

Aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico do Macroprocesso do Inmetro

Alex de Almeida Carvalho, M.Sc.¹ João Alberto Neves dos Santos, D.Sc.²

aacarvalho@inmetro.gov.br

neves.cln@uol.com.br

1 Universidade Federal Fluminense - Niteroi, RJ, Brasil

2 Universidade do Estado do Rio de Janeiro - Campus Regional de Resende - Resende - RJ, Brasil

RESUMO

Este artigo mostra a evolução do pensamento estratégico no Brasil, bem como apresenta a metodologia de planejamento estratégico aperfeiçoada do Macroprocesso Controle Metrológico do Inmetro, ao qual nesta proposta se aplica uma análise simples do BSC, nas opções estratégicas, objetivos estratégicos, estratégias específicas, projetos estratégicos, indicadores dos processos específicos e operacionais e indicadores dos objetivos estratégicos, em relação às quatro perspectivas básicas: Cliente, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Financeira. Especificamente também cria uma etapa exclusiva de monitoramento e controle para o plano.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica, Metodologia de Planejamento.

1. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO BRASIL

Segundo BETHLEM (2003, p.24-32), a provável evolução do pensamento estratégico no Brasil, devido às imprecisões em sua determinação, é descrita em quatro fases, sendo a primeira fase ocorrida até aproximadamente os primeiros anos da década de 70, onde as indústrias brasileiras em sua maioria eram incipientes e atuavam no “Modelo de Substituição de Importações”. Nesta época as barreiras eram muitas (proteção tarifária, alfandegária e burocrática para o similar nacional; facilidade de sonegação; financiamentos subsidiados; etc.), ocasionando a incerteza do lucro e da venda, e conseqüentemente atuavam como impedimentos a novos entrantes e dando vantagens competitivas aos já instalados e bem relacionados politicamente, o que ocasiona a perda em inovações e em melhora em produtos e serviços dentro do país. Os custos não precisavam ser controlados e o controle era desnecessário para facilitar a sonegação. O acesso a produtos era difícil, o consumidor tinha que entrar na fila. O ambiente só era propício a quem cultivava estreito relacionamento junto aos órgãos do governo. O pensamento estratégico até o início da década de 70, estava moldado às condições das barreiras existentes na época, em verdade havia um horror e medo em realizar mudanças com a abertura do mercado às empresas estrangeiras.

A segunda fase, que é descrita do meio da década de 70 até o início da de 80, apresentaram-se algumas mudanças, mesmo com a resistência dos conservadores. As mudanças ocorreram devido ao já cansaço do “Modelo de Substituição de Importações”, com a demanda de produtos melhores e mais modernos, com a existência de mercados maiores e atração de competidores internacionais. Devido às novas características que surgiram, vários empresários brasileiros começaram a pensar estrategicamente e de maneira atualizada. Porém, apesar de aparecerem empresas que reagiram às mudanças de ambiente com a atualização do pensamento estratégico, muitas outras continuaram com o pensamento da fase anterior que não mais era adequado.

A terceira fase, que ocorre na década de 80, apesar de ser chamada de “década perdida”, muitas empresas devido à atração do mercado a novos competidores e das necessidades crescentes de se ter competitividade, começaram a formalizar o processo estratégico, fazendo análise ambiental e competitiva com a ajuda de consultores e grupos de planejamento estratégico. Muitos enganos ocorreram devido à cópia de formulações estrangeiras geradas e desenvolvidas em ambientes diferentes do brasileiro.

A quarta e última fase descrita por BETHLEM (2003), é a década de 90, onde com o início do governo Collor, com a “decretação” do fim do “Modelo de Substituição de Importações” e com a diminuição das alíquotas de importações, expôs um grande número de empresas brasileiras que não eram competitivas, principalmente as que atuavam nos ramos de tecidos, brinquedos, automobilística e eletromecânica. Nos governos seguintes, de Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, a política de alíquotas baixas foi mantida, ocasionando que mesmo empresas exportadoras e famosas pela qualidade de nível internacional de seus produtos, como por exemplo, Estrela e Metal Leve, necessitassem de reestruturação, o que após algum tempo, provocou o governo a subir algumas alíquotas para salvar empresas nacionais, porém devido à força da globalização, essas taxas não se manteriam. O pensamento estratégico dos empresários nacionais hoje se assemelha aos dos empresários do primeiro mundo, porém a demora de se sair das fases anteriores acarretou enormes desvantagens competitivas, como por exemplo, ausência de laboratórios de P&D, provocando dependência tecnológica. Para BETHLEM (2003, p.32): “Pensar estrategicamente tornou-se indispensável, mas alcançar competitividade global vai exigir um esforço inaudito”.

Pode-se verificar que atualmente o Inmetro está alinhado ao desenvolvimento do pensamento estratégico no Brasil. Como parte deste estudo, é apresentado a metodologia utilizada no Macroprocesso Controle Metrológico com a proposta de aperfeiçoamento da mesma utilizando uma análise do seu planejamento em relação às quatro perspectivas básicas do BSC, e implementando uma etapa de monitoramento e controle que é vital ao desempenho do plano.

2. BALANCED SCORECARD (BSC)

Em 1990, Kaplan e Norton, iniciaram um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas na qual buscava novas maneiras de medir o desempenho organizacional. Desse projeto de pesquisa de um ano, emergiu o conceito de um sistema balanceado de mensurações: o Balanced Score Card. Neste sistema é recomendado que as organizações preservem os indicadores financeiros, mas que também equilibrassem esses indicadores com indicadores não-financeiros, sob três outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Esse foi o sustentáculo do Balanced Score Card.

A hierarquia sugerida por KAPLAN E NORTON (2004, p.7), segue-se em primeiro plano com a perspectiva financeira, em segundo plano com a perspectiva do cliente, em terceiro plano com a perspectiva dos processos internos e em quarto e último plano com a perspectiva de aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira indica se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. “A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas”.

Na perspectiva do cliente, os executivos identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios irá competir. “O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro”.

Na perspectiva interna, são identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. “O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhorias que terão impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros”.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento é identificado a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Seus objetivos, “descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia”. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro.

Em relação às perspectivas sugeridas por KAPLAN E NORTON (2004), diferentemente das empresas privadas onde a perspectiva financeira é vista como a mais importante, tem-se para as instituições públicas uma hierarquia, na qual temos a perspectiva dos clientes como a de maior relevância, uma vez que a função desta é servir à sociedade. Pode-se ver a seguir na Figura 1, em relação às perspectivas básicas, a hierarquia utilizada para instituição pública:

Perspectiva dos Clientes
Perspectiva dos Processos Internos
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
Perspectiva Financeira

Figura 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

3. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No ano de 2004 foi realizado o Planejamento Estratégico do Macroprocesso Controle Metrológico do Inmetro. Na implantação do plano em 2004, a metodologia era composta de quatro etapas: Construção de Premissas, Formulação Estratégica, Detalhamento e por fim Implementação. Tendo como objetivo aprimorar a metodologia utilizada, sendo mantida a lógica de implantação, porém com um maior detalhamento das etapas.

Neste novo modelo, é sugerida a formalização da etapa de monitoramento e controle do plano, para que fique completo o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) dentro do planejamento estratégico, bem como para reforçar a necessidade da utilização dos sistemas gerenciais informatizados como ferramentas de monitoramento, tendo também como importância a captação de recursos. Outra sugestão aplicada ao novo modelo é a utilização da metodologia BSC, para análise de balanceamento entre as perspectivas a serem definidas pela instituição, sendo esta análise aplicada às etapas de formulação e detalhamento.

Para este novo modelo foram definidas cinco etapas: premissas, formulação, detalhamento, implementação, monitoramento e controle. Essas etapas podem ser visualizadas através da Figura 2:

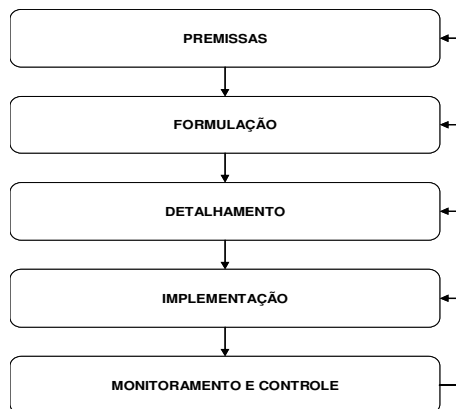


Figura 2 - Novo Modelo Proposto
Fonte: O próprio autor (2006)

Na seqüência, é mostrado o fluxograma detalhado de cada etapa do modelo proposto de planejamento estratégico do macroprocesso controle metrológico.

3.1. PREMISSAS

A etapa de Premissas, conforme pode ser visto na Figura 3, subdivide-se em quatro sub-etapas: Grandes Balizamentos, Avaliação Estratégica, Análise de Serviços Ofertados & Mercados e Análise do Posicionamento Institucional.

Na sub-etapa Grandes Balizamentos, são realizados os balanços e as avaliações dos objetivos e projetos estratégicos do ciclo anterior, bem como é realizada uma avaliação global de todo o plano anterior e apresentadas as Novas Orientações Institucionais para o próximo período, as quais servirão como base para a elaboração do planejamento estratégico.

Com os subsídeos da etapa anterior, na sub-etapa Avaliação Estratégica, é realizada a análise do ambiente interno com a definição dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, bem como é realizada a análise do ambiente externo, com a definição das oportunidades e ameaças, respectivamente. Nesta sub-etapa também é realizada a pesquisa externa qualitativa de opinião.

As sub-etapas Grandes Balizamentos e Avaliação Estratégica são realizadas em um mesmo evento, sendo no final concretizada a consolidação das informações.

Na sub-etapa Análise de Serviços Ofertados & Mercados, é definido o Objetivo Permanente (Missão), com os subsídeos das sub-etapas anteriores. Também são definidos os Mercados / Clientes Atuais, Mercados / Clientes Novos, Produtos / Serviços Atuais, e Produtos / Serviços Novos, através da Análise de Mercados e Produtos / Serviços.

Na sub-etapa Análise do Posicionamento Institucional, é realizada a Análise do Ambiente Institucional para definição dos Clientes, Fornecedores, Parceiros e Entrantes Potenciais.

As sub-etapas Análise de Serviços Ofertados & Mercados e Análise do Posicionamento Institucional, são feitas em um mesmo evento, sendo no final realizada a consolidação das informações.

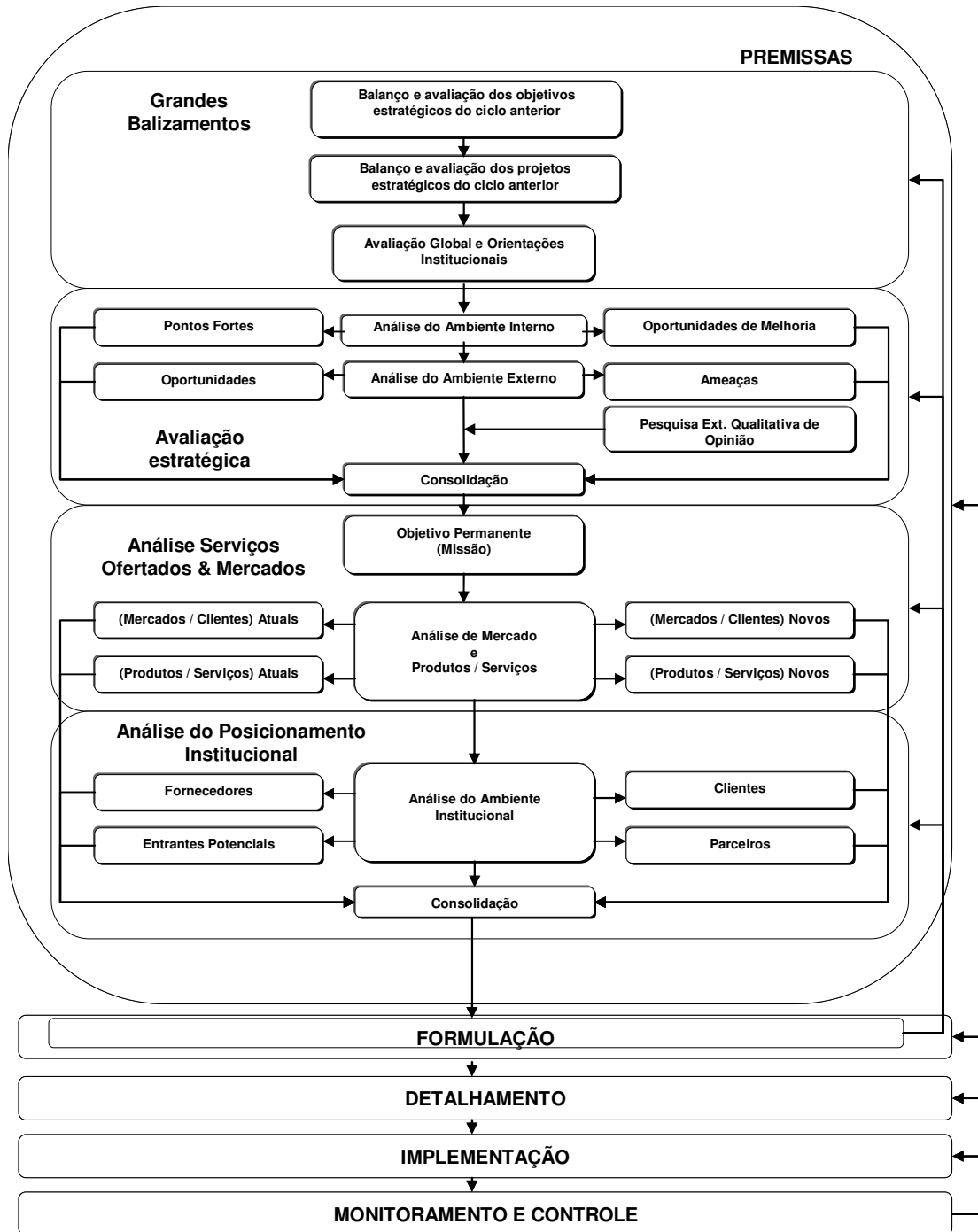


Figura 3 - Fluxograma da etapa Premissas
 Fonte: O próprio autor (2006)

3.2. FORMULAÇÃO

Na seqüência, é apresentada o fluxograma da etapa Formulação.

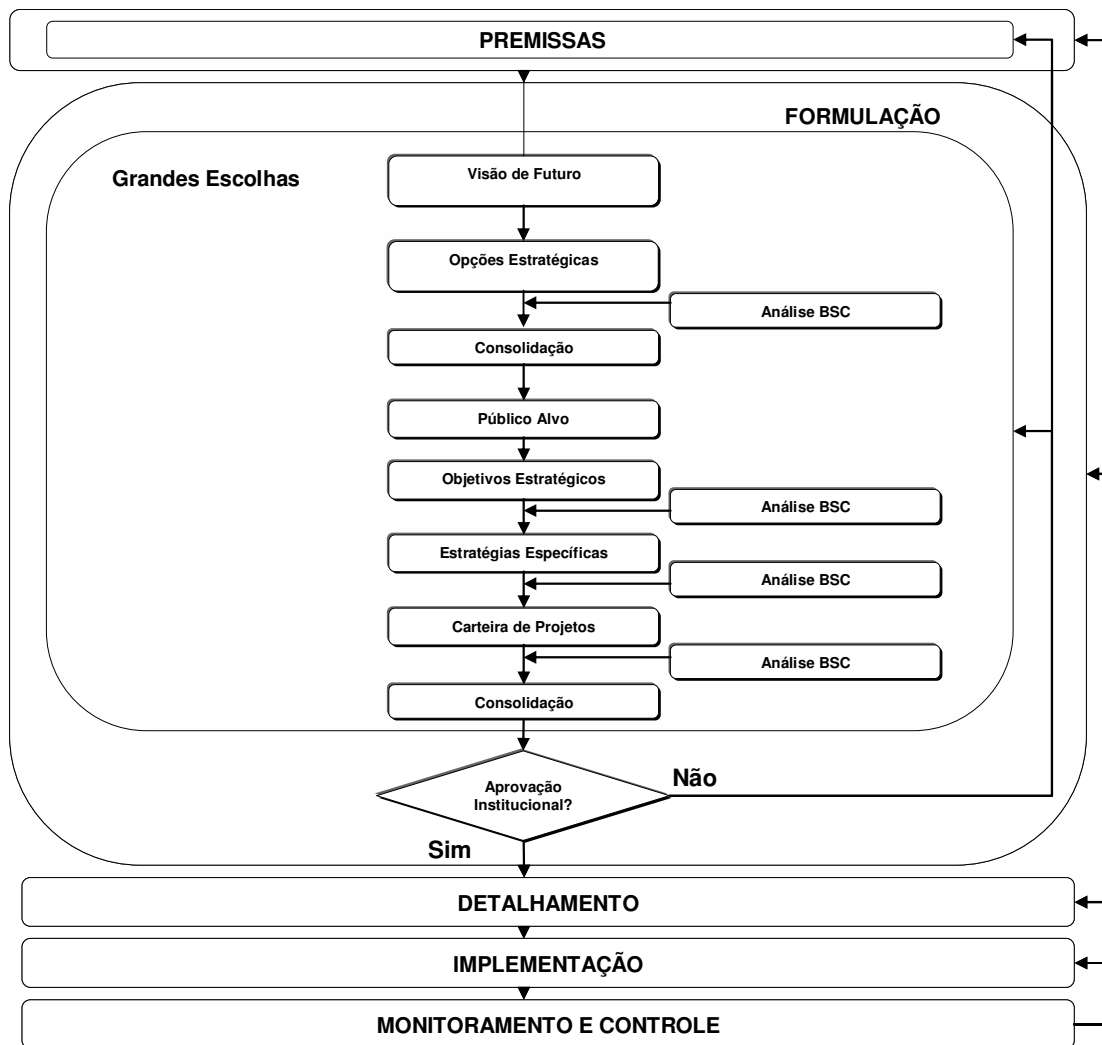


Figura 4 - Fluxograma da Etapa de Formulação
Fonte: O próprio autor (2006)

Nesta etapa de Formulação, são definidas com subsídios das etapas anteriores, em um primeiro trabalho, a Visão de Futuro, e as Opções Estratégicas, para, na seqüência, ser realizada a consolidação das informações. A seguir, são definidos o Público Alvo, os Objetivos Estratégicos, as Estratégias Específicas e a Carteira de Projetos, para posteriormente ser realizada a consolidação das informações.

Após a consolidação final dos trabalhos das duas etapas anteriores, tem-se a versão preliminar do plano estratégico. Essa versão é apresentada em reunião de diretoria para aprovação institucional. Caso seja aprovado, dá-se seqüência na etapa do Detalhamento, caso contrário, retorna-se novamente às etapas de Premissas e Formulação nos pontos necessários definidos na reunião de diretoria.

Na etapa de Formulação foram incluídas as Análises BSC, após a definição das Opções Estratégicas, dos Objetivos Estratégicos, das Estratégias Específicas e da Carteira de Projetos, ou seja, análise do balanceamento nas perspectivas determinadas pela Instituição. Como sugestão inicial, é proposta a análise nas quatro perspectivas básicas do BSC (em primeiro plano com a perspectiva do cliente, em segundo plano com a perspectiva dos processos internos, em terceiro plano com a perspectiva de aprendizado e crescimento e em quarto e último plano com a perspectiva financeira).

3.3. DETALHAMENTO

Na seqüência, é apresentado o fluxograma da etapa de Detalhamento.

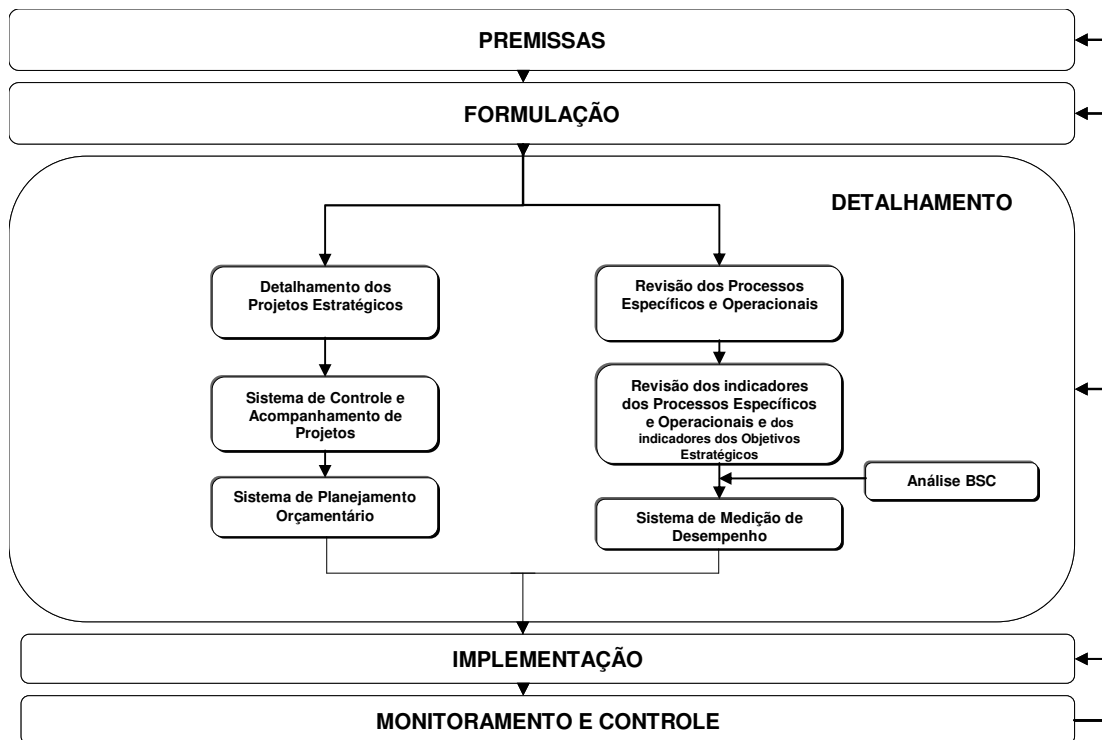


Figura 5 - Fluxograma da Etapa de Detalhamento
Fonte: O próprio autor (2006)

Na etapa de Detalhamento, tendo como subsídeo todas as etapas anteriores, são realizadas as atividades Revisão dos Processos Específicos e Operacionais, bem como a Revisão dos Indicadores dos Processos Específicos e Operacionais e dos Indicadores dos Objetivos Estratégicos. Nesta etapa de Detalhamento, também foi incluída uma Análise BSC, após a revisão de todos os indicadores, ou seja, análise do balanceamento nas perspectivas determinadas pela Instituição. Também como sugestão inicial, é proposta a análise nas quatro perspectivas básicas do BSC (perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos, perspectiva de aprendizado e crescimento, perspectiva financeira). Na seqüência os Indicadores são incluídos e/ou excluídos do Sistema de Medição de Desempenho, sistema este informatizado.

Paralelamente ou seqüencialmente à Revisão dos Indicadores, é realizado o Detalhamento dos Projetos Estratégicos, com a seqüência de inclusão dos projetos no Sistema de Controle e Acompanhamento de Projetos e no Sistema de Planejamento Orçamentário, sistemas também informatizados.

3.4. IMPLEMENTAÇÃO

Na seqüência, é apresentado o fluxograma da etapa Implementação.

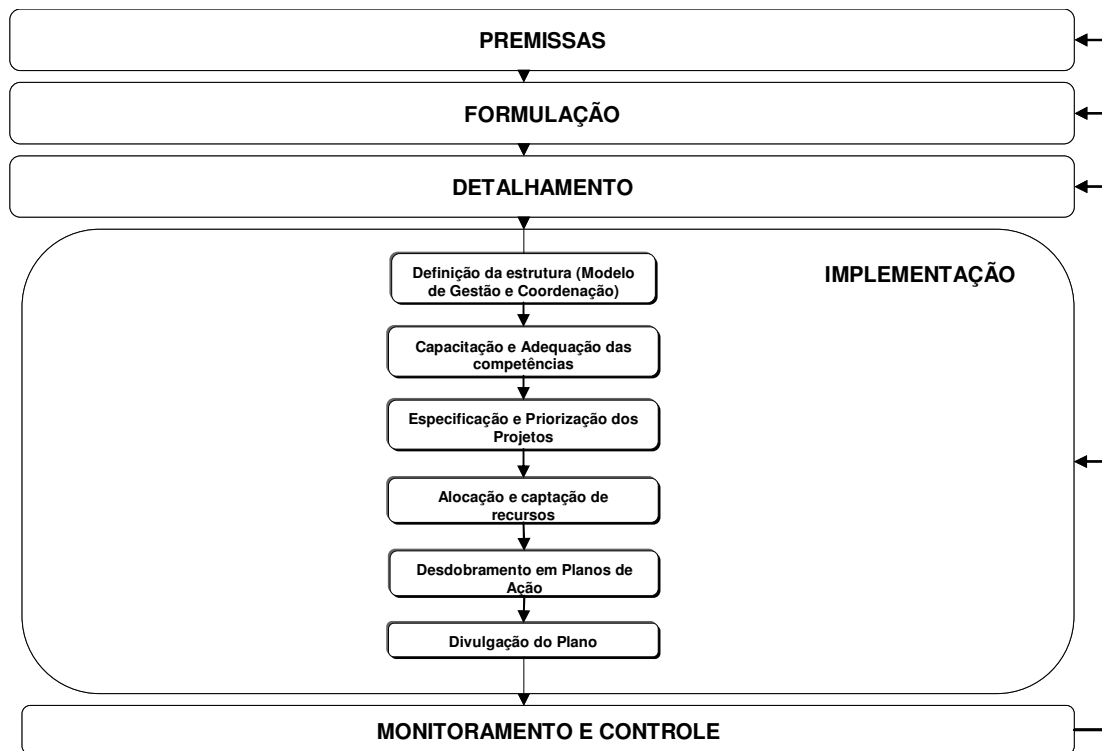


Figura 5 - Fluxograma da Etapa de Implementação
Fonte: O próprio autor (2006)

Nesta etapa é definida a estrutura de implementação, ou seja, o modelo de gestão e coordenação do plano. Para o novo modelo é sugerido o modelo utilizado na Implementação do Planejamento Estratégico do Macroprocesso do Inmetro, com algumas alterações, além da criação do Comitê Executivo de Desenvolvimento Estratégico, da Coordenação Geral do Plano e do Cargo de Gerentes de Projetos Estratégicos, sugere-se a criação de um escritório de projetos na qual fariam parte a uma Gerência de Implantação do Plano, uma Gerência dos Projetos, uma Gerência Financeira e uma Secretaria Executiva de Monitoramento e Controle do Plano.

Na seqüência, é realizado o levantamento para a Capacitação e Adequação das Competências internas para desenvolvimento do plano estratégico, bem como a Especificação e Priorização dos Projetos com a Alocação e Captação de Recursos, sendo estes Desdobrados em Planos de Ação, para no final desta etapa ser realizada a Divulgação do Plano. Esta etapa, se bem implementada, facilitará o alcance dos objetivos do planejamento estratégico.

3.5. MONITORAMENTO E CONTROLE

Na seqüência é apresentado o fluxograma da etapa Monitoramento e Controle.

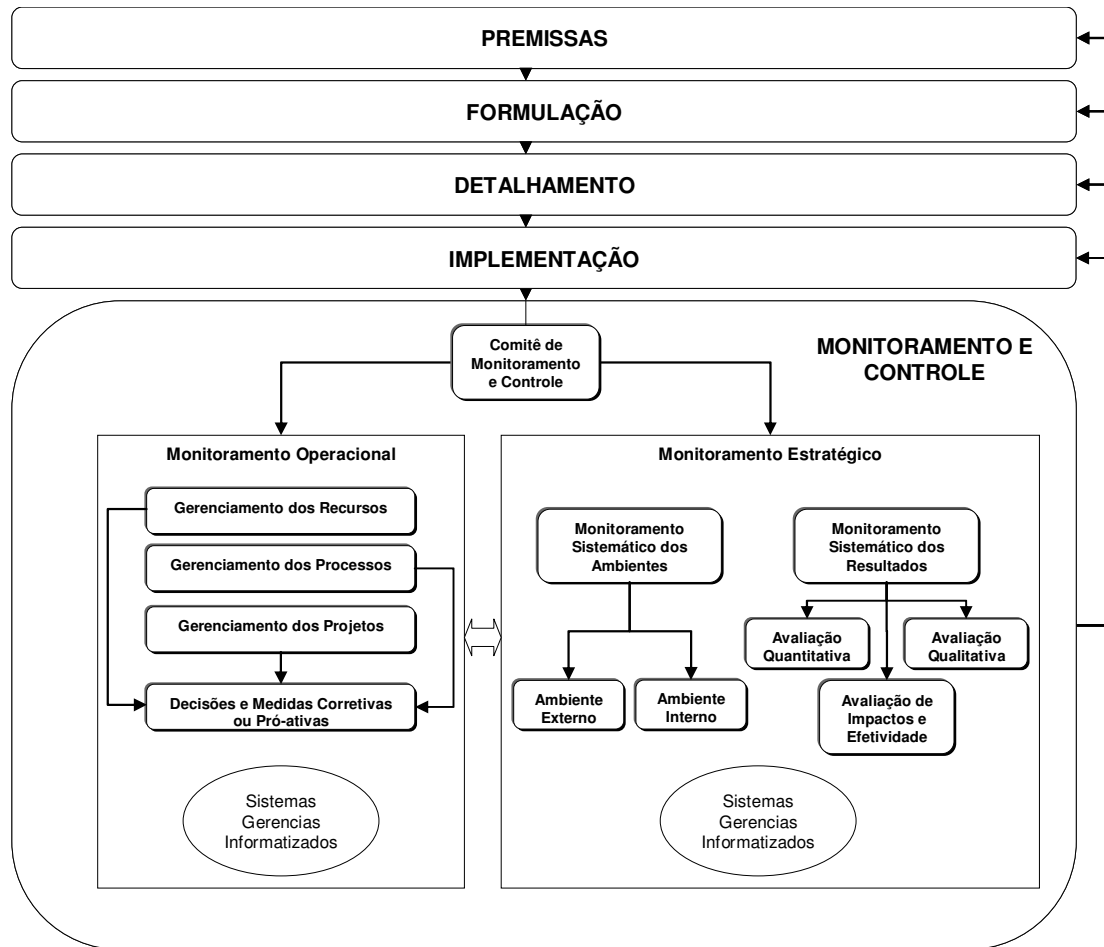


Figura 6 - Fluxograma da Etapa Monitoramento e Controle
Fonte: O próprio autor (2006)

Esta etapa pode ser considerada como uma das mais importantes para o sucesso do planejamento estratégico. O Monitoramento Estratégico é fundamental para que a Instituição siga rumo ao futuro desejado, bem como o Monitoramento Operacional, tão importante quanto, responsável pelo acompanhamento sistemático de projetos e processos. No que se refere aos resultados imediatos e especificamente neste modelo apresentado, sugere-se o acompanhamento sistemático da disponibilidade dos Recursos, visto que este geralmente é o ponto crítico ao alcance das metas propostas, tanto físicas quanto financeiras. Como um processo cíclico, o monitoramento estratégico alimenta e é alimentado pelo monitoramento operacional (processos, projetos e recursos), formando um sistema integrado de Monitoramento e Gestão.

Para o monitoramento e controle sugere-se a criação do Comitê de Monitoramento e Controle, do qual podem fazer parte: o Representante da Coordenação de Planejamento Estratégico, responsável pela Implantação do Planejamento Estratégico do Controle Metrológico, o Gerente de Implantação do Plano da Diretoria do Macroprocesso, a Gerência Financeira e a Secretaria Executiva de Monitoramento e Controle do Plano da Diretoria do Macroprocesso.

4. CONCLUSÃO

O presente artigo propôs apresentar a metodologia aperfeiçoada de implantação e implementação do Planejamento Estratégico do Macroprocesso Controle Metrológico do

Inmetro, levando-se em consideração os trabalhos já realizados anteriormente e a bibliografia existente sobre o assunto. Procurou-se realizar um melhor detalhamento das etapas através dos fluxogramas apresentados nas figuras 2 a 6, bem como foi sugerida a utilização da metodologia BSC para análise de balanceamento dentro de suas perspectivas básicas, nas fases de formulação e detalhamento, ou seja, em relação às Opções e Objetivos Estratégicos, Estratégias Específicas e Carteira de Projetos, bem como também em relação aos Indicadores dos Objetivos Estratégicos, Indicadores dos Processos Específicos e Indicadores dos Processos Operacionais.

No modelo proposto, é reforçada a questão do monitoramento e controle, sendo esta definida como uma nova etapa do planejamento, apesar do assunto já ser tratado dentro da Instituição, mas não estar explícito dentro do Planejamento do Macroprocesso Controle Metrológico, bem como não ser dado a sua devida importância. Para esta fase é sugerida a criação do Comitê de Monitoramento e Controle.

5. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL J. Edward. *Implantando a Administração Estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BEER, Michael, EISENSTAT, Russell A. and SPECTOR, Bert. 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, nov/dec, 158-166.

BETHLEM, Agrícola. *Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil: texto e casos*. São Paulo: Atlas, 2003.

FIGUEIREDO, Moacyr A.. 1996. *Metodologia para o Desenvolvimento de Indicadores Estratégicos e Operacionais*, Tese de Mestrado, Instituto Militar de Engenharia. Rio, RJ.

GHOSHAL, Sumantra and BARTLETT, Christopher A. 1995. Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process. *Harvard Business Review*, jan/fev, 86-96.

GIRARD, Rosane & NEVES S., João. 1997. *Metodologia de Implementação da Melhoria Contínua e Inovação: Aplicações ao HEMORIO*. VII CBQP - UBQ, Vitória-ES.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K., *Competindo pelo Futuro*. 16ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995, 377 p.

HAYES, Bob. 1992. *Measuring Customer Satisfaction*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

HURST, David K. *Learning from the Links – How the Lessons of Golf Can Help You Create an Efficient and Successful Organization*. New York, Free Press, 2002.

INMETRO. *Manual de Monitoramento Estratégico e Operacional do Inmetro*, revisão 5, 2002.

_____. *Apresentação do Workshop 1 - Balanço e Balizamento*. Dimel, 2004.

_____. Apresentação do Workshop 2 - Definição de Premissas. Dimel, 2004.

ISHIKAWA, Kaoru. 1993. Controle de Qualidade Total: A maneira Japonesa. Editora Campus.

JÚLIO, Carlos Alberto e SALIBI NETO, José. Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis – Coletânea HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2002, 200p.

JURAN, J. M. 1992. Qualidade desde o projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços; Editora Pioneira.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. 1996. The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston, MA.

_____. Mapas Estratégicos, Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 471 p.

MENEZES, Luís César de Moura. Gestão de Projetos. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES S., João Alberto. 1996. A Gestão do Processo de Mudanças. II Congresso Internacional de Engenharia Industrial e XVI ENEGEP. Piracicaba-SP.

_____, João Alberto. 2000. Estratégias de Melhoria da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais, Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ.

_____, João Alberto. Roteiro de Implementação do Sistema de Medição do Desempenho da Secretaria da Defesa Civil do Estado do Rio de Janeiro – SEDEC. Rio de Janeiro jun. 2005

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michel E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez. Rio de Janeiro – Editora Campus, 1986.

FARIAS FILHO, José Rodrigues de. Administração Estratégica - Notas de Aula Disciplina de Administração Estratégica – Curso de Mestrado em Sistema de Gestão - Niterói: UFF/TEP, 2004, 260p.

SEGES, MP. Brasília. Avaliação Continuada da Gestão Pública: Repertório / Secretaria de Gestão, 2004.

SEGES, MP. Brasília. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2006, Versão 1, 2006, 62 p.