



# Modelagem do planejamento: um guia para a gestão integrada da estratégia de uma organização

Rubens Takahiko Gurgel Yamawaki  
José Milton de Sousa-Filho

<https://doi.org/10.5020/2965-6001.2022.13928>

## RESUMO

As dificuldades para implantação de um planejamento estratégico são aspectos comuns às organizações na atualidade. Há uma profusão de possibilidades que termina por complexificar o processo de escolha da melhor alternativa de gestão. Por meio de um estudo de caso na Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), no Ceará, a pesquisa identifica lacunas e falhas no planejamento da empresa e propõe a adoção de um fluxograma simplificado que dê conta de um modelo de gestão integrada de estratégia, baseado no *Balanced Scorecard* (BSC) e no *Business Process Management* (BPM).

**Tags:** *Balanced Scorecard* (BSC). *Business Process Management* (BPM). Execução da estratégia. Fluxograma.

## Principais pontos

- Há uma dificuldade entre as organizações para implantarem estratégias integradas eficazes de gerenciamento.
- O modelo BSC busca unir diferentes conceitos em uma ferramenta única e robusta, que agrega todo o planejamento de uma corporação.
- O BPM associa estratégias e objetivos de uma empresa às expectativas e necessidades de clientes por meio de uma abordagem integrada de processos.

- Um modelo de fluxograma baseado no BSC tornaria mais eficaz a execução da estratégia da CSP, pois a empresa apresenta lacunas e falhas no planejamento.

## Planejamento estratégico: difícil até para grandes empresas

Na busca por otimizar a gestão e os resultados, há uma permanente tentativa de execução, por parte das organizações, de planejamentos simplificados que deem conta de suas complexidades e sejam palatáveis para todos os setores.

Não é uma tarefa fácil. Ao longo do tempo, com a permanente atualização dos modos de produção (renovação das tecnologias, por exemplo) e a profissionalização das maneiras de gestão, as empresas e os pesquisadores perseguem o objetivo de implantar de modo integral aquilo que é traçado no planejamento estratégico.

Alguns fatores contribuem para este problema: cultura empresarial inadequada, falha na coordenação corporativa da execução da estratégia, comunicação ineficiente, lentidão no processo de adaptação e execução da estratégia, entre outros.

Desta forma, uma pergunta que permeia o ramo empresarial é: como grandes empresas podem executar o planejamento estratégico de maneira simples? A partir desta questão, buscou-se propor uma solução simplificada para grandes empresas executarem seus respectivos planos estratégicos.

## Soluções viáveis passam pela integração do planejamento estratégico

Dentre as diversas formas de gerenciar estrategicamente uma empresa, há o Balanced Scorecard (BSC) [1], que propõe associar diferentes conceitos e ferramentas de maneira única e robusta. Trata-se de unificar um planejamento fazendo com que ele seja produzido e executado de maneira integrada entre os diversos setores de uma organização. É simples: se todas as partes buscarem metas comuns, sem estarem apartadas uma das outras, terão mais possibilidade de atingir aquilo que foi traçado de maneira estratégica. Tudo, claro, pensando em melhorar as condições de competitividade e sobrevivência no mercado.

A estratégia da empresa, a partir do BSC, deve considerar todos os níveis da companhia e ser dividida em seis fases [1]:

1. desenvolvimento, a partir de um diagnóstico crítico da situação atual, considerando também o histórico da empresa;
2. planejamento, observando questões financeiras, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento;
3. alinhamento da organização com a estratégia por um processo de comunicação formal e pela conexão dos objetivos individuais dos empregados aos objetivos estratégicos da empresa;
4. planejamento de operações, levando em conta os meios disponíveis na organização;
5. monitoramento e aprendizado sobre problemas, barreiras e desafios;
6. testagem e adaptação da estratégia a partir de dados internos e externos, o que é o fim e ao mesmo o tempo o começo de um novo processo de execução da estratégia definida e readaptada.

Um conceito auxiliar que ajuda na implantação do BSC é o Business Process Management (BPM) ou

Gerenciamento de Processos de Negócio. O BPM orienta a integração das estratégias e dos objetivos de uma organização às expectativas e necessidades de clientes por meio de uma abordagem de processos, de forma permanente. O BPM também auxilia na compreensão da relação de diversas variáveis organizacionais, tais como: objetivos, processos, cultura, estruturas, papéis e responsabilidades, políticas e métodos [2].

A partir dessa visão integrada, a empresa pode adotar uma Modelagem de Processo de Negócio (*Business Process Modeling*) para criar representações simplificadas de processos existentes ou propostos de maneira completa. A ideia é desenhar o processo de execução do planejamento estratégico, tornando-o mais palatável para todos os níveis da corporação.

## Sugerindo o BSC e o BPM para uma grande indústria

A Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP), no Ceará, é o objeto de estudo desta pesquisa. A CSP é uma empresa binacional formada pela brasileira Vale, uma das maiores mineradoras do mundo em minério de ferro, e pelas sul-coreanas Dongkuk, maior compradora mundial de placas de aço, e Posco (20%), quarta maior siderúrgica do mundo e a primeira na Coreia do Sul.



A indústria iniciou as atividades em 2016 e conta com mais de 2.500 funcionários diretos. Sua produção é voltada para geração de produtos semiacabados de alta qualidade. Os clientes diretos são usinas laminadores de placa que produzem bobinas ou chapas grossas. Os destinos dos produtos são: indústrias naval, de óleo e gás, automotiva e construção civil. A capacidade instalada é de três milhões de toneladas de placas de aço por ano.

## Diagnóstico

Após uma pesquisa documental e entrevistas com gerentes da empresa, chegou-se ao diagnóstico de que, dentro da CSP, na construção do planejamento estratégico, não são levados em consideração os projetos de redução de custos pré-existent, tampouco os indicadores-chave previamente estabelecidos com a ISO 9001 (uma norma de gestão de qualidade reconhecida internacionalmente). Além disso, o planejamento estratégico não contempla o posicionamento de mercado que a empresa assumirá. Essa lacuna faz com que não haja um direcionamento do modelo operacional da empresa como um todo, correndo o risco de as áreas estabelecerem prioridades conflitantes

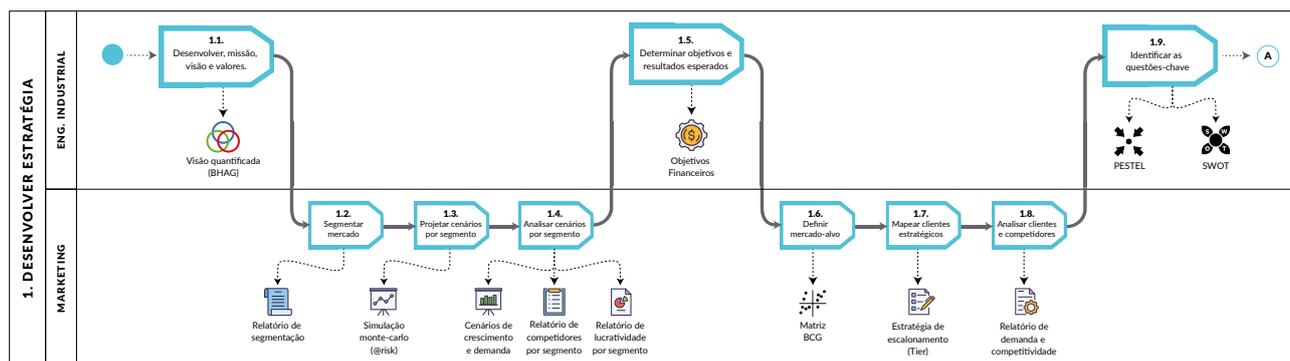
entre si. Ou seja, cada diretoria da empresa indica suas metas e formas de avaliação sem realizar uma comunicação com os outros setores, praticamente ilhando cada área.

## Modelo de fluxograma

Toda a empresa deve direcionar suas metas para o mesmo caminho baseando-se num planejamento conjunto realizado a partir da mensuração permanente de resultados, considerando o mercado-alvo e os posicionamentos definidos pelo marketing. Tudo deve ser comunicado a todos, para que possíveis conflitos sejam eliminados. A partir do processo de modelagem e do BPM, o fluxograma deve seguir as seis etapas indicadas no modo BSC de implantação do planejamento estratégico [1]: desenvolver a estratégia; planejar a estratégia; alinhar organização com a estratégia; planejar operações; monitorar e aprender; testar e adaptar a estratégia.

Assim, um fluxograma que dê conta da complexidade da indústria, mas que seja demonstrado de maneira simples pode ajudar na gestão da estratégia da empresa. Abaixo, um exemplo de fluxograma na fase de desenvolvimento da estratégia.

Parte do fluxograma para gestão do planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

## E qual o objetivo disso?

O modelo apresentado tem as seguintes funcionalidades (que ajudam no monitoramento da execução do que foi planejado) e objetivos (que direcionam os esforços de gestão da empresa).

Funcionalidades do modelo proposto	Objetivos de desempenho
Padronizar o papel e a responsabilidade de cada área no processo de gestão da estratégia na empresa.	(1) aumentar a efetividade do processo de gestão da estratégia;
Integrar os processos relacionados à gestão da estratégia e conscientizar os envolvidos da interdependência das atividades.	(2) aumentar o foco nos objetivos estratégicos da empresa;
Demonstrar quais atividades estão diretamente relacionadas ao processo de gestão da estratégia e eliminar aquelas que não estão.	(3) aumentar a assertividade e agilidade no processo de tomada de decisão;
Fomentar um ciclo virtuoso de aprendizado e melhoria contínua no processo de gestão da estratégia.	(4) reduzir redundâncias e burocracias desnecessárias;
	(5) aumentar o grau de transparência no processo decisório da empresa para o nível tático e operacional da empresa.

## Simplificando para otimizar a gestão

A solução apresentada, mesmo com limitações, a exemplo da falta de mapeamento de riscos e a não consideração de questões externas à empresa, poderá ser útil para que a CSP a utilize, mesmo que parcialmente, como guia para fazer a gestão da sua estratégia. No entanto, o potencial de utilização do fluxograma não está restrito apenas ao caso da citada indústria. Pelo contrário, estende-se a outras empresas que atuem em condições similares.

A pesquisa demonstra que um planejamento estratégico configurado de maneira simples e intuitiva, apresentado em forma de modelo (fluxograma), tendo como espinha dorsal o BSC e o BPM, objetivando a integração de uma organização, pode ser uma ferramenta eficaz para melhorar a gestão e a mensuração de resultados.

## Referências

[1] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System. *Harvard Business Review*, 10(3), 1-6.

[2] ABPMP (Association of Business Process Management Professionals). (2013) *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento*. [S.l.]: ABPMP.

## Sobre os autores

### Rubens Takahiko Gurgel Yamawaki

Doutorando em Administração de Empresas pela FUCAPE, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), MBA em Gestão de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Atua como gerente da área comercial da Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP) e possui mais de 15 anos de experiência profissional em empresas de diversos seguimentos, tais como: Lactínicos Betânia, Têxtil União, Tintas Hidracor, Suzlon Energia Eólica, Ernst & Young e Coca-Cola Brasil.

### José Milton de Sousa-Filho

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Professor Titular da Universidade de Fortaleza, atuando como docente em cursos de MBA, Mestrado e Doutorado. Possui experiência como empreendedor com foco em tecnologia e inovação, bem como consultor em empresas privadas, setor público e terceiro setor.

\*\*\*

### Para citar esse trabalho:

Yamawaki, R. T. G., & Sousa-Filho, J. M. (2021). Modelagem do planejamento: um guia para a gestão integrada da estratégia de uma organização. *Revista Gestão Executiva*, 1(2), 6-9. DOI: <https://doi.org/10.5020/gex0007>.