

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BRENO CUNHA

**AVALIAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES SEGUNDO O CRITÉRIO
“ESTRATÉGIAS E PLANOS” DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)
EM UMA EMPRESA FERROVIÁRIA**

JUIZ DE FORA

2015

BRENO CUNHA

**AVALIAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES SEGUNDO O CRITÉRIO
“ESTRATÉGIAS E PLANOS” DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)
EM UMA EMPRESA FERROVIÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: MSc., Mariana Paes da Fonseca Maia

JUIZ DE FORA

2015

Cunha, Breno.

AVALIAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES SEGUNDO O CRITÉRIO ?ESTRATÉGIAS E PLANOS? DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG) EM UMA EMPRESA FERROVIÁRIA / Breno Cunha. -- 2015.

50 p.

Orientadora: Mariana Paes da Fonseca Maia
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2015.

1. Gerenciamento pelas Diretrizes. 2. Modelo de Excelência em Gestão. 3. Planejamento Estratégico. I. Paes da Fonseca Maia, Mariana , orient. II. Título.

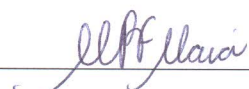
BRENO CUNHA

**AVALIAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES SEGUNDO O
CRITÉRIO “ESTRATÉGIAS E PLANOS” DO MODELO DE EXCELÊNCIA
EM GESTÃO (MEG) EM UMA EMPRESA FERROVIÁRIA**

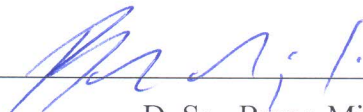
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Faculdade de Engenharia
da Universidade Federal de Juiz de Fora,
como requisito parcial para a obtenção
do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 29 de junho de 2015.

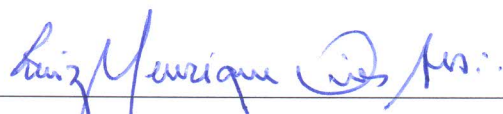
BANCA EXAMINADORA



M. Sc., Mariana Paes da Fonseca Maia (Orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora



D. Sc., Bruno Milanez
Universidade Federal de Juiz de Fora



D. Sc., Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo avaliar o Gerenciamento pelas Diretrizes (GDR) como metodologia de Gestão Estratégica através da verificação do atendimento dos requisitos do critério “Estratégias e Planos” do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o MEG, detalhando o critério “Estratégias e Planos”, e sobre o GDR, com o intuito de destacar as características específicas de cada tema e mostrar como eles lidam com a estratégia empresarial. Em seguida, foi feita uma discussão sobre as relações existentes entre os dois modelos e um estudo teórico esclarecendo como a metodologia do GPD atende a cada requisito do critério “Estratégias e Planos” do MEG. Após, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa ferroviária que utiliza o GPD, avaliando sua gestão estratégica através dos critérios do MEG.

Palavras-chave: Gerenciamento pelas Diretrizes, Modelo de Excelência em Gestão, Planejamento Estratégico

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre Fundamentos e Critérios de Excelência	17
Figura 2 – Itens de excelência do PNQ	19
Figura 3 – Critério "Estratégias e Planos" no MEG	20
Figura 4 – Três níveis da análise ambiental	21
Figura 5 – Formulário de desdobramento de metas	34
Figura 6 – Caderno de Metas.....	35
Figura 7 – Cargos elegíveis da empresa	36
Figura 8 – Cronograma do desdobramento de metas	36
Figura 9 – Planilha de cadastramento e acompanhamento de planos de ação	37
Figura 10 – Informativo mensal de acompanhamento das metas corporativas.....	38
Figura 11 – Matriz de Remuneração	41
Figura 12 – Mapa Estratégico.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de Excelência.....	18
Quadro 2 – Requisitos de Formulação das Estratégias	22
Quadro 3 – Requisitos de Implementação das Estratégias	23
Quadro 4 – Etapas do GPD.....	25
Quadro 5 – Metas corporativas de 2014.....	33
Quadro 6 – Desdobramento das Metas Corporativas para cada diretoria	34
Quadro 7 – Resultado final das metas corporativas	40

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

PDCA – Plan, Do, Check, Act

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

GPD – Gerenciamento pelas Diretrizes

PE – Planejamento Estratégico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	13
1.4 ESCOPO DO TRABALHO.....	13
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....	14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2. EXCELÊNCIA EM GESTÃO E ESTRATÉGIA.....	16
2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG).....	16
2.2 CRITÉRIO “ESTRATÉGIAS E PLANOS”.....	19
2.2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	21
2.2.2 IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	22
2.3 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES.....	23
3. RELAÇÕES ENTRE MEG E GPD.....	26
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EXCELÊNCIA EM GESTÃO.....	26
3.2 ANÁLISE DO GPD SEGUNDO “ESTRATÉGIAS E PLANOS”.....	27
4. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LOGÍSTICA.....	31
4.1 A EMPRESA.....	31
4.2 A ESTRATÉGIA E O GPD NA EMPRESA.....	31
4.2.1 PREPARAÇÃO.....	32
4.2.2 DESDOBRAMENTO DE METAS.....	33
4.2.3 MONITORAMENTO.....	37
4.2.4 REVISÃO DAS METAS.....	39
4.2.5 APURAÇÃO DOS RESULTADOS.....	40
4.3 AVALIAÇÃO DO CRITÉRIO “ESTRATÉGIAS E PLANOS” DO MEG.....	41
5. CONCLUSÕES.....	50
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXO 1 – TERMO DE AUTENTICIDADE.....	54
ANEXO 2 – DECLARAÇÃO DA EMPRESA.....	55

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Planejamento Estratégico é um processo de suma importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Organizações que investem na elaboração e manutenção de um Planejamento Estratégico têm como benefícios a ordenação dos esforços, a estruturação de metas claras, o reconhecimento do ambiente e o estabelecimento de objetivos de longo prazo (OLIVEIRA, 2010).

Neste contexto, é comum que organizações estabeleçam objetivos futuros sem uma base estruturada para obtê-los, fazendo com que os índices de sucesso da implantação de um planejamento estratégico girem em torno de 10% a 30% (KAPLAN e NORTON, 1997). Diante desta situação, é possível ver que várias metodologias estruturadas de planejamento e gestão estratégica vêm ganhando cada vez mais espaço na administração das empresas.

O Gerenciamento pelas Diretrizes é uma metodologia de gestão estratégica, e será foco deste trabalho, pois conduz de forma sistêmica o estabelecimento e a execução de um planejamento estratégico com foco em resultados, uma vez que utiliza o método PDCA para gerenciar e operacionalizar as diretrizes da empresa.

O Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade entende a importância do Planejamento Estratégico Empresarial, pois destina um critério específico para esta área, chamado de “Estratégias e Planos”. Este critério aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, o estabelecimento de metas e definição e acompanhamento de planos necessários para o êxito.

Desta forma, este trabalho pretende analisar a utilização e abrangência do Gerenciamento pelas Diretrizes como metodologia de Gestão Estratégica através da análise do GPD e verificação do atendimento dos requisitos do critério “Estratégias e Planos” do MEG.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Planejamento Estratégico se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, pois volta-se para as medidas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Empresas de todos os tipos estão

chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa, pois as permite decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, sendo uma das mais importantes o fato de o ambiente das empresas mudarem com frequência e muita rapidez. Desta forma, a empresa só poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se às novas situações e desafios impostos pelo mercado, e é através do Planejamento Estratégico que a empresa pode fazer esses ajustes de forma ordenada e inteligente.

Todavia, Bossidy (2005) apresenta como a maior causa do fracasso das empresas a incapacidade de elas executarem suas ideias e estratégias, uma vez que há falta de disciplina para criar, promover e executar um sistema integrado que envolva as pessoas, a estratégia e as operações da organização. Nesta mesma linha, o Project Management Institute (PMI) publicou uma pesquisa feita com 587 executivos globais, onde 44% afirmaram que os planos estratégicos não foram bem-sucedidos.

Neste contexto, este trabalho contribui para um estudo mais profundo de uma ferramenta de gestão estratégica, o Gerenciamento pelas Diretrizes, que aborda não apenas a elaboração das estratégias, mas a execução das ações, os resultados obtidos e as lições aprendidas, analisando sua metodologia através do atendimento dos requisitos do critério “Estratégias e Planos” do MEG.

1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Este trabalho tem o objetivo global analisar o processo de Gerenciamento pelas Diretrizes desenvolvido ao longo de 2014 em uma empresa ferroviária, visando responder qual o seu grau maturidade sob a ótica do critério “Estratégias e Planos” do MEG.

Como objetivos secundários, este trabalho visa:

- Desenvolver uma revisão bibliográfica, identificando as peculiaridades e convergências entre o Gerenciamento pelas Diretrizes e o critério estratégias e planos do MEG;
- Descrever a forma como a empresa utiliza o GPD e faz sua gestão estratégica.

1.4 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho volta-se para a análise da metodologia utilizada pela empresa no ano de 2014, sendo o foco do estudo as práticas utilizadas ao longo do processo e resultados

globais atingidos. Desta forma, o nível de detalhamento dos produtos do GPD, como as metas e planos de ação, é restrito ao da diretoria executiva da empresa, possibilitando analisar o primeiro nível de desdobramento dos objetivos globais e abranger de forma geral todas as áreas da empresa.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O estudo apresenta uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e, quanto aos meios, será feito um estudo de caso.

Segundo Toulmin (1997) apud MACHADO (2013) a pesquisa qualitativa apresenta alguns aspectos essenciais: tendência a formulação de teorias, realização de estudos empíricos e na manifestação da necessidade de dispor os problemas a serem estudados e as soluções a serem desenvolvidas dentro de seu contexto e de descrevê-los a partir dele.

Para Malhotra (2001) o objetivo exploratório se trata de uma metodologia não estruturada, que se baseia em pequenas amostras e proporciona melhor compreensão do contexto do problema.

Goldenberg (2008) diz que a metodologia do estudo de caso consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação, sem que haja uma linha rígida de investigação. É utilizada para descrever um evento, através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o que possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

A informação necessária ao estudo de caso foi recolhida na empresa através de consulta a documentos, formulários e procedimentos internos, entrevista com o atual Coordenador de Planejamento Estratégico e troca de e-mails com o Gerente Geral de Planejamento Estratégico e Gestão que estava em atuação durante a implantação da metodologia na empresa, em 2007.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro consiste nas considerações iniciais, apresentação da justificativa, objetivos, escopo e metodologia. O segundo capítulo é uma revisão bibliográfica acerca do Modelo de Excelência em Gestão da FNQ, do critério “Estratégias e Planos” do MEG e do Gerenciamento pelas Diretrizes. O terceiro capítulo traz

um estudo da relação entre o MEG e o GPD. O quarto capítulo possui o estudo de caso, com a descrição da metodologia utilizada pela empresa objeto deste estudo e sua análise segundo os critérios estabelecidos. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões.

2. EXCELÊNCIA EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG)

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) foi estruturado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um centro nacional de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência de gestão. Ele se caracteriza como um modelo sistêmico que consolida as melhores práticas de gestão, visando a liderança das organizações em suas respectivas áreas de atuação, além de pregar a harmonia com o meio ambiente e a integração com a sociedade. É um modelo completo e reconhecido internacionalmente, não prescritivo direcionado aos resultados dos negócios, que promove o aprendizado organizacional, enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico, e permite a medição do grau de maturidade da gestão (FNQ, 2010). O MEG ainda é a base de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), criado para divulgar um modelo de gestão de classe mundial, aproveitando experiências bem sucedidas de outros países (BONFA et al., 2010).

O MEG foi criado com base nos fundamentos da qualidade apontados no *Malcolm Baldrige National Quality Award* com os devidos ajustes à realidade das empresas brasileiras (SARTORI et al., 2011). Os fundamentos da qualidade adotados pelo MEG são onze: aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização das pessoas; pensamento sistêmico; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

Para que o MEG seja implementado, é necessário que os fundamentos sejam desdobrados em critérios dentro de um conceito capaz de expressar a lógica de um negócio. Eles foram desdobrados em oito critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; resultados (FNQ, 2010). Além disso, o modelo utiliza o conceito do ciclo PDCA, garantindo a constante revisão e aperfeiçoamento das práticas adotadas pelas empresas.

A Figura 1 apresenta a inter-relação entre os Fundamentos e Critérios de Excelência.

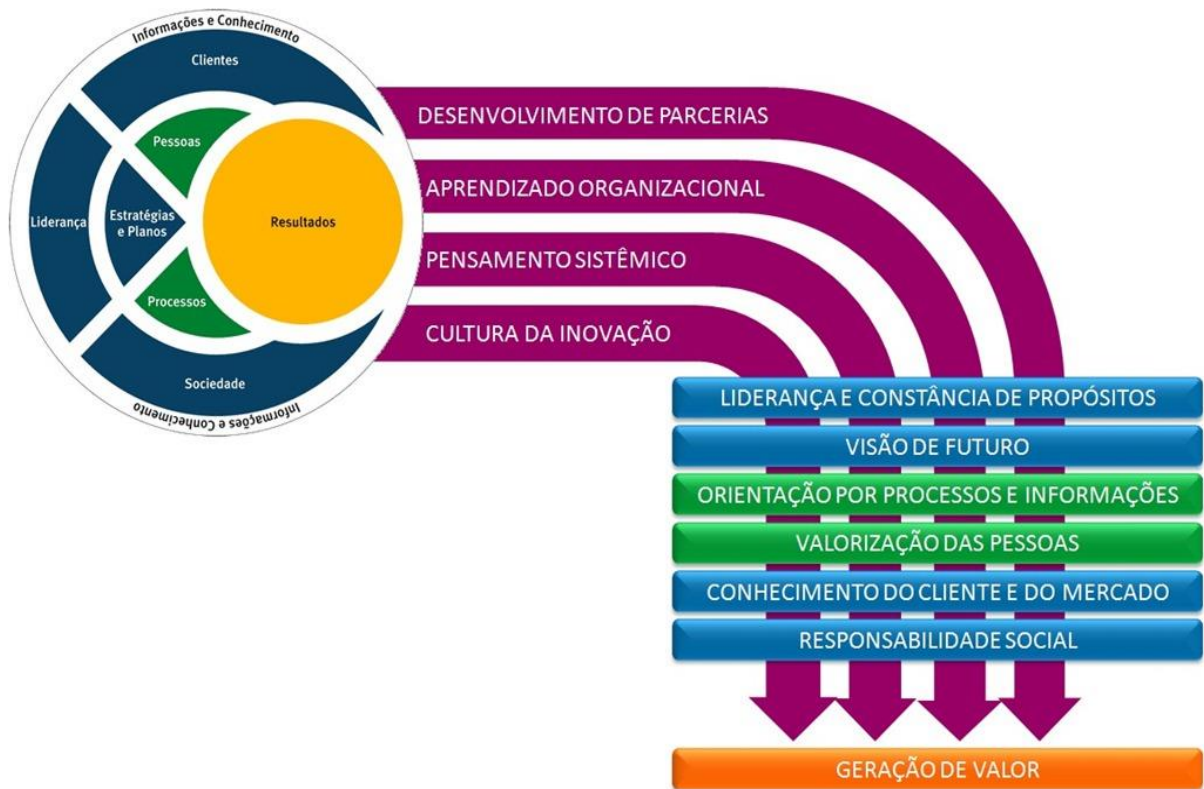


Figura 1 – Relação entre Fundamentos e Critérios de Excelência

Fonte: FNQ, 2010

O Quadro 1 apresenta os Critérios de Excelência adotados, seguidos de uma breve explicação. Além disso, encontra-se indicada a fase do Ciclo PDCA ao qual o mesmo está relacionado.

Critérios de Excelência		
Critério	Descrição do Critério	Fase do ciclo PDCA relacionada
1 Liderança	Este critério examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como o controle dos padrões de trabalho e aprendizado. O critério aborda a análise do desempenho das organizações, enfatizando a comparação com o de outras organizações e o atendimento aos requisitos das partes interessadas.	P (Plan)
2 Estratégias e Planos	Esse critério examina o processo de formação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação e do macro ambiente. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas de organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos	P (Plan)
3 Clientes	Este critério examina como a organização segmenta o mercado e como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização avalia a satisfação dos clientes.	P (Plan)

4 Sociedade	Este critério examina o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela organização, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também examina como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.	P (Plan)
5 Informações e Conhecimen-tos	Este critério examina a gestão das informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização compartilha, amplia e protege o seu conhecimento.	A (Act)
6 Pessoas	Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho e os processos relativos à seleção e à contratação de pessoas. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho.	D (Do)
7 Processos	Este critério examina como a organização identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.	D (Do)
8. Resultados	Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercado, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.	C (Check)

Quadro 1 – Critérios de Excelência

Fonte: FNQ, 2010 (Adaptado)

O MEG estabelece, a partir dos oito critérios de excelência, 24 itens de excelência (IE's), que constituem um modelo sistêmico de gestão (FNQ, 2010). É através destes itens que as empresas fazem sua auto avaliação e são avaliadas pelas fundações que organizam as premiações. A figura 2 relaciona cada item de excelência com seu respectivo critério.

Todos os oito Critérios de Excelência estão intimamente inter-relacionados com o intuito de formar uma gestão sólida e adequada a cada organização, proporcionando resultados através do atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, gerando valor para os mesmos. Além disso, as organizações devem buscar entender as necessidades e expectativas da sociedade, respeitando as leis, ecossistemas e cooperar para o desenvolvimento da comunidade a qual está inserida (BONFA et al., 2010).

Para Petri (2005), as principais características desse método são a consideração do todo, a característica sistêmica, a periodicidade anual e a verificação do que as organizações buscam para estarem na fronteira do estado da arte, ou seja, possuírem um elevado desempenho.

Ensslin et al. (2008) reforçam dizendo que a avaliação de desempenho auxilia na busca da melhoria contínua à medida que permite conhecer a situação, considerando os objetivos perseguidos pela organização, e a partir disso, identificar o que é relevante - fator crítico de sucesso - definindo, mensurando e associando os mesmos a um objetivo maior.

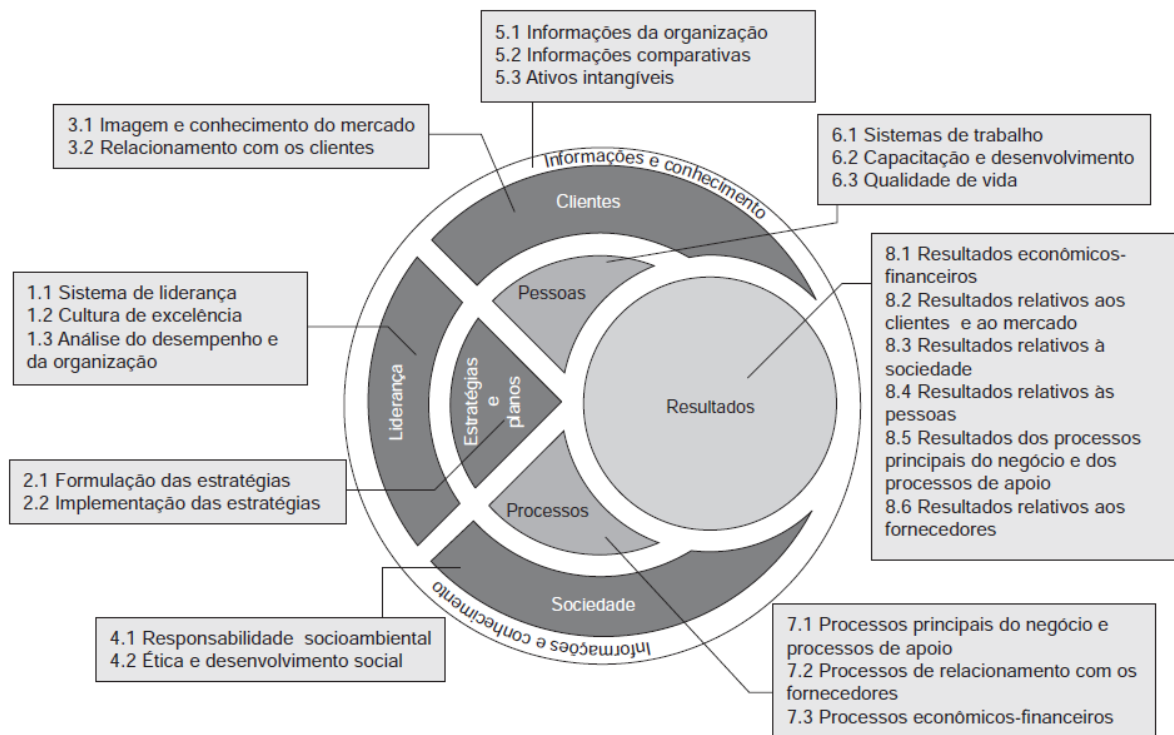


Figura 2 – Itens de excelência do PNQ

Fonte: FNQ, 2010 (Adaptado)

A FNQ também publicou, em 2010, um estudo feito com 182 empresas usuárias do MEG ao longo de nove anos sucessivos, onde concluiu que o desempenho financeiro das organizações que adotam o modelo foi, em média, 5% maior em comparação com a média de seus respectivos setores (FNQ, 2010).

Quando o compromisso com a excelência é aceito pelas organizações através da utilização do MEG, elas ficam diante da possibilidade de elevarem seus negócios a um patamar de qualidade de nível mundial, através da melhoria do desempenho do negócio, gestão orientada para resultados, reconhecimento e confiança do mercado e melhoria do ambiente de trabalho.

2.2 CRITÉRIO “ESTRATÉGIAS E PLANOS”

O Modelo de Excelência em Gestão da FNQ dedica um critério ao planejamento estratégico empresarial através do critério “Estratégias e Planos”, pois reconhece sua importância na prosperidade das organizações e os resultados atingidos por empresas que utilizam PE não deixam dúvidas dos benefícios.

Segundo Megginson et al. (1991), o planejamento estratégico proporciona vantagens para as empresas, tais como: ajuda a administração a adaptar-se às mudanças do ambiente, ajuda a estabelecer mais precisamente as atividades, auxilia na coordenação entre as várias partes da organização, e tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos.

Para Silva et al. (2007), a falta de estratégia bem formulada e bem implementada dificulta decisões de investimento e o resultado pode ser olhar em direções menos interessantes e levar a empresa para um caminho sinuoso e sem horizonte.

Para Scramim et al. (1997 apud TERENCE, 2002), o planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem dessas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meio destas estratégias.

O FNQ (2008) vai ao encontro dos autores, pois afirma que a formulação das estratégias é de extrema importância para o sucesso de uma organização, pois ela ocorre por meio de processos gerenciais que contribuem diretamente para a geração de opções para escolhas vitais como a dos recursos a aplicar, das posições a ocupar e dos relacionamentos a manter.

No MEG, o critério “Estratégias e Planos” corresponde ao segundo capítulo do Modelo de Excelência em Gestão, logo após “Liderança”, e visa “*examinar o processo de formação e implementação das estratégias da organização, a definição dos indicadores de desempenho e o desdobramento das metas e dos planos para os setores da empresa*” (FNQ, 2010).

Ele é representado no modelo na forma de uma seta, central aos demais critérios, apontando para o critério Resultados, como destacado na Figura 3.

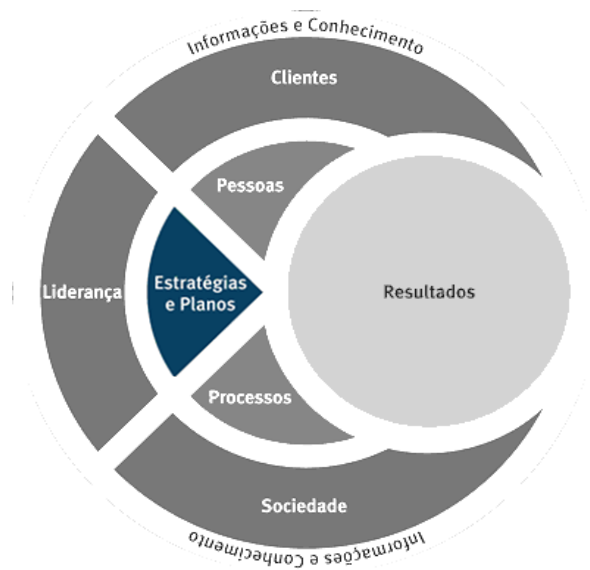


Figura 3 – Critério "Estratégias e Planos" no MEG
Fonte: FNQ, 2010 (Adaptado)

Outros fundamentos da excelência também são fortemente evidenciados ao longo do critério Estratégias e Planos. São eles: *Foco no Cliente e no Mercado*, em razão da consideração do entendimento do mercado de atuação como pré-requisito para formulação das estratégias; *Valorização das Pessoas*, pois estimula o envolvimento das diversas áreas da organização no processo e sugere a comunicação das estratégias, metas e planos de ação para a força de trabalho; *Orientação por Processos e Informações*, pois recomenda que a formulação das estratégias sejam baseadas em resultados de análises de dados e a medição do desempenho ocorra com base em indicadores que mostrem a coerência entre estratégias e processos; e *Geração de Valor*, pois considera a definição de metas para indicadores de desempenho a fim de promover a avaliação dos resultados e o engajamento das pessoas (FNQ, 2008).

O critério estudado separa o planejamento estratégico da organização em dois temas principais: Formulação das Estratégias e Implementação das Estratégias. Estes temas serão estudados em maior profundidade nas subseções a seguir.

2.2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O primeiro tema, Formulação das Estratégias, aborda o processo de planejamento. Ele visa definir os caminhos que a organização deve trilhar para tornar real uma visão de futuro, a partir da identificação de forças restritivas e impulsoras, externas e internas, decorrentes de uma análise ambiental que avalia o conjunto dos diversos fatores que podem influenciar o sucesso das organizações ao longo do tempo (Figura 4). Esses caminhos são traduzidos em objetivos estratégicos a serem perseguidos e monitorados ao se tratar a correlação dessas forças, a fim de viabilizar produtos competitivos e rentáveis no mercado e maximizar os resultados para as partes interessadas (FNQ, 2008).



Figura 4 – Três níveis da análise ambiental

Fonte: FNQ, 2008 (Adaptado)

Como definido pela FNQ (2010), os critérios do MEG são compostos por perguntas que começam com a palavra “Como”, que solicita a descrição das práticas de gestão da organização que se referem àquele critério. O tema Formulação das Estratégias do critério “Estratégias e Planos” do MEG possui cinco requisitos, estruturados da seguinte forma:

FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
a) Como é analisado o macroambiente e como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?
b) Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?
c) Como é analisado o ambiente interno da organização? - Destacar de que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são considerados nessa análise.
d) Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização? - Destacar de que forma a organização considera os riscos empresariais nesse processo e insere o desenvolvimento sustentável na sua estratégia; - Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.
e) Como é avaliado o modelo de negócio em consonância com a definição das estratégias, visando à potencialização de seu êxito? - Destacar de que forma é considerada a entrada e a saída em negócios e mercados, o desenvolvimento de novas linhas de produtos ou sua retirada do mercado, o estabelecimento de parcerias e a reorganização dos processos principais do negócio e processos de apoio.

Quadro 2 – Requisitos de Formulação das Estratégias
Fonte: FNQ, 2010

2.2.2 IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O segundo tema, Implementação das Estratégias, abrange as ações executadas tanto no âmbito interno quanto externo da organização em função das estratégias formuladas, definindo indicadores, metas e planos de ação para todos os níveis, objetivando o alinhamento dos esforços e processos, monitorando seus resultados e reavaliando suas estratégias (FNQ, 2008).

Este tema possui cinco requisitos, estruturados da seguinte forma:

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
a) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias; estabelecidas as metas de curto e longo prazo; e definidos os respectivos planos de ação? - Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos de partes interessadas são utilizados para a definição de metas; - Apresentar os principais indicadores, suas metas e as principais ações planejadas ou projetos para a implementação das estratégias.

b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos principais do negócio e processos de apoio, assegurando a coerência das metas e dos planos resultantes com as estratégias e também entre si e mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional? - Destacar de que forma os planos de ação são desdobrados para os parceiros, quando aplicável.
c) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação?
d) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes?
e) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

Quadro 3 – Requisitos de Implementação das Estratégias
Fonte: FNQ, 2010

2.3 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

O gerenciamento pelas diretrizes (GPD) chama-se originalmente Hoshin Kanri e surgiu no Japão nos anos sessenta. Ele é derivado do gerenciamento por objetivos, com foco original no planejamento estratégico e é aplicável a todos os tipos de planejamento: estratégico, operacional, de projetos, financeiro e outros (COWLEY et al., 1997).

Campos (1996) diz que o Gerenciamento pelas Diretrizes é um sistema voltado para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização, concentrando e focalizando toda a força intelectual dos funcionários para resolver os problemas importantes e superar as situações desafiantes, para que a empresa consiga atingir as metas que suportarão a sua sobrevivência.

Para Witcher et al. (2001), o GPD possibilita o gerenciamento das estratégias através dos distintos níveis da empresa e através das diferentes funções hierárquicas, possibilitando a união dos esforços de toda a organização para alcançar objetivos chave para o negócio.

Chau et al. (2008) complementam, dizendo que o princípio fundamental do GPD é que cada empregado da organização, sem importar sua atividade ou hierarquia, deve incorporar na sua rotina uma contribuição para o cumprimento das prioridades-chave para o sucesso da companhia.

Campos (1996) vai além, dizendo que o GPD vem para transformar as estratégias da organização em realidade. Em uma época em que as organizações têm sido forçadas a fazer grandes mudanças em sua estrutura para atender as exigências do mercado, o GPD é implementado para conduzir as mudanças que se fazem necessárias para que os resultados possam ser atingidos, através da atuação criativa e dedicada das pessoas.

Miranda (2013) concorda com Campos (1996), quando diz que a correta utilização do GPD permite que o trabalho nos diversos setores das organizações seja extremamente objetivo, diminuindo o desperdício de tempo, de insumos e retrabalho, aumentando os níveis de eficiência dos processos, da qualidade dos produtos e consequentemente de satisfação dos clientes internos, externos e da sociedade.

Campos (1996) ainda explica que o GPD se baseia no desmembramento da visão do planejamento estratégico em objetivos estratégicos, que são “quebrados” em pequenos pedaços, tornando-os mais fáceis de serem compreendidos e executados. Desta forma, a divulgação dos objetivos estratégicos da alta administração é conduzida de forma metódica através do desdobramento das diretrizes. Desdobrar uma diretriz significa dividi-la em várias outras diretrizes sob a responsabilidade de outras pessoas, num relacionamento meio-fim, de forma a garantir o cumprimento da diretriz original, sendo uma diretriz composta de uma meta e medidas prioritárias e suficientes para se atingir esta meta.

Assim como o MEG, o GPD também utiliza o método PDCA em seu processo. O Quadro 4, adaptado da metodologia descrita por Cowley et al.(1997), mostra as 10 etapas para a implantação do GPD, com uma breve descrição de cada etapa e mostra a qual fase do PDCA ela está relacionada.

Segundo Hrebiniack (2006) apud PEREIRA (2010), muitas empresas focam sua atenção somente no processo de formulação das estratégias e negligenciam a execução. Eles não compreendem que o planejamento e sua implantação são interdependentes, pois um afeta o outro.

Sob essa mesma perspectiva, Brenes et al (2008) afirmam que a elaboração da estratégia não é um fim em si; pelo contrário, é apenas um meio para esse fim, o que permite perceber que a formulação da estratégia é apenas o primeiro passo de uma longa viagem.

Müller (2003) ainda diz que ao longo das últimas décadas, as exigências do mercado foram se somando a fatores já esperados de desempenho empresarial, aumentando a complexidade da gestão, o que tornou a tecnologia gerencial um diferencial competitivo.

O GPD vem suprir esse gargalo, transformando o Planejamento Estratégico Empresarial em um processo cíclico, sem fim, onde a organização passará a fazer o gerenciamento das estratégias através de diretrizes que são operacionalizadas pelo PDCA.

Etapa 1: Determinação da situação presente da organização	Plan
O objetivo desta etapa é obter uma visão geral da situação interna da empresa e do seu posicionamento em relação ao ambiente onde atua. Esta etapa inclui a definição da missão, dos valores, dos indicadores críticos de sucesso, avaliação do desempenho do ano anterior, análise das necessidades dos clientes e níveis de satisfação, análise do desempenho de processos críticos, análise da concorrência, análise dos fatores (social, tecnológico, econômico, ambiental e político) do macro ambiente externo, avaliação do desenvolvimento dos recursos humanos. As informações obtidas a partir destas análises serão organizadas em um diagrama SWOT (fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças) que representará o produto final da avaliação da situação presente da organização.	
Etapa 2: Desenvolvimento da visão	Plan
Esta etapa visa estabelecer a visão compartilhada de futuro, para que nos próximos passos se possa construir o plano para cobrir a distância entre a situação presente e a desejada. A visão cria o contexto para o estabelecimento dos objetivos da empresa e facilita a priorização das ações para sua realização.	
Etapa 3: Priorização e seleção dos objetivos estratégicos	Plan
O objetivo desta etapa é a escolha dos principais objetivos, que nortearão todas as decisões da empresa, e uma avaliação da diferença entre a situação atual e a planejada para os elementos que compõem a visão.	
Etapa 4: Criação do plano de melhorias	Plan
As ações que levam ao alcance dos objetivos definidos na Etapa 3 são estabelecidas nesta etapa. Cada objetivo deve ter indicadores, metas, prazo de execução e um responsável. Uma característica importante dos objetivos estratégicos é que existe uma revisão constante da viabilidade das estratégias e objetivos, pois nesta etapa é feita uma verificação dos projetos já em andamento na empresa e de sua contribuição para os objetivos estratégicos. Assim, é possível identificar claramente a contribuição das atividades com os objetivos estratégicos e eliminar aquelas de baixo impacto, visto que competem por recursos com atividades que suportam fortemente a estratégia levando ao alcance da visão.	
Etapa 5: Desdobramento do plano	Plan
Este é o grande diferencial do GPD. Na maior parte das organizações o trabalho da alta direção acaba no momento em que são estabelecidas as estratégias do primeiro nível. No GPD, ao contrário, o trabalho da equipe executiva só é dado por encerrado quando todas as estratégias e táticas são estabelecidas. Assim, as estratégias de primeiro nível são convertidas em objetivos para o próximo nível de estratégias, significando que as estratégias de segundo nível são as atividades que devem ser executadas para se atingir as estratégias de primeiro nível. O número de níveis desdobrados dependerá da organização e quando as estratégias se tornarem tarefas detalhadas e bem definidas elas serão chamadas de táticas e constituirão o último nível de desdobramento.	
Etapa 6: Implementação do plano	Do
Nesta etapa faz-se o registro de acompanhamento do andamento das atividades e de eventuais anomalias ocorridas que devem ser cuidadosamente analisadas, para que medidas sejam tomadas o mais rápido possível. O gerente deve sempre estar atento ao processo de alcance das metas, conduzindo a análise do fenômeno (anomalia) e análise do processo (causas). Deve-se conduzir um giro do PDCA a cada desvio de meta encontrado, conduzindo um processo de análise para verificação dos ajustes necessários ao plano de ação.	
Etapa 7: Revisão do plano ou diagnóstico das diretrizes	Check
A revisão ou reflexão do plano é uma das características mais importantes do GPD. Isto é feito para garantir que o plano de desdobramento das diretrizes está evoluindo dentro do rumo pré-estabelecido. Esta conferência também é o mecanismo para identificar as oportunidades de melhoria no sistema gerencial da empresa e é o elemento básico do processo de aprendizado organizacional. Neste processo verificam-se tarefas não cumpridas, tarefas com resultados inesperados, estratégias cumpridas, mas que não levaram ao objetivo e vice-versa e prováveis falhas no estabelecimento das metas que causam descrédito e desmotivação. A revisão mais importante é a revisão anual, a qual fornece subsídios que serão incorporados na elaboração do plano para o ano seguinte.	
Etapa 8: Padronização das ações que foram bem-sucedidas	Act
Nesta etapa é feita a incorporação dos resultados do gerenciamento das diretrizes no gerenciamento da rotina através de mudança de patamar das metas de rotina e da padronização das medidas ou táticas que possibilitaram esta elevação do nível dos processos. É descrito em detalhes como padronizar o próprio processo de planejamento pelas diretrizes e como estabelecer as melhorias no processo a partir da reflexão anual.	
Etapa 9: Revisão anual	Act
Esta etapa visa enfatizar que o relatório de reflexão anual deve conter as diretrizes, resultados obtidos, pontos problemáticos e sugestões de medidas para o próximo ano, e que este deve estar pronto para o próximo ciclo de planejamento.	
Etapa 10: Conclusão do giro PDCA e início de um novo giro	Act
Esta etapa é focada em melhorar o processo de planejamento a partir das análises feitas e criar o plano do próximo ano, retornando à etapa 1 e configurando o ciclo PDCA para o gerenciamento das diretrizes.	

Quadro 4 – Etapas do GPD

Fonte: Cowley et al., 1997 (Adaptado)

3. RELAÇÕES ENTRE MEG E GPD

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EXCELÊNCIA EM GESTÃO

O MEG visa elevar a qualidade da gestão das empresas a níveis de classe mundial, e para isso é imprescindível a presença de um planejamento estratégico, que deixou de ser um diferencial e se tornou um requisito para qualquer empresa continuar competitiva no mercado.

Oliveira (2010) reforça, dizendo que o Planejamento Estratégico tem como benefício a ordenação dos esforços, a estruturação de metas claras, o reconhecimento do ambiente e o estabelecimento de objetivos de longo prazo.

O critério “Estratégias e Planos” do MEG engloba o tema de gestão e planejamento estratégico, pois examina o processo de formação e implementação das estratégias, a definição das metas, o dobramento das metas pelas áreas da organização, a formação dos planos de ação e os resultados atingidos.

Indo ao encontro desta ideia, o GPD dá um passo além da fase de formulação das estratégias e, através de sua metodologia, operacionaliza as diretrizes da empresa em metas e ações, que se desdobram a todos os níveis gerenciais. Uma vez que esta metodologia utiliza o PDCA, ela também acompanha a execução dos planos de ação e a verificação do alcance dos resultados.

Ambos o MEG e o GPD baseiam-se no ciclo PDCA na busca de melhorias. Martins (2012) diz que o MEG recomenda tal ferramenta para práticas gerenciais e de controle, prezando sempre pelo aprendizado organizacional, levando ao amadurecimento do sistema de gestão da organização. O GPD segue este mesmo objetivo quando propõe não só a definição e o desdobramento das diretrizes, como também o acompanhamento das ações e resultados obtidos. Para Campos (1996), a força do Gerenciamento pelas Diretrizes está na análise dos resultados obtidos em comparação aos esperados, identificando as causas dessa diferença e apresentando medidas a essas causas.

São duas metodologias que convergem em seus conceitos de estabelecer um plano, acompanhar sua execução e refletir sobre os resultados obtidos, sendo o MEG um modelo não prescritivo e que engloba todas as áreas de uma organização, e o GPD uma metodologia que propõe práticas para operacionalizar a gestão estratégica de uma empresa, item abordado no critério “Estratégias e Planos” pelo MEG.

3.2 ANÁLISE DO GPD SEGUNDO “ESTRATÉGIAS E PLANOS”

Esta etapa do trabalho tem o objetivo de estudar a abrangência do GPD em relação ao critério “Estratégias e Planos” do MEG. Este critério é composto de dois itens de controle: Formulação das Estratégias e Implementação das Estratégias, cada item contendo perguntas que auxiliam na avaliação das práticas pelos examinadores do FNQ. Esta sessão visa apresentar de que forma a metodologia de Gerenciamento pelas Diretrizes atende às perguntas de cada item deste critério.

FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

a) Como é analisado o macro ambiente e como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?

A primeira etapa de qualquer planejamento estratégico é determinar a situação presente da empresa, e no GPD não é diferente. A primeira etapa da metodologia tem o objetivo de obter uma visão geral da situação interna da empresa e do seu posicionamento em relação ao ambiente onde atua. Desta forma, a Etapa 1 inclui a análise dos fatores sociais, tecnológicos, econômicos, ambientais e políticos do macro ambiente externo da empresa.

b) Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?

Na Etapa 1 da implantação do GPD, a empresa também deve fazer uma análise do mercado, visando conhecer as necessidades dos clientes e níveis de satisfação e uma análise da concorrência, ainda objetivando conhecer seu ambiente interno e externo e encontrar suas oportunidades e ameaças.

c) Como é analisado o ambiente interno da organização?

- ***Destacar de que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são considerados nessa análise.***

O ambiente interno da empresa é avaliado na Etapa 1 do GPD, onde é feita uma avaliação levando em conta as forças e fraquezas, que, junto com a análise externa descrita no requisito anterior, possibilitarão a montagem de uma matriz SWOT, muito útil nas próximas etapas do GPD.

d) Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização?

A partir da matriz SWOT e da identidade organizacional (missão, visão e valores), definidos na Etapa 1 do GPD, a empresa fará na Etapa 2 uma avaliação da diferença entre a situação atual e a planejada para os elementos que compõem a visão e, assim, traçar e priorizar as estratégias que levarão a empresa aonde se quer chegar.

e) Como é avaliado o modelo de negócio em consonância com a definição das estratégias, visando à potencialização de seu êxito?

Na Etapa 1, a empresa faz análises de concorrência e de fatores do macro ambientais e tecnológicos que podem causar impacto ao negócio, visando identificar tendências no mercado, oportunidades e ameaças. Através do GPD, a empresa ainda estará constantemente conferindo a situação do negócio pois, na Etapa 7, a metodologia pede que a empresa faça uma constante conferência dos resultados atingidos, avaliando a coerência dos objetivos e ações estabelecidas com a realidade da empresa e viabilidade do negócio, para que, desta forma, a empresa passe a ter um domínio maior de sua performance e sua atuação no mercado. Complementar à Etapa 7, as Etapas 9 e 10 exigem que a empresa faça uma avaliação da sua performance anual e, com as lições aprendidas no ciclo concluído, iniciar um novo giro do PDCA.

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

a) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias; estabelecidas as metas de curto e longo prazo; e definidos os respectivos planos de ação?

Este requisito é atendido na Etapa 4 do GPD, quando a empresa faz uma análise do que precisa ser feito para sair da situação atual e chegar no estado definido em sua visão. Desta forma, na Etapa 4 a empresa estabelece indicadores, metas e ações com prazo de execução e responsáveis para cada objetivo estratégico definido nas Etapas 2 e 3.

b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos principais do negócio e processos de apoio, assegurando a coerência das metas e dos planos resultantes com as estratégias e também entre si e mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional?

O processo de desdobramento do plano estratégico se dá na Etapa 5 do GPD. Nesta etapa são desdobradas e estabelecidas todas as estratégias da empresa em objetivos para o

próximo nível hierárquico da empresa, e assim sucessivamente até que as estratégias tenham se tornado detalhadas e bem definidas o suficiente para serem transformadas em planos de ação.

Devido à importância que o desdobramento de metas tem dentro do GPD, Campos (1996) identifica dois métodos de desdobramento para esta etapa:

- Método A: para cada meta, são estabelecidas as medidas que serão as metas do nível imediatamente inferior. Neste método a organização concentra-se sobre as medidas e isto apresenta o risco de se perder o foco nos objetivos mais estratégicos.

- Método B: as metas são desdobradas para todos os níveis hierárquicos e depois são estabelecidas as medidas para o seu alcance. Durante o processo de estabelecimento das medidas ocorre a verificação do alinhamento das medidas entre níveis hierárquicos e dentro de um mesmo nível.

Após o desdobramento, é feito um processo de revisão dos últimos níveis até o primeiro nível visando verificar a ocorrência de redundância e inter-funcionalidade nas diretrizes de cada nível e garantir a coerência e o alinhamento das estratégias

c) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação?

A alocação de recursos no GPD se dá ao longo das Etapas 4 e 5, pois é nestas etapas que ocorre o planejamento das ações que deverão se tornar realidade. Desta forma, a empresa deve sempre garantir a coerência das ações quanto a prazo, meta e recursos, desde o estabelecimento do plano estratégico até o desdobramento das diretrizes. A empresa também terá a oportunidade de acompanhar a implementação das ações, como descrito da Etapa 7, e avaliar se é necessário deslocar mais recursos para atingir a meta estabelecida ou tomar alguma outra ação, se for o caso.

d) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes?

A comunicação da estratégia para a força de trabalho e demais partes interessadas é feita na Etapa 5 do GPD, que com o desdobramento das diretrizes, visa envolver todos os colaboradores no plano estratégico, mostrando como o trabalho de cada um impacta no alcance dos objetivos da empresa. Desta forma, uma grande característica do GPD é o alinhamento dos esforços através do envolvimento de força de trabalho.

e) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

O monitoramento dos planos de ação se dá na Etapa 7, pois é nesta etapa que é feita a revisão do plano estratégico, avaliando o cumprimento das tarefas, resultados obtidos, estratégias bem ou mal sucedidas e análise das causas dos resultados não satisfatórios. Para o GPD, as causas do não atingimento das metas é essencial, pois dará subsídios para a empresa agir preditiva ou corretivamente na estratégia, podendo reverter a situação.

A revisão do plano estratégico tem a periodicidade estabelecida pela própria empresa, sendo a revisão anual obrigatória.

4. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LOGÍSTICA

4.1 A EMPRESA

A empresa estudada foi criada em 1996, quando passou a controlar parte da malha ferroviária federal, tendo como foco o transporte ferroviário de cargas como minério de ferro, produtos siderúrgicos, cimento, bauxita, produtos agrícolas, coque verde, contêineres, entre outros. Diferenciais competitivos como custo, eficiência, segurança, confiabilidade e regularidade, além de acesso aos principais portos do país, conferem à empresa uma carteira de clientes sólida.

Por outro lado, o conselho de acionistas, por ser formado em sua maioria por empresas chamadas Clientes-Chave devido à sua participação no volume total de carga transportada, a pressiona pela busca de melhoria do atendimento, rapidez, flexibilidade e redução de custos. Esta pressão, além da grande competitividade inerente ao mercado atual, estimula seu desenvolvimento.

Para tanto, a empresa tem investido maciçamente na recuperação de sua malha, no desenvolvimento de novas tecnologias e na capacitação de seus colaboradores, visando obter o máximo de ganho em produtividade e alcançar o topo da eficiência operacional do setor.

Atualmente, ela conta com aproximadamente 7 mil funcionários, divididos em mais de 40 áreas e espalhados ao longo de 1.643 Km de malha ferroviária, tornando essencial ter uma gestão estratégica forte para que os esforços e a busca por resultados estejam alinhados com os seus objetivos de longo prazo.

4.2 A ESTRATÉGIA E O GPD NA EMPRESA

Em busca de uma reformulação de seu planejamento estratégico, a empresa iniciou em 2007 o estudo de uma nova forma de gestão, que pudesse direcioná-la a atingir resultados mais expressivos, expandir seu mercado e fortalecer seu negócio.

A empresa buscou uma metodologia que a possibilitasse formular estratégias, melhorar seu posicionamento no mercado e que desse a base para a implementação de um modelo estratégico dentro da organização.

A metodologia escolhida para nortear esta reforma foi o Gerenciamento pelas Diretrizes, motivada pelos casos de sucesso recentes e por ter sido considerada completa e

abrangente. Com o GPD, a empresa visava sustentar os saltos de patamar da companhia, direcionar esforços na busca de objetivos comuns, incentivar os colaboradores na busca de resultados e eliminar o gerenciamento de metas pela “intuição”, “experiência”, “bom senso” e “coragem”.

Assim, o projeto de plano estratégico da empresa foi composto das seguintes etapas:

1. Definição do Referencial Estratégico;
2. Análise Mercadológica;
3. Análise do Ambiente externo;
4. Análise do Ambiente interno;
5. Análise de Risco;
6. Posicionamento estratégico;
7. Desdobramento de objetivos e metas.

Após a conclusão das etapas, a empresa definiu a metodologia de gestão estratégica. Foi definido que a cada ano seria girado um ciclo do GPD composto de cinco etapas e que abrangesse todas as etapas do PDCA. Estas etapas são o objeto de estudo deste trabalho e estão descritas nas sessões a seguir.

4.2.1 PREPARAÇÃO

Por volta de três meses antes do início do ano seguinte, a área de gestão de resultados começa o processo de planejamento do novo ciclo do GPD. Esta área é a responsável por liderar todas as etapas da metodologia, centralizar e repassar as informações e assegurar o bom andamento do GPD ao longo do ano.

O início da preparação se dá através de um informativo enviado por e-mail à diretoria executiva da empresa, os convidando a participar de uma reunião de revisão do planejamento estratégico. Nesta reunião, os diretores e a área de gestão tem a oportunidade de discutir o Planejamento Estratégico Empresarial, visando avaliar se a identidade organizacional está coerente com o caminho que a companhia deseja seguir, se os objetivos de longo prazo continuam valendo para aquele momento, se as projeções dos resultados do ano corrente estão favoráveis aos objetivos estabelecidos, além de revisitar a matriz SWOT da empresa. Para facilitar e direcionar as discussões, a área de gestão prepara tópicos que merecem atenção, destacados previamente, sendo uma das principais fontes as saídas de um workshop realizado anualmente com todos os diretores e gerentes gerais da companhia, que visa discutir os principais desafios enfrentados pela companhia. Alguns exemplos de temas discutidos nestes

workshops são: volume de carga geral, eficiência energética, produtividade, interferências das comunidades e otimização dos custos.

As análises dessa reunião visam estabelecer posteriormente os objetivos estratégicos da empresa, quem passam a se chamar Metas Corporativas. Estas metas nortearão todo o desenvolvimento das próximas etapas do GPD e, após a aprovação da diretoria, passam a ficar sob responsabilidade do presidente. O Quadro 5 ilustra quais foram as metas corporativas do ano de 2014.

META	DEFINIÇÃO
Garantir aderência ao Volume Programado de Cliente Chave	Garantir a aderência do real com o planejado para o mês. Considera os clientes Vale, CSN (Minério, Carvão/Coque, Cimento, P. Sid.), Gerdau/Açominas (Minério, P. Sid.) e Usiminas (Minério, P. Sid., Inbound Heavy Haul)
Aumentar o Volume de Carga Geral	Aumentar o volume faturado de Carga Geral em relação ao ano anterior. O objetivo é aumentar o portfólio de produção e diminuir a dependência do transporte do minério de ferro.
Garantir o Índice de Sustentabilidade Econômica (ISE)	É a comparação do custo total da empresa para transportar uma tonelada por um quilômetro do ano atual com o mesmo parâmetro orçado para o ano seguinte.
Reduzir gravidade de acidentes ferroviários	A gravidade de acidentes ferroviários é o índice que mede o impacto dos acidentes.
Reduzir Taxa de Frequência de Acidentes com e sem Afastamento na MRS e empresas contratadas	Taxa de frequência de acidentes de trabalho por milhão de horas trabalhadas.

Quadro 5 – Metas corporativas de 2014
Fonte: Arquivo da empresa, 2014

4.2.2 DESDOBRAMENTO DE METAS

Após a etapa de Preparação, ocorre o desdobramento das metas para as diretorias. O desdobramento é feito utilizando o formulário exposto na Figura 5, desenvolvido para facilitar a visão da inter-relação entre as metas.

METAS DO NÍVEL SUPERIOR					METAS DA ÁREA					
ÁREA: LOTAÇÃO: CARGO: NOME:					ÁREA: LOTAÇÃO: CARGO: NOME:					
COD	INDICADOR	ALVO	PESO	ORIGEM VERTICAL	INDICADOR	ALVO	PESO	FORÇA DO 000%	ORIGEM HORIZONTAL	

Figura 5 – Formulário de desdobramento de metas
 Fonte: Arquivo da empresa, 2014

Cada diretor deverá ter, no máximo, cinco metas, com a premissa de que estas devem ser mensuráveis, factíveis e desafiadoras. A empresa possui 6 diretorias, e o produto do desdobramento das metas resultou no Quadro 6:

Diretoria de Engenharia e Manutenção	Diretoria de Operações	Diretoria de Finanças e Desenvolvimento	Diretoria de Recursos Humanos e Gestão	Diretoria Comercial	Diretoria de Relações Institucionais
Reduzir gravidade de acidentes ferroviários	Reduzir gravidade de acidentes ferroviários	Reduzir gravidade de acidentes ferroviários	Reduzir gravidade de acidentes ferroviários	Reduzir gravidade de acidentes ferroviários	Reduzir gravidade de acidentes ferroviários
Reduzir Taxa de Frequência de Acidentes com e sem Afastamento MRS e Contratadas	Reduzir Taxa de Frequência de Acidentes com e sem Afastamento MRS e Contratadas	Reduzir Taxa de Frequência de Acidentes com e sem Afastamento MRS e Contratadas	Reduzir Taxa de Frequência de Acidentes com e sem Afastamento MRS e Contratadas	Reduzir Taxa de Frequência de Acidentes com e sem Afastamento MRS e Contratadas	Garantir a presença de posicionamento da MRS em menções negativas em veículos-chave
Garantir o Índice de Sustentabilidade Econômica (ISE)	Garantir o Índice de Sustentabilidade Econômica (ISE)	Garantir o Índice de Sustentabilidade Econômica (ISE)	Garantir o Índice de Sustentabilidade Econômica (ISE)	Aumentar o Pricing não cativos	Garantir início da obra de construção de 5 viadutos e/ou passagens inferiores com recursos da União
Garantir Confiabilidade da Malha Ferroviária e Material Rodante	Aumentar o Volume de Carga Geral - Considerando Margem	Garantir Aprovação do Modelo Tarifário 2015 junto ao Conselho Administrativo até 31/01/15	Garantir a renovação do Acordo Coletivo 2014	Aumentar o Volume de Carga Geral - Considerando Margem	Garantir obtenção de alvarás municipais e aprovação das obras na ANTT dos projetos de relevância estratégica para MRS em 2014
Reduzir a quantidade de semanas com atividades não planejadas acima de 4 horas causa Manutenção	Garantir aderência ao Volume Programado de Cliente Chave	Garantir a Aderência Física e Financeira dos Projetos Estratégicos	Reduzir a quantidade de meses com atividades não planejadas acima de 4 horas causa Recursos Humanos	Melhorar performance em Terminais Críticos	Garantir a devolução de 30% dos ativos operacionais subutilizados e/ou com risco de restauro

Quadro 6 – Desdobramento das Metas Corporativas para cada diretoria
 Fonte: Arquivo da empresa, 2014

Através do Quadro 6, é possível perceber que cada diretoria herdou algumas metas corporativas e teve outras específicas selecionadas. A escolha destas metas específicas foi feita de forma que cada área pudesse focar em aspectos específicos de sua atuação para potencializar o resultado das metas corporativas. Este trabalho focará nas metas corporativas, não entrando em detalhes nas demais metas de apoio de cada diretoria.

A próxima etapa é propor um alvo para cada meta corporativa e das diretorias, que traduza o patamar de crescimento que a empresa deseja alcançar no final do ano. Também são definidas as regras de medição e apuração nesta etapa.

Como marco, tem-se o Caderno de Metas Corporativo, que possui todas as metas definidas anteriormente, com suas regras de apuração. A Figura 6 identifica quais informações compõem o Caderno de Metas:

Ciclo	Elegível	Área	Meta	Descrição	Período de Apuração	Fórmula de Cálculo	Unidade	Casas Decimais	Peso	Fonte de Dados	Responsável

Figura 6 – Caderno de Metas
Fonte: Arquivo da empresa, 2014

Estas metas passam ainda pela aprovação do conselho de acionistas, que validam a coerência das metas e dos alvos definidos com os objetivos corporativos. Com a aprovação do conselho, a empresa está apta a seguir para as próximas etapas da metodologia.

A partir deste ponto, as metas serão desdobradas para todos os níveis hierárquicos da empresa, com exceção do Conselho de Acionistas. Na empresa estudada, os níveis hierárquicos que entram no desdobramento de metas estão ilustrados na Figura 7, e os ocupantes destes cargos são chamados de **elegíveis**.

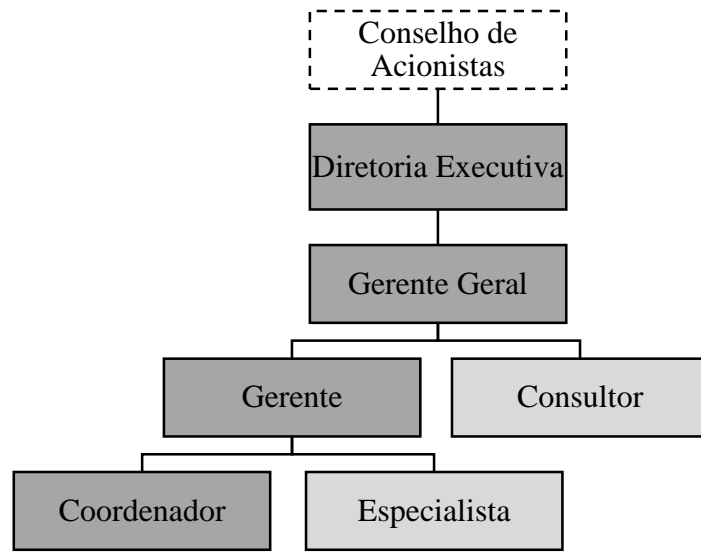


Figura 7 – Cargos elegíveis da empresa
 Fonte: Desenvolvido pelo autor

O organograma da Figura 7 ilustra todos os cargos elegíveis da empresa. Os líderes de equipes são chamados de gestores, e são compostos pelos diretores, gerentes gerais, gerentes e coordenadores. Os especialistas e consultores são cargos de confiança e são responsáveis por processos importantes em suas áreas, mas por não serem líderes de equipe, não são considerados gestores.

Devido à dimensão da empresa e a quantidade de elegíveis e níveis hierárquicos, a área de gestão monta um cronograma com as etapas, datas e marcos do processo (Figura 8), que é enviado a todos os envolvidos, além de orientações necessárias ao desenvolvimento das atividades. Caso seja necessário, o elegível pode procurar a área de gestão para sanar dúvidas ou até receber um rápido treinamento de GPD.

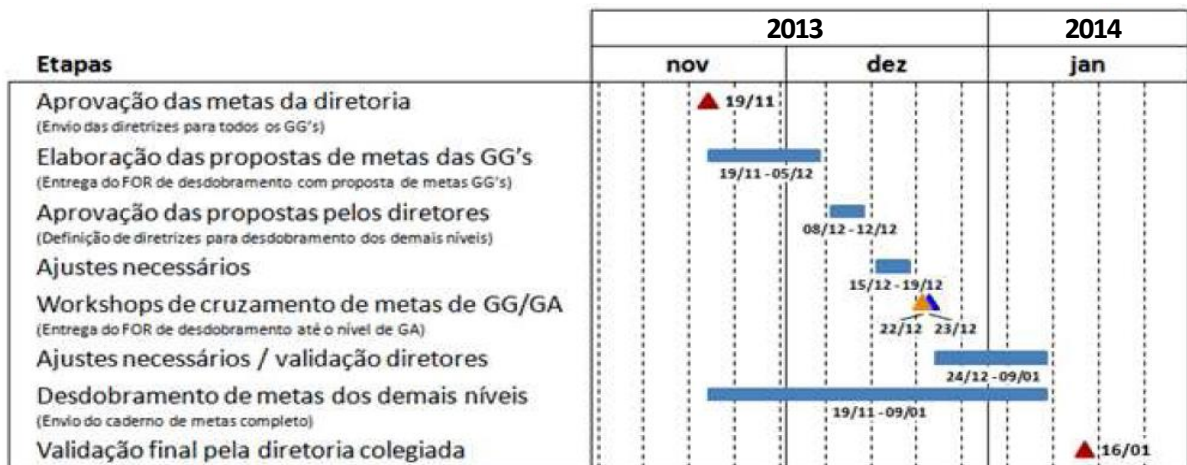


Figura 8 – Cronograma do desdobramento de metas
 Fonte: Arquivo da empresa, 2014

Cada elegível tem a função de desdobrar as metas de seu superior imediato, também preenchendo o formulário ilustrado na Figura 5. As metas geradas neste desdobramento passam pela aprovação do seu superior, sempre preocupando em manter o foco em resultados que vão ao encontro dos objetivos corporativos. Cada elegível deve propor no máximo cinco metas para si, sobre atividades que estejam em seu foco de atuação, também com a premissa de que elas sejam mensuráveis, factíveis e desafiadoras.

Logo após, assim como desenvolvido pela diretoria, cada gestor deve propor alvos para suas metas, com a premissa de que estes alvos devem suportar os alvos das metas de seus superiores, e as regras de sua apuração. Estas informações são, então, documentadas no Caderno de Metas.

Com o Caderno de Metas concluído e aprovado pelo superior imediato, cada diretor tem a função de analisar e aprovar o Caderno de Metas de todos dos gestores que estão sob sua gestão. A aprovação final dos diretores conclui a etapa de desdobramento de metas do GPD da companhia.

4.2.3 MONITORAMENTO

Após a definição de todas as metas, alvos e regras, cada gestor deverá estabelecer planos de ação para atingir os resultados definidos, indicando a que meta esta ação está vinculada, o prazo para conclusão e o responsável, como ilustrado na Figura 9.

Área responsável	Meta	Objetivo/ Causas priorizadas	Ação	Responsável	Criação	Início	Término	Status

Figura 9 – Planilha de cadastramento e acompanhamento de planos de ação

Fonte: Arquivo da empresa, 2014

O acompanhamento é feito primeiramente através de reuniões mensais entre cada elegível e os elegíveis ligados diretamente a ele, visando monitorar os resultados parciais das metas, a execução dos planos de ação e os resultados alcançados com os mesmos. Uma vez que as metas de cada elegível dependem diretamente dos resultados dos seus subordinados, é crucial monitorar as metas de todos os elegíveis para que a companhia atinja seu objetivo.

Os resultados de todos os elegíveis são então entregues à área de gestão, que prepara a divulgação das informações através de um informativo mensal enviado para cada diretor, com

a análise dos resultados de suas metas, causas, impactos e a tendências. O modelo do informativo está exibido na Figura 10.

Análises - Fechamento de Setembro (Farol Corporativo)

- ➔ **68,6%** Farol Corporativo - Aumento de 1.1 p.p em relação à agosto, devido ao atingimento da faixa de 25% do ISE
- **-9,7%** Carga Geral - Melhora de 4,9 p.p em relação ao mês anterior.
- **101,1%** Clientes Chave - Aderência mensal 0.1 p.p menor que a registrado no mês anterior. 100% de aderência na Vale e CSN.
- **92%** ISE - Melhora de 23 p.p, devido à revisão do volume 2015, manutenção corrente e eficiência energética
- **2,50** Acidentes Pessoais - Aumento do índice CAF no 2° semestre, devido registro de 4 ocorrências com afastamento.
- **2,67** Acidentes Ferroviários - Pior resultado registrado no ano, maior gravidade atribuída ao acidente em Palmeira da Serra (RJ).

Meta	Valor da Meta (Ano)	1° Trimestre (Jan-Mar)		2° Trimestre (Abr-Jun)		Setembro		3° Trimestre (Jul-Set)		Acum. Ano		Pontuação Período Jan - Set			Status	Pontuação Ano	Apuração
		Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta	Real	Obtido	Possível	%			
Aumentar o Volume de Carga Geral - Considerando Margem (%)	>=10,0%	10,0%	6,4%	10,0%	-10,8%	10,0%	-9,7%	10,0%	-12,1%	10,0%	-9,9%	0,0	15,0	0%	☹️	20	(Anual)
Garantir aderência ao Volume Programado de Cliente Chave (%)	>=97,5%	97,5%	112,6%	97,5%	100,7%	97,5%	101,1%	97,5%	101,6%	97,5%	104,3%	26,3	26,3	100%	😊	35	(Mensal)
Índice de Sustentabilidade Econômica (ISE) (% inflação)	<=80%			80%	129%	80%	92%	80%	92%	80%	92%	2,3	9,4	25%	😐	15	(Anual)
Reduzir Taxa de Frequência de Acidentes com e sem Afastamento MRS e Contratadas - CORPORATIVO	<=3,59	3,59	2,95	3,59	2,02	3,59	2,50	3,59	1,51	3,59	2,16	10,3	11,3	92%	😊	15	(Sem)
Reduzir gravidade de acidentes ferroviários - CORPORATIVO (Índice)	<=28,17	7,04	6,59	7,04	6,57	2,34	2,67	7,04	5,87	21,12	19,03	11,3	11,3	100%	😊	15	(Sem)

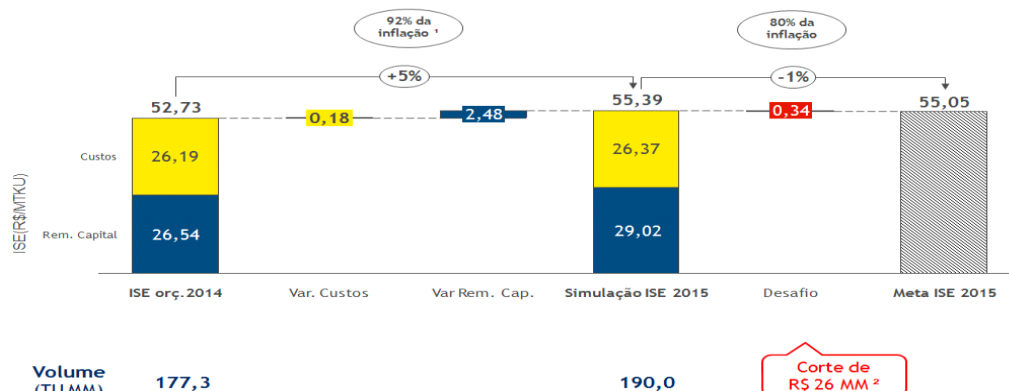
Obtido	Possível	Resultado (parcial)
50,2	73,1	68,6%

Top 5 - Produção de Carga Geral (Perdas Acumuladas)

#	Produto	Carga Não Transportada	Aderência Mensal	Aderência Acumulada
1.	Soja/Milho	922 TU's/mil	0,0%	↓ 28,2%
2.	Bauxita	805 TU's/mil	29,1%	↓ 41,7%
3.	P. Siderúrgicos CSN	315 TU's/mil	76,9%	↓ 84,0%
4.	P. Sid. Usiminas Cub	269 TU's/mil	48,9%	↓ 62,9%
5.	P. Sid. Usiminas Ipa.	188 TU's/mil	96,8%	↑ 74,5%

* Classificação de resultado considerando valores de carga transportada (TU's/mil).

Índice de Sustentabilidade Econômica (ISE):



¹ Inflação prevista para 2015: 5,50%
² Corte em custos ou em remuneração de capital

Com o volume de 190 MMTU para 2015 teríamos um crescimento no ISE da ordem de 5% em relação ao ISE de 2014. Frente à última prévia (115% da inflação) tivemos a revisão do volume, na manutenção corrente e na eficiência energética, levando o resultado para 92% da inflação.

Figura 10 – Informativo mensal de acompanhamento das metas corporativas
 Fonte: Arquivo da empresa, 2014

A área de gestão também organiza uma reunião mensal com a diretoria para acompanhar, os resultados das metas corporativas. Nesta reunião, a liderança da empresa tem a oportunidade de discutir como cada área está contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e o que pode ser feito nos casos em que o resultado está insatisfatório. As saídas desta reunião são então encaminhadas aos membros do conselho administrativo para acompanhamento. A participação do conselho na gestão estratégica da empresa é bastante limitada, cabendo a eles apenas monitorar os resultados das metas aprovadas previamente por eles na fase de Preparação do GPD e discutir as ações que exigem os maiores investimentos.

A empresa também sugere que os gerentes gerais façam um encontro mensal com todos os colaboradores de suas áreas em uma reunião de gestão participativa, visando envolver a todos no processo e conscientizá-los de seu papel no alcance dos resultados.

Ainda no Monitoramento, a área de gestão faz uma auditoria anual das metas visando garantir a integridade dos resultados informados, observando os seguintes requisitos:

- Atualização dos Faróis de Metas;
- Conferência dos valores lançados conforme fonte de origens e evidências;
- Atendimento às regras gerais de metas.

As auditorias são realizadas por amostragem e devem abranger, no mínimo 5%, dos elegíveis. Caso seja observado o descumprimento de algum requisito, o elegível possui o prazo máximo de 5 dias úteis para consertar e entregar os novos resultados.

4.2.4 REVISÃO DAS METAS

Caso haja a necessidade, os elegíveis poderão solicitar revisão das suas metas até o fim do mês de agosto do ano corrente. Serão avaliadas as solicitações que se enquadrarem nas regras abaixo:

- a) O valor/prazo da meta for comprovadamente ineficaz;
- b) A meta não for mensurável;
- c) A meta for contrária aos interesses da empresa;
- d) Houver mudança na estratégia da empresa;
- e) Houver mudança na estrutura organizacional da área.

Os pedidos de revisão, que podem ser solicitações de mudança de alguma meta, alvo ou regra, deverão ser aprovados pelo responsável pelo indicador e por dois níveis hierárquicos superiores ao do elegível. As solicitações dos diretores serão avaliadas e, quando coerentes, aprovadas pela presidência e validadas na reunião do Conselho.

Após o mês de agosto, não há mais a possibilidade de alteração das metas, sendo sua exclusão a única opção, com os pontos deste indicador proporcionalmente redistribuídos para as demais metas do elegível. Para tanto, a solicitação deve se enquadrar nas seguintes regras:

- a) Meta contrária aos interesses da empresa;
- b) Nova diretriz da Diretoria;
- c) Mudança na estrutura organizacional da área.

4.2.5 APURAÇÃO DOS RESULTADOS

A apuração final de resultados é realizada em janeiro do ano posterior, quando todos os gestores têm a oportunidade de avaliar as conquistas, as dificuldades e as oportunidades de melhoria para o próximo ciclo. No Quadro 7, temos o resultado final das metas corporativas da empresa.

META	MEDIÇÃO	META	REAL	APUR.
Garantir aderência ao Volume Programado de Cliente Chave	Aderência do volume realizada com o volume programado para o mês, descontando do plano os ajustes formalizados junto aos clientes ao longo do mês.	97,5	103,9	Quanto maior, melhor
Aumentar o Volume de Carga Geral	Volume faturado de Carga Geral do ano dividido pelo volume do ano anterior.	10%	-9,8%	Quanto maior, melhor
Garantir o Índice de Sustentabilidade Econômica (ISE)	A medição é feita após a aprovação do Orçamento 2015, sendo que o custo unitário (para transportar 1T/Km) pode sofrer aumentos limitados a 80% da inflação prevista para 2015.	80%	66%	Quanto menor, melhor
Reduzir gravidade de acidentes ferroviários	No momento da investigação de um acidente, ele ganha um índice de gravidade, que leva em conta vários fatores. O resultado é o somatório das gravidades dos acidentes.	28,17	24,50	Quanto menor, melhor
Reduzir Taxa de Frequência de Acidentes com e sem Afastamento na MRS e empresas contratadas	Número de acidentes com e sem afastamento da empresa por milhão de horas trabalhadas.	3,59	1,92	Quanto menor, melhor

Quadro 7 – Resultado final das metas corporativas
Fonte: Arquivo da empresa, 2014

O quadro mostra que, das cinco metas estabelecidas, quatro tiveram um resultado satisfatório e uma ficou bem aquém do esperado, resultando em um índice de 80%. Este é o índice que será usado no cálculo do bônus dos colaboradores, junto com o resultado obtido por sua equipe local de trabalho, através da matriz de remuneração exibida na Figura 11. A matriz mostra o resultado das metas de equipe no eixo X e o resultados das metas corporativas no eixo Y. Supondo que tanto as metas da equipe quanto o as metas corporativas tenham concluído o

ano com um resultado de 80%, o fator de cálculo do bônus do colaborador desta equipe pode ser encontrado na linha 7 e coluna 7, ou seja, 90%, que será multiplicado pelo teto do bônus, que é 2,3 salários.

Matriz de Remuneração											
Metas Individuais	Início		Fim		Redução		Neutro		Aceleração		
	87,6	100	8		40	60	80	90	100	120	
	75,1	87,5	7		20	50	70	80	90	105	
	62,6	75	6		10	30	55	65	75	85	
	50,1	62,5	5			20	40	55	65	75	
	37,6	50	4				30	40	50	55	
	25,1	37,5	3				10	30	40	45	
	12,6	25	2								
	0	12,5	1								
					1	2	3	4	5	6	7
	Início	0	12,6	25,1	37,6	50,1	62,6	75,1	87,6		
	Fim	12,5	25	37,5	50	62,5	75	87,5	100		
		Metas Corporativas									

Figura 11 – Matriz de Remuneração
Fonte: Arquivo da empresa, 2014

O bônus e sua forma de cálculo foram desenvolvidos exatamente para estimular os colaboradores a se preocuparem não apenas com os resultados de sua área, mas com o desempenho global da empresa.

Por fim, todos os documentos são arquivados eletronicamente e o ciclo encerrado.

4.3 AVALIAÇÃO DO CRITÉRIO “ESTRATÉGIAS E PLANOS” DO MEG

FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

a) Como é analisado o macro ambiente e como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?

Em 2008, a empresa desenvolveu uma reformulação em seu Planejamento Estratégico, guiada por uma consultoria especializada. Primeiramente, foi feito um estudo do macro ambiente da empresa, englobando as características do setor ferroviário, a investigação de forças impulsionadoras e restritivas, atuais e emergentes, decorrentes de aspectos relativos ao ambiente operacional da organização e inerentes ao seu ramo.

b) Como é analisado o mercado de atuação da organização e suas tendências?

Na reformulação, foi feito o estudo da situação externa da empresa, analisado seu mercado atual e potencial, competição por clientes, importância no contexto econômico brasileiro, potenciais ameaças e oportunidades e recursos como o mercado-alvo, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado de fornecimento e o mercado de atuação socioambiental.

c) Como é analisado o ambiente interno da organização?

A reformulação também abrangeu o estudo de sua situação interna, quando cada gerência analisou o cenário interno com base no desempenho dos seus resultados, comparado aos referenciais externos e práticas de “benchmarking”, e no cumprimento dos seus principais projetos, que retratam o atendimento às necessidades das partes interessadas. Desta forma, cada área pode identificar pontos fracos e fortes, possibilitando uma análise down-top, onde as forças e fraquezas globais da companhia foram levantados estudando os pontos citados pelas áreas e verificando sua relevância no negócio da empresa. O estudo do macro ambiente e das situações externa e interna possibilitou a confecção da matriz swot, um dos principais produtos do planejamento estratégico.

d) Como são avaliadas as alternativas decorrentes das análises dos ambientes e definidas as estratégias da organização?

Com o intuito de tirar o melhor proveito da matriz SWOT, a empresa convidou para um workshop a alta liderança da empresa, que engloba os diretores e gerentes gerais, dividindo-os em grupos para analisar os cruzamentos de forças X oportunidades, forças X ameaças, fraquezas X oportunidade e fraquezas X ameaças. As estratégias definidas neste exercício foram avaliadas pela empresa de consultoria, que teve a missão de traduzi-las em objetivos que deveriam ser buscados pela empresa ao longo de 10 anos, ou 10 exercícios financeiros. Para tanto, a consultoria utilizou o BSC como ferramenta de tradução da estratégia, e o resultado foi o Mapa Estratégico, exibido na Figura 12 a seguir.



MAPA ESTRATÉGICO

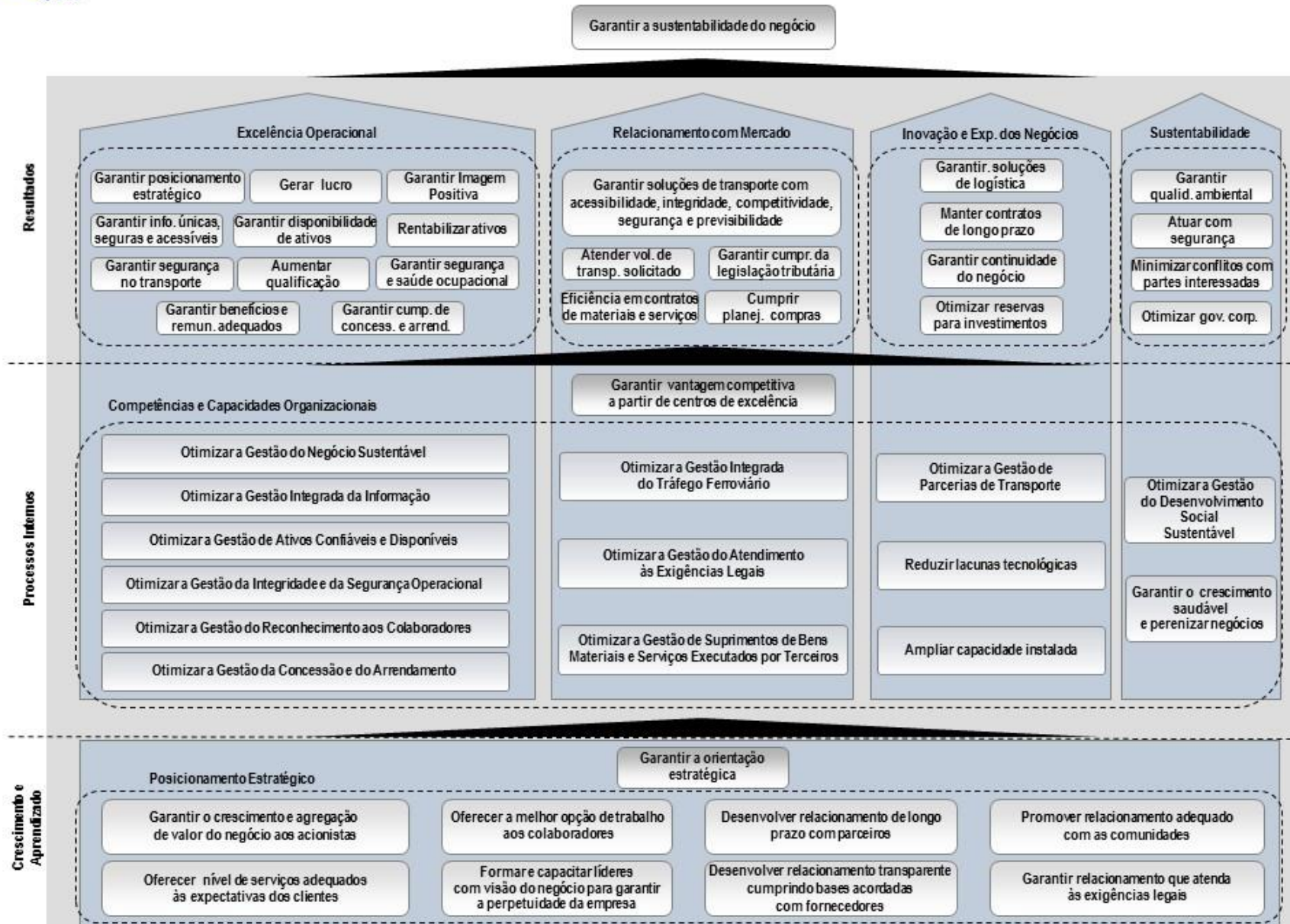


Figura 12 – Mapa Estratégico
 Fonte: Arquivo da empresa, 2014

e) *Como é avaliado o modelo de negócio em consonância com a definição das estratégias, visando à potencialização de seu êxito?*

A coerência do modelo de negócios definido do planejamento estratégico com as estratégias estabelecidas se dá através do acompanhamento dos resultados dos indicadores, feito mensalmente, que dá o feedback da efetividade das ações desenvolvidas. Além disso, a empresa está constantemente se atualizando, buscando as melhores práticas de gestão e tecnologias disponíveis, para ajudar no cumprimento das estratégias.

A empresa adota como prática a revisão anual desta análise na etapa de preparação do GPD, quando esta análise estratégica é revisitada pelos diretores e gerentes gerais da empresa em um workshop anual, onde são discutidos os principais desafios da empresa, como aumento do volume de carga geral, oportunidades de redução de custos, entre outros. Além disto, durante o ano, a alta gerência da empresa vai recebendo feedbacks de suas ações através dos resultados parciais obtidos, acompanhados mensalmente em reuniões específicas. A empresa também contratou uma outra consultoria, cuja função é fornecer informações e relatórios periódicos sobre a situação atual e tendências da economia, do setor ferroviário e dos mercados de seus principais.

Análise e sugestões de melhorias: pela descrição das atividades desenvolvidas, é possível ver que a empresa atende a todos os requisitos da parte de formulação das estratégias do MEG, pois analisa seu macro ambiente, as situações interna e externa da empresa, alternativas de estratégias e coerência destas com seu negócio. Porém, através do estudo de caso, ficou claro que estas atividades não são aprofundadas pelo GPD, que tem o foco voltado ao monitoramento e controle das estratégias. Desta forma, é preciso uma metodologia complementar, como o BSC, para suprir esta lacuna e possibilitar à empresa formular as estratégias e atender aos critérios do MEG.

Também foi observado que, devido à alta estabilidade do mercado da empresa, a revisão anual deste estudo focado na melhoria do planejamento estratégico é feita de forma superficial, executada pela equipe de gestão de resultados e aprovada pela diretoria. A empresa pode estar deixando passar informações importantes que poderiam ser decisivas em seu modelo de negócio. Desta forma, é proposto que uma consultoria especializada revise o estudo da matriz SWOT e do Mapa Estratégico na metade do ciclo, ou seja, cinco anos após a reformulação, visando analisar o novo contexto do mercado e fazer novas projeções de desenvolvimento que a empresa pode esperar no final do ciclo.

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

a) Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias; estabelecidas as metas de curto e longo prazo; e definidos os respectivos planos de ação?

Na reformulação do planejamento estratégico em 2008, a empresa estabeleceu a situação que queria estar após 10 anos. Esta situação pode ser resumida em 3 objetivos principais: 1. ser referência na otimização de custos operacionais, 2. aumentar o volume transportado de cargas diversas, diminuindo a dependência do transporte do minério de ferro e 3. reduzir a zero o índice de acidentes de trabalho. As metas de longo prazo estão ligadas apenas aos objetivos macros da empresa, e elas foram desenvolvidas e projetadas de acordo com o estudo desenvolvido em 2008. Para os indicadores de curto prazo, a empresa desenvolve anualmente um exercício de desdobramento *top-down* das metas, onde cada elegível deverá propor um alvo, coerente com o alvo estabelecido para a meta de seu superior, para que seu resultado possa suportar o resultado global esperado pela companhia. Após o estabelecimento das metas, cada elegível deverá apresentar um planejamento de ações, que será acompanhado mensalmente.

b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos principais do negócio e processos de apoio, assegurando a coerência das metas e dos planos resultantes com as estratégias e também entre si e mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional?

O desdobramento das metas e planos de ação por toda a companhia se dá após a definição das metas e alvos das metas da diretoria executiva, na fase de preparação. O desdobramento segue a ordem hierárquica da empresa, onde o cada elegível deverá analisar as metas de seu superior e propor metas e alvos que contribuam para o alcance da meta original. Como mostrado anteriormente, a empresa utiliza uma planilha (Figura 5) para facilitar a visão do desdobramento e a análise da coerência do desdobramento. As metas de cada elegível também precisam ser aprovadas por seu superior e, ao fim do processo, todas as metas são aprovadas pelo diretor responsável, certificando-se que todos os esforços estão sendo direcionados para os objetivos estratégicos. Os planos de ação são confeccionados a seguir, sendo sua eficácia acompanhada e discutida mensalmente. Já a avaliação de desempenho

operacional é exaustivamente discutida na empresa através de reuniões diárias, semanais, mensais, semestrais e anuais, visando analisar os resultados e cenários. Além disso, assim como mostrado no Quadro 7, a empresa possui a meta “Garantir aderência ao Volume Programado de Cliente Chave”, diretamente ligada a qualidade dos seus processos de operação, que liga o resultado operacional ao resultado estratégico.

c) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos principais planos de ação?

A alocação de recursos acontece no planejamento orçamentário para o ano posterior, que é dividido em duas frentes:

- **CAPEX** (*capital expenditure*): é o montante de investimentos realizados em equipamentos ou instalações de forma a melhorar os processos ou adquirir novos ativos.

- **OPEX** (*operational expenditure*): é o custo associado à manutenção dos equipamentos, processos e outras despesas operacionais necessárias à produção e à manutenção do negócio.

Os orçamentos de custos (OPEX) e investimentos (CAPEX) do ano seguinte são discutidos e aprovados no segundo semestre do ano anterior. O OPEX é levantado por cada área, explicado para seu diretor a composição dos custos, oportunidades de economias e comparações com o orçamento de anos anteriores. Como este orçamento é para a manutenção do negócio, a aprovação é mais direta, estando restrito apenas a metas de redução de custos ou a limitadores de aumento orçamentário, imposto pela diretoria ou pelo conselho administrativo.

O CAPEX segue um processo diferente e mais rigoroso. Anualmente, a empresa promove o fórum de investimento, quando cada área tem a oportunidade de defender projetos que julgam importantes para a melhoria de seus processos. Neste fórum, cada área apresenta para diretoria o projeto, o valor a ser investido, o resultado esperado e cenários de retorno do investimento. Cabe a diretoria selecionar quais projetos estão de acordo com o direcionamento estratégico e se seus ganhos compensam este investimento.

d) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinentes?

As estratégias são amplamente divulgadas pela empresa. Os resultados das metas corporativas estão disponíveis na página inicial da intranet da empresa, em monitores e em

painéis de “Gestão à Vista” espalhados pelos prédios, que são atualizados mensalmente. Além disso, a empresa sugere aos gestores sempre mostrar e explicar os resultados de sua equipe e o corporativo, mostrando aos colaboradores o seu papel no resultado final. Uma forma de estimular os próprios colaboradores a buscarem informações sobre as estratégias e seus resultados é o bônus pago anualmente pelos resultados do exercício, que é calculado levando em conta o resultado de sua equipe e o resultado corporativo através da matriz de remuneração exibida na Figura 11. Para os colaboradores que desenvolvem seu trabalho em campo e não estão inseridos dentro dos prédios administrativos, a empresa pede um espaço em suas reuniões diárias de segurança para, periodicamente, trazer este assunto para a pauta. Por fim, todas as metas, alvos e resultados de todas as áreas estão disponíveis para consulta por todos os colaboradores.

e) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

Os planos de ação são acompanhados mensalmente em uma reunião feita entre cada gestor e seus subordinados, visando discutir os resultados alcançados e as ações a serem desenvolvidas. Os planos de ação são registrados em planilhas (Figura 9), e seu status e resultados devem ser atualizados mensalmente para esta reunião.

Análise e sugestões de melhorias: como esperado, o GPD é mais completo na área de implantação e controle das estratégias, conferindo uma maior quantidade de práticas a serem desenvolvidas nesta área. Há, porém, o requisito c) deste critério, que não há envolvimento direto do GPD na prática desenvolvida pela empresa, ilustrando que o GPD não aborda o levantamento de recursos para a execução das estratégias.

Também foi possível observar que a empresa não propõe metas de longo prazo para as áreas e sub-áreas, apenas para as metas corporativas, o que pode levar a um atendimento parcial do requisito a). Porém, o GPD não aconselha esta prática, pois pode tirar o foco das áreas das metas corporativas e os direcionar para o atingimento de seus resultados específicos. Desta forma, o GPD utiliza o desdobramento das estratégias para assegurar o direcionamento dos esforços para o resultado global de longo prazo.

5. CONCLUSÕES

Uma empresa que não planeja seus passos está à disposição das adversidades do mercado e sem controle algum sobre seu futuro. O critério “Estratégias e Planos” do MEG promove e dissemina a gestão estratégico, mostrando sua importância e os resultados alcançados através de sua utilização.

Este trabalho analisou o GPD, uma metodologia estruturada de planejamento estratégico, que visa atingir resultados através da orientação dos esforços, segundo os requisitos do critério “Estratégias e Planos” do MEG, com o objetivo de avaliar a extensão e abrangência da metodologia. Para isto, foi desenvolvido um estudo teórico, onde se constatou que a forma como o GPD e o MEG lidam com estratégia empresarial se relaciona, uma vez que ambas utilizam o PDCA em suas estruturas, sugerem uma gestão mais aberta e participativa e possuem foco na conquista de resultados.

O estudo de caso mostrou que a empresa possui práticas para apresentar em todos os requisitos do critério “Estratégias e Planos” do MEG, possibilitando ressaltar os pontos fortes do GPD, como o controle das estratégias e a busca por resultados, e também os fracos, como a necessidade de metodologia auxiliar na formulação das estratégias e a análise dos recursos necessários à implantação das estratégias. Também se faz necessária uma liderança forte na empresa para que o GPD gere os resultados esperados, pois a metodologia exige um acompanhamento constante e incansável dos resultados e planos de ação.

Por fim, é possível verificar que o GPD é uma poderosa metodologia, que necessita de acompanhamento constante para garantir seu sucesso e que, aliada a outras metodologias, conferem um amplo controle da gestão estratégica empresarial.

REFERÊNCIAS

- BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in latin America. **Journal of Business Research**, San Diego, n. 61, p. 590–598, 2008.
- BOSSIDY, L. A receita da execução. **Revista HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 51, Ano 9, p. 40-44, jul./ago., 2005.
- BONFA, S. **Modelo de excelência da gestão da FNQ e normas NBR ISO 9004 / NBR ISO 9001: modelos complementares ou concorrentes**. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2010, Niterói, Rio de Janeiro.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996
- COWLEY, M.; DOMB, E. **Beyond strategic vision: effective corporate action with hoshin planning**. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A. **Ferramentas de avaliação de desempenho organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Compromisso com a excelência 2010: Rede Nacional de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2010.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: estratégias e planos. (Série Cadernos de Excelência, n.2.)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: guia de auto-avaliação**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008 b.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2009**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008 c.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar** 8. ed.. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MACHADO, R. C. **Modelo de excelência da gestão (MEG): avaliação da implantação do critério “processos” em uma empresa de embalagens**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- MARTINS, Kelly Roberta Pacheco. **Modelos de excelência da qualidade: um comparativo entre o modelo de excelência em gestão do prêmio nacional da qualidade, os requisitos da**

ISO 9001:2008 e a abordagem do TQM. In: XVIII Simpósio de Engenharia de Produção, 2011, Bauru, São Paulo.

MAZETO, R. B. A avaliação do capital intelectual nas organizações utilizando o modelo de excelência em gestão (MEG) do prêmio nacional da qualidade (PNQ). In. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos, São Paulo.

MEGGINSON, L. C.; SCOTT, C.; MEGGINSON, W. Successful small business management. Boston: Irwin, 1991.

MIRANDA, U. S. As vantagens e desvantagens da gestão pelas diretrizes (GPD). Portal da Educação, 2013. Disponível em < <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/30659/as-vantagens-e-desvantagens-da-gestao-pelas-diretrizes-gpd#ixzz3AqbVifYJ> >. Acesso em 15 de outubro de 2014.

MÜLLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (meio – modelo de estratégica, indicadores e operações). Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003

OLIVEIRA, D. D. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

PEREIRA, M. F.; KICH, J. I. D. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. Artigo submetido em 24 de junho de 2010 e aceito para publicação em 26 de novembro de 2010. Cad. EBAPE.BR, v. 9, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, Dez. 2011 p.1045–1065

PETRI, S. M. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005

SARTORI, Tatiane; SILUK, Júlio Cezar Mairesse. Modelo de excelência da gestão (MEG): aplicação em uma empresa de software de Santa Maria (RS). In: VIII Simpósio de Excelência da Gestão e Tecnologia, 2011, Resende, Rio de Janeiro.

SILVA, G. M.; BORGES, R. F.; MORAES, J. P. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. Revista Administração, 2007.

TERENSE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, 2002.

TERENCE, A C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, Bahia, 2001.

WHITCHER, B. J.; BUTTERWORTH, R. Hoshin kanri: policy management in japasene-owned UK subsidiaries. *Journal of Management Studies*, v.38, n.5, p. 651-674, 2001.

WHITCHER, B. J.; CHAU, V. S.; HARDING, P. Dynamic capabilities: top executive audits and hoshin kanri at Nissan South Africa. **International Journal of Operations & Production**, p. 412-418, 2001

ANEXO 1 – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 15 de junho de 2015.

Breno Cunha
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

200949004
Matrícula

ASSINATURA

080.686.566-00
CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

ANEXO 2 – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que BRENO CUNHA, funcionário da empresa MRS LOGÍSTICA S.A. possui autorização para divulgar o nome da empresa, bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Juiz de Fora, 09 de junho de 2015.

Responsável da Empresa