

DATA INTELLIGENCE

GESTÃO **ESTRATÉGICA PARA A TOMADA DE DECISÕES**



6

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT.....	5
Figura 2 – Matriz SWOT: análise detalhada.....	5
Figura 3 – Matriz SWOT: posicionamento da empresa frente ao contexto que se apresenta	7
Figura 4 – Matriz SWOT: Desenvolvimento	8
Figura 5 – Matriz SWOT: Sobrevivência	8
Figura 6 – Matriz SWOT: critérios para análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no ambiente de atuação da empresa.....	9
Figura 7 – Matriz BCG.....	11
Figura 8 – Ciclo de aprendizagem e renovação organizacional proporcionado pelo BSC.....	14
Figura 9 – Dimensões do BSC	16
Figura 10 – As relações entre as dimensões do BSC	17
Figura 11 – Objetivos, medidas, metas e iniciativas desenvolvidos no BSC.....	18
Figura 12 – Estrutura genérica do Mapa Estratégico	19
Figura 13 – Exemplo prático de Mapa Estratégico.....	20
Figura 14 – Exemplo prático de Mapa Estratégico – Processos Internos	21

SUMÁRIO

1 GESTÃO ESTRATÉGICA PARA TOMADA DE DECISÕES	4
1.1 Análise SWOT	4
1.2 Matriz BCG	10
1.3 Balanced Scorecard	13
1.3.1 Mapa estratégico	19
CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS.....	25

EXEMPLO

1 GESTÃO ESTRATÉGICA PARA TOMADA DE DECISÕES

Aprender sobre ETL e OLAP foi um grande salto na forma como entendíamos os nossos dados e, agora, muitos caminhos estão abertos. A pergunta mais importante agora é: em qual sentido a empresa deve caminhar diante de tantas informações e milhares de dados?

O planejamento de uma estratégia é fundamental para a criação de vantagens competitivas sustentáveis da empresa em relação ao ambiente onde atua.

Ferramentas de planejamento estratégico são instrumentos de análise que ajudam as empresas a estabelecerem um debate mais rico durante a elaboração da estratégia corporativa. Esses instrumentos foram elaborados por empresas e consultorias mundialmente reconhecidas em suas áreas de atuação, portanto, as ferramentas que veremos a seguir foram testadas e validadas exaustivamente por diversas empresas no decorrer de seus planejamentos estratégicos.

1.1 Análise SWOT

A Análise (ou Matriz) SWOT é uma ferramenta muito difundida e amplamente utilizada durante o processo de planejamento estratégico da empresa. Busca proporcionar e delimitar o posicionamento estratégico da empresa no ambiente de atuação, identificando suas potencialidades e debilidades, tanto internas quanto externas.

O acrônimo **SWOT** provém das palavras que formam sua estrutura de análise: **S** (*Strength* – força), **W** (*Weakness* – fraqueza), **O** (*Opportunity* – oportunidade) e **T** (*Threat* – Ameaça). Outro acrônimo pelo qual essa ferramenta de planejamento estratégico é conhecida é **FOFA** (*forças, oportunidades, fraquezas e ameaças*), em razão de seus termos-chave terem sido traduzidos para o português.

As *forças* e *fraquezas* de uma empresa dizem respeito ao levantamento e à análise das características de seu ambiente interno. Já as *oportunidades* e *ameaças* têm a ver com as características presentes no ambiente externo de atuação da empresa. A Figura “Matriz SWOT” expõe a ferramenta Matriz SWOT:



Figura 1 – Matriz SWOT
Fonte: Almeida (2010), adaptado por FIAP (2018)

Como é possível visualizar na Figura “Matriz SWOT”, as *forças* e *oportunidades* às quais a empresa está exposta ajudam na *criação do valor* oferecido pela empresa, enquanto as *fraquezas* e *ameaças* contribuem para a *destruição do valor* ofertado pela empresa.

Outra forma de compreender a utilização dessa ferramenta é exposta na Figura “Matriz SWOT: análise detalhada”, de maneira a pormenorizar a análise a ser desenvolvida pelos profissionais envolvidos no planejamento estratégico da empresa.

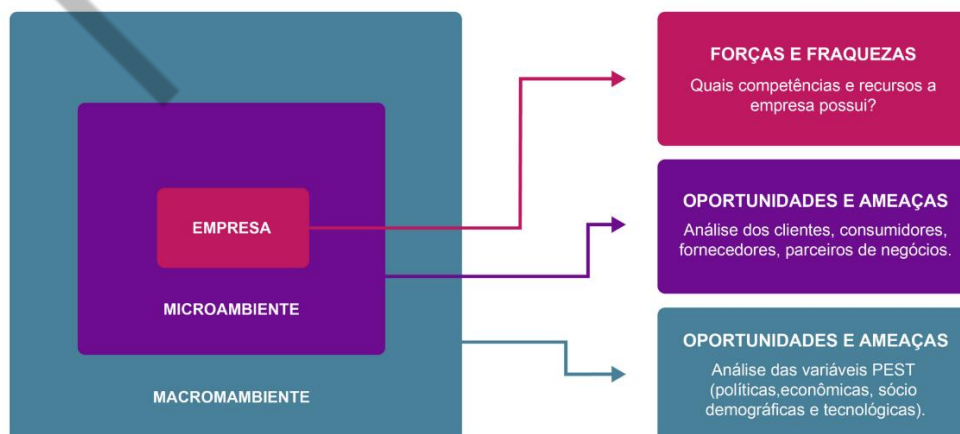


Figura 2 – Matriz SWOT: análise detalhada
Fonte: Almeida (2010), adaptado por FIAP (2018)

Tradicionalmente a Matriz SWOT procura efetuar a análise do ambiente interno e externo da organização, porém, para que a análise do ambiente externo seja mais minuciosa, propõe-se a segregação do ambiente externo em dois conjuntos: *microambiente* (mais próximo à empresa, formado por atores que mantêm relações mais diretas e cotidianas com a organização) e *macroambiente* (mais distante da empresa, formado por fatores *macroscópicos* que afetam não somente a empresa em análise, mas também outros atores do ambiente de negócios como um todo). A Figura “Matriz SWOT: análise detalhada” traz exemplos dos itens para análise que formam o micro e o *macroambiente*.

Para realizar uma análise mais aprofundada das oportunidades e ameaças presentes no *macroambiente*, alguns fatores são explicitados a seguir:

- **Fatores político-legais** – são fatores ambientais voltados às questões de regulamentação/desregulamentação, legislação, ações de governo, eleições/cenário político, instabilidade institucional, protecionismo e restrições sanitárias.

Como exemplos desses fatores que podem impactar a empresa, promovendo *oportunidades e ameaças* a serem monitoradas, temos a lei Sarbanes-Oxley e o Acordo da Basileia no contexto internacional, além da nova lei das falências, acordos setoriais e leis ambientais (IBAMA) no contexto nacional.

- **Fatores econômicos** – PIB (produto interno bruto), taxas de juros, inflação, câmbio, cotação de *commodities* (produtos básicos sem diferenciação), taxa de desemprego e grau de confiança dos consumidores na economia.

A título dos exemplos desses fatores, pode-se indicar a oferta de petróleo e outras fontes de energia, planos econômicos, blocos econômicos, matriz energética, crises cíclicas na economia, variações cambiais e crises globais.

- **Fatores sociodemográficos-culturais** – estilo de vida, características demográficas, pirâmide populacional, nível educacional e aspectos culturais.

Alguns exemplos contemporâneos a serem considerados na análise dizem respeito ao aumento da preocupação com a saúde, ênfase na qualidade de vida, sustentabilidade, elevação da população de terceira idade, imigração/migração/refugiados e o teletrabalho.

- **Tecnologia** – nessa dimensão de análise, os profissionais envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas devem ficar atentos à pesquisa e ao desenvolvimento, inovações tecnológicas, tecnologias emergentes e disruptivas, mobilidade e convergência de diferentes funcionalidades e equipamentos.

São exemplos desses fatores, alguns de caráter mais histórico e outros bastante atuais: máquina de escrever *versus* computador pessoal, Blu-Ray *versus* DVD, virtualização, motores flex, dispositivos móveis e *wearebles*.

Uma vez analisadas as forças e fraquezas internas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam no contexto externo à empresa, os profissionais incumbidos do planejamento estratégico da empresa poderão delinear o posicionamento da organização frente ao contexto em que se encontra. A Figura “Matriz SWOT: posicionamento da empresa frente ao contexto que se apresenta” expõe as possibilidades de enquadramento da empresa na Matriz SWOT:

		ANÁLISE INTERNA	
		PREDOMINÂNCIA DE	
		FRAQUEZAS	FORÇAS
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência
		OPORTUNIDADES	Manutenção
		Crescimento	Desenvolvimento

Figura 3 – Matriz SWOT: posicionamento da empresa frente ao contexto que se apresenta
Fonte: Almeida (2010), adaptado por FIAP (2018)

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			FRAQUEZAS	FORÇAS
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 4 – Matriz SWOT: Desenvolvimento
Fonte: Almeida (2010), adaptado por FIAP (2018)

É possível verificar que o quadrante inferior direito é o melhor enquadramento da empresa, pois verifica-se um conjunto das forças no ambiente interno, somadas as boas oportunidades a serem exploradas no ambiente externo da empresa.

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			FRAQUEZAS	FORÇAS
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 5 – Matriz SWOT: Sobrevivência
Fonte: Almeida (2010), adaptado por FIAP (2018)

De maneira oposta, o quadrante superior esquerdo expõe o pior enquadramento da empresa na Matriz SWOT, pois verifica-se maior ênfase em *fraquezas* no âmbito interno e, concomitantemente, ameaças no ambiente externo que poderão dificultar a evolução da empresa no futuro.

Para a efetivação de uma análise SWOT de forma estruturada, sugere-se atenção aos fatores expostos na Figura “Matriz SWOT: Sobrevivência”, na qual é possível verificar um conjunto de critérios a serem prospectados e analisados pelos profissionais envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da organização.

Forças	Fraqueza
<ul style="list-style-type: none">• Competências Básicas em áreas-chave.• Recursos financeiros adequados.• Liderança e imagem de mercado.• Posicionamento com barreiras de entrada.• Tecnologia patenteada.• Vantagens em custos.• Competências em inovação de produtos.• Vanguarda na curva de experiência.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de foco.• Instalações inadequadas/obsoletas.• Ausência de competências básicas.• Problemas operacionais.• Tecnologia ultrapassada.• Linha de produtos mal estabelecida.• Rede de distribuição com problemas.• Baixa capacidade de comercialização.• Altos custos.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Mudanças de hábitos do consumidor.• Surgimento de novos mercados ou diversificação.• Integrações verticais.• Queda de barreiras para entrada em mercados.• Expansão de mercado.• Desenvolvimento de novas tecnologias.• Mudanças nas legislações.• Novos canais de distribuição.	<ul style="list-style-type: none">• Mudança de hábitos do consumidor.• Entrada de novos concorrentes.• Aumentos de produtos substitutos.• Novas tecnologias.• Mudanças nas legislações.• Volatilidade na economia.• Aumento do poder de consumidores e fornecedores.• Mudanças nos índices demográficos.

Figura 6 – Matriz SWOT: critérios para análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no ambiente de atuação da empresa

Fonte: Adaptado por FIAP (2017)

Os critérios apresentados podem direcionar a análise dos profissionais envolvidos no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa. A título de exemplo, considere o critério *tecnologia*. Caso o conjunto de tecnologias utilizado pela sua empresa esteja bem posicionado, você poderá assumir esse quesito de análise

como uma força competitiva da organização: esse item foi destacado como *tecnologias patenteadas* pela empresa. Ao contrário, caso o conjunto de tecnologias da empresa esteja defasado, você classificará esse quesito como uma fraqueza, pois as tecnologias da empresa estão obsoletas. Nesse caso, a Figura “Matriz SWOT: critérios para análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes no ambiente de atuação da empresa” expõe o item *tecnologia ultrapassada* no quadrante das fraquezas.

1.2 Matriz BCG

Esta ferramenta foi desenvolvida pela consultoria Boston Consulting Group (razão de seu acrônimo BCG) para analisar o posicionamento estratégico e as possibilidades de cada unidade de negócios de uma empresa.

Para tanto, a matriz suporta a análise de portfólio de produtos/serviços ou de unidades de negócios da empresa a partir do conceito de ciclo de vida do produto.

A matriz BCG é composta por quatro quadrantes localizados em um diagrama com o eixo "X", representando a participação relativa de mercado do produto ou da Unidade de Negócios (da maior para a menor), e com o eixo "Y" representando a taxa de crescimento do mercado em que o produto ou a unidade atua.

Em termos práticos, esta ferramenta ajuda a empresa a ter mais clareza a respeito dos produtos ou unidades de negócio que geram mais receita com menor investimento de recursos, ou seja, quanto mais rápido for o crescimento de um mercado e quanto maior for sua participação nesse mercado em crescimento acelerado, melhor para a empresa.



Figura 7 – Matriz BCG
Fonte: Almeida (2010), adaptado por FIAP (2018)

A Figura “Matriz BCG” expõe uma relação entre a variação de participação de mercado de um produto ou unidade de negócios (que pode variar entre baixa e alta) e a variação de crescimento do mercado (que, de forma similar, também pode variar entre baixo e alto). Assim, cada quadrante da Matriz BCG poderá classificar os produtos ou unidades de negócios da empresa de acordo com a sua participação no mercado.

Como resultados, é possível classificar os produtos ou unidades de negócios da empresa em:

a) Estrela:

Como o próprio nome sugere, são produtos ou unidades de negócios com alta participação no mercado e alta taxa de crescimento desse mercado. Assim, produtos ou unidades de negócios classificados neste quadrante são os mais bem posicionados para a empresa, pois se amparam em um ciclo virtuoso de elevada representatividade, em um mercado cujo crescimento nos próximos períodos parece promissor. Produtos

ou unidades de negócio estrela geram receita interessante, mas exigem investimentos contínuos para manter sua presença representativa no mercado em questão.

Como exemplo, considere uma montadora de automóveis: os seus produtos estrela geralmente são modelos com lançamento mais recente, razão pela qual exigem investimentos em propaganda.

b) Vaca leiteira:

Produtos ou unidades de negócios posicionados nesse quadrante geram receita e exigem poucos investimentos, ou seja, é aquele tipo de produto que praticamente “se vende sozinho”, se autopromove de forma independente e com baixos custos. Esses produtos contam com taxa de crescimento moderada em mercados estabelecidos e maduros. Uma vez que o crescimento do mercado é baixo, a necessidade de investimento é baixa. Em razão disso, há empresas que têm estes produtos como sua base de receitas, por estes produtos apresentarem lucros e geração de caixa elevados.

No exemplo da montadora de veículos, modelos classificados como vaca leiteira são aqueles considerados sucessos de vendas há algum tempo, mas que podem sofrer com o crescimento moderado do mercado que exploram.

c) Interrogação:

Produtos ou unidades de negócio classificados no quadrante interrogação também são conhecidos como “em questionamento” ou “crianças problemáticas”. Eles exigem investimento de capital pois, embora tenham baixa participação de mercado, atendem a um mercado com taxa de crescimento elevada para os próximos períodos. Portanto, a empresa deverá fazer uma escolha: investir ou abandonar esses produtos. Produtos ou unidades de negócio neste quadrante podem, se bem trabalhados pela empresa, passar para o quadrante estrela, do contrário, poderão se tornar produtos abacaxi.

Ainda considerando o exemplo da montadora de automóveis, modelos que prospectem segmentos mais específicos (faixa etária, estilo de *design*) podem ser classificados neste quadrante.

d) Abacaxi:

Produtos ou unidades de negócios do quadrante abacaxi geram receita não atrativa em longo prazo, acarretando desperdício de recursos para a empresa. O nome é mesmo bem sugestivo: lembra-se da expressão “estou com um abacaxi nas mãos”? Também são conhecidos como “cão”, “vira-lata” ou “animal de estimação”. Em geral, esses produtos devem ser evitados pela empresa, que deverá descontinuí-los, com o consequente redirecionamento dos recursos neles investidos para outros produtos mais promissores.

Na montadora de veículos já citada, produtos abacaxi são aqueles modelos lançados que experimentaram vendas muito baixas e que, portanto, tendem a ser retirados da linha de produtos oferecida pela empresa.

1.3 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) tornou-se uma filosofia e ferramenta amplamente difundida para a administração da estratégia nas empresas. Surgiu na década de 1990, a partir da insatisfação com a excessiva ênfase dada aos indicadores financeiros que, por si só, não explicavam adequadamente como os resultados das ações desenvolvidas nas empresas eram alcançados.

Os autores Kaplan e Norton aperfeiçoaram o sistema tradicional de controle gerencial voltado à implementação da estratégia para além de indicadores puramente financeiros, incorporando medidas não financeiras que pudessem ajudar o gestor a melhor controlar os resultados obtidos pela empresa.

O BSC (Painel de Desempenho Balanceado) é uma ferramenta de monitoramento de *performance* e controle da implementação da estratégia da empresa. Sua proposta é estabelecer equilíbrio entre curto e longo prazos, ocorrências e tendências, além de introduzir perspectivas internas e externas de desempenho da empresa.

Inicialmente, o BSC passou a ser empregado como um modelo de gestão, que busca auxiliar as organizações a traduzirem a estratégia em objetivos operacionais que direcionem o comportamento, as ações e o desempenho da empresa, criando-se assim um ciclo de aprendizagem e renovação organizacional.

Desse modo, cada vez que esse ciclo é percorrido, aprende-se com os resultados verificados, procedendo-se aos ajustes necessários para a consecução da estratégia da empresa da melhor forma possível.

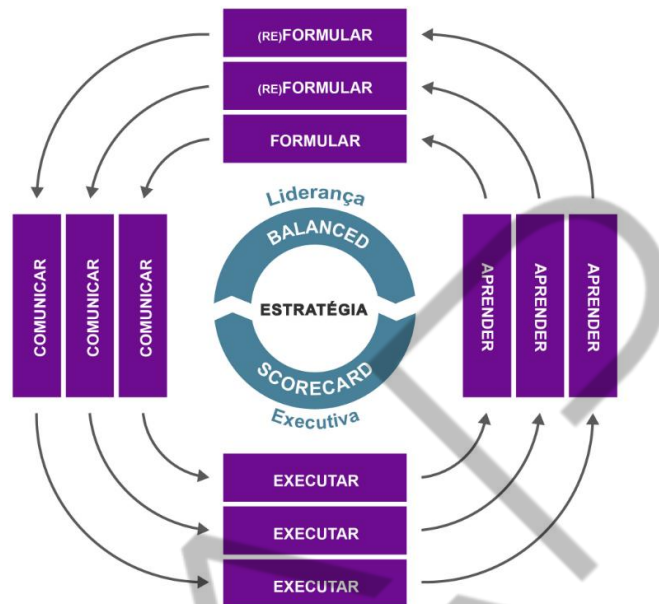


Figura 8 – Ciclo de aprendizagem e renovação organizacional proporcionado pelo BSC
Fonte: FIAP (2018)

O BSC é, antes de tudo, um sistema de gestão estratégica que avalia o desempenho empresarial a todo o momento, proporcionando ao gestor um painel de controle para compreender o desempenho da realização da estratégia à medida que as ações vão se realizando na empresa.

Para tanto, o BSC complementa as MEDIDAS FINANCEIRAS com outras avaliações, gerando medidas sobre o CLIENTE (ou MERCADO), identificando o desempenho dos PROCESSOS INTERNOS que devem ser aprimorados e analisando ainda as possibilidades de APRENDIZADO E CRESCIMENTO da organização. Dessa forma, o gestor tem à sua disposição um painel de controle para saber prontamente como os investimentos necessários em recursos humanos, tecnologia e capacitação poderão mudar as atividades impulsionando o desempenho futuro da organização.

Com o BSC, o gestor tem ao seu dispor um sistema padronizado de indicadores de desempenho que correlaciona o resultado das diferentes ações executadas em diversas áreas em uma relação direta de causa e efeito, pois traduz a estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho de áreas e

indivíduos em prol do atingimento dos objetivos estipulados na estratégia delineada pela empresa.

Além disso, o BSC também auxilia o gestor a monitorar continuamente o processo de gestão da estratégia, o que contribui para a transparência das informações gerenciais. Enfim, é um instrumento empregado para descrever e comunicar a estratégia a todos na empresa.

O BSC proporciona ainda o alinhamento das ações desenvolvidas na empresa, criando sinergias que facilitam viabilizar a sua estratégia. Em decorrência disso, os principais ganhos oriundos da aplicação na empresa são:

- Alinhamento da organização à estratégia.
- Criação de sinergias organizacionais.
- Desenvolvimento de um sistema de gestão estratégica.
- Vinculação da estratégia ao planejamento e desenvolvimento das atividades desenvolvidas nas diversas áreas da empresa.
- Definição de metas estratégicas condizentes com as atividades a serem desenvolvidas pelos colaboradores.
- Priorização das iniciativas estratégicas mais importantes.
- Alinhamento dos indivíduos à estratégia da empresa.

As quatro dimensões trabalhadas pelo BSC buscam responder às questões destacadas na Figura “Dimensões do BSC”:

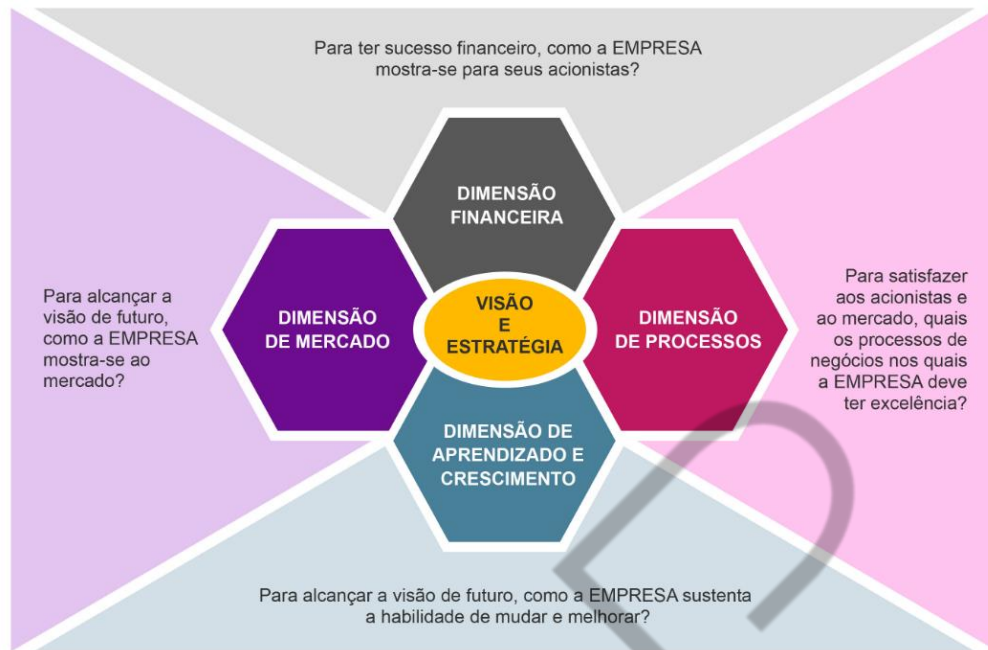


Figura 9 – Dimensões do BSC
Fonte: FIAP (2018)

Tudo se inicia pela dimensão APRENDIZADO E CRESCIMENTO, na qual são explicitados os esforços necessários para promover o desenvolvimento dos recursos na empresa, de modo a potencializar o alcance da sua visão de futuro. Uma vez capacitados, os recursos humanos poderão desenvolver melhor suas atividades, que são expressas pela dimensão PROCESSOS INTERNOS. Nela, é exposto o conjunto de processos desenvolvido pelos colaboradores da empresa ao desempenharem as suas atividades cotidianas com excelência, buscando, assim, satisfazer as necessidades do cliente.

Na sequência, é explorada a dimensão MERCADO (ou CLIENTES), que expõe a maneira pela qual a empresa se situa e opera nos mercados em que compete. Por fim, a dimensão FINANCEIRA expõe os resultados econômicos a serem alcançados pela empresa, de modo a obter êxito financeiro em sua operação.

A Figura “As relações entre as dimensões do BSC” expõe uma analogia simples da relação entre as dimensões do BSC e os componentes de uma macieira. Certamente, o elemento que mais chama a atenção na figura é a maçã (equiparável à dimensão financeira). Porém, a maçã é o resultado de muito esforço desenvolvido pelas diferentes partes da planta. O que sustenta a macieira são suas raízes, análogas à dimensão Aprendizado e Crescimento. As raízes dão sustentação a toda a estrutura da planta, promovendo seu crescimento e desenvolvimento. Assim, as raízes provêm

água e sais minerais retirados do solo para a sustentação do tronco, equiparável à dimensão Processos Internos.

A macieira provê diversos benefícios: sombra, diminuição da temperatura e as maçãs em si. Os benefícios observáveis na macieira são identificados por quem os aproveita, sendo equiparável à dimensão Cliente (ou Mercado). Ao final das contas, o conjunto harmônico da macieira provê, provavelmente, sua maior contribuição: uma bela e succulenta maçã como fruto. Esse resultado é comparável à dimensão Financeira. Portanto, para se obter a maçã (resultado financeiro), muitas outras ações foram executadas pela planta para viabilizar o seu fruto, ou seja, as dimensões anteriores à dimensão financeira proporcionam o resultado final buscado pela empresa (elevação de receitas e do lucro).

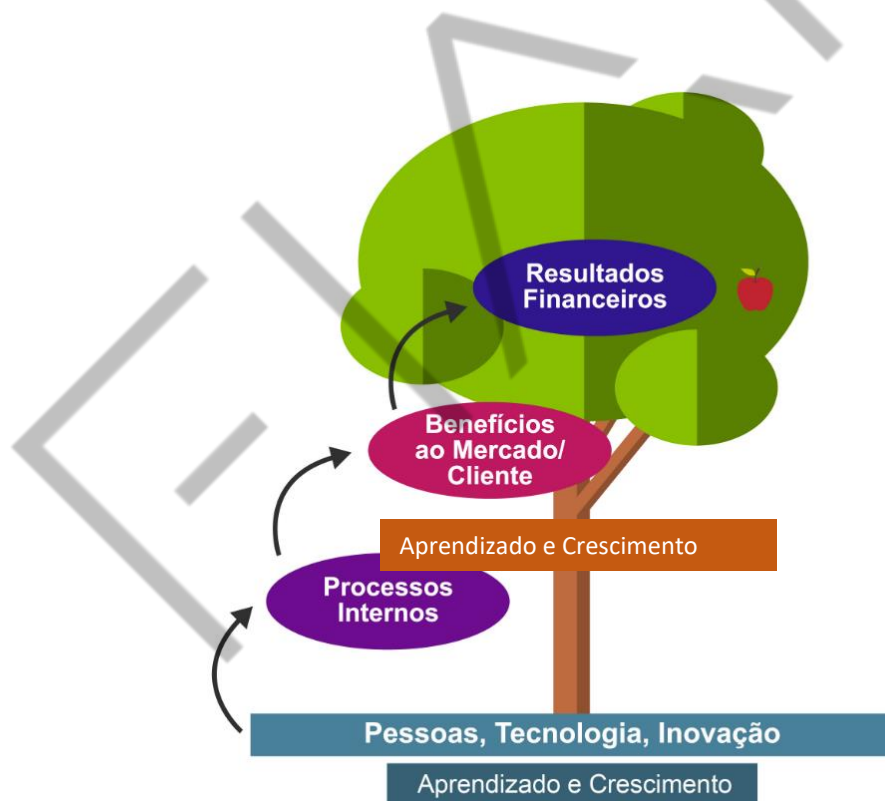


Figura 10 – As relações entre as dimensões do BSC
Fonte: FIAP (2018)

Em síntese, a estratégia desenvolvida pela empresa indica como ativos intangíveis são convertidos em resultados tangíveis (financeiros), podendo ser descrita como uma série de relações de causa e efeito entre as atividades

desempenhadas na empresa. O ciclo de aprendizagem e evolução da empresa, ao implementar o BSC como ferramenta de gestão da estratégia, pode ser mais bem detalhado, conforme exposto na Figura “Objetivos, medidas, metas e iniciativas desenvolvidos no BSC”, que interliga os objetivos, indicadores (medidas), metas e iniciativas desenvolvidos em cada uma das quatro dimensões trabalhadas pelo BSC.

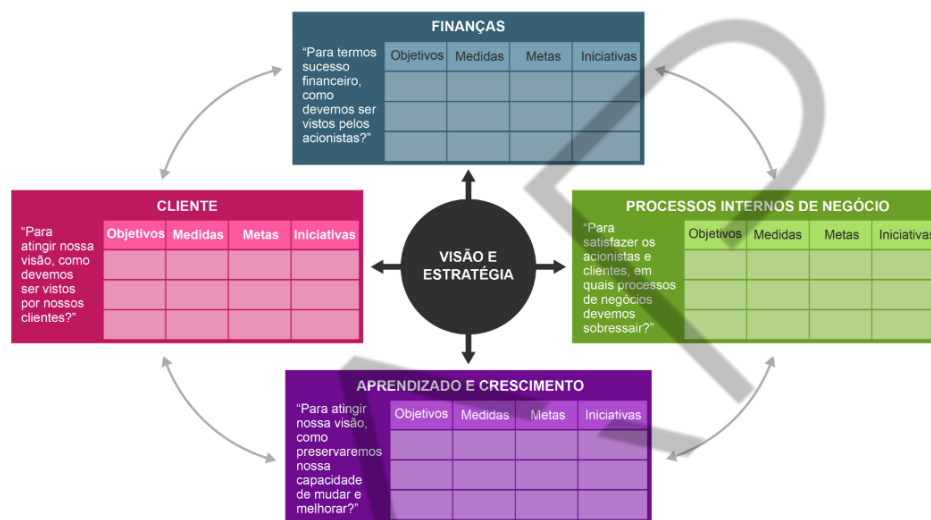


Figura 11 – Objetivos, medidas, metas e iniciativas desenvolvidos no BSC
Fonte: FIAP (2018)

Para não ficarmos apenas nos exemplos teóricos, seguem alguns exemplos de indicadores quantitativos tipicamente empregados nas diferentes dimensões do BSC:

- Indicadores financeiros:** EVA (*Economic Value-Added*), ROI (*Return On Investment*), ROCE (*Return On Capital Employed*), Rentabilidade do negócio.
- Indicadores do cliente:** % de satisfação dos clientes, % de retenção de clientes, % de aquisição de clientes, % de rentabilidade por cliente.
- Indicadores de processos internos:** ciclo de tempo do processo, desempenho de custo, % de atendimento a requisitos técnicos, qualidade e produtividade.
- Indicadores de aprendizado e crescimento:** % de satisfação da equipe, clima organizacional, % de absenteísmo e de *turnover*, horas de treinamento e aprendizado, % de produtividade da equipe.

1.3.1 Mapa estratégico

O Mapa Estratégico é um importante instrumento do BSC, pois permite visualizar os diferentes itens do BSC numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores. O Mapa Estratégico descreve a estratégia da empresa por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões do BSC.

O Mapa Estratégico é a base para a priorização de recursos na empresa, pois explicita de forma evidente as relações de causa e efeito entre os elementos da empresa, esclarecendo como os ativos intangíveis (treinamento, capacitação, pessoas, processos internos, preferência do cliente), em conjunto, geram valor tangível à organização (indicadores de resultados financeiros).

A Figura “Estrutura genérica do Mapa Estratégico” expõe a estrutura genérica condensada do Mapa Estratégico. Nela, é possível visualizar as quatro diferentes dimensões do BSC e as relações de causa e efeito entre elas:

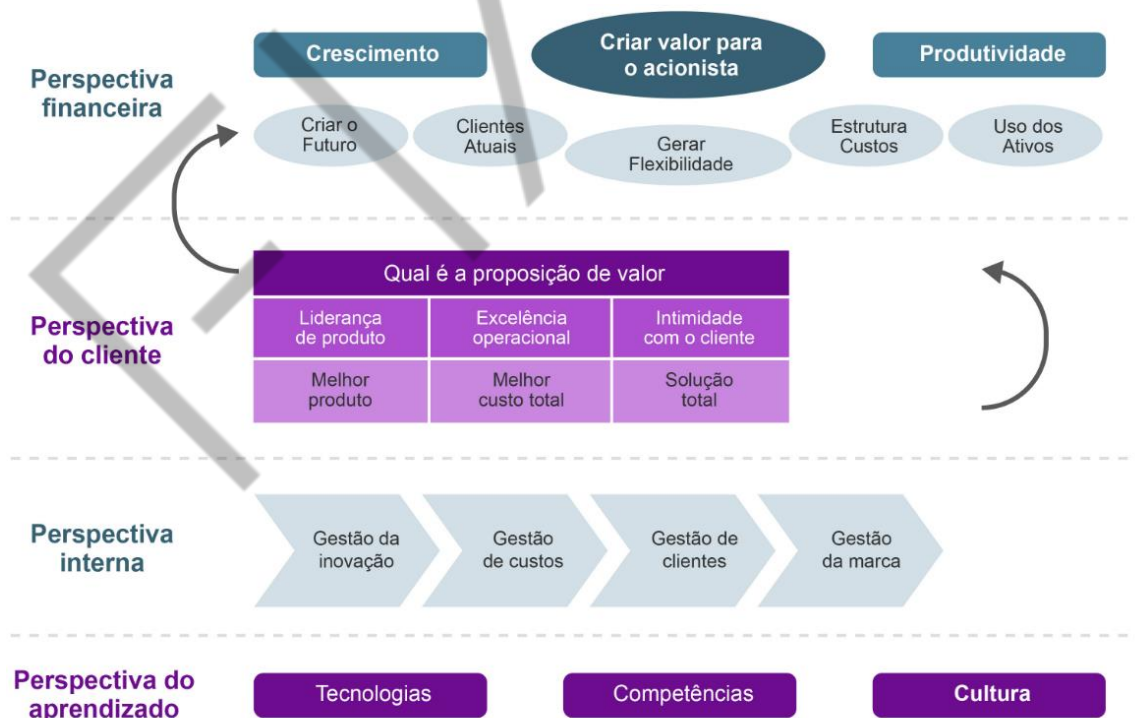


Figura 12 – Estrutura genérica do Mapa Estratégico
Fonte: FIAP (2018)

Vamos aplicar a estrutura do Mapa Estratégico na prática? A Figura “Exemplo prático” expõe um exemplo de Mapa Estratégico desenvolvido para uma empresa de transporte aéreo de passageiros cuja estratégia escolhida é de liderança por baixo custo:



Figura 13 – Exemplo prático de Mapa Estratégico
Fonte: FIAP (2018)

À esquerda é possível visualizar as principais atividades a serem desempenhadas em uma empresa de transporte aéreo de passageiros. Essas atividades apresentam uma relação de causa e efeito (indicadas pelas setas azuis). Assim, fazendo uma leitura de baixo para cima, a dimensão aprendizado e inovação busca capacitar a equipe operacional em terra para promover o alinhamento desses profissionais para trabalharem em conjunto, sempre que um avião pousar para fazer uma escala em determinado aeroporto.

Como resultado do bom alinhamento dos colaboradores em terra, as atividades desempenhadas na dimensão processos internos são mais bem executadas, pois cada colaborador foi treinado em sua função e respectivas atividades para desempenhá-las da melhor forma possível. Como resultado, a empresa aérea de transporte de passageiros consegue realizar uma rápida preparação em solo.

Com a otimização das rotinas de preparação em solo, a dimensão Cliente (mercado) é impactada, pois os clientes percebem maior pontualidade nos voos da companhia, além das tarifas mais baixas proporcionadas exatamente pela otimização das operações da empresa.

Por fim, uma vez que a empresa tenha conseguido otimizar seus processos operacionais, ela poderá trabalhar com uma frota menor, porém com maximização do uso das aeronaves. Tal otimização também é possível pela maior procura por seus voos, o que proporciona que os aviões voem com maior quantidade de clientes. A partir de todo esse contexto, a empresa alcança a preferência do cliente-alvo, resultando em maior rentabilidade para a empresa.

Ufa, lembrando a analogia da macieira, finalmente chegamos àquela maçã vermelha e saborosa, representada ao final de tudo pela lucratividade da empresa.

Para expor um exemplo do detalhamento do Mapa Estratégico da empresa aérea de transporte de passageiros, vamos indicar apenas os objetivos, indicadores, metas e iniciativas da dimensão **Processos Internos**.

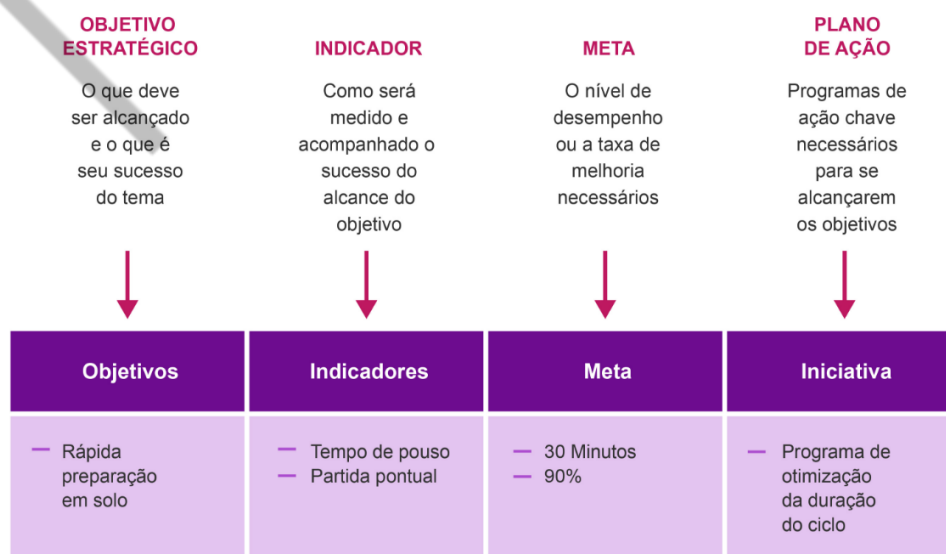


Figura 14 – Exemplo prático de Mapa Estratégico – Processos Internos
Fonte: FIAP (2018)

Como o processo de preparação em solo poderia ser otimizado?

Busque envolver os colaboradores que desempenham as tarefas deste processo (repositor de combustível, agente de carga e descarga de malas, faxineiras etc.).

Mas como poderíamos fazer isso?

Para cada colaborador envolvido no processo em análise, elabore os respectivos objetivos, indicadores, metas e iniciativas a serem alcançados.

No exemplo da Figura “Processos Internos”, o objetivo comum a todos é a rápida preparação do avião em solo durante uma conexão. Cada um dos colaboradores depende das atividades desenvolvidas pelos outros colaboradores envolvidos no processo. De nada adianta a faxineira limpar o avião em tempo, se o colaborador responsável pelo reabastecimento se atrasar em sua atividade, pois o avião permanecerá em solo até que todas as atividades dos diferentes colaboradores sejam executadas.

Pois bem, uma vez estabelecido o objetivo (rápida preparação em solo), o próximo passo é estabelecer os indicadores de desempenho que sinalizam quão bem (ou não) o processo é desempenhado. No exemplo, os dois indicadores de desempenho instituídos foram ‘tempo de pouso’ e ‘quantidade de partidas pontuais’. Esses dois indicadores são importantes para o processo de preparação em solo, envolvendo todos os colaboradores que dele participam ao executarem suas atividades.

Após o estabelecimento dos indicadores de desempenho, o próximo passo é instituir as metas a serem atingidas para cada indicador de desempenho. No caso citado, a meta associada ao indicador ‘tempo de pouso’ é de 30 minutos, ou seja, nenhuma operação de preparação em solo deverá ultrapassar os 30 minutos estipulados como meta a ser alcançada. O outro indicador citado foi ‘quantidade de partidas pontuais’, para o qual foi estabelecida a meta de 90%. Todos os colaboradores envolvidos deverão atingir a meta ao executarem suas tarefas, de modo que nove entre cada dez voos tenham o processo de preparação em solo realizado em até 30 minutos.

Por fim, é necessário ainda indicar quais são as ações e iniciativas necessárias para que as metas sejam alcançadas (ou até superadas). No exemplo trabalhado aqui, o gestor dessa área deverá realizar um programa de otimização de duração de ciclo de preparação em solo. Ele deverá envolver os colaboradores para compreender suas necessidades e, dessa maneira, promover as alterações necessárias no processo de preparação em solo para que cada um execute suas respectivas atividades de maneira otimizada.



CONCLUSÃO

Durante a elaboração do planejamento estratégico, a sua startup empregará ferramentas de análise e predição das ações futuras a serem desempenhadas pela empresa. As ferramentas vistas neste capítulo auxiliam na reflexão acerca de como a empresa atingirá, da forma mais adequada, seus objetivos corporativos, viabilizando, assim, vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, extraíndo as principais informações que os seus dados podem oferecer.

Agora que entendemos a importância e as formas de utilizar esses dados, nada melhor do que fecharmos esta fase colocando isso tudo em prática, não é mesmo? Nos próximos capítulos, vamos explorar duas ferramentas amplamente utilizadas pelo mercado e que serão instrumentos poderosos para suas tomadas de decisão: o Power BI e o Tableau! Você está pronto?

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.
- JANSSEN, M.; KUK, G.; WAGENAAR, R. W. A survey of web-based business models for e-government in the Netherlands. **Government Information Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 202-220, 2008.
- KALLIO, J.; TINNILA, M.; TSENG, A. An international comparison of operator-driven business models. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 281-298, 2006.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, L.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RAPPA, M. **Managing the digital enterprise**. Nova York: Digital Enterprise, 2008.
- SHAFFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005.
- THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2008.
- TZU, S. **A arte da guerra: os treze capítulos originais**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2010.