

AULA 33 e 34

Tema

- CONTROLO ESTRATÉGICO
- Controlo Estratégico
- O Balanced Scorecard

Elementos de estudo:

- PEARCE II, John A., ROBINSON JR, Richard B., 2000, *Strategic Management – Formulation, Implementation and Control*, 7th edition, McGraw-hill International Editions (cap.12)
- ANTÓNIO, N. e RODRIGUES, J.M., 2006, “*Balanced Scorecard e mapas estratégicos*” Grupo de Estratégia Organizacional, ISCTE, Working Paper nº1/06

Tópicos

Conceito:

“Controlo estratégico efectua o seguimento da estratégia enquanto está a ser implementada, detectando problemas ou alterações nas premissas, e fazendo os ajustamentos necessários.
(...) [Trata-se de] um controlo orientado para guiar a acção no sentido estratégico, enquanto essa acção está a ser executada e quando o resultado final ainda está a anos de distância.” (Pearce and Robsinson)

As questões fundamentais

- Estamos a ir na direcção correcta?
- Qual é o nosso desempenho?

Os quatro tipos de controlo estratégico

1. Controlo das premissas.
 - Os valores, hipóteses, pressupostos e dados em que se baseou a formulação da estratégia mantêm-se válidos e actuais?
 - Premissas a ter em conta:
 - Factores da envolvente.
 - Factores da indústria.
 - As premissas a seleccionar devem ser as que:
 - É provável que se alterem.
 - Tenham impacto significativo na empresa e na estratégia.
 - Implementação do Controlo das premissas:
 - Seleccionar indicadores de monitorização.
 - Nomear um responsável pela monitorização.
2. Controlo da implementação.
 - Finalidade: avaliar se a estratégia deve ser mantida ou alterada em função dos resultados (incrementais) das acções executadas.
 - Papel da gestão de programas e da gestão de projectos.
 - Dois tipos de controlo da implementação:
 - Monitorizar os impulsos estratégicos (*strategic thrusts*).
 - Avaliar os resultados dos programas e projectos implementados.
 - Colocar pontos de decisão de continuar ou parar (*gates or stop/go decison points*).
 - Monitorizar com *milestones*.
 - São acontecimentos planeados em que se faz a avaliação da situação e se toma a decisão de continuar ou parar.
3. Supervisão estratégica.
 - Observação continuada, de alto nível, de uma gama larga de acontecimentos – internos e externos à empresa – que podem afectar o sucesso da estratégia.
4. Alertas especiais de controlo.

- Processo de avaliação e eventual reconsideração da estratégia quando ocorre subitamente um facto inesperado com impacto na estratégia.

Sistemas de controlo operacional

Permitem a monitorização e avaliação do progresso, e proporcionam orientação da acção para se atingirem os objectivos de curto prazo.

- Os quatro passos no estabelecimento de um sistema de controlo operacional:
 1. Estabelecer métricas de desempenho.
 2. Medir o desempenho conseguido.
 3. Identificar desvios entre o planeado e o conseguido.
 4. Decidir e lançar acções correctivas.
- Os três instrumentos principais de controlo operacional
 1. Os orçamentos.
 - Orçamento de custos e proveitos (*Profit & Loss or P&L*).
 - Orçamento de investimento (*Capital budgets*).
 - Orçamentos de tesouraria (*Cash flow budgets*).
 2. Os cronogramas ou Diagramas de Gantt.
 3. O Factores Chave de Sucesso.
 - Áreas em que o desempenho tem impacto significativo na implementação da estratégia.
 - O controlo é efectuado por recursos a quadros – por vezes chamados *tableaux de bord* – com indicadores chave (valores de referência e valores actuais).

Desempenho (Nelson António e J. Rodrigues):

- Conceito: Potencial de criação de valor num determinado intervalo de tempo. Interessa não só o resultado mas também a sua estrutura ou composição.
- Para se fazer a avaliação de desempenho de uma organização: necessidade de se obterem dados pertinentes.
- A avaliação de desempenho deve ser feita tendo em conta os pontos de vista dos diferentes stakeholders. Daqui resulta que o desempenho é conceito relativo que requer capacidade crítica e de interpretação.
- O desempenho deve estar dotado de algum significado para os múltiplos grupos de partes interessadas, envolvendo um compromisso da parte destas.

O Balanced Scorecard (BSC) (Nelson António e J. Rodrigues):

- Integra quatro perspectivas:
 1. Perspectiva financeira – ou dos Accionistas
 - *Como nos vêem os accionistas?*
 2. Perspectiva dos Clientes – ou do Marketing
 - *Como lidar com os clientes?*
 3. Perspectiva Interna – ou da Organização
 - *Como podemos ser excelentes?*
 4. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento – ou dos Recursos Humanos
 - *Como podemos continuar a inovar e a criar valor?*
- Finalidades principais:
 - Comunicar a estratégia a toda a organização.
 - Alinhar as acções com os objectivos estratégicos.
 - Medir o desempenho organizacional.
 - Indicadores sobre (1) os produtos e serviços, (2) os mercados e segmentos, e (3) os processos internos
- Proporcionar as condições para discutir (1) as relações entre os diversos factores e (2) a articulação entre a estratégia e as acções a desenvolver.
- Disponibilizar processos sistemáticos para conduzir a discussão.
- Dois grandes grupos de indicadores:
 1. Referentes a resultados
 2. Referentes a factores que determinam os resultados.
- Componentes a considerar em cada perspectiva:
 1. Objectivos estratégicos.

2. Indicadores chave de desempenho.
3. Metas para monitorização.
4. Acções a desenvolver.

1 – A perspectiva financeira

- Crescimento e diversificação do volume de negócios;
- Redução de custos: melhoria da produtividade;
- Estratégia de utilização dos activos e do investimento. Indicadores mais correntes: ROI / ROA / VAB / EBITDA / EVA

2 – A perspectiva dos clientes

Relacionada com a capacidade da empresa dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes, e outros atributos que garantam a satisfação total aos clientes.

- Prazos (de execução, de entrega)
- Qualidade intrínseca dos produtos e serviços
- Nível de serviço
- Custos
- Os indicadores mais utilizados: Número de clientes / Quota de mercado / Volume de vendas anual.

3 – A perspectiva dos processos internos

Relacionada com a eficácia dos processos críticos, em particular a inovação, a produção e os serviços após venda.

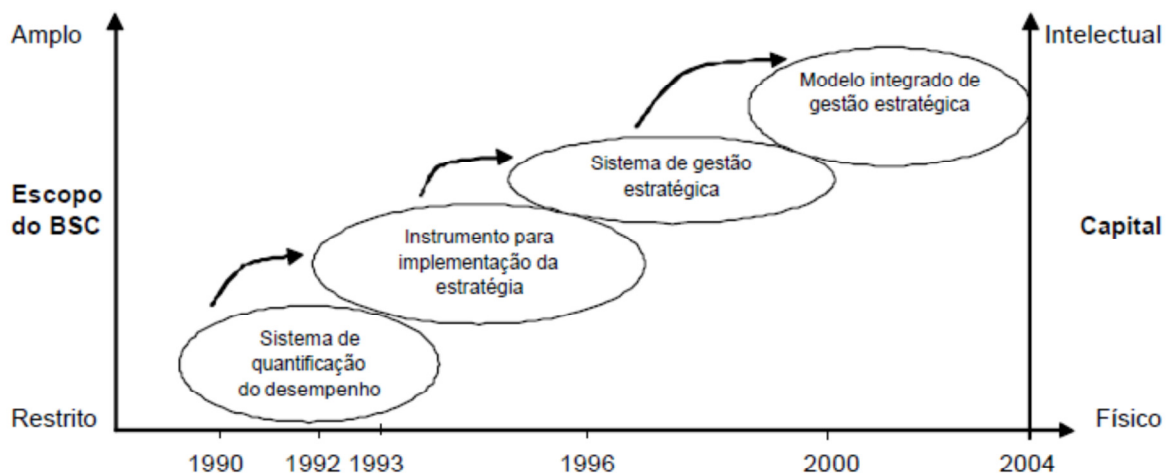
- Os sistemas de informação desempenham um papel importante
- Três tipos: organizacional, de inovação, e de processos.
- Indicadores mais utilizados: o tempo de entrega, a rotação dos stocks, a melhoria da produtividade.

4 – A perspectiva da aprendizagem e crescimento

Promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

- Indicadores mais utilizados: Despesas de investigação e desenvolvimento / Número de patentes registadas / Taxa de retenção dos empregados / Dias de formação.

A evolução do BSC (Nelson António e J. Rodrigues):



Fonte: Filho (2005). Adaptado.

Fig. 2 – Evolução do conceito do *Balanced Scorecard*

[Fonte: António e Rodrigues *op. cit.*]

Sistema de quantificação do desempenho

- Reunir num único relatório os indicadores que mostravam o cumprimento das metas necessárias para a criação de valor futuro.
- O mote era “As medidas motivam”.

Instrumento para implementação da estratégia

- Definir e comunicar as prioridades de actuação a gestores, empregados, investidores e clientes.
- Ajudar à implementação de uma estratégia organizacional coerente.
- Descrever a trajectória estratégica da organização
- Ajudar no ajustamento da estratégia pretendida.
- Ajudar na procura de activos intangíveis necessários à criação de valor futuro.

Sistema de gestão estratégica

Quatro novos processos.

- Explicação da visão.
- Comunicação da estratégia.
- Planeamento do negócio
- Aprendizagem estratégica.

O ponto central do modelo não era o controlo, mas a visão e a missão da organização.

Modelo integrado de gestão estratégica

- Uma nova forma organizacional – a organização orientada para a estratégia.
- Mapas estratégicos.
- Traduz a estratégia em termos operacionais e assume a estratégia como um processo contínuo, fazendo da estratégia um trabalho de todos.

Críticas ao Balanced Scorecard

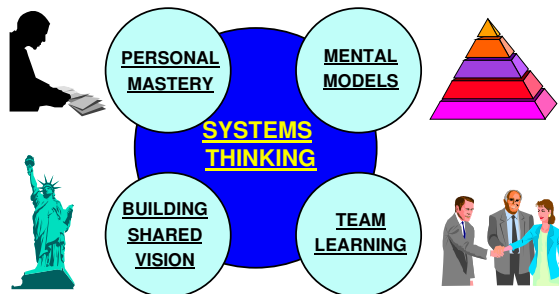
- Demasiada atenção dada aos accionistas ignorando a crescente importância dos outros stakeholders.
- A ênfase na perspectiva do cliente ignora uma perspectiva mais ampla do mercado e a omissão de referência aos fornecedores.
- Falta de reconhecimento da influência dos vários stakeholders, em meios envolventes específicos,
- Pretende orientar a marcha futura dos negócios da empresa, tomando como referência o desempenho obtido no passado. Ou seja, é como conduzir um automóvel, olhando para o retrovisor!

ELEMENTOS COMPLEMENTARES

A – Breve nota sobre a Learning Organization

Tema muito desenvolvido por Peter Senge em “*The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization*”.

As cinco disciplinas:



Personal Mastery (“O Domínio do Eu”)

- Desenvolvimento Pessoal e Aprendizagem
- Criativo, não reactivo
- Clarificação do que é importante para nós
- Iniciativa, Vontade Própria, Comprometimento
- Focado nos desejos intrínsecos profundos

Mental Models

- Representações internas (pessoais) de como o mundo funciona
- Frequentemente inconscientes
- Conflito entre a “teoria adoptada” e a “teoria em uso”
- Exemplos:
 - Shell e a Crise do Petróleo
- Enviesamento dos processos de decisão: os testes de Tversky e Kahneman e os de Wason.

Uma Visão Partilhada

Elemento Aglutinador da Actividade (Co-Criadores)

- Envolvente dos Planos Estratégicos
- Condicionante dos Comportamentos
- Commitment vs. Enrollment
- Exemplos:
 - Apple – Um computador que todos possam usar
 - Ford – Um carro para cada Americano
 - Pepsi Cola – Vencer a Coca-cola
 - Bart Bolton – Digital como uma organização interligada

Aprender em Equipa

- Como evitar que um Grupo de 5 pessoas com um QI médio de 100 tenha um comportamento correspondente a um QI de 30
- Acção Inovadora e Criativa
- Papel dos membros nas outras equipas

Pensamento sistémico

- O todo é mais do que a soma das partes
- Fenómenos de Re-alimentação (feed-back)
- Controlo
- Efeitos de Amplificação
- Importância do diferimento no tempo das causas e dos efeitos (“Time-delay”).
- Pensamento Sistémico por oposição ao Pensamento Tradicional: Mecanicista e Redutor

B – Os mapas estratégicos

- Representação das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização.
- Mostram como uma organização converte as suas acções e recursos em resultados tangíveis.

Princípios de construção dos mapas estratégicos

1. A estratégia *equilibra forças contraditórias*.
 - Na formulação do mapa estratégico deve procurar-se um equilíbrio entre a pressão de curto prazo, para a redução dos custos e o aumento da rentabilidade, com os objectivos de crescimento sustentável a longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria da produtividade.
2. A estratégia baseia-se na *criação de uma proposta de valor diferenciada* para os clientes alvo.
 - Esta proposta de valor define a estratégia da organização em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, serviço, funcionalidade e imagem que a organização oferece ao segmento de mercado seleccionado.
 - O desafio é conquistar os clientes, mediante uma combinação de atributos, a que estes atribuam valor. A sua satisfação é fonte de criação de valor sustentável.
3. O valor é criado pela *interacção entre o capital humano e os processos de negócio*.
 - A organização deverá concentrar-se nos processos internos críticos que fornecem a proposta de valor diferenciada, e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização.
4. A estratégia compõe-se de *temas estratégicos complementares e simultâneos*, integrados entre si, e renovados ao longo do tempo.
 - Equilíbrio entre as acções a desenvolver, num determinado momento, em cada uma das quatro perspectivas do BSC.
5. O valor dos activos intangíveis depende do seu alinhamento com a estratégia da organização.
 - Capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessária para executar a sua estratégia.

Relações de causa e efeito