extrínseca.

Portanto este deve ser um item a ser observado com muita atenção pelo gestor da CSC, no momento da implantação do seu planejamento estratégico, pois, sem isto, dificilmente as lideranças serão envolvidas e envolventes, motivadas e motivadoras, liderando o processo e gerenciando o planejamento estratégico em rotina.

4 – Como você percebe que os gestores avaliam o processo de Planejamento Estratégico na CSC?

- a) Eles ainda não têm o entendimento exato do planejamento estratégico, quais os benefícios que ele vai nos trazer. Não vejo nenhuma rejeição por parte dos gestores, entendo que, à medida que formos implantando com a ajuda da consultoria, eles vão aderir ao plano visualizando os seus benefícios.

Considerações:

O gestor tem razão na sua resposta e deve ficar atento para a sua implantação. Como comentam Kaplan e Norton (2000, p.229),

os Executivos devem usar na implementação da nova estratégia ferramentas semelhantes às adotadas no lançamento de novos produtos. O processo começa com a educação (criação da consciência estratégica). As etapas seguintes são o teste de que os empregados de fato compreenderam a

mensagem (participação da estratégia na mente dos empregados ou *mind share* da estratégia) a verificação de que os empregados acreditam na efetiva execução da estratégia (fidelidade à estratégia) e, finalmente, a apuração de quantas estão pregando a estratégia (formação de missionários da estratégia).

5 – Existe uma política de acompanhamento do Planejamento Estratégico na CSC? Quem as define? E se algum gestor não cumprir?

- a) Conseguimos a aprovação financeira das entidades às quais prestamos serviços para custear a implantação do planejamento na CSC, com a ajuda de uma consultoria. Portanto, estamos montando o projeto de implantação do planejamento estratégico que será definido pelos gestores e técnicos da CSC, ou seja, com a participação deles; não existindo, a meu ver, a possibilidade de algum gestor não cumprir os objetivos do planejamento estratégico, visto que eles mesmos serão prejudicados e terão que justificar o não cumprimento.

Considerações:

No caso da CSC, o planejamento estratégico tem grandes possibilidades de dar certo, visto que o gestor já está comprometido e procurando o comprometimento dos demais gestores. Oliveira (2007, p. 296) comenta que

a participação de todos os níveis hierárquicos de chefias na análise crítica e definições dos objetivos, metas, estratégias e políticas é mais do que uma benevolência democrática da empresa; é uma estratégia para obter sinergia das diferentes percepções, conhecimentos e habilidades dos executivos. Além disso, participar, pertencer e influir são necessidades humanas que, quando atendidas de forma adequada, motivam e mobilizam as pessoas.

4.3 PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA A CSC

A proposta para a preparação do uso do BSC começa com participação dos gestores e técnicos, em que se constrói, em reuniões e *workshops*, o que é denominado de identidade institucional: negócio, missão, visão e valores. Descrevem-se as diretrizes estratégicas, que são produto da formulação da estratégia e determinam as posturas e as prioridades futuras que orientarão as ações do dia a dia.

Mais importante do que planejar é executar e tão importante quanto executar é gerenciar a execução. A partir desse momento, entra em cena o BSC como ferramenta para gerenciar, acompanhar, avaliar e comunicar o plano.

O mapa estratégico é um instrumento visual que sintetiza toda a estratégia através das perspectivas, dos temas e dos objetivos estratégicos.

Com os objetivos estratégicos definidos, os quais são os resultados que a CSC precisa alcançar em prazo determinado, é feita a escolha dos indicadores de desempenho para cada objetivo, pelo menos um para cada objetivo. Estes indicadores vão permitir acompanhamento do progresso do objetivo. Este acompanhamento deverá ser identificado pelas áreas da CSC.

4.3.1 Uma proposta de Mapa Estratégico para a CSC

A seguir, é apresentada uma proposta de mapa estratégico para a CSC, sendo este o primeiro e grande produto da ferramenta BSC.

Na perspectiva Cumprimento da Missão, com os seguintes objetivos e indicadores:

- a) **Missão:** realizar com qualidade os serviços de apoio aos negócios das entidades.
- b) **Visão:** aumentar a efetividade dos serviços prestados através da credibilidade dos atendimentos, do cumprimento dos prazos e da relação custos x benefícios.

Com o seguinte indicador:

- 1 - Índice de satisfação dos serviços prestados pelas áreas CSC - Pesquisa de Satisfação.

Na perspectiva Clientes, com os seguintes objetivos e indicadores:

- a) Maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos orçados.

Com os seguintes indicadores:

- 1 – Cumprir o orçamento previsto;

2 – Representatividade das áreas da CSC em relação ao total das despesas ou receitas das entidades tomadoras de serviços.

b) Prestar suporte, informações e conhecimento adequados.

Com os seguintes indicadores:

1 - Percentual de atendimentos no prazo das áreas da CSC;

2 - Prazo de liberação dos relatórios gerenciais.

c) Garantir a satisfação e qualidade nos serviços da CSC.

Com o seguinte indicador:

1 – Índice de satisfação dos serviços prestados.

Na perspectiva Processos Internos, com os seguintes objetivos e indicadores:

a) Promover o alinhamento da área de TI com a estratégia de negócio.

Com o seguinte indicador:

1 - Índice dos processos da área – Serviços prestados pela TI

b) Prestar serviços administrativos necessários ao desempenho do negócio.

Com o seguinte indicador:

1 - Análise de indicadores que se referem ao prazo de entrega da documentação – Serviços terceirizados.

c) Garantir informações contábeis e financeiras adequadas ao processo decisório.

Com o seguinte indicador:

1 – Redução do número de falhas apontadas pela auditoria no ano pelo ano anterior.

d) Garantir o fornecimento de bens e serviços dentro do prazo.

Com o seguinte indicador:

1 – Bens e serviços entregues no prazo com custos adequados.

e) Alinhar as políticas de RH com as estratégias das entidades.

Com os seguintes indicadores:

1 - Índice de rotatividade de funcionários;

2 - Empregados satisfeitos na CSC – resultado da pesquisa de clima;

3 - Tempo médio de capacitação por colaborador;

4 - Percentual de colaboradores capacitados.

f) Coordenar projetos e obras de construção e restauração de bens imóveis.

Com o seguinte indicador:

- 1 - Cumprir os prazos acordados de obras.

Na perspectiva Pessoas Tecnologia, com os seguintes objetivos e indicadores:

- a) Adequar a infraestrutura física e tecnológica.

Com o seguinte indicador:

- 1 - Projetos do portfólio de TI concluídos no prazo.

- b) Promover a valorização das pessoas com foco em resultados.

Com o seguinte indicador:

- 1 - Empregados satisfeitos – resultado da pesquisa de clima.

- c) Desenvolver competências em áreas estratégicas.

Com os seguintes indicadores:

- 1 - Tempo médio de capacitação por colaborador;
- 2 - Percentual de colaboradores capacitados.

4.3.2 Modelo do Mapa Estratégico da CSC

Na figura 20 está demonstrado o Mapa Estratégico da CSC, que explicita a hipótese da estratégia.

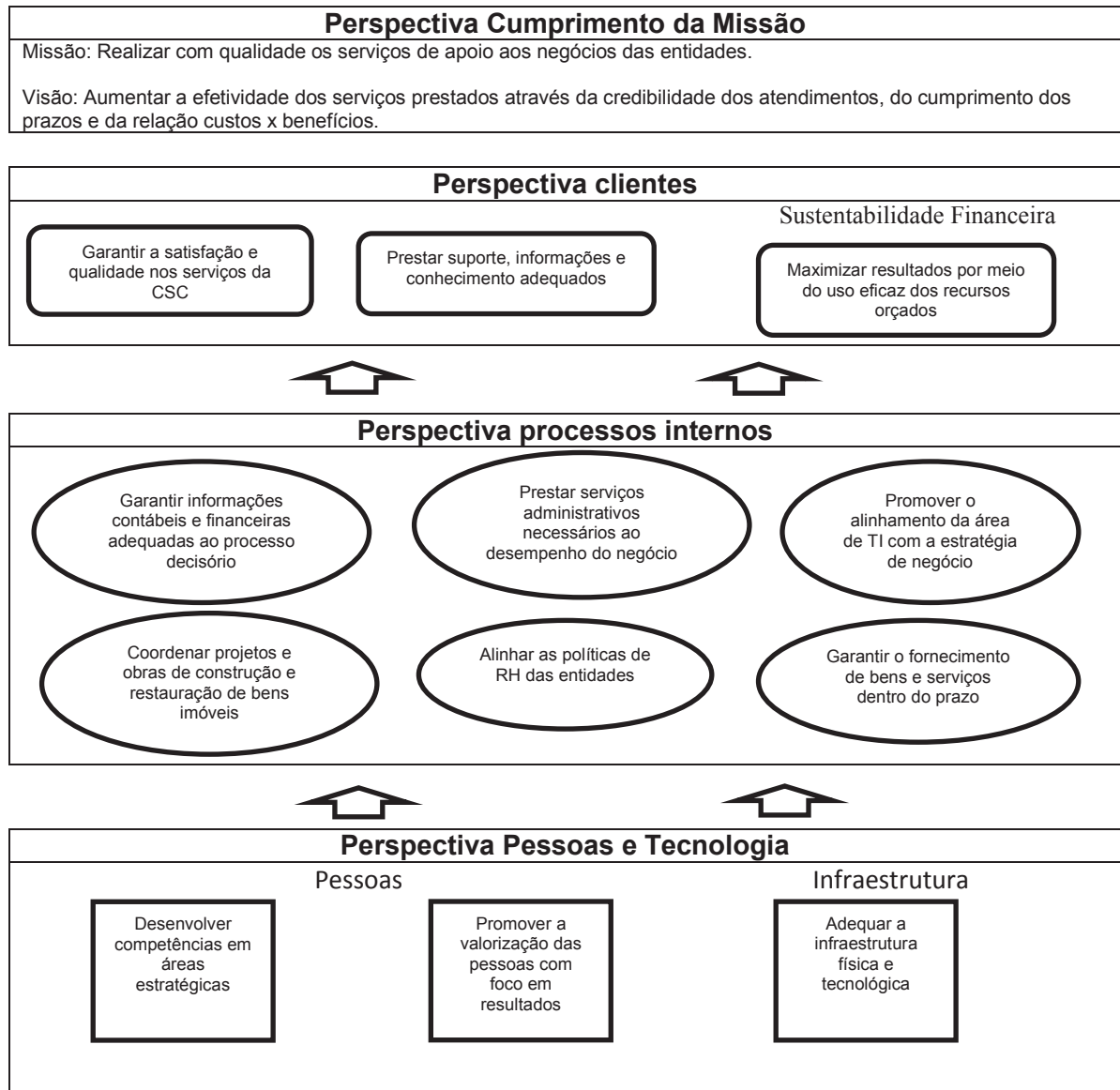


Figura 20: Mapa Estratégico da CSC
Fonte: o autor

4.3.3 Modelo de controle dos objetivos

Uma das tarefas mais difíceis do planejamento é acompanhar. Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.269) comentam que, “*planejo, logo executo* nunca é uma verdade. Uma das causa mortis de bem intencionados processos de planejamento tem sido a inexistência ou ineficiência de um acompanhamento sistemático. O plano não é *autoimplantável*; ele pode morrer na gaveta”.

Quando se tem os objetivos e os indicadores, deve-se ter também a meta que é a parte de um objetivo, é a sua distribuição ao longo do tempo. O ideal é estabelecer uma meta por indicador, sendo quantificável e possibilitando que seja compreendida qual é a sua contribuição para a estratégia. Também devem ser estabelecidas metas focadas no longo prazo e não somente em curto prazo.

Na figura 21, será transcrito o modelo de controle de objetivos, conforme o mapa estratégico apresentado na figura 20, exemplificando um objetivo.

PAINEL DE CONTROLE DOS OBJETIVOS

Unidade Áreas do CSC							
Data: xx/xx/xxxx							
PERSPECTIVA: CLIENTES							
Objetivo	Indicador	Ano base	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos orçados.	Cumprir o orçamento previsto		100%	Até 98%	Até 97%	Até 96%	Até 95%

Figura 21: Painel de Controle dos Objetivos

Fonte: o autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi demonstrar os principais motivos que levaram a CSC a pensar em adotar o planejamento estratégico, alinhado com o das suas tomadoras de serviços, visto que esta coordenadoria já existe há dez anos sem uma estratégia definida. Primeiramente, é importante relatar alguns dados históricos desta CSC.

No ano de 2000, a CSC foi criada com o objetivo de compartilhar todos os serviços corporativos das entidades tomadoras de serviços, as quais tinham estes serviços próprios. O objetivo deste compartilhamento foi o de redução de custos e da otimização dos serviços corporativos, havendo com isto sempre uma comparação dos serviços anteriores existentes como os serviços da atual CSC criada. A CSC vem tentando se estruturar para melhor atender os seus tomadores de serviços que, com o passar dos anos, tem aumentado a cobrança por bons resultados. Nos últimos dois anos a CSC conta com uma nova coordenação, e tem sido muito mais intensa a cobrança de melhor estrutura por parte de suas tomadoras de serviços, as quais estão muito bem estruturadas com seus planejamentos estratégicos.

Devido a todos estes acontecimentos, a CSC sentiu a necessidade de um planejamento estratégico alinhado ao de suas tomadoras de serviços, a fim de obter um controle melhor nas suas operações, com a utilização de um mapa estratégico, com seus objetivos e indicadores, visto ser uma ferramenta de gestão apropriada para o momento.

É importante ressaltar que mesmo que as tomadoras de serviços não estivessem exigindo melhor planejamento pela CSC, o uso de uma ferramenta como o mapa estratégico é necessário para uma prestadora de serviços compartilhados.

Pode-se observar, deste modo, o quanto é importante o papel do gestor da CSC, que tem como missão zelar pela continuidade da CSC, desta forma assumindo o papel preponderante de apoiar os gestores de suas áreas no planejamento e controle e verificar se todos os objetivos estão sendo alcançados.

Após a pesquisa aqui apresenta, acredita-se ter atingido do primeiro ao terceiro objetivos específicos, visto que no referencial teórico foram descritos os conceitos sobre mapa estratégico e de alinhamento de suas organizações em suas estratégias. Foi demonstrado também um modelo de mapa estratégico para a CSC, sendo, que

nas perspectivas, fica evidenciado o papel de cada uma de suas áreas. Foi feita a compilação dos dados obtidos nas pesquisas, em comparação com referenciais teóricos. Salienta-se que as pesquisas se detiveram nas entrevistas dos gestores dos clientes da CSC, nas quais se pode evidenciar a importância da implantação do planejamento estratégico na CSC, bem como do alinhamento com os planejamentos estratégicos de suas tomadoras de serviços.

Com referência ao quarto e quinto objetivos específicos – transformar a estratégia como processo contínuo e mobilização para a implantação da estratégia – acredita-se que foram concluídos, pois se tratou destes objetivos no referencial teórico e também no modelo de implantação do mapa estratégico na CSC, com os acompanhamentos dos objetivos e indicadores propostos através do painel de controle dos objetivos. Das considerações dos dados obtidos na entrevista com o gestor da CSC, em comparação com os referenciais teóricos, pode-se observar o comprometimento do mesmo com a implantação do planejamento estratégico na CSC.

Pagnoncelli e Vasconcelos (2001, p.309) transcrevem o que fala José Carlos Grubisich Vice-Presidente mundial da Rhodia: “É muito importante ter estratégia, mas no mundo de hoje, o mais importante é fazer a estratégia acontecer”.

Por fim, a CSC, conseguindo a aprovação de financiamento de suas tomadoras de serviços, poderá, aos poucos, com a ajuda de uma consultoria, conseguir desenvolver o seu planejamento estratégico, buscando sempre a excelência nos seus serviços. Diante disto, pode-se concluir que a implantação do planejamento estratégico trará somente melhorias para a CSC, que poderá realmente demonstrar todo o seu potencial.

Por igual, esse estudo trata de uma unidade de análise na qual foi focado o trabalho. Portanto, os dados do presente estudo servem para o caso estudado somente.

Contudo, se percebe o quanto é importante desenvolver o planejamento estratégico, pois é, através dele, que a empresa consegue chegar aos objetivos estabelecidos, preparando-a para o futuro. O planejamento estratégico oferece uma visão mais correta de como fazer as coisas de maneira adequada, ou a escolha do que não fazer, também de resolver problemas, cumprir seu dever, produzir alternativas criativas; enfim, aprende-se ter eficiência e eficácia na CSC.

5.1 TRABALHOS FUTUROS

Para finalizar, o assunto planejamento estratégico tratado neste trabalho é muito amplo e poderá ser explorado em outras oportunidades de estudo pelo próprio autor ou pela comunidade. Uma delas poderá ser a de envolvimento das pessoas com a estratégia, a sua importância para o sucesso da execução da estratégia, quais os mecanismos utilizados para envolver as pessoas com a execução da estratégia ou como comunicar a estratégia e os resultados alcançados para garantir o constante envolvimento das pessoas. Pois, sem as pessoas, a estratégia não acontece, sendo este um importante assunto a ser aprofundado dentro da estratégia.

Neste trabalho, tratou-se do alinhamento da CSC com as suas tomadoras de serviços, contudo, o assunto alinhamento pode ser explorado com mais profundidade como integração dentro das suas áreas da CSC para o alcance da estratégia.

Poder-se-ia sugerir, também, um estudo aprofundado sobre cada um dos elementos do mapa estratégico, bem como as diferenças entre um mapa estratégico corporativo e um de unidade de negócio ou de apoio.

Outro estudo que aparentemente nunca termina é a elaboração de indicadores, porquanto o uso de indicadores é fundamental para o gerenciamento de qualquer atividade e, quando bem utilizados, são uma poderosa ferramenta de gestão. Portanto, é um estudo que pode cada vez mais ser aprofundado.

Por fim, é evidente a amplitude do estudo planejamento estratégico, validando o presente trabalho cujo princípio foi de analisar uma situação específica de alinhamento do planejamento estratégico de uma área de apoio para com as suas tomadoras de serviços, verificando a importância deste estudo específico. Finalmente, este é um campo fértil para aprofundamentos futuros.

REFERÊNCIAS

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - *balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REGNER, Paulo N. **Manual de boas práticas de gestão**. Porto Alegre: CEP SENAI de Artes Gráficas, 2010.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 370 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.