

MARY STELA KLOSTER

**CONTRIBUIÇÃO DE ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA
INSTITUIÇÃO DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR NA PERSPECTIVA DA
AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA - CASO APLICADO À FUNDAÇÃO ITAIPU BR
DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

CURITIBA

2008

AGRADECIMENTO

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná que me proporcionaram esta aventura encantadora que é o conhecimento. Ao professor Blênio César Severo Peixe, que foi o orientador desta monografia. Aos colegas do curso pela participação e apoio nessa etapa da minha vida.

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos, grandes amigos e incentivadores em todos os momentos da minha vida e ao meu marido pela paciência e compreensão.

PENSAMENTO

“Eu não posso mudar a direção do vento, mas eu posso ajustar as minhas velas para sempre alcançar meu destino”.

Jimmy Dean.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Comparativo entre modelos de planejamento estratégico	16
QUADRO 2: Fluxo do Planejamento estratégico da FIBRA	53
QUADRO 3: Pontuação Para Impacto Na Análise Ambiental	58
QUADRO 4: Correlação Entre Temas Chaves Do Direcionamento Estratégico Com As Perspectivas	62

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Passos do processo formal de Planejamento	20
FIGURA 2: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica	26
FIGURA 3: Temporalidade dos diversos componentes do PE	43
FIGURA 4: Organograma Da Fundação Itaipu-Br	51
FIGURA 5: Direcionamento Estratégico	55
FIGURA 6: Matriz Swot	57
FIGURA 7: Postura Estratégica Da Fibra Para 2008	59
FIGURA 8: Opções Estratégicas	60
FIGURA 9: Mapa Estratégico Do Ciclo 2008 Da Fibra	63

LISTA DE SIGLAS

PE – Planejamento estratégico.

FIBRA – Fundação Itaipu-BR de Previdência e Assistência Social.

EFPC – Entidade Fechada de Previdência Complementar

BSC – *Balanced Scorecard*

SPC – Secretaria de Previdência Complementar

RESUMO

KLOSTER, M. S. Planejamento estratégico de uma Instituição de Previdência Complementar na perspectiva de avaliação da metodologia - caso aplicado à Fundação Itaipu-Br de Previdência e Assistência Social. O planejamento estratégico gera um constante desafio aos gestores na busca da efetividade na organização. O planejamento estratégico conhecido e utilizado hoje é resultado da contribuição de inúmeros precursores que, no decorrer dos tempos, foram desenvolvendo e divulgando suas descobertas, estudos e práticas. Os modelos de planejamento e as opções de estratégias empresariais foram sendo adaptados e melhorados ao longo dos anos e de acordo com as características específicas de cada organização, adequando-se os modelos de planejamento e identificando-se novas opções estratégicas para ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis. Neste trabalho, procura-se identificar as diferentes características e metodologias de planejamento estratégico aplicáveis às Entidades Fechadas de Previdência Complementar e realizar uma análise da metodologia adotada pela Fundação Itaipu-Br. Desta análise resultaram conclusões e recomendações que tem o objetivo de contribuir para a adoção de uma metodologia mais simples e eficaz de elaboração do planejamento estratégico na Fundação, para os próximos ciclos, visando principalmente que ela seja mais clara para todos os envolvidos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Previdência Complementar, Avaliação Metodológica.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	II
DEDICATÓRIA	III
PENSAMENTO	IV
LISTA DE QUADROS	V
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE SIGLAS	VII
RESUMO	VIII
1 INTRODUÇÃO	01
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	04
2.1 COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES	04
2.2 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	07
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	09
2.3.1 Evolução do Planejamento Estratégico	12
2.3.2 Modelos do Processo de Planejamento Estratégico	14
2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	21
2.5 <i>BALANCED SCORECARD</i>	22
2.5.1 Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.5.2 Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.5.2 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.5.3 Sistemática de Desenvolvimento de um <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR.....	35
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	44
3.1 ANÁLISE BÁSICA DO ESTUDO	44
3.1.1 Natureza da Pesquisa	44
3.1.2 Instrumentos de Coleta de Dados	45
3.1.3 Metodologia para Execução dos Objetivos Específicos	45
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	46

3.2.1 Técnicas de Coleta e de Tratamento dos Dados	46
3.2.2 Limitações da Pesquisa	46
3.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	47
4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO ITAIPU-BR DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL	48
4.1 HISTÓRICO E ATIVIDADES DA FIBRA	48
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FIBRA	49
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FIBRA	52
4.3.1 Direcionamento Estratégico	55
4.3.2 Objetivos Estratégicos	60
4.3.3 Intervenções	64
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	66
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, as organizações foram submetidas a um aumento significativo de turbulências em seu ambiente competitivo, com mudanças que representaram a transição de um mundo onde prevaleciam os valores sociais e familiares para o atual, onde os valores que prevalecem são os econômicos e financeiros. Nesse novo ambiente, surgiram novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes das pessoas, novas dimensões de controle social e um aumento da incerteza com relação ao futuro. Esse cenário contribuiu para que as organizações evoluíssem no conceito de estratégia, de uma visão restrita para uma perspectiva corporativa.

O estabelecimento de estratégias competitivas é fator de sobrevivência. O conceito básico de estratégia está relacionado à interação da empresa com seu ambiente. Assim, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias visando a maximizar os resultados dessa interação.

Segundo OLIVEIRA (2004, p.191), “numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Com a mudança constante dos cenários econômicos do mundo, surgiram alguns pontos fundamentais que deverão ser objeto de atenção especial dos administradores e gestores. Questões como aumento da competitividade, globalização, surgimento de novas tecnologias, escassez de alguns recursos, entre outras, deverão levar as organizações ao aprimoramento de seus planejamentos.

O planejamento estratégico (PE) representa um constante desafio aos gestores na busca da efetividade nas organizações. Administrar uma organização hoje exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão. Nesse sentido, várias metodologias de gestão têm sido desenvolvidas no mundo, e os modelos de PE conhecidos e utilizados atualmente são resultado da contribuição de inúmeros pesquisadores que, ao longo do tempo, foram desenvolvendo e divulgando suas descobertas, estudos e práticas. Essa diversidade de estudos gerou uma infinidade de metodologias para elaboração de PE, o que muitas vezes gera dúvidas na escolha do modelo adequado.

Dentro do contexto anteriormente descrito, e da experiência cotidiana de trabalho em uma empresa que utiliza intensamente várias ferramentas de gestão, este estudo tem como contribuição a análise da metodologia atualmente adotada para elaboração do PE desta empresa.

A metodologia atualmente utilizada para elaboração de PE da empresa verificada é considerada muito complexa, não somente pela maioria dos envolvidos no assunto, como também pelos próprios componentes da equipe responsável pela elaboração deste planejamento. É consenso que esta metodologia precisa ser analisada e revisada com a finalidade de torná-la mais simples, porém sem prejuízo da sua eficácia e dos resultados esperados do planejamento.

O PE é elaborado por uma equipe de líderes e a participação de alguns empregados é solicitada na fase de diagnóstico e de análise de cenários e ambientes, mas falta esclarecimento a estas pessoas sobre a finalidade ou utilização dessas análises na elaboração do plano. As informações ficam comprometidas no seu direcionamento, esparsas e truncadas, dificultando a análise ambiental e conseqüentemente a definição das opções estratégicas da empresa. Como integrante da equipe de desenvolvimento do PE da empresa, e tendo participado na elaboração do mesmo, seguindo critérios metodológicos pré-determinados, a análise é de que se poderia atingir os resultados e as metas estipulados utilizando-se um processo mais simples e claro para todos os envolvidos, principalmente na elaboração do plano, e por conseqüência na sua implementação.

A empresa possui “missão”, “visão” e “valores” muito bem definidos, consolidados e difundidos entre seus empregados e clientes, o que é um fator preponderante para que não haja necessidade de se utilizar metodologia tão complexa. A metodologia adotada deixa questionamentos com relação à necessidade de tal complexidade, sob a ótica dos envolvidos na sua elaboração.

Outro ponto relevante a se considerar é que a disseminação do PE é feita a toda a empresa somente após sua conclusão, gerando insatisfação e falta de comprometimento da equipe na fase de implementação desse planejamento.

Normalmente a elaboração do planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, mas também é fato que a empresa como um todo deve contribuir para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória levando o planejamento a atingir os resultados esperados. Com isso, imagina-se que toda a empresa deve conhecer bem o

planejamento para poder contribuir para a sua implementação e para o alcance dos objetivos almejados.

A problemática verificada para o desenvolvimento deste estudo refere-se à como identificar se o PE é elaborado para atender as demandas da empresa na sua operacionalização, do ponto de vista do negócio da empresa, e se o nível de complexidade metodológica adotado na elaboração deste planejamento pode ser minimizado através da sugestão de ações simples e coerentes.

O presente estudo apresenta importância tanto no nível empresarial como acadêmico.

Este trabalho justifica-se, no nível empresarial, pela análise e apresentação de sugestões que poderão colaborar para otimização do processo de PE da empresa avaliada, contribuindo para melhorar o entendimento, operacionalização, perspectiva de avaliação e diagnóstico do processo, além de colaborar para o meu desenvolvimento profissional, não só como pesquisador, mas como colaborador da empresa, buscando alternativas que racionalizem o trabalho de todos.

No campo acadêmico a relevância do trabalho se traduz pelo tema abordado, que possibilitará o aprendizado a respeito das especificidades na aplicação das teorias metodológicas ao tipo de empresa em estudo, tendo em vista a atual escassez de literatura sobre o assunto.

O objetivo geral do presente estudo é levantar as informações sobre a metodologia utilizada para elaboração do PE – Ciclo 2008 da Fundação Itaipu-Br de Previdência e Assistência Social (FIBRA), e fazer uma avaliação com apresentação dos resultados.

Os objetivos específicos a serem atingidos com este estudo são: revisar a bibliografia referente às diversas metodologias de elaboração de PE e traçar um comparativo entre estas metodologias; pesquisar o perfil de PE aplicado às Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) de acordo com a natureza de suas atividades e a legislação a que estão submetidas; verificar a estrutura da FIBRA e as normas e legislação que lhe regem; verificar a metodologia de elaboração do PE - ciclo 2008, adotada pela FIBRA, e analisar sua aplicabilidade e coerência; consolidar as informações sobre a metodologia com sugestões relevantes para ajuste.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente fundamentação objetiva estabelecer um embasamento teórico para subsidiar a análise crítica deste trabalho com argumentação lógica e seqüenciada. Serão abordados os seguintes tópicos: competitividade das organizações, estratégias empresariais, planejamento estratégico, administração estratégica, *Balanced Scorecard* e planejamento estratégico em Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

2.1 COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo STONER e FREEMAN (1999, p. 64), “o meio ambiente determina tanto a quantidade de incerteza que uma organização enfrenta como quão dependente ela é de outros para a obtenção de recursos vitais”. Verifica-se que a partir do ambiente as organizações obtêm recursos e informações necessários ao seu funcionamento e é no ambiente que colocam o resultado de suas operações. As organizações têm suas operações influenciadas pelas mudanças no ambiente.

BOWDITCH e BUONO (1992, p.17), afirmam que “as abordagens à organização e à administração precisam variar de uma firma para outra porque dependem de condições ambientais exclusivas e fatores internos inerentes a cada organização”. Com referência à classificação de ambientes, vários autores consideram uma abordagem na qual se procura diferenciar o ambiente em real e percebido. O ambiente real está relacionado com as entidades fora do ambiente interno da organização, e pode ser mensurado. Já o ambiente percebido é fruto da percepção das pessoas que atuam na organização.

Uma organização será considerada mais competitiva quanto mais próxima for a sua percepção do ambiente real. Portanto, faz-se necessária a apresentação das diversas definições de competitividade, pois este conceito é importante para as próximas etapas deste estudo.

RUMMLER e BRACHE (1992, p.19) afirmam que “tudo no ‘ecossistema’ interno e externo de uma organização (clientes, produtos e serviços, sistemas de recompensa, tecnologia, estrutura da organização e assim por diante) está

conectado. Para melhorar o desempenho individual e da organização, precisamos entender essas conexões”. Percebe-se que os autores associam a competitividade à qualidade do desempenho organizacional. Porém nesse caso é necessário que se conheça em detalhes como a organização funciona, desde o projeto, desenvolvimento, produção, até o último processo que é o de vendas e atendimento de clientes (pós-vendas). Para isto faz-se necessária uma visão sistêmica da organização, de forma que seus componentes possam ser gerenciados de modo a se obter o melhor resultado possível.

Sintetizando a visão dos autores citados, a competitividade tem uma relação direta com o conhecimento e capacidade de percepção do ambiente onde a organização está inserida e da sua habilidade em dar respostas às mudanças exigidas, em relação ao tempo, quantidade e qualidade requeridas.

HAMEL e PRAHALAD (2005, p.37) afirmam que para uma organização “criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, competências que normalmente transcendem a perspectiva de uma única unidade de negócios – tanto em termos de investimento necessário quanto de variedade de aplicações potenciais”. Constata-se que para a empresa tornar-se e manter-se competitiva ela deve se considerar como um portfólio de competências essenciais e não como um portfólio de negócios independentes. Em essência, competir pelo futuro, ou seja, ser competitivo, significa manter a continuidade criando constantemente novas fontes de lucro. Isso requer um compromisso com a criação de novos negócios e novos produtos. Altos níveis de lucros advindos dos negócios atuais tornam-se pré-requisito. A capacidade de reinvestir de forma consistente para criar uma base de competências e moldar o padrão de evolução do mercado é importante.

Percebe-se que competir pelo futuro não é simplesmente fazer previsões. É também ter um forte desejo de ser rentável nos negócios atuais, um desejo que pressione enormemente a organização para que ela eleve seu nível de desempenho. É criar um círculo virtuoso na organização, no qual você esteja continuamente inventando negócios, novas fontes de lucro e aumentando sempre a capacidade de alavancar novos produtos ou serviços de forma a aumentar a rentabilidade dentro dos negócios atuais – com tudo isso devendo fazer parte de uma clara orientação corporativa.

Para HAMEL e PRAHALAD (2005, p. 35), “a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado”.

A visão tradicional de concorrência baseava-se em três suposições que se acredita não serem mais válidas. A primeira suposição é que os limites da indústria são claros: você sabe quem são seus fornecedores, quem são seus concorrentes, quem são seus clientes, quem são seus colaboradores e quem são os novos participantes. Mas, no mercado em evolução, não existe absolutamente um meio de você saber exatamente quem são os fornecedores, clientes, concorrentes e colaboradores. Existem empresas que são concorrentes, mas também são colaboradoras, como é o caso da Philips e da Sony. Outro exemplo que também mantém estas características é o da IBM e da Apple. Os limites da indústria, presumidamente nítidos, estão ficando totalmente nebulosos e sobrepondo-se.

A segunda suposição é que as indústrias têm características distintas. Mas as indústrias agora estão fundindo-se e mesclando-se, como no caso dos eletrônicos de consumo, computadores, comunicações, componentes, entretenimento etc. Não se sabe exatamente o que o produto é, e qual o valor para o cliente. Por exemplo, o que é o computador pessoal? É entretenimento doméstico? Trabalho? Lazer? Ferramenta de produtividade? Tudo depende de seu uso.

A terceira suposição é que você pode planejar o futuro. No entanto, há tantas mudanças ocorrendo na estrutura básica da arena competitiva que isso está se tornando cada vez mais difícil.

Para que todos esses fatores sejam considerados na sua análise, é necessário uma capacidade de síntese muito grande e um árduo trabalho intelectual.

Segundo HAMEL e PRAHALAD (2005, p.35), “para identificar as competências que devem ser desenvolvidas, os responsáveis pela elaboração de políticas e estratégias empresariais precisam prever a ampla estrutura de oportunidades do futuro”. Percebe-se que a base da competitividade está na identificação e uso das competências essenciais da organização. Competência essencial, na opinião dos autores, “é o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer determinados benefícios a seus clientes, representados pelo valor percebido por estes”.

Sintetizando, o conceito de competências essenciais leva à definição das tarefas necessárias para administrá-las e, desta forma, obter competitividade

significa superar alguns desafios: identificar as competências essenciais e seus elementos; definir uma aquisição de competências essenciais; desenvolver novas competências essenciais; distribuir pela organização as competências essenciais; proteger e defender as competências essenciais.

2.2 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A palavra estratégia é originária do grego, "*strategeia*", e significa a arte de planejar ações de guerra ou, segundo STONER e FREEMAN (1999, p.143), "é a ciência de ser um general. Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões, destruir o inimigo etc. Cada tipo de objetivo exigia uma disposição diferente dos recursos".

Tudo isso pode ser traduzido como ação estratégica. Verifica-se como uma composição de planejamento e tomada de decisão e esse conjunto forma a base do que se conhece como plano estratégico.

O conceito de estratégia muitas vezes apresenta-se de forma antagônica, comparando-se o que determinado autor conceitua em relação a outro; outras vezes os conceitos são complementares. No entanto, constata-se que é muito importante termos claro quais são esses conceitos, pois um dos pilares do planejamento estratégico, como o próprio nome diz, chama-se estratégia.

O ponto central da estratégia deve ser criar valor para os clientes da organização.

Segundo PORTER (1992, p.10), "a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no interior de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha". A vantagem competitiva pode ser considerada como o resultado final que toda organização almeja.

Ainda para PORTER (1992, p.1), "a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um mercado". A posição competitiva requer uma batalha interminável entre os concorrentes, até que se consiga esta vantagem, pois visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado.

GIANESI e CORRÊA (1994, p.53) descrevem estratégia "como uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização".

Segundo OLIVEIRA (1991, p.28) a "estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia".

GAJ (1985, p.35) realça esta visão afirmando que "as estratégias exigem uma visão clara da realidade e da necessidade e devem estar amarradas com processo de controle para serem implantadas e acompanhadas depois de escolhidas".

OLIVEIRA (1991, p.27) destaca a estratégia empresarial como "o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento".

Em síntese, o estabelecimento de estratégia e o sucesso de sua implementação estão relacionados ao nível de percepção do ambiente e ao conhecimento da estrutura e da capacidade de respostas que a organização possui.

Segundo STONER e FREEMAN (1999, p.141), "o conceito de estratégia pode ser definido em pelo menos duas perspectivas diferentes: (1) pela perspectiva do que a organização pretende fazer e (2) pela perspectiva do que a organização eventualmente faz". Nesse conceito, todo e qualquer tipo de organização tem uma estratégia definida, mesmo que ela nunca tenha sido explicitada. Nesse caso, as organizações que se enquadram são as passivas, ou seja, aquelas que reagem passivamente às mudanças de seu ambiente, buscando apenas a sua sobrevivência.

Na definição da estratégia costuma-se misturar pensamentos lógicos com intuição, análise com síntese, apesar de HAMEL e PRAHALAD (2005, p.45) defenderem a idéia de que "a estratégia, como é ensinada nas escolas de administração e praticada na maioria das empresas, parece estar mais preocupada em posicionar produtos e empresas dentro da estrutura existente do setor do que em criar os setores de amanhã".

O ponto central da estratégia deve ser criar valor para os clientes da organização.

Qualquer tipo de organização possui estratégias. O principal objetivo de estabelecer estratégia percebe-se pela criação de vantagem competitiva. As estratégias emergentes são aquelas decorrentes de mudanças do ambiente externo, não previstas ou planejadas, mas necessárias para que a organização se posicione.

Nesse caso, mais uma vez, fica evidente a importância do monitoramento de informações e a percepção das pessoas quanto a tendências do mercado.

O entendimento dos conceitos de estratégia e, principalmente, a adoção de estratégias competitivas, possibilitarão às organizações a obtenção dos resultados estabelecidos em seu plano estratégico.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Além dos conceitos e definições de estratégia, outro tema importante a ser apresentado, para que se tenha o entendimento necessário deste estudo, é a importância do planejamento estratégico como instrumento de superação das incertezas e das instabilidades das organizações.

Para STONER e FREEMAN (1999, p. 136), “o planejamento é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

Planejamento constata-se como sendo um processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para o alcance de objetivos específicos, rumo à consecução das metas.

Ainda para STONER e FREEMAN (1999, p.137) “planos estratégicos são planos elaborados para alcançar os objetivos genéricos de uma organização”.

O planejamento estratégico percebe-se como um instrumento para se estabelecer estratégias competitivas. Cada vez mais os administradores o utilizam como ferramenta para auxiliar no desenvolvimento das organizações. O planejamento estratégico ajuda a formular um conceito claro e definido das organizações, permitindo a elaboração de planos e a determinação das atividades que farão com que as organizações se aproximem de seus objetivos.

GRACIOSO (1996, p.41) afirma que o “objetivo do planejamento estratégico consiste em encontrar formas diferentes de conduzir os negócios para melhorar a performance futura da empresa”, definindo planejamento estratégico “como a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico”.

Segundo Fischmann e Almeida, o planejamento estratégico:

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 1990, p. 25).

KOTLER (1997, p. 152), entende que “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente”.

Ainda segundo o pensamento de Kotler, em outra publicação:

O planejamento estratégico faz as empresas pensarem sistematicamente no futuro e melhoram as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporcionando uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desenvolvimento mais fáceis de controlar (KOTLER, 1993, p. 168).

Para ACKOFF (1974, p. 4), “o planejamento estratégico é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de forma diferente”.

Segundo OLIVEIRA (1991, p.47), “o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Através do planejamento estratégico torna-se possível diminuir o risco de se tomar uma decisão errada, obter uma visão criativa sobre os rumos das empresas, reunir todas as decisões isoladas em um só plano de ação, facilitando a visualização.

Sabe-se que diariamente as situações estão diferenciadas, o que torna o amanhã diferente de hoje e o hoje diferente de ontem. Planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Planejar é uma estratégia para sobreviver. As empresas fazem seus planos estratégicos movidas pelas mesmas razões.

Na visão de TIFFANY (1997, p.9) “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente”.

Além disso, através do planejamento estratégico verifica-se a possibilidade de definir o negócio em que a organização atua e deveria atuar, bem como sua missão. A primeira informação importante a ser extraída de um planejamento estratégico

deve ser a missão da organização, pois ela representa a razão de ser, o motivo pelo qual a empresa existe e pretende existir.

FISCHMANN e ALMEIDA (1990, p.24) descrevem a missão como sendo "o papel que desempenha a organização". Porém, CERTO e PETER (1993, p.104) definem a missão organizacional como "sendo o propósito, ou a razão de ser, da organização". Sem esta definição, percebe-se ser impossível traçar objetivos específicos coerentes ou averiguar a adequação da organização com a execução desses objetivos.

Para STONER e FREEMAN (1999, p.70) a missão se resume na "finalidade peculiar que diferencia a organização de outras do seu tipo", e a declaração da missão de uma organização pode ser definida, também segundo STONER e FREEMAN (1999, p.137), como "o objetivo amplo da organização [...] que justifica a existência da organização".

Segundo GRACIOSO (1996, p.27), "a missão da empresa permeia todas as decisões estratégicas".

Percebe-se a necessidade de que essa visão seja difundida para todos que se encontram na alta administração da organização. A missão deve por si só ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais.

Constata-se que o planejamento estratégico prepara a organização para o que está por vir. A elaboração de um plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo, na hora certa. Um planejamento estratégico dá uma visão do futuro. Independente do porte da empresa, de estar abrindo um negócio ou ser uma empresa já estabelecida, as organizações precisam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa e para guiá-las ao longo do caminho.

Para MINTZBERG (1995, p.81), "a finalidade de um plano é especificar um resultado desejado – um padrão – em algum tempo futuro". Ainda para o mesmo autor (2005, p.86), "o planejamento para a ação emerge como sendo os meios pelos quais as decisões não rotineiras e as ações de uma inteira organização, caracteristicamente estruturada em base funcional, podem ser delineadas como um sistema integrado".

Dessa forma, constata-se que o planejamento estratégico pode ser definido como um processo formalizado, levando em conta as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos da organização, para produzir resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões. O PE pode possibilitar às organizações antecipar as mudanças que estão por vir, criando produtos ou mesmo explorando novos mercados e isso se torna cada vez mais viável, quanto mais próximas da realidade estiverem as percepções e competência dos gestores da organização.

2.3.1 A Evolução do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem evoluído ao longo da história, tanto em sua forma como em sua concepção, em especial com o avanço da sociedade da era industrial para a era da informação e, dessa, para a era do conhecimento.

A origem do planejamento estratégico pode ser identificada nas mais antigas civilizações. Os reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de decidir antecipadamente o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e o quando fazer, para alcance do sucesso e melhoria de seus recursos no longo prazo. Apesar de todos esses anos, décadas, séculos e milênios de amostras de planejamento estratégico exercido na prática, somente nos anos 50 surge o Planejamento Estratégico com a finalidade de tratar do problema econômico entre oferta e demanda.

Na década de 70, o planejamento estratégico ficou caracterizado pela utilização de fórmulas simplistas, mas de difícil aplicação, e nos anos 80 sofreu um declínio, sendo deixado para segundo plano. Esse declínio ocorreu pela ascensão de novos modelos de gestão como Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Reengenharia, Seis Sigma, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, *Empowerment*, Organizações Virtuais, *E-business*, entre outros.

Um estudo realizado por Davenport em 2004 mostrou que, desde “Vencendo a Crise” livro escrito por Tom Peters em 1982, apareceram inúmeras novas ferramentas de gestão. As empresas, nessa época, buscavam vantagens competitivas apenas em ferramentas de gestão da moda, deixando de lado análises mais profundas, reflexões e a criatividade necessária para o sucesso de longo prazo.

Entretanto, muitos especialistas como Peter Druker, Michael Porter, Henry Mintzberg, Nitin Nohria, Clayton Christensen, entre outros, vêm chamando atenção para o risco das empresas em adotarem soluções genéricas sem um alinhamento com enfoque estratégico, criando, assim, uma desvinculação das realidades das empresas e culturas organizacionais forçadas.

Com o aumento da competitividade e a turbulência do ambiente em que as organizações se encontravam, novos arranjos organizacionais começaram a aparecer. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está relacionada à complexidade dessas mudanças ambientais.

Considerando o ambiente cada vez mais turbulento, a busca pela competitividade, e o aumento da oferta de produtos e serviços, tornou-se cada vez mais necessária a realização de um planejamento estratégico, para que as organizações pudessem se antecipar às adversidades impostas pelo mercado.

A partir de 1990, com a abertura do mercado nacional para o mercado globalizado, as empresas privadas brasileiras tiveram que se adaptar à competitividade em nível internacional. Muitas delas, que não se adequaram, chegaram até mesmo à falência. Após 1994, as organizações públicas brasileiras se tornaram o principal alvo. Tendo em vista a estabilidade da economia do Brasil, as finanças públicas tiveram uma forte influência, fazendo com que muitos municípios e até mesmo estados da federação se encontrassem em situação caótica.

Os autores Joyce, Nhoria e Roberson realizaram uma pesquisa com 160 empresas no período de 10 anos (entre 1986 e 1996), com o objetivo de identificar os motivos pelos quais algumas empresas prosperam nos contextos mais difíceis, enquanto que outras do mesmo setor de atividade, com um porte parecido e utilizando uma tecnologia semelhante, entraram em decadência. A pesquisa mostrou que o planejamento estratégico aparecia em primeiro lugar como uma das práticas mais importantes e fundamentais realizadas pelas empresas que tinham maior sucesso.

Segundo OLIVEIRA (2004, p.196), “além de ser um instrumento facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência sobre os fatores internos da empresa”.

outras focando principalmente os clientes; outras sob a ótica da qualidade dos seus processos; e outras ainda, sob a perspectiva do aprendizado.”

Mesmo dentro de uma mesma organização ocorre uma diversidade de pontos de vista quanto ao foco das estratégias, pois cada gestor tende a pensar na sua área de atuação. KAPLAN e NORTON (2004, p.5) também afirmam que “poucos tem uma visão holística da organização”.

O quadro comparativo abaixo apresenta 12 modelos distintos de Planejamento Estratégico. Identifica-se uma maior ou menor ênfase em determinadas etapas, cuja nomenclatura e divisão delimitam a importância dos passos a serem seguidos. A numeração descrita no quadro identifica a ordem temporal adotada por cada autor.

O sucesso de todo esse processo está na implementação adequada das estratégias, utilizando o instrumento certo, que permitirá à organização poder gerenciar e tomar as decisões.

2.3.2 Modelos do Processo de Planejamento Estratégico

O enfoque evolutivo do planejamento estratégico, ao invés de descartar os enfoques antecedentes, assimila os seus elementos mais valiosos e condizentes com as mudanças.

A literatura sobre planejamento estratégico é ampla e apresenta muitos modelos e metodologias de elaboração e implementação, com diferentes etapas a serem seguidas. É observado que os modelos e metodologias vêm sendo adaptados com a inserção de novas variáveis e abordagens, na tentativa de desenvolvimento do modelo ideal.

Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que, em linhas gerais, todos os modelos apresentam seis macro-etapas bem definidas: (1) definição das Diretrizes Estratégicas, que determinam como a empresa deverá atuar no ambiente; (2) a análise estratégica do ambiente interno, que compreende um levantamento das informações sobre a organização, buscando identificar suas potencialidades e fraquezas; (3) análise estratégica do ambiente externo, que compreende a análise do macro-ambiente, da indústria, da concorrência, do mercado, e previsões futuras; (4) formulação dos objetivos e metas que a empresa pretende alcançar; (5) escolhas e definição das estratégias, visando a estabelecer uma posição futura para atender os objetivos estabelecidos, e (6) implementação do plano estratégico. Cada macro-etapa citada anteriormente possui suas particularidades, revelando elementos específicos a serem considerados para a realização do planejamento estratégico.

Segundo KAPLAN e NORTON (2004, p.5), “não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira”. Constata-se então que o modelo a ser escolhido deve seguir a linha de cultura, aprendizado e conhecimento da própria organização. Ainda para KAPLAN e NORTON (2004, p.5), algumas organizações “descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras se baseiam em seus produtos e serviços;

QUADRO 1 - COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Etapas do Modelo	Vasconcellos e Pagnoncelli	Almeida	Oliveira	Rasmussen
Diagnóstico estratégico preliminar	1. Definição do Negócios 3. Identificação dos Principios	-	-	-
Princípios Norteadores	2. Definição da Missão 5. Visão	1. Missão 2. Vocação da empresa	1. Definição da Visão 5. Missão 6. Propósito	4. Elaboração de macro políticas
Análise Externa	4. Análise Ambiental	4. Análise Ambiental 5. Campo de atuação	2. Oportunidades e ameaças 3. Análise dos Concorrentes 7. Definição de cenários	1. Análise do macro Ambiente
Análise Interna	-	3. Aspectos Internos 6. Identificação da estratégia vigente	4. Pontos Fortes, Fracos e neutros	2. Análise do Micro-ambiente
Objetivos	6. Definição dos Objetivos	7. Definição dos Objetivos	10. Objetivos gerais 11. Obejtivos Funcionais	3. Elaboração dos Macro objetivo
Formulação das Estratégias	-	8. Direcionamento das Estratégias	13. Definição de estratégias e Políticas	5. Elaboração de macro estratégias
Metas	-	9. Projeções de faturamento	12. Desafios e Metas	-
Implementação	7. Implementação e Comunicação	10. Definir ações	14. Plano de Ação	6. Preparação do plano de ação
Controle	-	11. Sistema de controle e monitoramento	15. Econômico e Financeiro	-
Ênfase estratégica do modelo	Estratégias Competitivas	Estratégias Genéricas	16. Posição competitiva 17. Estratégias de desenvolvimento	Planejamento em ambientes turbulentos

FONTE: TIAGO LUIZ C. SOARES - ADMINISTRADOR COM HABILITAÇÃO EM MARKETING PELA ESPM/RS

NOTAS: dados extraídos de trabalho acadêmico (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – MODELOS DE PLANEJAMENTO E OPÇÕES ESTRATÉGICAS QUE PODEM SER CONSIDERADAS)

QUADRO 1 - COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (continuação)

Etapas do Modelo	Ansoff	Certo e Peter	Tavares	Gracioso
Diagnóstico estratégico preliminar	-	-		
Princípios Norteadores	1. Objetivos 6. Missão	3. Missão	1. Definição da missão 4. Revisão da missão 5. Elaboração de filosofias e políticas	1. Visão estratégica da empresa
Análise Externa	1. Oportunidades 2. Ameaças 3. Limitações	1. Análise Externa	2. Análise do ambiente externo	2. Cenário Global 3. Análise do mercado, evolução e tendência 4. Perfil de respostas dos concorrentes
Análise Interna	4. Pontos Fortes 5. Pontos Fracos	2. Análise interna	3. Análise do ambiente interno	6. Análise do sistema de negócios
Objetivos	7. Revisão dos Objetivos	4. Objetivos	6. Definição de objetivos	5. Objetivos tentativos 7. Objetivos revistos
Formulação das Estratégias	8. Estratégias de diversificação 9. Estratégias de expansão 10. Estratégias financeira 11. Estratégias administrativa	5. Formulação das Estratégias	7. Seleção das estratégias	8. Estratégias de competição
Metas	-		8. Formulação das metas e ações setoriais	-
Implementação	12. Implementação das estratégias	6. Implementação	9. Elaboração do orçamento 12. Implementação	9. Implementação e Controle
Controle	13. Controle estratégico	7. Controle	10. Definição dos parâmetros de avaliação 13. Avaliação	-
Ênfase estratégica do modelo	Mix de produtos e mercados	Vantagem Competitiva	Vantagem Competitiva	Orientação para o mercado

FONTE: TIAGO LUIZ C. SOARES - ADMINISTRADOR COM HABILITAÇÃO EM MARKETING PELA ESPM/RS

NOTAS: dados extraídos de trabalho acadêmico (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – MODELOS DE PLANEJAMENTO E OPÇÕES ESTRATÉGICAS QUE PODEM SER CONSIDERADAS)

QUADRO 1 - COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (continuação)

Etapas do Modelo	Thomas e Lopez	Wright, Kroll e Parnell	Steiner e Miner	Andrews
Diagnóstico estratégico preliminar			1. Auditoria da situação atual da empresa	-
Princípios Norteadores	6. Missão e diretrizes	4. Missão	6. Missão, Finalidades, Políticas	-
Análise Externa	1. Exame externo 4. Fator pesquisa informacional	1. Análise Externa 2. Oportunidades e Ameaças	2. Expectativa de grandes interesses externos 4. Oportunidades e Ameaças	1. Análise externa 3. Oportunidades e riscos
Análise Interna	2. Exame Interno 3. Fator Crítico 5. Estimativas	3. Recursos	3. Expectativa de grandes interesses Internos 5. Forças e fraquezas	2. Competências e diferenciais 4. Pontos fortes e fracos
Objetivos	7. Objetivos	5. Objetivos	7. Objetivos	
Formulação das Estratégias	8. Formulação de alternativas estratégicas 9. Seleção e desenvolvimento de alternativas	6. Formulação de estratégias empresariais 7. Formulação de estratégias de unidade de negócio	8. Estratégias de programas 9. Programas de médio prazo 10. Planos de curto prazo	5. Consideração de todas combinações do ambiente interno e externo 6. Escolha de produtos e mercados
Metas	-	-	-	-
Implementação	10. Plano de Ação	9. Estrutura da organização Liderança, poder e cultura organizacional	11. Implementação	7. Plano de Ação
Controle	-	10. Controle estratégico de desempenho	12. Avaliação	-
Ênfase estratégica do modelo	Sistema de informação como base para o planejamento	Estratégias de crescimento, estabilidade e de redução - Estratégias competitivas Estratégias funcionais	Políticas internas para atingir os objetivos da organização	Estratégias Econômicas

FONTE: TIAGO LUIZ C. SOARES - ADMINISTRADOR COM HABILITAÇÃO EM MARKETING PELA ESPM/RS

NOTAS: dados extraídos de trabalho acadêmico (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – MODELOS DE PLANEJAMENTO E OPÇÕES ESTRATÉGICAS QUE PODEM SER CONSIDERADAS)

STONER e FREEMAN (1999, p.138) apresentam um modelo que eles chamam de “processo formal de planejamento” para uma unidade estratégica de negócios (UEN), mas que se aplica a qualquer planejamento organizacional ou individual. Eles consideram nove passos, traduzindo cada um destes passos numa pergunta ou numa afirmação simples: (1) o que queremos? ; (2) o que estamos fazendo agora para obter o que queremos? ; (3) o que há ‘lá fora’ que precisa ser feito? ; (4) o que somos capazes de fazer? ; (5) o que podemos fazer e o que precisa ser feito? ; (6) continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir? ; (7) isso é o que faremos para obter o que queremos. ; (8) fazê-lo. ; (9) checar freqüentemente para ter certeza de que estamos fazendo o certo. O resultado desta análise, segundo STONER e FREEMAN (1999, p.138-139-140-141), são as ações definidas nos nove passos que compõem o processo formal de planejamento, abaixo relacionados e traduzidos na figura 1:

Passo 1 - Formulação de Objetivos (traduzir a missão da empresa em termos concretos);

Passo 2 - Identificação das metas e estratégias atuais (qual é o nosso negócio, nossos clientes, nossas competências e quais deveriam ser?);

Passo 3 - Análise ambiental (analisar as mudanças do ambiente externo que influenciam);

Passo 4 - Análise de Recursos (analisar as vantagens e desvantagens competitivas da empresa);

Passo 5 - Identificação de Oportunidades e Ameaças (análise ambiental somada à análise de recursos);

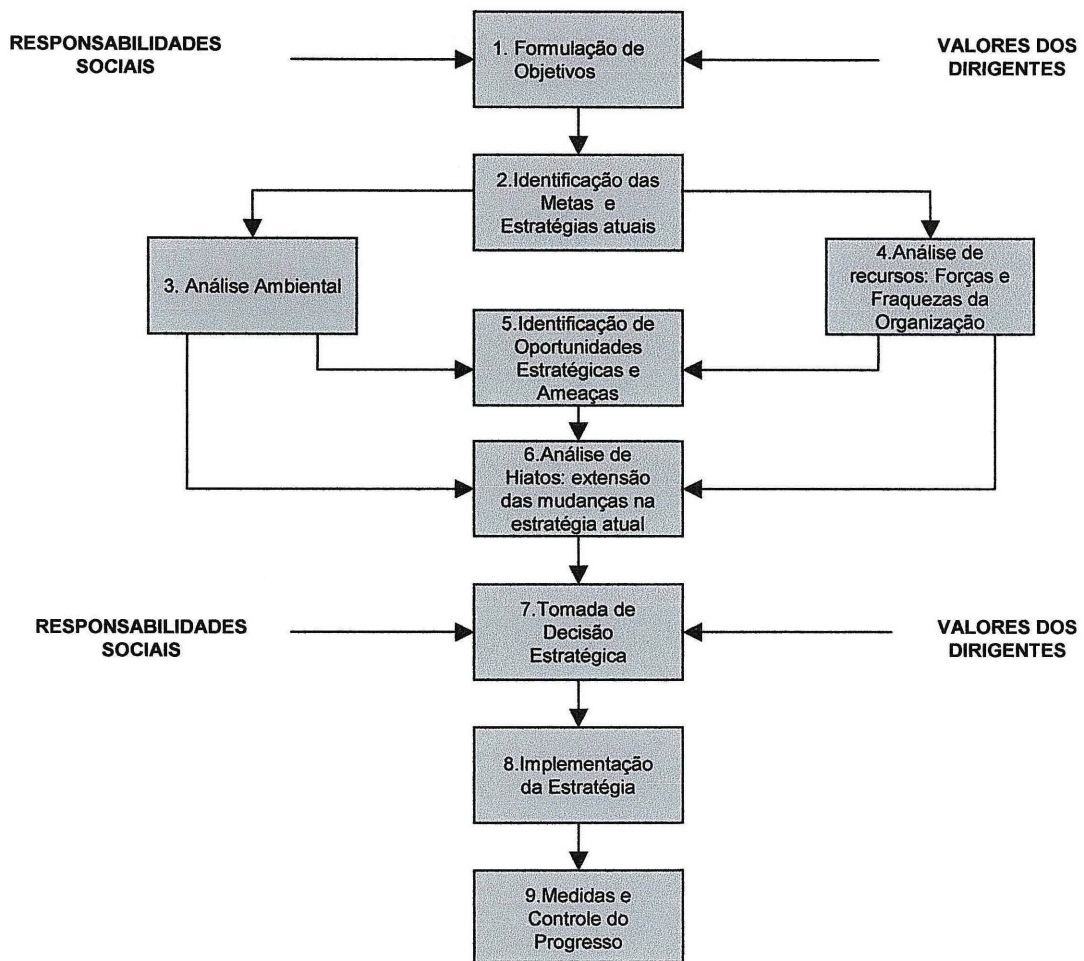
Passo 6 - Determinação do grau de mudança estratégica necessária (analisar hiatos de desempenho);

Passo 7 - Tomada de decisão estratégica (identificação, avaliação e seleção de alternativas estratégicas);

Passo 8 - Implementação da estratégia (incorporação às operações cotidianas da empresa);

Passo 9 - Medida e Controle do progresso (monitoramento e correção de rota).

FIGURA 1: PASSOS DO PROCESSO FORMAL DE PLANEJAMENTO



Fonte: Stoner & Freeman, 1999, p.139

O Planejamento Estratégico, independentemente de suas diferentes interpretações, conceitos, metodologias e modelos, consiste em um conjunto de mudanças que visam a fazer com que as organizações busquem um desempenho competitivo no futuro. Ele mostra como as organizações pretendem criar valor para seus acionistas, clientes, colaboradores e cidadãos, tratando da formulação explícita da mobilização e do alinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis da organização. Portanto, mostra como a organização cria valor sustentável para o futuro. A grande vantagem das empresas em possuírem um Planejamento Estratégico verifica-se pela capacidade de equilibrar forças contraditórias como os investimentos em ativos intangíveis, para aumentar a receita no longo prazo, e o corte de custos, para melhorar o desempenho financeiro em curto prazo.

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Considerando a evolução do planejamento estratégico, surge o que se conhece por administração estratégica.

Segundo ANSOFF (1979, p. 56) a “administração estratégica se diferencia pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores”.

Para Oliveira, a definição é:

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 1991, p. 29).

CERTO e PETER (1993, p.6) afirmam que “administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Afirmam também que “os administradores devem se dedicar a algumas etapas que devem ser repetidas ciclicamente, que são: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz, formulação e implementação da estratégia e controle estratégico”.

Segundo CERTO e PETER (1993, p.9) “uma organização pode obter diversos benefícios praticando a administração estratégica”. Esses benefícios, segundo os autores, podem ser relacionados com o aumento dos seus níveis de lucro e com o comprometimento dos seus membros com a realização de metas de longo prazo.

Certo e Peter ainda afirmam que:

O administrador estratégico bem-sucedido deve ser capaz de analisar as principais funções do negócio dentro da organização e entender como elas afetam o processo de administração estratégica e como devem ser integradas a ele. A importância entre essas funções de negócio e o processo de administração estratégica não pode ser superestimada. (CERTO e PETER, 1993, p.22)

Para CERTO e PETER (1993, p.22), “três principais funções de negócio estão identificadas dentro da organização: produção ou operações, finanças e marketing”. Os mesmos autores citam que “alguns administradores teóricos consideram que

outras funções como recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento também são importantes e permeiam as três outras citadas”.

STONER e FREEMAN (1999, p.150) afirmam que “as estratégias funcionais são mais detalhadas que as estratégias organizacionais e têm horizontes de tempo mais curtos. Seu objetivo é triplo: comunicar, descrever as ações necessárias para alcançar e criar um ambiente que estimule o alcance das metas de curto prazo”.

O sucesso da administração estratégica de uma organização está na implementação adequada das estratégias e na utilização das ferramentas corretas que permitirão à organização poder gerenciar e controlar seus desempenhos.

Nesse sentido vamos analisar na seqüência o *Balanced Scorecard* (BSC), que se apresenta, segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.9), como sendo “mais que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”.

2.5 BALANCED SCORECARD

Muitas são as abordagens que se encontra atualmente para a utilização do BSC, e muitos são os entusiastas desta ferramenta que veio modernizar conceitos, como se pode observar abaixo:

Talvez o *Balanced Scorecard* não tenha sido originado a partir dos conceitos da Administração estratégica. Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho. Entretanto, conforme sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. (COUTINHO & KALLÁS, 2005, p.3)

Kaplan e Norton afirmaram que:

Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será possível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.7)

Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.8) “do choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos, surgiu uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*.” Este instrumento preserva as medidas financeiras tradicionais

e as complementa com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Seus objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa.

Para um BSC estar bem estruturado não basta uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em perspectivas distintas. É necessário que haja a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas.

O *Scorecard* possibilita a comunicação da estratégia criando um modelo holístico. Contudo, para a implementação ser bem-sucedida é necessário identificar os objetivos e as medidas certos, caso contrário os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Cabe ressaltar que o *Scorecard* não deve apenas derivar da estratégia organizacional, mas tem que deixar transparecer essa estratégia aos observadores possibilitando, também, a visualização dos seus objetivos e medidas. Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.9) “quando atinge esse grau de transparência, o BSC conseguiu traduzir a visão e a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho.”

O BSC oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas. Possibilita traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos de específico, ou seja, metas em áreas diferentes da organização (financeiro, cliente, negócio interno, inovação e aprendizado).

2.5.1 Princípios do *Balanced Scorecard*

Existem três princípios que permitem a integração entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho de um BSC: (1) da relação de causa e efeito, (2) dos resultados e vetores de desempenho e (3) da relação com os fatores financeiros.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.30), “a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”. O sistema deve identificar e tornar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados, considerando todas as perspectivas que compõem o *Scorecard*. Toda medida selecionada para um BSC deve ser um elemento de estratégia da unidade de

negócios à empresa, ou seja, a relação de causa e efeito está diretamente ligada às perspectivas definidas para o BSC.

Em resumo, um BSC bem elaborado conta a história da estratégia, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e vetores de desempenho desses resultados. Todas as medidas identificadas devem estar relacionadas a uma causa que conduz ao efeito desejado.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.156), “as medidas essenciais de resultado refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre setores e empresas”.

Os vetores de desempenho, por sua vez, são indicadores de tendências geralmente específicos para uma determinada unidade de negócios, como por exemplo, os segmentos de mercado em que a unidade opta por competir. Deve haver uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho para o sucesso do BSC.

As medidas de resultados geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), que são comuns a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, tais como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários.

Os vetores de desempenho identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido. Sendo assim, esses vetores são traduzidos em indicadores específicos para cada tipo de organização ou até mesmo unidade de negócios. Os indicadores de tendências não medem as causas que afetam os indicadores de resultados.

É importante ressaltar a diferença entre os indicadores apresentados e os indicadores de diagnóstico. Os indicadores de diagnóstico, segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 170) são "aquelas medidas que monitoram se a empresa continua no controle da situação e é capaz de avisar quando estão ocorrendo acontecimentos incomuns que exijam atenção imediata". Essas medidas ou indicadores de diagnósticos alertam a organização para a ocorrência de algum desvio que porventura poderia estar acontecendo e que poderia afetar os resultados desejados.

Muitas iniciativas adotadas por organizações, tais como a implementação de programas de qualidade, reengenharia, *benchmarking*, geralmente não são associadas a indicadores financeiros, dificultando a justificativa para a sua realização, pois tradicionalmente os resultados devem estar atrelados a indicadores financeiros. Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p.157), “em última análise, as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* devem estar vinculadas a objetivos financeiros”.

Apesar da importância dos indicadores financeiros e de eles serem considerados em qualquer *scorecard*, é necessário o estabelecimento de outros indicadores de performance, que contemplem outras perspectivas. Para KAPLAN e NORTON (1997, p.2), “o *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.” Essas quatro perspectivas, segundo os autores, têm-se revelado adequadas em diversos tipos de empresas e setores de mercado. Porém, elas devem ser consideradas um modelo, que poderá ser alterado desde que haja necessidade, incluindo outras perspectivas, conforme as características da organização ou do mercado em que estiver inserida.

O BSC é mais do que um sistema de medidas. Deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Ele deve também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado - as conseqüências dos esforços do passado - e os vetores de desempenho futuro.

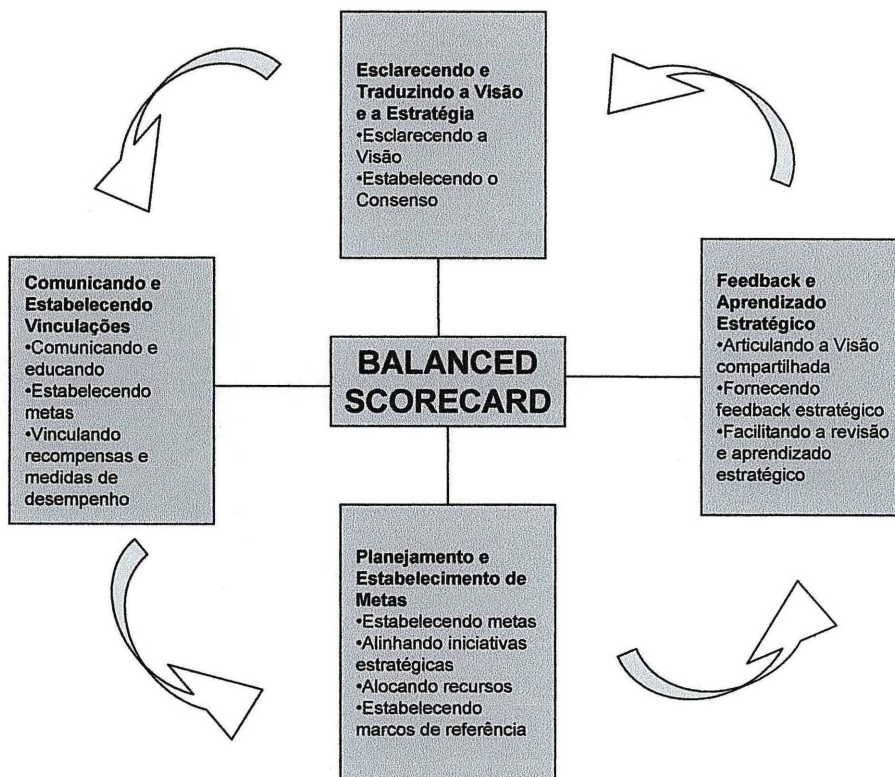
2.5.2 Objetivos do *Balanced Scorecard*

Os principais objetivos de um BSC são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

De acordo com a figura 2, o processo de construção de um BSC tem início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia; posteriormente, os

objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a organização. Logo após a comunicação a todos, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o feedback e aprendizado estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo da organização como um todo.

FIGURA 2: O BALANCED SCORECARD COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA



Fonte: Adaptado De Kaplan & Norton, 1997, P.12

Para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia há necessidade de conhecimento dos objetivos globais da empresa e da contribuição e integração das diferentes unidades. Este processo tem início com uma equipe de trabalho da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Estabelecer as metas e, após, identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Os objetivos e medidas estratégicas são comunicados a toda a empresa através de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalho em grupo e computadores

ligados em rede. Esta comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Ao final do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

O BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os executivos devem estabelecer metas para os objetivos do *scorecard* anos antes, e, se alcançadas, transformarão a empresa. Depois de estabelecidas metas para os clientes, os processos internos, e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de respostas e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

Para KAPLAN e NORTON (1997, p.15), “melhorar o feedback e o aprendizado estratégico é o aspecto mais importante e mais inovador de todo o *scorecard*, pois ele cria instrumentos de aprendizado organizacional em nível executivo”. O BSC permite que se monitore e se ajuste a implementação da estratégia e, se necessário, se efetuem mudanças fundamentais na própria estratégia. Busca-se examinar se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação, aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos e, conseqüentemente, ao seu desempenho financeiro. Para as empresas da era da informação, as estratégias não podem ser lineares ou estáveis. Elas operam em ambientes mais turbulentos, e os altos executivos precisam receber feedback sobre estratégias mais complexas. O processo de aprendizado estratégico alimenta o processo de criação da visão e da estratégia, no qual os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão de desempenho necessária para os períodos futuros.

Sendo o BSC, para os executivos, uma ferramenta completa, que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, as empresas o adotam cada vez mais, buscando uma linguagem para

comunicar a visão e a estratégia e utilizando indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Estas medidas devem ser usadas de diferentes formas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Dessa forma, o BSC deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, não como um sistema de controle.

2.5.3 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Considerando o modelo básico proposto por KAPLAN e NORTON (1997, p. 35), um BSC possui quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. No entendimento dos autores, “essas quatro perspectivas atendem à grande maioria das empresas pesquisadas, porém, devem ser consideradas como um modelo, não como uma camisa-de-força”. O que poderá indicar a necessidade de criar novas perspectivas são as estratégias ou mesmo o setor em que a organização a ser analisada se encontra.

Kaplan & Norton escrevem sobre a perspectiva financeira:

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.49)

Os objetivos financeiros representam os resultados de longo prazo. Indicadores tais como retorno sobre o investimento superior ao capital investido, lucratividade, EVA, são alguns desses indicadores. Dependendo do tipo de organização, as medidas financeiras podem se diferenciar, considerando para isso, as características e realidade de cada uma. Os objetivos financeiros devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de foco principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Toda empresa apresenta fases de ciclo de vida que se descrevem como crescimento, sustentação e maturidade, porém os objetivos financeiros podem ser consideravelmente diferentes em cada uma dessas fases.

Considerando as variáveis que compõem a perspectiva financeira, a eficácia da gestão aborda tanto o lucro quanto o risco, devendo as empresas assim equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco. O gerenciamento do risco é um objetivo complementar ao retorno esperado, definido pela estratégia da unidade de negócios.

Na perspectiva dos clientes deve-se responder uma pergunta básica para o seu entendimento: "Como os clientes nos vêem?". Conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como um de seus principais focos a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica. Exige ouvir com empatia os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam e do que não gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não as suas necessidades, se os serviços de apoio estão adequados ou não. Incluir a "voz do cliente" nos processos da organização é vital para os negócios. É importante ressaltar também que uma estratégia bem estruturada deve estar vinculada a todas as perspectivas definidas pela organização, usando as informações colhidas junto aos clientes, fornecedores e empregados da organização. A tradução da visão e da estratégia da empresa para a perspectiva do cliente deve ser feita através de objetivos específicos, de preferência para segmentos também específicos de clientes e mercados.

Na perspectiva dos processos internos da organização procura-se identificar todos os processos críticos que poderão afetar os resultados estabelecidos na perspectiva dos clientes e na financeira.

KAPLAN e NORTON (1997, p.97) recomendam que "seja definida uma cadeia de valor completa para os processos internos, iniciando pelo processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes e o desenvolvimento de soluções para o atendimento dessas necessidades". Em seguida, analisam-se os processos de operações, ou seja, entrega dos produtos, atendimento ao cliente, para somente após a análise desses processos, identificar e analisar os serviços de pós-vendas.

Numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que podem ou cobrando apenas resultados. São necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos da organização.

Para CAMPOS (1992, p. 24), "define-se um processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente". Para atender a todos os requisitos de qualidade exigidos pelo mercado e pelos clientes é necessário um enfoque especial aos processos.

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Desenvolvem-se objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. O objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento é oferecer a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas apresentadas anteriormente. Seus objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*. O aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas serão ações que surtirão efeito em longo prazo. O BSC enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento.

Em resumo, o gerenciamento de um negócio deve ser realizado através do controle dos resultados de perspectivas financeiras e não-financeiras que busquem avaliar o desempenho da organização em relação a seus clientes, desempenho de seus processos e dos recursos humanos, de forma equilibrada, visando a viabilizar, continuamente, oportunidades, desafios e melhorias. As melhores práticas para o controle do desempenho das organizações utilizam-se de sistemas de medidas de desempenho junto com iniciativas de medida qualitativas. Finalmente, as medidas de desempenho devem ser projetadas para apoiar grandes mudanças, de forma que a relevância do desempenho medido possa ser mantida e permita uma evolução contínua da organização.

2.5.4 Sistemática de desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*

No desenvolvimento de um BSC, algumas premissas devem ser consideradas e, caso não o sejam podem simplesmente tornar-se impraticáveis. Um desses cuidados é o não envolvimento da alta administração no processo de criação e estruturação dos indicadores. Nesse caso, o processo deve ser totalmente cancelado, por melhor que seja a sua estrutura de indicadores. Outro fator a

considerar é a participação parcial da alta administração, como por exemplo, a de apenas um ou mais integrantes. Se não houver um comprometimento de todos, o processo deve ser cancelado.

Considerando a premissa inicial apresentada, é fundamental o consenso entre a alta administração sobre os objetivos para a implementação do BSC na organização. Os principais objetivos para a implementação de um BSC estão relacionados a três fatores: facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia e atrelados a cada perspectiva definida; obtenção do consenso entre todos os participantes, pois do contrário, dificulta o comprometimento na execução das iniciativas estratégicas; possibilitar a vinculação entre os indicadores de resultados ou ocorrências com seus vetores de desempenho, o que facilita sobremaneira a gestão e a própria construção de um *Scorecard*.

É muito comum às organizações, de acordo com seu tamanho ou mesmo complexidade, desenvolverem planos estratégicos para facilitar a sua gestão. Porém, o simples estabelecimento de objetivos e até algumas medidas vinculadas a esses objetivos não garantem o alcance da visão estratégica definida. Um dos diferenciais para a criação de um BSC é a tradução da visão e até da estratégia em objetivos específicos e, como já mencionado, associados a cada perspectiva.

Conforme citado por KAPLAN e NORTON (1997 p. 307), “o primeiro BSC de uma empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais”.

Apesar de existirem características próprias para cada tipo de organização e, ainda, objetivos diferentes para querer implantar um BSC, é possível delinear um processo padrão para a sua implantação. Os autores recomendam a implantação em quatro etapas: definição dos objetivos estratégicos; identificação da arquitetura de indicadores; encadeamento entre os indicadores de resultados e de tendências; elaboração de um plano de implementação.

Porém, apesar do modelo básico constar de quatro perspectivas que podem se adequar a qualquer tipo de organização, não elimina o fato de dependendo do tipo de instituição, criar uma ou mais perspectivas específicas.

Para o desenvolvimento do BSC em uma organização, a primeira medida a ser tomada é a definição das perspectivas que são adequadas para compor o BSC desta organização, de acordo com seus objetivos.

Definidos os objetivos e as perspectivas que irão compor o BSC deve-se identificar o responsável pela estruturação, o chamado arquiteto. Este arquiteto será o responsável pela organização e criação do *scorecard*, gerenciando todo o processo.

Cada empresa possui características e cultura próprias, o que poderá influenciar o processo de construção de um BSC. Porém, Kaplan & Norton (1997, p.314) sugerem um procedimento simples e genérico composto por quatro passos que, se desenvolvidos de forma correta, permitirão a construção do BSC, de forma consistente.

Esses quatro passos se constituem pela definição da arquitetura de indicadores; o consenso em função dos objetivos estratégicos; a escolha e elaboração dos indicadores e a elaboração do plano de implementação.

O primeiro passo é de definição da arquitetura de indicadores e essa etapa, segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 314), “é composta por duas tarefas distintas: seleção da unidade organizacional adequada e identificação das relações entre a unidade de negócio e a corporação”.

A importância de se selecionar uma unidade específica é devida, pois dependendo da complexidade da organização torna-se muito difícil a sua implementação. Assim, recomenda-se identificar uma unidade que possua atividades que contemplam uma cadeia completa de valores, ou seja, inovação, operações e marketing. Geralmente essa unidade possui seus próprios clientes, produtos e fornecedores, como também seus próprios canais de distribuição e sistema de operações independentes. A segunda tarefa é a identificação da relação da unidade de negócio escolhida com a corporação. O objetivo dessa tarefa é manter uma sintonia entre a estratégia corporativa e a unidade de negócio definida, bem como alinhar os objetivos dessa unidade com os objetivos estratégicos da corporação.

O segundo passo é o consenso referente aos objetivos estratégicos, e essa etapa, segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 316), “é composta por três tarefas distintas: realização da primeira série de entrevistas; realização da sessão de síntese e a realização do workshop executivo”.

Para a realização da primeira série de entrevistas deve-se preparar o material básico para a construção, ou seja, o relatório do planejamento estratégico que consta da definição da missão, da visão estratégica e da estratégia da corporação e da unidade, bem como toda a análise estratégica que, de forma direta ou indireta, poderá afetar a instituição. Uma vez coletado esse material, deve-se distribuí-lo a cada participante da equipe de trabalho, que é composta pela alta administração da unidade.

Uma vez que cada participante tenha claras as definições estratégicas estabelecidas para a organização, deve-se desenvolver um nivelamento conceitual sobre o BSC aos participantes e em seguida, buscar-se identificar os objetivos estratégicos que deverão ser definidos para a realização da visão e estratégia, bem como seus indicadores de resultados. Definidos os objetivos estratégicos, inicia-se o processo de identificação dos objetivos operacionais e a identificação de possíveis conflitos potenciais entre os participantes ou áreas da unidade. Realizada a primeira entrevista, inicia-se a sessão de síntese que significa identificar as principais respostas e questões importantes que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Como resultado dessa sessão, obtém-se uma lista de objetivos e indicadores, classificados por perspectiva. Identificados os objetivos estratégicos, realiza-se o workshop executivo, que deve ter a participação da alta administração. Como resultado, busca-se um consenso entre os participantes sobre os objetivos, indicadores, ações e relações entre essas informações e o planejamento estratégico definido. A obtenção desses objetivos e indicadores deve ser feita por perspectiva, de forma seqüencial, começando pela que representa o efeito principal que a organização tem como foco e, depois, numa relação de causa e efeito, as demais perspectivas que dão sustentação à primeira. Após a apresentação dessas perspectivas, busca-se priorizar os principais objetivos e medidas em três a quatro objetivos por perspectiva.

O terceiro passo é o da escolha e elaboração dos indicadores e essa etapa, segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 319), “é composta por duas tarefas distintas: reuniões dos subgrupos e o workshop executivo - segunda etapa”.

Deve-se formar alguns subgrupos que terão quatro objetivos: refinar as descrições dos objetivos estratégicos definidos no workshop executivo; identificar o indicador ou indicadores que melhor se relacionam com os objetivos a serem atingidos; para cada indicador, identificar as fontes de informações para a

estruturação do plano; identificar as relações de causa e efeito entre cada perspectiva e indicadores de cada perspectiva.

O principal objetivo dessa etapa é a identificação de indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia. Das perspectivas que compõem o modelo básico, a das finanças, dos clientes e do aprendizado e crescimento, possuem indicadores genéricos que podem ser utilizados por qualquer tipo de organização, porém, são essenciais. Embora a identificação de indicadores de resultados seja uma tarefa importante, o que poderá garantir o bom desempenho desses indicadores são os vetores de desempenho. A correta identificação dos indicadores de tendência ou vetores de desempenho é que irá dar a sustentação adequada na arquitetura do BSC. Ao final dessa tarefa, obtém-se o seguinte: lista de objetivos para cada perspectiva; os indicadores correspondentes para cada objetivo; a identificação de como esses indicadores serão quantificados; uma ilustração da relação de causa e efeito entre esses indicadores e perspectiva.

Com isso é possível iniciar o segundo workshop executivo, que terá como principal objetivo consolidar todas as informações para a implementação do plano estratégico. Nesse momento, devem ser apresentados todos os objetivos, indicadores e vetores de desempenho por perspectiva, possibilitando dessa forma, um debate a respeito da possibilidade da realização da visão estratégica e das estratégias estabelecidas. A recomendação de KAPLAN e NORTON (1997, p. 321), “é a de que a apresentação dessas informações deverá ser feita pelos executivos que compõem cada subgrupo e nunca pelo arquiteto ou consultores internos ou externos, para que seja estabelecido o comprometimento com a proposta a ser aprovada”.

O quarto passo é a elaboração do plano de implementação e essa etapa, segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 322), “é composta por três tarefas distintas: desenvolvimento do plano de implementação; workshop executivo - terceira etapa; e a finalização do plano de implementação”. Para o desenvolvimento do plano de implementação pode-se criar equipes de trabalho, com a participação dos principais executivos de cada subgrupo, que devem estabelecer as metas de superação para cada objetivo, a forma de interação entre os indicadores com o banco de dados e sistemas de informações. A partir daí, é possível desdobrar os objetivos estabelecidos até o menor nível hierárquico da organização, de forma a identificar o que cada empregado contribui e apresenta de resultado. Uma vez realizada essa

etapa, inicia-se a segunda tarefa, ou seja, o terceiro workshop executivo. O objetivo principal é a aprovação final do plano e a identificação de possíveis projetos a serem desenvolvidos, fora da rotina, para a realização das metas, bem como a apresentação do alinhamento entre as diversas medidas estabelecidas. Deve-se também definir um programa de implementação que possibilite a comunicação do *scorecard* aos funcionários, integrá-lo à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informação que o sustente.

A última tarefa é a finalização do plano de implementação. Nesse sentido, para que o BSC possa criar valor para a organização, deve ser integrado ao sistema gerencial. Uma estratégia que pode ser utilizada para essa incorporação é a realização de reuniões periódicas de acompanhamento do plano, a cada 60 dias. Recomenda-se, por último, a elaboração de um cronograma de trabalho, do qual constem todas as etapas para a implementação do BSC e o seu processo de acompanhamento.

Como todo conhecimento, para que possa ser colocado em prática, é necessário o desenvolvimento de um método, ou seja, um passo a passo, para viabilizar. Nesse sentido, como esse sistema gerencial é relativamente novo em termos de aplicação nas organizações, deve ser implementado de acordo com a experiência dos autores, em face do desconhecimento de literatura que divulgue outras experiências de implementação de um BSC.

2.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

A gestão de planos de previdência pelos Fundos de Pensão é uma atividade complexa, que merece tratamento técnico e profissional dos mais avançados e atualizados possíveis.

Fundos de Pensão são entidades sem fins lucrativos, cujo propósito é o de garantir aos seus participantes e beneficiários uma aposentadoria condizente com suas expectativas. Resumidamente, o ciclo operacional de qualquer plano de previdência é composto pelo recebimento de contribuições das empresas patrocinadoras e dos seus participantes, seguido da aplicação desses recursos nos mercados imobiliários, financeiros e de capitais, completando com o pagamento da

renda complementar aos benefícios da previdência oficial. Assim, para cumprir na plenitude as suas obrigações com a maior eficiência é necessário que as entidades utilizem na gestão dos recursos instrumental moderno, reconhecido e adequado às suas especificidades.

Uma das especificidades de um Fundo de Pensão é que, como instituição sem fins lucrativos, estas entidades devem limitar seus gastos para que as despesas gerais se mantenham abaixo das quantias orçadas, sem, no entanto, comprometer a sua missão.

Sobre esta questão, Kaplan e Norton afirmam que:

“No caso de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. Devem ser definidos objetivos tangíveis para clientes e participantes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente serão o objetivo básico”. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.189)

Complementarmente ao sistema oficial de previdência, em 1977 foram criadas no Brasil as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), também denominadas de fundos de pensão, com o advento da Lei 6.435 e do Decreto 81.240 que regulamentou as disposições da Lei, e com isso o sistema brasileiro de previdência complementar.

As atribuições e a responsabilidade dos dirigentes de Entidades Fechadas de Previdência Complementar foram ampliadas pela Resolução nº 13, de 1º de Outubro de 2004, do Conselho de Gestão de Previdência Complementar. Mais do que obrigações legais, estas novas atribuições devem ser encaradas como mecanismos para aperfeiçoamento da gestão das entidades, contribuindo assim, para melhorar o atendimento de seus participantes. O órgão fiscalizador e regulador dos fundos de pensão no Brasil é a Secretaria de Previdência Complementar (SPC), vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social.

Historicamente, a universalização da previdência social ocorreu na passagem dos séculos XIX e XX, alcançando atualmente a presença em quase todos os países do mundo. Paralelamente, o sistema de previdência complementar, considerado o segundo pilar previdenciário, nasceu na Inglaterra em meados do século XIX, por meio dos empregados do governo e de empresas de serviços públicos (ferrovias e companhias de eletricidade). A criação de fundos de previdência complementar serviu de sustentação para o recebimento de suas aposentadorias. Em seguida houve uma proliferação a outras categorias de trabalhadores, tomando maior

impulso com a desoneração das contribuições pela reforma fiscal de 1921. Entretanto, o maior avanço do sistema deverá ocorrer a partir do terceiro milênio, onde novas modalidades de planos estão sendo criados, muito mais modernos e abrangentes.

Os fundos de pensão estão hoje entre os principais investidores dos mercados financeiros e de capitais, exercendo o papel relevante na contribuição para o desenvolvimento das economias. No Brasil, apesar de ainda incipiente, o mercado de previdência complementar demonstra um grande potencial de crescimento, tendo evoluído sensivelmente nos últimos tempos. Apesar da nítida evolução da previdência complementar no país, verifica-se ainda iniciante se for comparado com outros países, como por exemplo, a Holanda, a Inglaterra, os Estados Unidos, o Japão e o Canadá.

Uma análise histórica da Previdência no Brasil permite apontar fatores críticos de sucesso para as empresas que atuam no segmento hoje, com base no aprendizado obtido das experiências bem e mal sucedidas das instituições previdenciárias no passado. Muitos destes fatores críticos de sucesso são relacionados exclusivamente à gestão organizacional, ao emprego de tecnologia e à credibilidade da organização. Assim, para que a entidade alcance seus objetivos e seja bem sucedida, conceitos como Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho se tornam essenciais.

Diversos fatores têm colaborado para o crescimento do mercado de Previdência Privada no Brasil nos últimos anos, como o déficit crônico da Previdência Social, que tem ocasionado uma busca das classes sociais mais elevadas aos planos de Previdência Complementar oferecidos. Entretanto, os Fundos de Pensão necessitam aprimorar suas competências na utilização de modernas técnicas e ferramentas gerenciais.

Existem vários modelos de Planejamento Estratégico e formas de implementá-los. Todos convergem, entretanto, para a essência do Planejamento Estratégico, que reside na declaração da visão de futuro da entidade e na definição de mudanças de comportamento que devem ser executadas para alcançar a situação definida nessa visão.

Porém, não basta somente planejar, definindo aonde se quer chegar, se não houver um alinhamento dos objetivos estratégicos com os esforços individuais e em equipe, procurando assim, direcionar o uso desses esforços para que, efetivamente,

levem aos melhores resultados. Esse alinhamento deve considerar as particularidades da estrutura organizacional, definindo os desafios de cada nível e sua contribuição para a melhoria da performance de toda a entidade. O Planejamento Estratégico somente será reconhecido como eficaz se, além de declarar aonde uma entidade deseja chegar, estabelecer com clareza as etapas para que essa situação seja alcançada, distribuindo os esforços proporcionalmente às competências em toda a estrutura organizacional.

O sucesso do Planejamento Estratégico depende não apenas da sua concepção, mas do acompanhamento periódico dos marcos que foram estabelecidos, para que ações corretivas sejam propostas, para manter o rumo em direção aos objetivos traçados.

As organizações de alta performance compreendem a diferença entre o que nunca deve ser mudado e o que deve estar aberto a mudanças. Essa capacidade de administrar continuidade e mudança – que exige disciplina consciente – está estreitamente vinculada à capacidade de desenvolver o pensamento estratégico. É o pensamento estratégico que indica quais princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir. O pensamento estratégico compreende dois comportamentos principais: ideologia central e visualização do futuro. A ideologia central define o que defendemos e o porquê de nossa existência. A visualização de futuro é o que aspiramos nos tornar, o que esperamos alcançar e criar, tudo que requer mudanças significativas e progresso para ser atingido.

Grande parte das histórias de negócios bem sucedidos está atrelada a um bom planejamento, insistência na perseguição dos objetivos, implementação de ações corretas, pessoas certas nas funções certas e comprometidas umas com as outras, Missão conhecida por todos e indicadores de desempenho constantemente medidos e avaliados. Porém, nem sempre as organizações conseguem criar cultura para elaborar este planejamento e muito menos implementá-lo. Realmente, há de se reconhecer que não é fácil mexer com a cultura e tirar as pessoas e a organização de sua inércia habitual, mas diante do contexto ambiental onde os Fundos de Pensão estão inseridos isto não é uma opção e sim uma necessidade.

O Planejamento Estratégico é feito pela entidade e para a entidade, ou seja, o processo de planejamento deve ser a construção no presente de uma visão de futuro da organização. Por ser um processo de construção, onde não existem

estratégias prontas para serem utilizadas, é necessário que um grupo de pessoas da própria entidade projete e aprenda com a nova realidade.

O processo de Planejamento Estratégico inicia-se com a elaboração do Pensamento Estratégico da organização. Acontece que nem sempre o Pensamento Estratégico é formalizado e isto pode levar a desvios que comprometam a sua eficácia.

Diferente do que será a regra no restante do Planejamento Estratégico, que é puramente analítico, no processo de desenvolvimento do Pensamento Estratégico a palavra de ordem é síntese. Nessa etapa, os envolvidos lidam com grande volume de informações, incluindo as suas próprias percepções, valendo-se da intuição e da criatividade.

A elaboração do Pensamento Estratégico busca definir a essência de ser da organização, que é representada pela definição da Missão. Definida a Missão que guarda relação com o presente da organização, ou seja, onde se está, projeta-se para onde se quer ir e a este desejo denomina-se Visão, que guarda relação com o futuro. Neste ponto, pensa-se na forma de agir para se atingir a Visão de futuro, ou seja, quais os princípios que irão nortear a forma de agir de todos os integrantes da organização. Estes princípios são denominados Valores.

O Pensamento Estratégico é a primeira etapa do processo de Planejamento Estratégico e busca refletir e responder à pergunta “Quem somos?”. Por ser a etapa inicial, todas as demais dependerão das suas definições.

Sintetizando, a elaboração do Pensamento Estratégico consiste em construir as declarações de Missão, Visão e Valores da organização.

Tendo definido o Pensamento Estratégico da entidade, a próxima etapa consiste em desenvolver a Análise Ambiental, que busca responder à pergunta “Como estamos?”. As conclusões desta etapa servirão de base para a formulação dos Objetivos Estratégicos da entidade (etapa seguinte).

Nessa etapa, o desafio é analisar os ambientes interno e externo, através de uma metodologia estruturada que possibilite avaliar o impacto dos itens levantados no cumprimento da Missão (presente) e da Visão (futuro) da entidade. Diferentemente do que ocorreu no processo de desenvolvimento do Pensamento Estratégico onde predominou a síntese, na Análise Ambiental as palavras de ordem são: análise e priorização.

A Análise do Ambiente Externo ou Análise de Macro Ambiente visa a identificação das oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso deve-se aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças ou converter as ameaças em oportunidades.

Segundo STONER e FREEMAN (1999, p.46), “o ambiente externo é composto por todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para sua operação”. A análise destes elementos pela entidade permitirá detectar as Oportunidades e as Ameaças geradas por este ambiente.

Embora a literatura seja extensa sobre este assunto, expondo várias maneiras de analisar o ambiente externo, entende-se que algumas práticas já consagradas sejam perfeitamente adequadas às entidades fechadas de Previdência Complementar e levarão a uma análise bastante consistente envolvendo aspectos competitivos, sociais, governamentais e estruturais que, de alguma forma, influenciam ou poderão influenciar nas decisões e Posturas Estratégicas da entidade.

A proposta do Modelo de Porter para análise de ambiente externo consiste em analisar a organização considerando-a inserida em um mercado competitivo. PORTER (1989, p.326) defende que “um ambiente competitivo é criado, inicialmente, pela interação de 5 forças diferentes que agem em um negócio: (a) Concorrência no próprio segmento; (b) Novos entrantes (concorrentes novos); (c) Poder dos fornecedores; (d) Poder dos clientes; e) Produtos ou serviços substitutos”.

Porter também sugeriu a análise de uma sexta força, que embora seja descartada por muitos autores, é de importância fundamental para o segmento das entidades fechadas de Previdência Complementar: o Governo.

Trata-se de uma força muito poderosa e que define o ambiente regulatório a que todas as entidades devem se submeter. Embora ainda existam divergências quanto ao nível de competição enfrentado pelas entidades, não é aconselhável desprezá-la sem sequer efetuar o diagnóstico de seu impacto. Vale lembrar que muitas entidades agregam em seu portfólio de serviços, planos de assistência médica e, nesses casos, concorrem diretamente no mercado com outros planos de saúde, administrados por empresas e cooperativas muito bem organizadas e competitivas.

Além disso, diversas alterações foram introduzidas no ordenamento jurídico que compõe o ambiente regulatório das entidades, dentre os quais se destacam

como catalisadores da competição: (a) o instituto da portabilidade, (b) a possibilidade do multipatrocínio; e (c) o crescimento das entidades abertas de previdência.

O ambiente interno de uma organização consiste nos fatores de dentro dela que constituem os recursos organizacionais, principalmente os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos. Estes recursos só têm razão de ser a partir do momento em que se destinam a fazer com que a organização alcance os objetivos a que se propõe conforme declarado em sua Missão e Visão.

O processo de análise do Ambiente Interno tem por finalidade identificar os Pontos Fortes e Pontos Fracos dos recursos organizacionais sob a ótica dos fatores que podem levar a organização ao sucesso, denominados Fatores Críticos de Sucesso - FCS. Muitos autores defendem que estes fatores servem de base para comparação da situação da organização com seus concorrentes. Entretanto para o caso de entidades de Previdência Complementar, cujos procedimentos e desempenho devem atender ao ambiente regulatório, entende-se que, em um primeiro momento, a análise deva cuidar do essencial para, posteriormente, buscar a excelência no cumprimento de seus objetivos, comparando o seu desempenho com o de outras entidades.

A Análise do Ambiente Interno ou Análise de Micro Ambiente visa a identificar os fatores que a organização entende como cruciais para a execução de sua Missão e cuja não observância pode comprometer a sua sobrevivência. Estes fatores são denominados Fatores Críticos de Sucesso. Sob a ótica destes fatores cabe analisar como a organização está situada, inclusive perante a concorrência ou organizações semelhantes. Essa análise permitirá obter os pontos fortes e fracos e traçar as estratégias, tanto para tirar vantagem dos pontos fortes quanto para reduzir os pontos fracos observados.

Realizada a Análise Ambiental da entidade, a próxima etapa consiste em formular os Objetivos Estratégicos, que buscam responder à pergunta “Para onde queremos ir?”. Nessa etapa, o desafio é: a partir do diagnóstico gerado pela Análise Ambiental, formular os Objetivos Estratégicos da entidade, verificando ao final a sua aderência ao Pensamento Estratégico e a sua eficácia em relação ao ambiente.

As informações geradas a partir da análise dos Ambientes Externo e Interno são organizadas na matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) que representará o produto final da avaliação ambiental da entidade. A matriz SWOT evidencia os principais aspectos obtidos com a Análise Ambiental da entidade e

deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente se modifica. A utilização da matriz SWOT, que consiste na síntese da avaliação da posição de uma organização diante da análise ambiental, permite identificar uma Postura Estratégica a ser adotada assim como auxilia na definição dos Objetivos Estratégicos.

A análise da intensidade dos fatores Externos (Oportunidades e Ameaças) e Internos (Pontos Fortes e Pontos Fracos) levará ao posicionamento em um dos quadrantes (manutenção, desenvolvimento, sobrevivência ou crescimento), constituindo-se a Postura Estratégica indicada para a entidade, frente às características do ambiente. Esta Postura Estratégica ditará o rumo a ser seguido na formulação dos Objetivos Estratégicos.

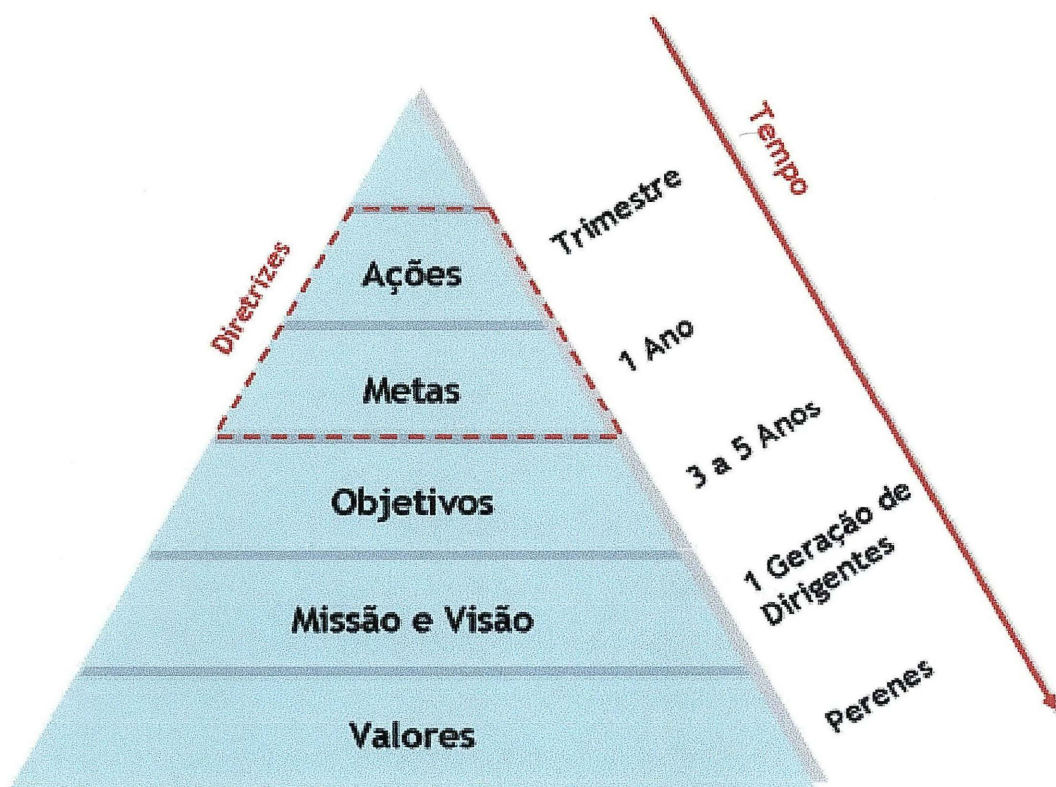
Os Objetivos Estratégicos são formulados para o médio prazo e servem de transição entre a síntese, materializada no Pensamento Estratégico, e a análise, que caracteriza as Metas e as Ações. Os Objetivos Estratégicos são orientados pela postura estratégica e compreendem um horizonte normalmente superior a um ano (normalmente entre três e cinco anos). A sugestão é de que sejam adotados objetivos envolvendo, ao menos, os seguintes temas: Processos, Financeiro, Pessoas e Participantes.

Definidos os Objetivos Estratégicos da entidade, a próxima etapa consiste em formular as Metas, que buscam responder à pergunta “Como chegaremos lá?”. Nessa etapa, o desafio é, a partir dos Objetivos Estratégicos, formular as Metas da entidade, verificando ao final a sua aderência aos Objetivos Estratégicos.

A grande contribuição das etapas anteriores do Planejamento Estratégico está na declaração dos propósitos e das intenções da entidade, bem como da definição, de forma clara, do que se deseja como futuro para a entidade ou, em síntese, definir seu Direcionamento Estratégico. Para que este futuro se torne uma realidade, é necessário vencer etapas que devem ser definidas e geridas de modo sistemático e consistente com o Pensamento Estratégico. Essas etapas são materializadas na forma de Metas anuais (curto prazo) quantificáveis e das Ações (atividades) necessárias para atingir essas Metas. Esse processo gera um conjunto de atividades de curto prazo alinhadas aos demais elementos que estruturam o Planejamento Estratégico, conforme mostra a figura 3, lembrando que o topo da pirâmide corresponde ao dia-a-dia.

Conforme definição da Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade, indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma Meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização. Indicadores são itens extremamente importantes do processo de implementação do planejamento estratégico, pois será através deles que se poderá atribuir uma forma de representação passível de quantificação das características de um processo ou de um produto. Trata-se de elementos fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisão e para o re-planejamento. Definidos os indicadores, eles passarão a ser os itens de controle de cada área, facilitando a avaliação do desempenho.

FIGURA 3: TEMPORALIDADE DOS DIVERSOS COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: elaborado por Capsi Consultoria

3 METODOLOGIA

Para consolidar os itens referentes à apresentação da fundamentação teórica em que se baseia esta pesquisa, o desenvolvimento do presente estudo e o cumprimento de todos os objetivos, foi necessária a utilização de diversas técnicas. Assim sendo, apresenta-se a seguir o método de análise, bem como os instrumentos de pesquisa que foram utilizados.

3.1 ANÁLISE BÁSICA DO ESTUDO

Este estudo visa a desenvolver uma análise da metodologia atualmente adotada para elaboração do Planejamento Estratégico da Fundação Itaipu-Br de Previdência e Assistência Social, com a finalidade de verificar se esta metodologia está adequada. Após a verificação da praticidade e/ou nível de adequação do modelo adotado à realidade da Fundação Itaipu, busca-se apresentar sugestões de alternativas para otimização desse processo de Planejamento Estratégico.

Nesta pesquisa, após um estudo mais geral dos conceitos de estratégias empresariais, de planejamento estratégico, de administração estratégica e de *Balanced Scorecard*, foi realizado um estudo mais específico sobre a elaboração de planejamento estratégico para Fundos de Pensão ou EFPC's, com posterior estudo de caso da Fundação Itaipu.

3.1.1 Natureza da pesquisa

Levando-se em consideração o tipo de estudo, o problema identificado, e os objetivos a que se propõe, a natureza da pesquisa é predominantemente qualitativa, do tipo aplicada, tendo como principais características que o próprio ambiente é a fonte direta para obtenção de dados, sendo, portanto necessário reunir e sistematizar estes dados. A pesquisa é descritiva, pois se trata de um estudo de caso, e utiliza a forma indutiva para análise dos dados. A busca por informações que pudessem caracterizar melhor o tema abordado, devido à sua amplitude e importância, exigiu uma visão clara dos ambientes nos quais a organização se

encontra (externo e interno), sendo definida durante o próprio desenvolvimento do processo.

3.1.2 Instrumentos de coleta de dados

Dois tipos de dados foram coletados: primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos a partir de informações da própria organização estudada, enquanto que os dados secundários provêm de fontes diversas.

Os dados primários foram extraídos mediante a realização de entrevistas semi-estruturadas com integrantes da alta administração e com colaboradores de diversos departamentos da organização em questão, selecionados aleatoriamente. As entrevistas tiveram aproximadamente 24 horas de duração e foram explorados e extraídos dados e informações sobre os principais elementos que compõem o planejamento da empresa, além de dados históricos.

A obtenção dos dados secundários foi possível através de pesquisa bibliográfica, consultas a revistas especializadas e não especializadas, relatórios anuais de atividade e outras publicações de organizações, dissertações e teses.

3.1.3 Metodologia para Execução dos Objetivos Específicos

Visando a apresentar de forma mais abrangente a organização em estudo, procurou-se identificar a sua missão, sua visão estratégica, seus valores, suas estratégias, seus fatores-chave de sucesso, seu perfil organizacional e suas principais características.

O método predominantemente utilizado foi o estudo de caso, uma vez que os resultados foram obtidos a partir de informações primárias da própria organização, por meio de entrevistas. Os dados secundários foram utilizados de forma complementar, enriquecendo com informações específicas que estão diretamente relacionadas ao que o estudo se propôs.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, pois se propõe a identificar as dificuldades na elaboração do planejamento estratégico de uma organização, visando a verificar os fatores que poderão contribuir para facilitar esta elaboração, com intenção de simplificá-la e torná-la mais compreensível para todos.

3.2.1 Técnicas de Coleta e de Tratamento dos Dados

Todo projeto de pesquisa deve evidenciar as técnicas de coleta de dados que pretende utilizar para o levantamento de dados primários e/ou secundários para o desenvolvimento do projeto. Considerando as técnicas de coletas de dados que podem ser utilizadas, o presente estudo adotou a observação simples, a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

Através da leitura seletiva, com o objetivo de identificar os aspectos fundamentais e históricos da organização, pôde-se obter uma compreensão mais ampla de seu negócio e das variáveis internas e externas que poderiam afetá-la.

3.2.2 Limitações da Pesquisa

Para a realização dos seus objetivos, a pesquisa apresenta limitações relacionadas à sua natureza, no que tange ao seu escopo e desenho. O escopo da pesquisa contemplou especificamente um processo metodológico adotado pela Fundação Itaipu. O desenho da pesquisa impõe limitações características de uma abordagem qualitativa.

Outro aspecto que limitou o desenvolvimento da pesquisa foi a inexistência de dados comparativos com outras organizações similares, pelo fato de isso exigir um tempo mais extenso para a realização destas coletas de dados devido à dificuldade de acesso a tais informações.

Também pode ter sido apresentada alguma informação com preconceitos, entendimentos ou mesmo omissão em certos dados coletados na entrevista pelo autor, podendo diferenciar-se da realidade atual.

3.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Na primeira parte deste estudo, apresenta-se o tema, bem como a definição e a natureza do problema, de forma sucinta, após breves comentários sobre a importância de se estabelecer estratégias competitivas e um planejamento estratégico para as organizações. Ainda nesta parte do trabalho apresenta-se a justificativa da pesquisa, o ponto de vista a defender, e os objetivos específicos a serem seguidos para elaboração do trabalho.

Na segunda parte descrevem-se os fundamentos teóricos sobre competitividade nas organizações, estratégias empresariais, planejamento estratégico em geral, administração estratégica, *Balanced Scorecard* e planejamento estratégico para EFPC's.

Na terceira parte, apresenta-se a metodologia que foi utilizada para abordar o tema proposto de modo coerente e com vistas ao entendimento dos interessados em sua leitura. Para isso, este item contempla uma análise básica do estudo, a caracterização do estudo e a organização do estudo.

Na quarta parte do trabalho apresenta-se a análise da Fundação Itaipu, sob a ótica do ciclo 2008 de planejamento estratégico, que contempla um histórico da entidade, sua estrutura organizacional, seu direcionamento estratégico, a análise ambiental, seus objetivos estratégicos e as intervenções elencadas para alcançar estes objetivos.

Na quinta parte do trabalho apresentam-se as conclusões do referido estudo a partir do objetivo geral que se pretendia alcançar e as considerações finais sobre o tema.

Na sexta parte apresentam-se as referências bibliográficas a respeito do assunto em questão.

Na última parte apresentam-se os anexos que referenciam este trabalho.

4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO ITAIPU-BR DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL

Para a realização de uma análise do planejamento estratégico da FIBRA foi realizada pesquisa para obtenção dos dados que estão apresentados nos itens abaixo, e que resumidamente desenharam um breve histórico da Fundação, suas atividades, sua estrutura organizacional e seu planejamento estratégico para o ciclo 2008.

4.1 HISTÓRICO E ATIVIDADES DA FIBRA

A Fundação Itaipu-BR de Previdência e Assistência Social (FIBRA) é uma entidade fechada de previdência privada (fundo de pensão), que tem como patrocinadoras a ITAIPU BINACIONAL e a própria FIBRA.

Foi autorizada a funcionar pela Portaria Ministerial MPAS nº 4.367, de 30/11/88 e iniciou suas atividades em 1º de abril de 1988, tendo por objetivo complementar os benefícios concedidos pela previdência social aos empregados do lado brasileiro da ITAIPU e aos seus próprios empregados.

Teve sua origem na constatação de que a quase totalidade das empresas do setor energético brasileiro, à época, já mantinham, por meio de fundações, planos de um sistema complementar de seguro social.

A FIBRA foi instituída dentro da modalidade de benefício definido e, atendendo à natureza jurídica internacional da ITAIPU, observa, tanto para a filiação do empregado como para a concessão dos benefícios, condições equivalentes e parâmetros básicos uniformes para a administração do sistema, em conformidade com a sua congênere paraguaia, a *Caja Paraguaya de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la ITAIPÚ BINACIONAL*.

Com referência à legislação que lhe rege, a FIBRA tem suas ações regulamentadas pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC) do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS).

Como já foi mencionado neste trabalho, as entidades de previdência e assistência social complementar são sociedades sem fins lucrativos que oferecem planos de renda previdenciária, complementares à Previdência Social. A importância

social dos fundos de pensão é evidenciada pela satisfação dos participantes, que planejam com antecedência a sua aposentadoria, garantindo, assim, no período pós laboral, o mesmo padrão de renda, impossível de obter exclusivamente com o benefício pago pela Previdência Social. Além do benefício por tempo de contribuição, por idade ou por invalidez, a FIBRA oferece pecúlio em caso de morte do participante, pensão, auxílios e outros benefícios assistenciais, como assistência médica e empréstimo.

A relevância econômica da empresa se faz presente devido ao grande volume de recursos aplicados em diversos setores. Os investimentos são alocados em Renda Fixa, Renda Variável, investimentos e financiamentos imobiliários, empréstimos a participantes e outros, abrangendo várias áreas da economia, contribuindo também para o seu crescimento.

Para atingir seu principal objetivo, qual seja complementar a renda previdenciária, a FIBRA acumula e administra, ao longo do tempo laborativo de seus associados, uma quantidade de ativos que deverão ser revertidos aos participantes por meio de pagamento de benefícios.

4.2 ESTRUTURA DA ORGANIZACIONAL DA FIBRA

A estrutura de administração da Fibra é composta por um Conselho Deliberativo, uma Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal, com as atribuições determinadas da seguinte forma:

I - Conselho Deliberativo;

Ao Conselho Deliberativo, órgão de deliberação e orientação superiores, compete fixar os objetivos, bem como as diretrizes e normas da política de benefícios e aplicações, cabendo-lhe, também, estabelecer a estrutura dos órgãos técnicos e administrativos da FUNDAÇÃO.

II - Diretoria-Executiva;

A Diretoria-Executiva é o órgão de administração geral da FUNDAÇÃO, competindo-lhe a execução das diretrizes do Conselho Deliberativo dentro dos objetivos fixados, de acordo com o Estatuto da Fundação.

III - Conselho Fiscal.

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização de gestão da FUNDAÇÃO, observando-se o previsto no Estatuto da FIBRA, compete ao Conselho Fiscal:

- Examinar e aprovar os balancetes mensais;
- Emitir parecer sobre o Balanço Anual, sobre as contas e os atos da Diretoria-Executiva;
- Examinar os registros e documentos da FUNDAÇÃO;
- Apresentar ao Conselho Deliberativo parecer sobre as operações do exercício, tomando por base o balanço, o inventário da carteira de ações, os títulos e as contas da Diretoria-Executiva;
- Apontar as falhas constatadas, sugerindo medidas corretivas.

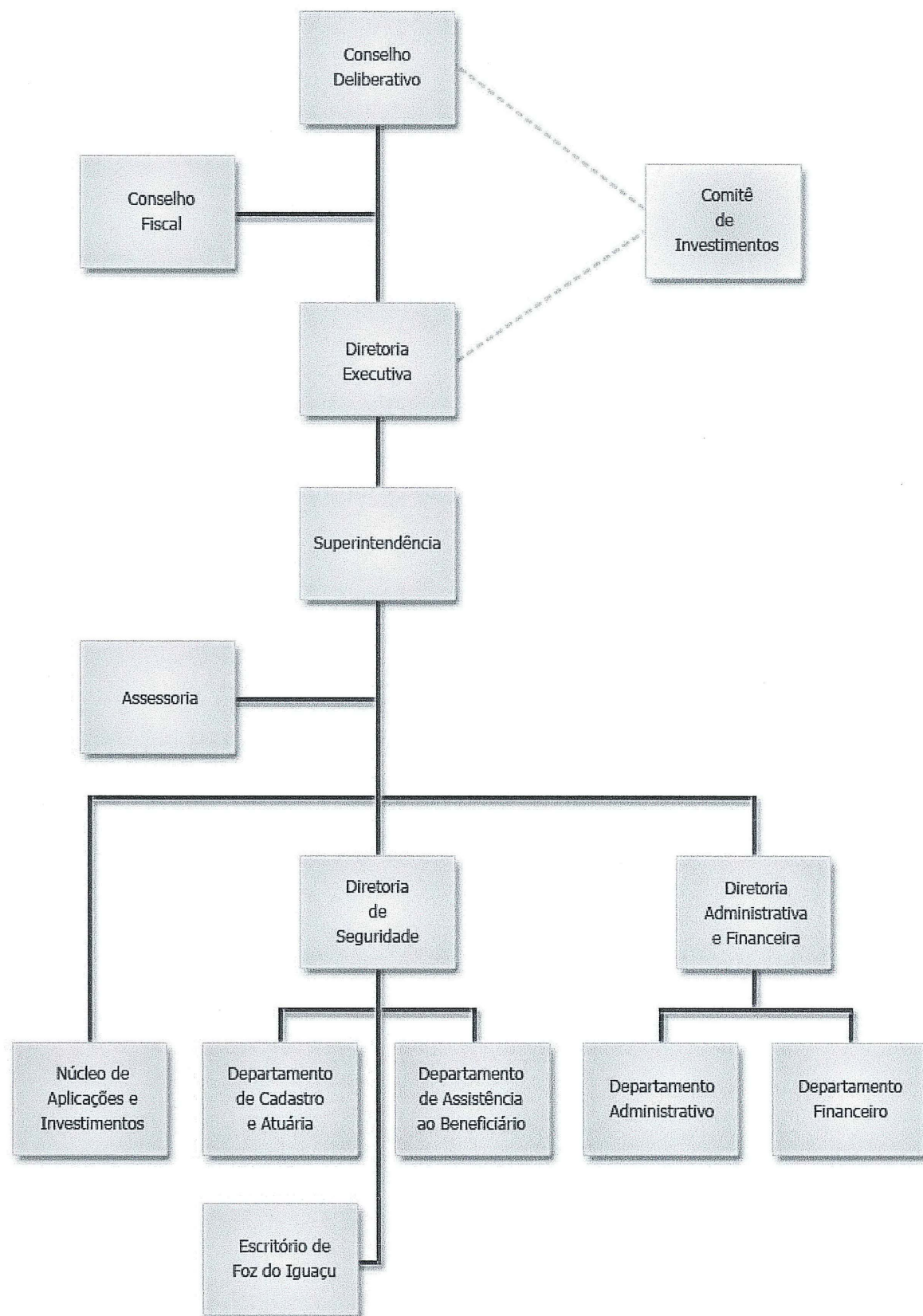
Além desta estrutura de administração, a FIBRA conta com o apoio de um Comitê de Investimentos que, como o próprio nome já diz, é o responsável pela análise e aprovação dos investimentos da Fundação.

A Diretoria Executiva é formada por um Diretor Superintendente, um Diretor de Seguridade e um Diretor Administrativo e Financeiro. Cada uma dessas Diretorias subdivide-se em departamentos, como se pode verificar no organograma apresentado na figura 4, e na composição apresentada abaixo:

- Superintendência: Assessoria e Núcleo de Aplicação e Investimentos;
- Diretoria de Seguridade: Departamento de Cadastro e Atuaria, Departamento de Assistência ao Beneficiário e Escritório de Foz do Iguaçu;
- Diretoria Administrativa e Financeira: Departamento Administrativo e Departamento Financeiro.

O quadro de pessoal da FIBRA possui um total de 40 pessoas, sendo três diretores, seis gerentes de departamento, um coordenador de escritório e 30 colaboradores. O grau de instrução dos empregados é bastante elevado, tendo 89 % com curso de nível superior completo e 50% com pós-graduação.

FIGURA 4: ORGANOGRAMA DA FUNDAÇÃO ITAIPU-BR



Fonte: Fundação Itaipu-BR

4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FIBRA

A FIBRA realizou o primeiro ciclo de Planejamento Estratégico no ano de 2000, utilizando metodologia apresentada por uma empresa de consultoria especializada. Foi implementada a sistemática de elaboração da Matriz Swot (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos a desenvolver), por meio do levantamento dos cenários – ambiente externo, interno, clientes e produto. Com base nesta matriz, a equipe gerencial realizou reflexões e traçou estratégias, projetos e metas para o exercício seguinte, conseguindo saltos qualitativos significativos em sua gestão.

Posteriormente a FIBRA adotou os padrões do PNAQ – Prêmio Nacional ABRAPP de Qualidade - para medição de seu nível de excelência, como ferramenta para identificar eventuais oportunidades de melhoria. Tal ferramenta permitiu a introdução de novas metas e projetos, com impacto significativo no desempenho institucional, que subiu de 185,5 para 476,5 pontos no período de 2000 a 2005.

Diante da dificuldade operacional para manter o acompanhamento e controle dos projetos e metas gerados pelo planejamento estratégico, em 2003 a FIBRA deu importante passo ao informatizar as atividades de monitoramento do Planejamento e da ISO, reduzindo enormemente a duplicidade de esforços existentes por ocasião da gestão manual dos sistemas de qualidade e de planejamento.

Ao longo destes seis primeiros anos de Planejamento, alternaram-se ciclos de revisão completa e de simples atualização do Planejamento Estratégico, em face da maior ou menor dinâmica dos cenários externos, ou da momentânea concentração de esforços na operacionalização dos procedimentos de acompanhamento e controle do Planejamento.

A partir do ano de 2007, o planejamento estratégico da FIBRA passou a utilizar a metodologia do *Balanced Scorecard* que busca definir as estratégias para se atingir a visão de futuro e os meios para atingir os objetivos traçados. Visa também a equacionar questões que podem comprometer seu desempenho, no curto e no médio prazo, com vistas a produzir, internamente, os ajustes estruturais que lhe sejam necessários, para fazer frente ao ambiente onde está inserida. O planejamento estratégico aborda temas considerados prioritários para entidades de mesma natureza da FIBRA e também específicos desta.

O planejamento estratégico da FIBRA é elaborado ou revisado anualmente, e geralmente no mês de setembro de cada ano são iniciadas as atividades do seu desenvolvimento para o próximo período. Na elaboração do planejamento estratégico para o ciclo de 2008, foram envolvidos 20 colaboradores da empresa, ou seja, a metade do total do quadro de pessoal da Fundação. Entre os colaboradores envolvidos no processo estão técnicos e, principalmente, os gerentes e diretores. A divulgação do PE a toda a organização foi realizada após o término das atividades, conforme apresentado no quadro 2 abaixo:

QUADRO 2 : FLUXO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FIBRA

Nº	O QUE					QUEM	PORQUE	QUANDO	COMO
	DIRETORIA EXECUTIVA	DIRETOR	GERENTES E	CONVIDAD	DEMAIS GESTORES				
1	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ELABORAR O CRONOGRAMA DO PE</div> <div style="text-align: center;">↓</div>					Coordenador	Para determinar as datas e executores dos eventos do PE	Setembro	1) Fazendo o cronograma conforme o Calendário do PE; 2) Definindo a estrutura do desdobramento.
2	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ELABORAR CENÁRIOS</div> <div style="text-align: center;">↓</div>					Equipe PE	Para mapear as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.	Conforme Cronograma	1) Distribuindo as tarefas entre os grupos dos cenários 2) Analisando o ambiente externo, interno, produtos e clientes.
3	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ELABORAR MATRIZ SWOT</div> <div style="text-align: center;">↓</div>					Equipe PE	Para definir o direcionamento estratégico	Conforme Cronograma	Fazendo o cruzamento entre oportunidades e ameaças, com pontos fortes e pontos fracos

4	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ELABORAR MAPA ESTRATÉGICO (objetivos e intervenções) </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Equipe PE + Diretoria	Para orientar a execução da estratégia	Conforme Cronograma	Definindo os objetivos estratégicos para cada perspectiva
5	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> DEFINIR INTERVENÇÕES, INDICADORES E METAS </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Diretoria	Para que a organização conheça as diretrizes para iniciar o desdobramento	Conforme Cronograma	Priorizando as intervenções e definindo metas
6	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ELABORAR OS PLANOS DE AÇÃO </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Gestores	Para executar as intervenções	Conforme Cronograma	Definindo os planos de ação, responsáveis e prazos.
7	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ORÇAR PLANOS DE AÇÃO E ENVIAR PARA O FINANCEIRO </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Gestores	Para incluir custos no orçamento	Conforme Cronograma	Encaminhando planilha ao Departamento Financeiro, com os dados.
8	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> SUBMETTER PLANEJAMENTO AO CONSELHO DELIBERATIVO </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Diretores	Para alinhar a estratégia à visão do colegiado	Conforme Cronograma	Apresentando em reunião do Conselho Deliberativo
9	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> DIVULGAR PLANEJAMENTO PARA OS COLABORADORES </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Coordenador	Para que as diretrizes e estratégias sejam disseminadas a toda a fundação	Conforme Cronograma	Fazendo reunião geral com os colaboradores
10	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ACOMPANHAMENTO </div>	Departamentos	Para garantir o atingimento dos objetivos estratégicos	Conforme Cronograma	Acompanhando o andamento das intervenções e metas

Para o desenvolvimento do ciclo 2008, inicialmente foi nomeada uma equipe para o desenvolvimento do planejamento estratégico composta por 20 pessoas, sendo três diretores, seis gerentes e onze colaboradores da FIBRA. Foi realizada uma reunião inicial para revisão do ciclo 2007 do planejamento estratégico e para alinhamento e consolidação dos conceitos gerais do modelo de planejamento utilizado pela empresa. Foram realizados, no período de setembro a dezembro de 2008, três *workshops*: o primeiro para alinhamento e revisão do pensamento estratégico e orientações para elaboração de análise ambiental; o segundo para definição dos objetivos estratégicos a partir do direcionamento e para revisão do mapa estratégico; e o terceiro para definição de novas intervenções com indicadores e metas para o alcance dos objetivos estratégicos já determinados anteriormente.

4.3.1. Direcionamento Estratégico

A FIBRA começou a utilizar o planejamento estratégico a partir do ano 2000, e a partir de então vem aprimorando cada vez mais o seu processo. A empresa possui um pensamento estratégico definido no que concerne a estabelecimento de missão, visão, valores e política da qualidade, tendo estes já consolidados. Estes itens do pensamento estratégico quando somados aos seus pontos fracos e fortes, suas ameaças e oportunidades, e à proposição de valor da empresa, levam às opções estratégicas e à definição dos fatores críticos de sucesso que são os fatores estratégicos para o adequado funcionamento da empresa. A composição do pensamento estratégico somado aos fatores críticos de sucesso definidos determina todo o direcionamento estratégico da FIBRA e contribui para a definição dos seus objetivos estratégicos.

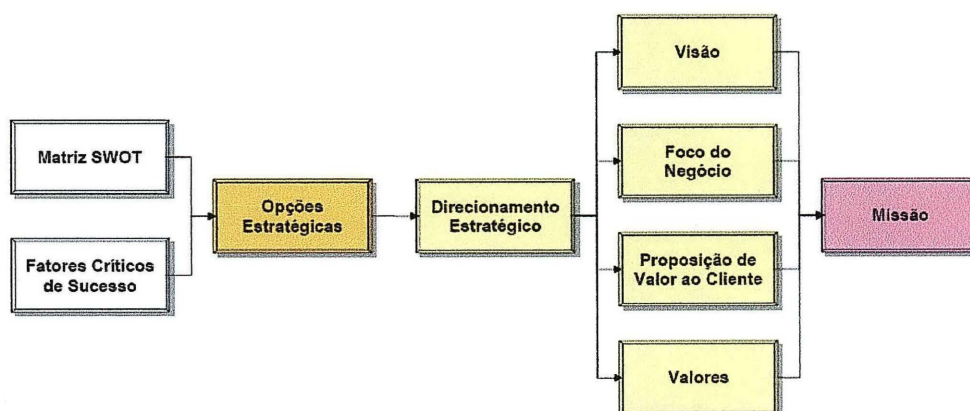


FIGURA 5: DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO (Fonte: Luzio Consultoria)

1) Missão da FIBRA

Contribuir para uma aposentadoria digna, assegurando, através do tempo, o pagamento dos benefícios do Plano Previdenciário a seus Participantes e Beneficiários, bem como a prestação dos serviços associados.

2) Visão da FIBRA

Ser reconhecida pela excelência em produtos e serviços previdenciários, por seus Participantes, Beneficiários, Patrocinador e pelo segmento onde atua.

3) Valores da FIBRA

- Integridade
- Respeito às pessoas
- Ética
- Justiça nas decisões
- Prudência

4) Política da Qualidade da FIBRA

Assegurar aos Participantes o pagamento dos benefícios previstos em seu Plano Previdenciário, cumprindo a legislação vigente e os termos dos seus Estatutos, Políticas e Normas.

5) Análise Ambiental / Postura Estratégica

A elaboração da análise ambiental foi realizada através de uma linha de desenvolvimento, com a divisão da equipe técnica em equipes menores, onde cada uma das equipes realizou a análise sob uma das óticas a seguir descritas:

a) Análise do Ambiente Externo

- Informações do Setor e Tendências;
- Informações do Cenário Financeiro;
- Informações de Aspectos Regulatórios;
- Informações de Aspectos Sociais.

b) Análise do Ambiente Interno

- Informações de Excelência Operacional;
- Apresentação de Pesquisa de Satisfação;

- Apresentação de Registro/Tratamento de Reclamações;
- Recursos Humanos.

A partir da elaboração de cenários, realizada pelas equipes de técnicos da FIBRA, priorizaram-se os aspectos que, potencialmente, têm influência sobre a Fundação, classificando-os como pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades.

A Análise Ambiental Externa e Interna se deu através da análise da matriz SWOT (ver figura 6), assim denominada por ser originada de quatro palavras da língua inglesa: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

FIGURA 6: MATRIZ SWOT

FATORES INTERNOS FATORES EXTERNOS	PONTOS FORTES S (Liste de 5 a 10 pontos fortes aqui).	PONTOS FRACOS W (Liste de 5 a 10 pontos fracos aqui).
OPORTUNIDADES O (Liste de 5 a 10 oportunidades aqui).	Estratégias S → O Estabeleça aqui estratégias que se utilizam dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades).	Estratégias W → O (Estabeleça aqui as estratégias de reforçar os pontos fracos necessários para aproveitar as oportunidades).
AMEAÇAS T (Liste de 5 a 10 ameaças aqui).	Estratégias S → T (Estabeleça aqui as estratégias que utilizam os pontos fortes para evitar ameaças).	Estratégias W → T (Estabeleça aqui as estratégias para reforçar os pontos fracos necessários para evitar as ameaças).

Fonte: Fundação Itaipu-Br

Por meio do diagnóstico interno baseado na matriz SWOT identificaram-se os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades de cada um dos tópicos avaliados, relacionando-os às condições da FIBRA e às apresentadas pelo ambiente externo. Com estas premissas, foram elaboradas diversas estratégias para reduzir a vulnerabilidade quanto a seus pontos fracos e aproveitar as oportunidades

propiciadas pelos seus pontos fortes. Essas estratégias geram algumas visões e perspectivas a serem buscadas através de intervenções e metas, com definição das ações, responsáveis e recursos para o cumprimento e alcance destes objetivos.

Elaborado o levantamento de todos estes dados com relação à análise ambiental, os mesmos foram comparados e pontuados através de ferramenta conhecida como “análise de intensidade”. Para a análise de intensidade são confrontados, cada uma das ameaças e das oportunidades, com cada um dos pontos fortes e dos pontos fracos, anteriormente definidos. A análise é realizada por meio das respostas às questões abaixo: Qual o impacto do ponto forte para neutralizar/minimizar uma ameaça? Qual o impacto do ponto forte para potencializar uma oportunidade? Qual o impacto do ponto fraco no aproveitamento de uma oportunidade? Qual o impacto do ponto fraco para agravar/potencializar uma ameaça?

A pontuação para definição do grau de impacto de cada resposta foi computada de acordo com o seguinte quadro de classificação:

QUADRO 3: PONTUAÇÃO PARA IMPACTO NA ANÁLISE AMBIENTAL

PONTUAÇÃO	GRAU DE IMPACTO
1	Não Significativo
3	Pouco Significativo
5	Significativo
7	Muito Significativo
9	Extremamente Significativo

Fonte: Fundação Itaipu-Br

Após esta análise e o somatório da pontuação teremos a definição da Postura Estratégica que poderia ser de manutenção, desenvolvimento, sobrevivência ou crescimento, e que no caso da FIBRA, foi uma postura de manutenção, conforme apresenta a figura 7.

FIGURA 7: POSTURA ESTRATÉGICA DA FIBRA PARA 2008

		Ambiente Externo com predominância de:	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Ambiente Interno com predominância de:	PONTOS FORTES	Manutenção	Desenvolvimento
	PONTOS FRACOS	Sobrevivência	Crescimento

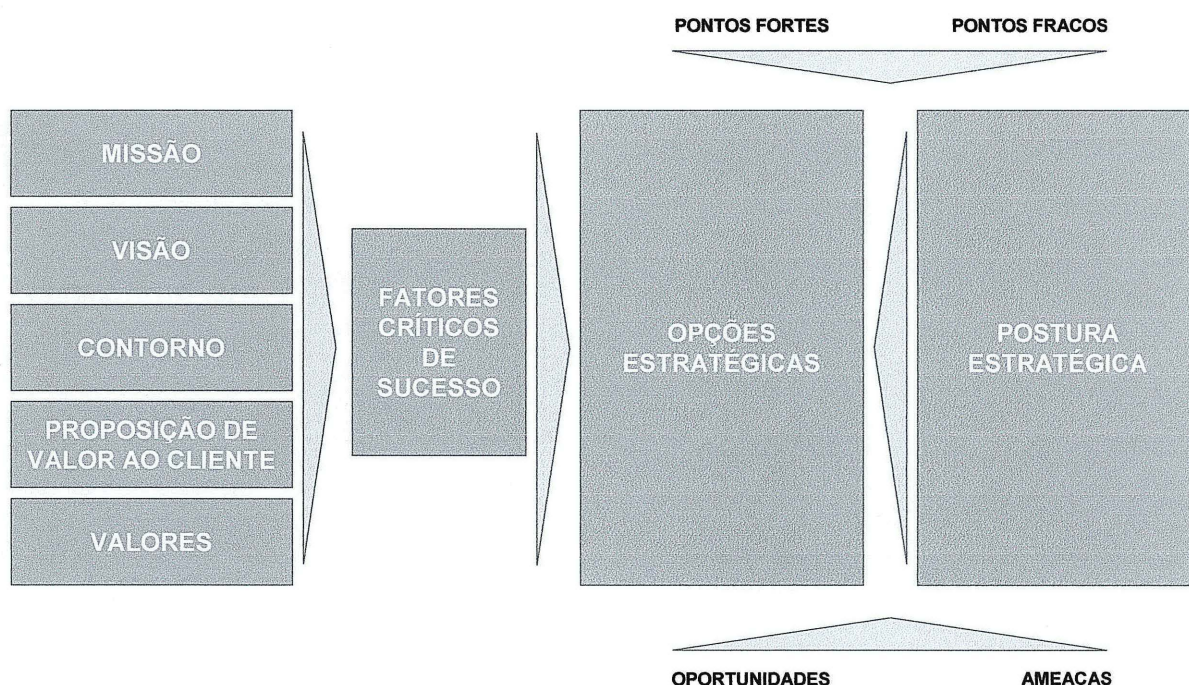
Fonte: Fundação Itaipu-Br

O próximo passo efetuado foi a determinação dos fatores críticos de sucesso que são fatores estratégicos considerados essenciais para o sucesso da empresa ou para o seu adequado funcionamento.

Com os fatores críticos de sucesso determinados, o próximo movimento foi a revisão de um conjunto de benefícios (proposição de valor), com a finalidade de minimizar ou neutralizar ameaças, potencializar oportunidades e desenvolver pontos fracos e pontos fortes, aderentes à postura estratégica e aos fatores críticos de sucesso.

De toda essa análise e direcionamento extraíram-se as opções estratégicas que foram o insumo para a avaliação e definição dos objetivos estratégicos.

FIGURA 8: OPÇÕES ESTRATÉGICAS



Fonte: Fundação Itaipu-Br

4.3.2 Objetivos Estratégicos

Nessa etapa, a equipe de planejamento (somente os gerentes e os diretores) analisou todo o direcionamento estratégico e sintetizou os dados de forma que foram formuladas as estratégias da empresa.

1) Formulação de estratégias

Toda a análise realizada nas fases anteriores foi apresentada à alta direção da empresa, ocorrendo um momento de alinhamento com a equipe de gerentes para a formulação das estratégias, com vistas à definição de seus objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos foram definidos pela alta direção, considerando a postura estratégica e contemplando um horizonte de médio prazo (um ano).

2) Definição de Objetivos estratégicos – Mapa estratégico

Os objetivos estratégicos foram definidos para as quatro perspectivas do negócio, e visam decompor a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito. No caso da FIBRA, por tratar-se de uma instituição sem fins lucrativos, a ordem das perspectivas foi alterada em relação ao BSC original em função de a principal perspectiva ser a dos clientes.

A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos, para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

A perspectiva dos processos internos constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais freqüentemente, os elos entre os processos internos da FIBRA e os da patrocinadora ITAIPU, estão muito unidos, a ponto de exigirem que estes também sejam considerados.

Na perspectiva do aprendizado e do crescimento o objetivo é oferecer a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas. A habilidade de uma organização inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com seu valor. Esta perspectiva trata de objetivos voltados à capacidade dos funcionários, aos sistemas de informação e à motivação e alinhamento.

A perspectiva financeira deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e remetendo-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo.

Através da metodologia de correlação entre o direcionamento estratégico e as quatro perspectivas, utilizou-se um quadro conforme modelo apresentado abaixo (Quadro 4) como material de apoio à construção do mapa estratégico.

QUADRO 4: CORRELAÇÃO ENTRE TEMAS CHAVES DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO COM AS PERSPECTIVAS

DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO		MAPA ESTRATÉGICO (PERSPECTIVAS)			
		Cientes	Processos Internos	Aprendiz. & Crescim.	Financeira
VISÃO DE FUTURO					
MISSÃO					
CONTORNO					
PROPOSIÇÃO DE VALOR AO CLIENTE					
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO NEGÓCIO					
VALORES					
OPÇÕES ESTRATÉGICAS (SWOT)					
OPORTUNIDADES EXTERNAS					
AMEAÇAS EXTERNAS					
PONTOS FORTES EMPRESA					
PONTOS FRACOS EMPRESA					

Fonte: Fundação Itaipu-BR – Planejamento Estratégico, ciclo 2008

Foi realizada a revisão do Mapa Estratégico elaborado no ciclo 2007 e montou-se então o “Mapa de Objetivos” ou “Mapa Estratégico” para o ciclo 2008. Durante o processo inicial de estabelecer objetivos para cada área, discriminaram-se todas as metas importantes da empresa e de suas áreas. A partir destas, conseguiu-se definir todos os procedimentos da empresa que irão afetar a satisfação de seus clientes, estabelecer indicadores quantitativos para cada um deles, e estabelecer metas para atingir seus objetivos.

O mapa estratégico da FIBRA veio complementar o conjunto de escolhas, fornecer a base do processo de comunicação e orientar a execução da estratégia.

O mapa estratégico é um diagrama que conta a história da estratégia da FIBRA, através da relação de causa e efeito entre os objetivos (descritos nas elipses do mapa) das quatro perspectivas chaves do negócio da empresa. A ordem das perspectivas no mapa estratégico, de cima para baixo, representa as dimensões principais da Cadeia de Valor do negócio. Por este motivo, no mapa estratégico da FIBRA, apresentado na figura 9, tem a perspectiva dos clientes no topo do mapa, diretamente ligado ao quadro de missão e visão da empresa.

VISÃO: "Ser reconhecida pela excelência em produtos e serviços previdenciários, por seus participantes, beneficiários, patrocinador e pelo segmento onde atua." **MISSÃO:** "Contribuir para uma Aposentadoria digna, assegurando, através do tempo, o pagamento dos benefícios do Plano Previdenciário a seus Participantes e Beneficiários, bem como a prestação dos serviços associados."

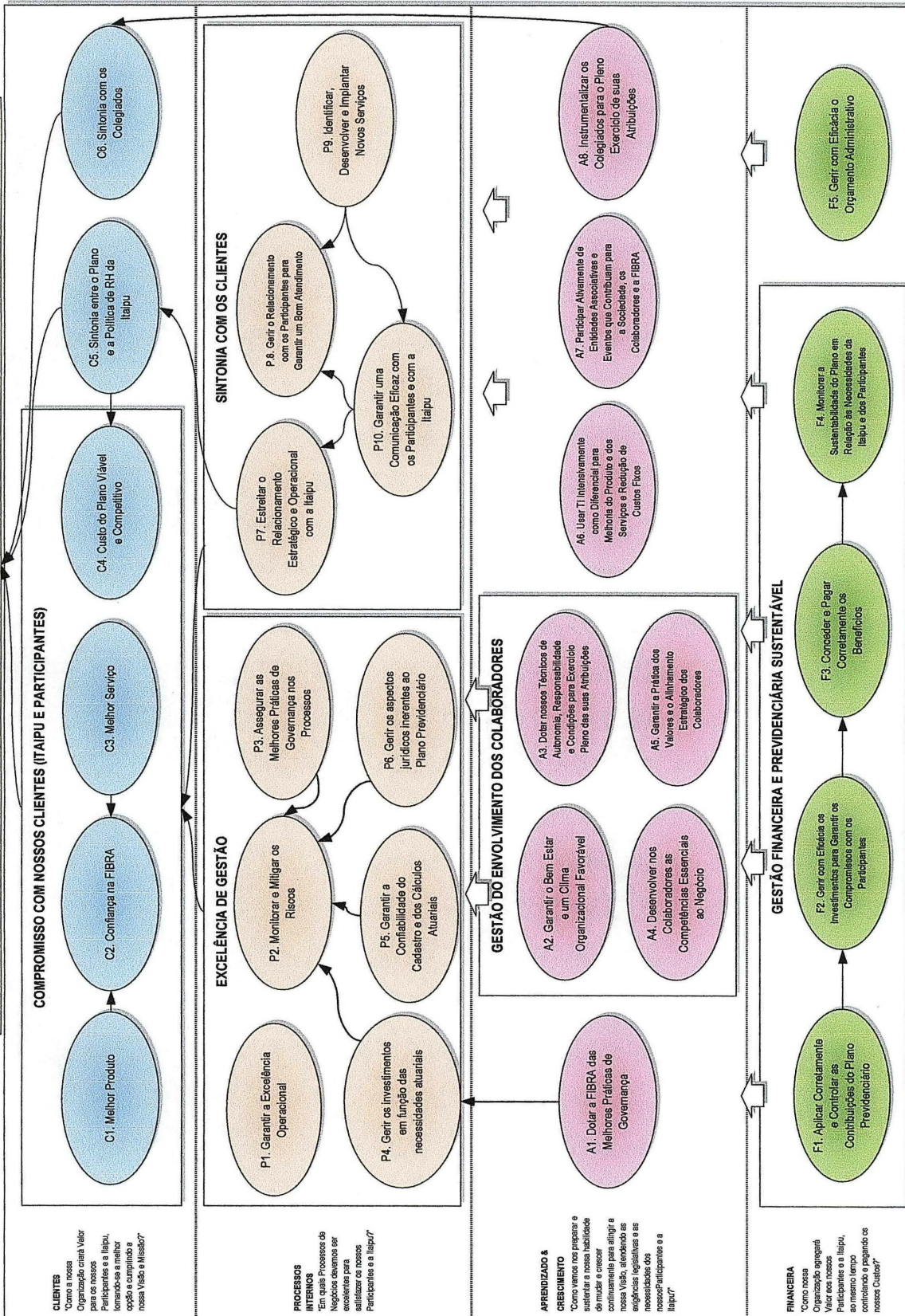


FIGURA 9: MAPA ESTRATÉGICO DO CICLO 2008 DA FIBRA (FONTE: FUNDAÇÃO ITAIPU)

4.3.3 Intervenções

As Intervenções ou Iniciativas são grandes “projetos” ou programas de ações táticas que recebem tratamento prioritário na empresa para assegurar o sucesso do Objetivo Estratégico, e que devem produzir uma mudança significativa ou, até mesmo, verdadeiras transformações em determinado desempenho atual. Na FIBRA estas Intervenções são tratadas como grandes projetos, de vida relativamente curta (em torno de um ano), priorizadas e implantadas com urgência e por equipes multidisciplinares.

Para viabilizar execução das Intervenções, a FIBRA utilizou diversas ferramentas que auxiliaram no detalhamento do escopo e na identificação dos fatores críticos para a execução.

Foram elaborados, para cada intervenção, um Diagrama de Escopo, que contemplou a definição e o propósito da intervenção, as condições reais para sua realização e os resultados e produtos esperados.

Foi elaborado também, para cada intervenção, um Diagrama de fatores Críticos, que relacionou os resultados e produtos esperados com as causas reais da não entrega e as barreiras à execução, os riscos e os recursos favoráveis.

Com estas ferramentas definidas passou-se à elaboração dos Planos de Ação, para cada uma das intervenções.

1) Planos de Ação

Os Planos de Ação, definidos para cada uma das intervenções do PE da FIBRA, foram compostos pelas medidas táticas, que são a estrutura lógica do plano, e pelas medidas de operacionalização dessas táticas, que descrevem as soluções propostas pela equipe para a execução das táticas da intervenção.

A FIBRA utilizou uma ferramenta de trabalho que estabelece o planejamento da execução da intervenção e é também usada para fazer o gerenciamento dessa execução. Essa ferramenta compila todos os dados relevantes para o monitoramento da implementação da intervenção, como por exemplo: nome da intervenção; objetivo estratégico associado; equipe responsável pela intervenção; data de início e fim da intervenção; custo total; data da modificação; percentual concluído; medidas táticas e operacionais; finalidade das medidas; responsável por medida; data de início e término da medida; recurso financeiro necessário para a

medida; anotações sobre a situação atual da medida (status); pendências e outras informações importantes.

Os Planos de Ação das intervenções da FIBRA foram detalhados o suficiente para servirem de “agenda” de gerenciamento da execução, constituindo-se na principal ferramenta de trabalho da equipe. Devem ser seguidos à risca e atualizados constantemente, para garantir que a equipe esteja no rumo certo. Além disso, na conclusão do trabalho, essa ferramenta será o histórico do trabalho realizado.

2) Indicadores de desempenho

A partir da definição dos objetivos estratégicos a FIBRA estabeleceu indicadores para avaliação do sucesso no alcance destes objetivos. Para cada objetivo estratégico foi definido pelo menos um indicador de desempenho. Os indicadores são elementos fundamentais para a análise crítica do desempenho da intervenção, para a tomada de decisão e para o re-planejamento. Definidos os indicadores, eles passarão a ser os itens de controle de cada intervenção, facilitando a avaliação do desempenho.

Na FIBRA, os Indicadores de Desempenho das intervenções são detalhados em uma ferramenta denominada “Descrição de Indicadores” onde se têm vários dados que contribuem para que as equipes façam o planejamento e gerenciamento da execução das intervenções. Esses dados são: nome da intervenção; objetivo estratégico associado; equipe responsável pela intervenção; nome do indicador; tipo de indicador (de tendência ou de resultado); intenção do indicador; frequência de atualização; unidade de medida; definição/fórmula do indicador; metas; frequência de apuração.

As metas estabelecidas referentes aos indicadores de desempenho do planejamento estratégico da FIBRA são monitoradas constantemente através de uma Comissão de Planejamento e Controle que realiza periodicamente reuniões com cada um dos gestores de cada intervenção para verificação de andamento das atividades e emitir orientações necessárias. Além disso, o acompanhamento desses indicadores e do progresso do alcance das metas pode ser feito por todos os empregados da FIBRA através de um painel de indicadores disponível em diretório específico na rede e na intranet da empresa.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi o de levantar as informações sobre a metodologia de elaboração do PE – ciclo 2008 - da Fundação Itaipu, e de fazer uma avaliação com apresentação dos resultados. Para o atendimento desse objetivo, além de pesquisas teóricas feitas a diversas fontes, foi realizado um levantamento e um trabalho de análise e síntese sobre a metodologia adotada dentro da própria empresa.

Constatou-se que a FIBRA vem elaborando o seu planejamento estratégico com os objetivos direcionados principalmente para a satisfação de seus clientes, o que é uma premissa básica para sobrevivência da empresa. O negócio da empresa consiste em captar os recursos dos participantes ativos, aplicá-los de maneira segura e com rentabilidade suficiente para atendimento de seu objetivo principal, que é prover uma renda complementar para os participantes assistidos (aposentadoria) e seus beneficiários.

Concluiu-se que, com esse pensamento, a empresa é obrigada a realizar um planejamento estratégico onde a análise do ambiente externo deve ser muito rigorosa, pois ela irá nortear a determinação dos objetivos que deverão ser alcançados para que possa cumprir com todas as suas obrigações, não só imediatas, mas principalmente no longo prazo, como é o caso dos benefícios a serem concedidos. O olhar da empresa deve estar constantemente voltado para o setor de previdência privada e suas tendências, o cenário financeiro, os aspectos regulatórios que lhe afetam e os aspectos sociais e culturais que a envolvem.

Por outro lado, percebeu-se que a análise do ambiente interno também deve ser motivo de constante atenção, pois para suprir as necessidades da empresa com relação ao atendimento dos seus clientes, é de fundamental importância a preocupação com a sua excelência operacional, tanto com relação aos recursos humanos como aos demais recursos necessários à realização de uma gestão eficaz.

Verificou-se que na FIBRA essas análises ambientais são realizadas por uma equipe multidisciplinar com capacidade de análise elevada, mas percebemos que a metodologia adotada para essa etapa do PE tem sido bastante complexa e extensa, com excesso de reuniões e com carência de esclarecimentos sobre a expectativa dos líderes do planejamento quanto aos resultados esperados dessas análises, do ponto de vista metodológico. Outro aspecto relevante que detectamos, da

dificuldade de realização desta etapa do planejamento, é o fato de as pessoas envolvidas nas equipes de análise terem pouco tempo para realizar os levantamentos de dados e consolidá-los, pois a atividade rotineira é bastante intensa na Fundação. Os resultados poderiam ser mais eficazes se ocorresse uma imersão temporária sobre o assunto com orientação dos líderes.

Um segundo ponto que foi analisado foi o estabelecimento de indicadores de desempenho, que em muitos casos não captou e não comunicou a intenção do objetivo estratégico. Como a metodologia do BSC foi recentemente adotada e muitos dos envolvidos no processo de planejamento ainda não a conhecem, é provável que esse problema seja solucionado com o decorrer do tempo. Um treinamento mais eficaz pode ser de grande valia.

O terceiro ponto que abordamos refere-se à comunicação interna ou endomarketing do planejamento estratégico. Embora seja notória a percepção e a indicação de vários estudiosos de que não se deve envolver toda a empresa na elaboração do PE, deduzimos que a sua comunicação é fundamental durante todo o processo de planejamento. A comunicação assertiva é a ferramenta mais eficaz que a empresa pode utilizar para conseguir o envolvimento dos seus colaboradores e o comprometimento na implementação das atividades relacionadas ao plano.

Em última análise, com a adoção da metodologia do BSC, que foca principalmente em resultados de longo prazo, e diante do conhecimento do negócio da empresa que visa também o longo prazo, o momento deve ser de consolidação dos objetivos já definidos e de alinhamento das ações, focando-as não somente no momento, mas com vistas ao futuro. E é com esta visão que devemos iniciar o pensamento para o próximo ciclo do planejamento.

Sintetizando o presente estudo, a pesquisa e análise realizadas apontaram para a conclusão de que a elaboração do planejamento estratégico da FIBRA, para o ciclo 2008, foi executada de acordo com as metodologias mais modernas de PE e que as barreiras encontradas podem ser facilmente transpostas no próximo ciclo.

Com relação à relevância e aplicabilidade, este estudo apresentou alguns conhecimentos específicos de EFPC's e seus focos de negócio, além de contribuir para uma reavaliação do planejamento estratégico da FIBRA, baseado no alinhamento dos referenciais teóricos sobre o assunto com a prática.

Concluindo este estudo, queremos salientar que não tivemos a pretensão de esgotar o assunto, nem entendemos que as questões aqui apresentadas são as

reais carências na elaboração do Planejamento Estratégico da FIBRA, mas sim que elas são uma contribuição a esse tema.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

BOWDITCH, J.I.; BUONO, A F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COUTINHO, André R.; KALLÁS, David. **Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERREIRA, Maria Cristina. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Faculdades Bom Jesus, 2003.

FISHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

GAJ, Luiz. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1985.

GIANESI, Irineu G.N.; e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Excelência em marketing**. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JOYCE, William; NHORIA, Nitin; ROBERSON, Bruce. **O que (realmente!) funciona**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KAPLAN, Robert. S.; e NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. **Princípios do marketing**. 4. ed. São Paulo: Prentice/Hall, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a Estratégia Acontecer**: como implantar as iniciativas do Balanced Scorecard. São Paulo: Luzio, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

STONER, J. A.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TIFFANY, Paul. **O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. s. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Contruindo Estratégias para Vencer**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.