

CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

ESTRATÉGIAS E PLANOS

SÉRIE CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

RESPONSABILIDADE

Antônio Tadeu Pagliuso – Superintendente Geral
Marcelo Marinho Aïdar – Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

REDAÇÃO

COORDENAÇÃO GERAL
Caio Márcio Becker Soares

REVISOR TÉCNICO
Ronaldo Darwich Camillo

EQUIPE

Critério 1 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 2 - Marcel Menezes Fortes.
Critério 3 - Gênia Porto.
Critério 4 - José Neci Corrêa Oliveira Junior e Nicole Orfali.
Critério 5 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 6 - Roberta Aquino.
Critério 7 - João Gilberto Andrade.
Critério 8 - Juliano Reimundo Zimmermann.

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL
Mônica Silva

MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano
C. Adriano Silva
Christiane Rodrigues Correia

PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

© DIREITOS RESERVADOS

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

Publicado por



VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

Fundação Nacional da Qualidade

Cadernos Rumo à Excelência®: Estratégias e Planos / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-60362-70-7

1. Rumo à Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência empresarial.

CDD 658.562

APRESENTAÇÃO

Este *Caderno* compõe a série *Cadernos Rumo à Excelência*, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade nos seus níveis de maturidade da gestão. Destina-se a esclarecer as dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma valiosa ferramenta para quem pretende aperfeiçoar-se como membro da Banca Examinadora dos Prêmios Regionais, aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura aos Prêmios Regionais ou Setoriais.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está apresentado na publicação *Rumo à Excelência – Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*”, editada, anualmente, pela FNQ. Para uma leitura mais eficaz dos cadernos desta série, recomenda-se que seja efetuada em conjunto com os fundamentos da excelência e os critérios *Rumo à Excelência*.

Os *Cadernos Rumo à Excelência* são publicados na forma de “apostila”, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. A série está organizada em nove volumes:

- Introdução ao Modelo de Gestão da Excelência da Gestão® (MEG)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos Rumo à Excelência* descrevem como os requisitos do *Rumo à Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração, são apresentados exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos Rumo à Excelência* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – www.fnq.org.br.

Equipe de Redação

ESTRATÉGIAS E PLANOS

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
INTRODUÇÃO	5
FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	7
IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	13
BIBLIOGRAFIA	19

INTRODUÇÃO

As Estratégias representam caminhos escolhidos para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização, tendo em vista a definição e a obtenção de fins determinados. Compõem processos decisórios de articulação e sistematização de idéias, recursos e pessoas, de modo abrangente e sensível às contingências ambientais, traduzindo compromissos de longo prazo com as partes interessadas - clientes, força de trabalho, acionistas e proprietários, fornecedores e a sociedade. Essas atividades são geralmente executadas pela liderança da organização e, dependendo do porte da mesma, envolvem outros níveis da estrutura. É comum, ainda, a organização se municiar de informações e pareceres de consultorias e especialistas para proporcionar uma visão de fora da organização e facilitar o processo de definição dos rumos para o futuro. Os planos são elaborados para cada área da organização que têm atribuição de executar as estratégias, detalhando as ações ao longo do tempo e os alvos a serem atingidos.

Os fatores estratégicos da nossa empresa são os vínculos que ela estabelece com as partes interessadas

Jorge A. Mendes Pereira
Cetrel

Os ciclos de gestão estratégica desenvolvidos pela organização representam grandes ganhos. Eles podem nortear pessoas e organizações que se encontram num ciclo vicioso, onde se aplica muita energia e tempo adivinhando o futuro. Pouca coisa é feita a respeito das ameaças e oportunidades, havendo muito tempo empregado em “apagar incêndios” das falhas que não foram resolvidas a tempo, tentando resolver problemas recorrentes, sem tempo para o que é importante. As Estratégias e Planos, com liderança e perseverança, tenderão a levar estas pessoas e organizações ao ciclo virtuoso, com tempo para viver, inovar, trabalhar de forma preventiva e proativa e orientada para o futuro.

A melhor forma de prever o futuro é criá-lo

Peter Drucker

No Modelo de Excelência da Gestão® o critério Estratégias e Planos é representado na forma de uma seta integradora dos demais critérios, a qual aponta para o critério Resultados. A Liderança com foco nos Clientes e na Sociedade formula Estratégias e Planos que são implementados pelas Pessoas e pelos Processos para produzir os Resultados, sendo integrados pelas Informações e Conhecimento.



No Modelo de Excelência da Gestão® o critério Estratégias e Planos está primordialmente relacionado com o fundamento *Visão de Futuro*, que preconiza a compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização. Este fundamento é colocado em prática considerando que:

- A organização com visão de futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados sustentáveis e de alto desempenho em suas atividades no presente e no futuro;
- O planejamento deve estar voltado para o sucesso no longo prazo e para os resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo;
- A organização se antecipa com agilidade e proatividade aos fatos, além de se adaptar às novas tendências do ambiente externo, às novas necessidades e expectativas das partes interessadas, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e às necessidades da sociedade.

Outros fundamentos da Excelência em Gestão estão presentes como o *Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado* em razão da necessária análise do macroambiente e o mercado de atuação da organização. O *fundamento Valorização das Pessoas* está presente na análise do ambiente interno e pela necessidade de comunicação das estratégias, metas e planos de ação para a força de trabalho. O *fundamento Orientação por Processos e Informações* se destaca visto que as estratégias devem ser resultantes de análises de fatos e dados e informações dos ambientes interno e externo, e da definição de indicadores/metas e planos de ação. As medições devem refletir as necessidades das estratégias em fornecer informações confiáveis. O *fundamento Geração de Valor* está presente quando há definição de indicadores e metas e monitoramento da implementação dos planos de ação. O fundamento *Liderança e Constância de Propósitos* se destaca em razão da condução do processo por parte da liderança.

As práticas de gestão utilizadas para a formulação e a implementação das estratégias da organização entre as áreas da organização devem apresentar características de adequação, proatividade, disseminação, continuidade, refinamento e integração com os objetivos, com as áreas, com outras práticas de gestão da organização e com as partes interessadas. Estas características, quando presentes, demonstram o estágio de maturidade da gestão da Organização. Para melhor entendimento do Modelo de Excelência da Gestão® recomenda-se a leitura do *Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®*.

Como exemplo de prática, tem destaque a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) que inclui a construção de um mapa estratégico explicitando a inter-relação entre objetivos estratégicos, demonstrando a consistência das estratégias e facilitando sua comunicação e desdobramento em planos de ação.

Uma integração pode ser adotada por uma organização com base em práticas seqüenciadas (seqüência controlada de eventos), com definição de etapas básicas para o êxito, com metodologia que pode ser aplicada a quaisquer organizações, considerando o:

- **ANTES:** *Decidir implantar Estratégias e Planos e preparar para implantar Estratégias e Planos;*
- **DURANTE:** *Formular e implementar Estratégia e Planos;*
- **DEPOIS:** *Perenizar as Estratégias e planos na Organização.*

As Figuras 1 e 2 mostram a experiência da CEMIG Distribuição (PMQ 2005), que dá uma visão do todo de uma prática de planejamento estratégico integrado.

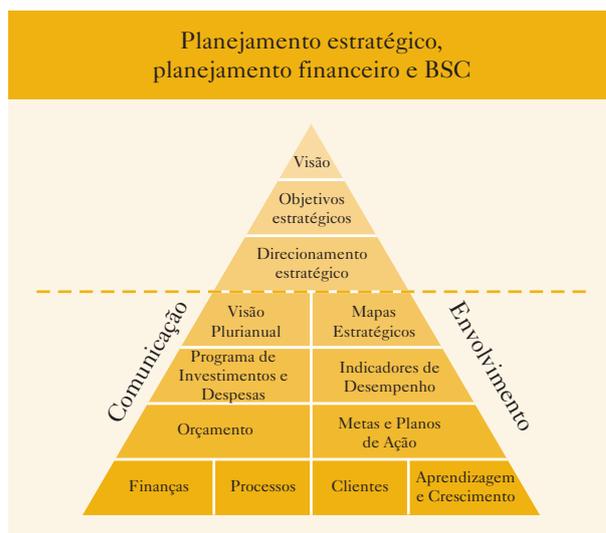


Figura 1 - Filosofia do Planejamento Estratégico da CEMIG Distribuição e sua tradução por meio do BSC
Fonte: Relatório da Gestão, CEMIG Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

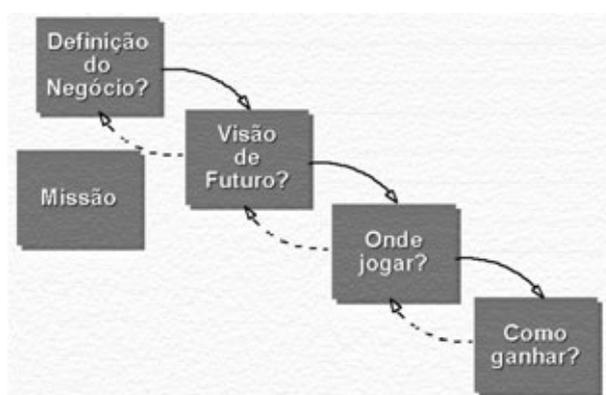


Figura 2 - Com base nesse processo se desenvolvem todos os trabalhos dos ciclos de Planejamento Estratégico

O critério *Estratégias e Planos* está estruturado em dois temas gerenciais complementares, mas, sobretudo integrados. A Formulação das Estratégias enfatiza o processo de elaborar as estratégias com base na análise dos ambientes e a Implementação das Estratégias inclui a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o monitoramento da implementação.

FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A análise do cenário, considerando o ambiente externo à organização (Macro ambiente e Mercado de atuação) e do cenário considerando também o ambiente interno são importantes para a organização encaminhar a definição e apresentação das principais estratégias. A liderança define como as diversas áreas da organização são envolvidas no processo de Formulação das Estratégias. A Estratégia, segundo o autor Michael Porter, “é o modo pelo qual uma organização procura alcançar sua visão e missão (uma série de metas/objetivos; um método que envolve pessoas, recursos e processos)”. As metas são os níveis de desempenho pretendidos por determinado período de tempo.

As idéias, informações e atividades de formulação das estratégias partem do reconhecimento da visão da organização. A visão projeta onde a organização deseja estar e deve refletir um sonho desafiador e exequível. Por exemplo, a Visão do Grupo Gerdau é “Ser uma empresa siderúrgica internacional de Classe Mundial”; a missão é a *Razão de Ser da Organização*; papel desempenhado pela organização no seu negócio. Por exemplo, a Missão do Carrefour é “Nosso trabalho no comércio é oferecer uma resposta adaptada à evolução das expectativas dos clientes em matéria de escolha e de qualidade, garantindo-lhes o melhor preço”.

De acordo também com Michael Porter a estratégia é definida “por um posicionamento único da organização; opções e escolhas a partir dos cenários e propostas de valor e iniciativas de atingimento”. A formulação das estratégias norteia as decisões, definindo o que é a organização, onde quer chegar e como conduzirá os programas, os projetos, as responsabilidades, os prazos etc., pois o poder de competitividade de uma empresa depende principalmente de sua capacidade de perceber a si mesma e ao mercado em que atua.

O processo de formulação das estratégias respeita uma seqüência controlada de eventos. Esses têm início com análises ambientais e termina com as estratégias definidas. A análise do ambiente trata da investigação e avaliação do conjunto dos diversos fatores, tanto externos, como internos, que podem influenciar o sucesso das organizações ao longo do tempo. A análise do macroambiente, do mercado de atuação e do ambiente interno se completam, pois retratam a análise do ambiente considerando o cenário em que a organização se insere, para possibilitar a identificação dos Aspectos Impulsores - Forças e Oportunidades; e Aspectos Restritivos - Fraquezas e Ameaças.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE E DO MERCADO DE ATUAÇÃO

A análise do macroambiente investiga as questões do universo social, econômico, político/legal e tecnológico, e sua influência no setor de atuação analisado, com o objetivo de identificar Ameaças e Oportunidades do seu mercado de atuação. São questões que as organizações, individualmente, pouco conseguem influenciar, mas que influenciam diretamente o seu setor de atuação. Alguns conceitos importantes para análise dos ambientes externos são:

Oportunidades - características oferecidas pelo ambiente *externo* que a organização pode aproveitar de modo a contribuir para o alcance da Visão. Em analogia com futebol “Defesa fraca do adversário”. Exemplos: A venda de uma organização concorrente por um bom preço; Alianças Estratégicas; Crescimento do Mercado via melhoria das condições da Sociedade, etc.

Ameaças - situações determinadas pelo ambiente *externo* que precisam ser rechaçadas de modo a não prejudicar o alcance da Visão. Em analogia com futebol “Ataque forte do adversário”. Exemplos: Novos entrantes no mercado em condições competitivas; Inovação tecnológica pelos concorrentes etc.

A Figura 3 ilustra a composição dos Ambientes Externo e Interno de uma organização:



Figura 3: Níveis de análise ambiental | Fonte: FNQ, 2007

As organizações bem sucedidas são aquelas que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades não atendidas e às tendências do macroambiente
Kotler, 1998

O Quadro 1 a seguir apresenta alguns exemplos de fatores que tipicamente são parte integrante de estudos para o entendimento atual e futuro do comportamento das quatro forças macroambientais citadas. Esses fatores também podem apoiar a confecção da lista de verificação a ser utilizada no planejamento, para controlar a abrangência e profundidade do processo de análise do macroambiente.

Quadro 1: Fatores que compõem o macroambiente

Forças Macroambientais	
Econômicas	Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> • Produto Interno Bruto • Taxa de juros • Taxa de inflação • Lucros do setor econômico • Renda pessoal disponível • Disponibilidade e custo de energia • Mercado de trabalho • Níveis de emprego • Taxa cambial • Produtividade setorial • Políticas de incentivo • Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos em pesquisa e desenvolvimento do governo e do setor • Tecnologias que afetam os processos e produtos • Tecnologias de informação • Novos equipamentos e soluções • Outros
Social	Político-Legais
<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de crescimento demográfico • Distribuição etária • Mudanças no estilo de vida • Níveis educacionais • Costumes • Crenças • Expectativa de vida • Outros 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de governo • Progresso na aprovação de leis • Estrutura dos partidos políticos • Barreiras de importação • Leis tributárias • Leis de proteção ambiental • Leis trabalhistas • Leis do consumidor • Regulamentações compulsórias e voluntárias • Outros

Fonte: Adaptado de “Gestão Estratégica - Princípios e Práticas”, J. David Hunger e Thomas L. Wheelen”, 2002, apresentado no Caderno Estratégias e Planos da FNQ 2007.

Assim a organização decide implantar práticas de Estratégias e Planos consciente de que o processo de mudança exige liderança e perseverança com a atuação de forma aberta, democrática, inspiradora, motivadora e liderando pelo exemplo.

As pessoas que deverão participar (pessoas-chaves da organização e, quando apropriado, demais partes interessadas) devem ser convidadas tendo em mente que o planejamento participativo tende a ser mais completo. A organização define e providencia local a realizar eventos (de preferência onde as pessoas possam se dedicar integralmente). A organização solicita que as pessoas se preparem para opinar com propriedade, pois as informações íntegras e atualizadas constituem a principal matéria-prima para o processo de formulação das estratégias. São exemplos de material para consulta os diagnósticos com base nos critérios *Rumo à Excelência*; Programas e Projetos em andamento; Projetos nacionais, estaduais, municipais que possam impactar a organização ou serem impactados pela mesma; Planejamentos Estratégicos e análises críticas anteriores.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Esta análise refere-se aos fatores internos da empresa, desde sua estrutura de trabalho até os aspectos financeiros. Diferentemente dos componentes do macroambiente e do ambiente operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno são os mais facilmente perceptíveis e controláveis, por se encontrarem dentro da organização. Neste momento, é feita uma análise das condições internas da organização para permitir uma avaliação das principais forças e fraquezas. As forças facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, as quais devem ser reforçadas, enquanto as fraquezas dificultam ou impedem o seu alcance, as quais devem ser superadas.

Forças - características *internas* que permitirão tornar os sonhos realidade facilitando, assim, o alcance da Visão. Em analogia com futebol “O ataque forte da organização”. Exemplos: Quadro técnico experiente; colaboradores motivados, infra-estrutura adequada etc.

Fraquezas - características *internas* que dificultarão tornar os sonhos realidade prejudicando, assim, o alcance da Visão. Em analogia com futebol “Defesa fraca da Organização”. Exemplos: Gestão de processos inadequada; Falta de política de gestão de Pessoas (cargos e salários, capacitação, qualificação, etc.); Falta de política de divulgação dos produtos e serviços etc.

Não existe uma abordagem única para a realização do diagnóstico do ambiente interno. Em geral, envolve o estudo de pelo menos dois fatores: Análise das competências da organização, baseada nas informações provenientes da análise do desempenho (resultados versus metas versus informações comparativas e relatórios de avaliação); e Análise de recursos.

A análise das competências da organização propicia a identificação das principais forças e fraquezas da organização a partir da determinação de suas competências essenciais em relação à de seus competidores. As competências essenciais compreendem os recursos e as capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva a uma empresa em relação a seus concorrentes. Geram ativos intangíveis responsáveis pelos principais diferenciais em relação a eles e refletem a “personalidade” da empresa. Na condição de capacidade de adotar medidas de ação, são atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período de tempo. Alguns exemplos clássicos de empresas e a síntese de suas respectivas competências essenciais:

Embraer: avanço em mercados nunca ocupados pelas grandes companhias de aviação (o mercado de jatos regionais); **Casas Bahia:** pela idéia genial de um varejo para atender consumidores das classes C e D com uma proposta de valor imbatível, incluindo crédito e fácil acesso a seus produtos; **Honda:** motores e sistemas de potência; **Canon:** ótica e processamento de imagem; **Cirque du Soleil:** o melhor do circo e do teatro; nova forma de entretenimento ao vivo; **Sony:** capacidade de miniaturizar;

A identificação dessas competências é a base para o desenvolvimento dos ativos intangíveis que mais agregam valor ao negócio e mais geram diferenciais competitivos.

A análise dos recursos propicia a identificação dos bens que podem ser vistos e quantificados para determinar pontos fortes e fracos. Eles variam conforme o perfil da organização, mas pode-se resumir em pelo menos três categorias de análise:

- Recursos financeiros – caixa, créditos, orçamentos autorizados e outros realizáveis;
- Recursos organizacionais – sistema de gestão, estrutura organizacional, humanos, sistemas de informação e comunicação etc.; e
- Recursos físicos – infra-estrutura, capacidade produtiva, produtividade de equipamentos, meios de distribuição etc.

DEFINIÇÃO E APRESENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A partir das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças resultantes das análises ambientais, a missão e a visão de futuro da organização são revisadas ou confirmadas. Em seguida, são identificadas e avaliadas as possíveis estratégias a serem adotadas para tratar estes aspectos, considerando também as estratégias em curso.

A equipe de planejamento pode validar as estratégias a serem adotadas, levando em conta o grau de consistência, consonância, vantagem e viabilidade de cada estratégia proposta. As estratégias não devem apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes. Devem ser consistentes entre si, com a visão de futuro e com os valores e princípios organizacionais. As estratégias devem representar resposta adaptativa ao ambiente externo e suas forças restritivas e impulsionadoras, e às mudanças críticas que ocorrem no mesmo. As estratégias devem propiciar a criação ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade se-

lecionada. A área de atividade refere-se ao ramo de negócio que a organização escolhe para atuar. As estratégias não devem sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar problemas insuperáveis. A definição do grau de viabilidade pode ser resultado de macroavaliações e exercícios de projeção financeira.

As estratégias selecionadas recebem, nas organizações, diferentes denominações — “objetivos estratégicos”, “macroobjetivos”, “diretrizes estratégicas”, “estratégias”, dentre outras — mas, em todos os casos, têm a finalidade de indicar as linhas de atuação para realizar a visão de futuro.

A Figura 4 mostra a experiência da CEMIG Distribuição.

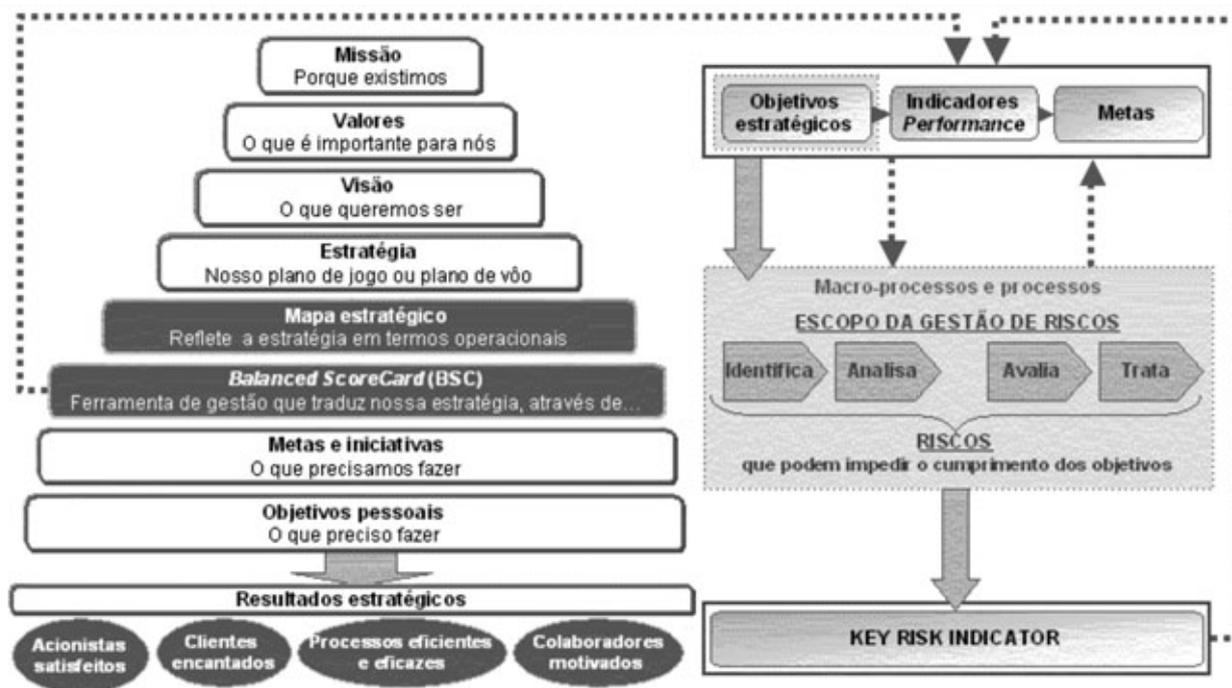


Figura 4 - Identificação dos aspectos fundamentais para o sucesso das estratégias na CEMIG – Distribuição
Fonte: Relatório da Gestão, CEMIG Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

A Formulação das estratégias é usualmente realizada em eventos programados em alguns meses do ano incluindo num primeiro dia uma palestra de abertura sobre a importância das Estratégias e Planos para a Organização apresentada pela Liderança da Organização. Após isso, procede-se uma palestra de nivelamento de conceitos sobre Planejamento Estratégico realizada pelo facilitador. Seguem-se trabalhos em equipes (formadas aleatoriamente) com coordenação do facilitador para Identificação/Revisão da Visão, Missão, Valores. Essas redefinições são consolidadas em plenárias sob coordenação do facilitador. Os trabalhos subseqüentes incluem a divisão dos presentes em equipes para a análise do macroambiente, do mercado de atuação e do ambiente interno da organização, com identificação das Forças e Oportunidades — aspectos positivos/Êxito e Fraquezas e Ameaças — Dificuldades/Problemas. Nesse momento, pode ser aplicada a técnica da planilha e matriz FOFA — Ver Quadro 2. A Planilha FOFA — Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças ou SWOT — *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats* é aplicada para analisar as relações entre as Forças/Fraquezas/Oportunidades e Ameaças, que inter-relacionadas permitem extrair as principais idéias de iniciativas estratégicas.

Quadro 2: Planilha FOFA genérica

		O P O R T U N I D A D E S										A M E A Ç A S										Σ		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Planilha FOFA (Padrão)																								
LEGENDAS: 0 - Sem Relação 1 - Média Relação 2 - Alta Relação																								
Forças	1																							
	2																							
	3																							
	4																							
	5																							
	6																							
	7																							
	8																							
	9																							
	10																							
	SOMA 1																							
Fraquezas	1																							
	2																							
	3																							
	4																							
	5																							
	6																							
	7																							
	8																							
	9																							
	10																							
	SOMA 2																							
	SOMA 1 - SOMA 2																							

Num segundo dia os trabalhos em equipes prosseguem com coordenação do facilitador para a definição dos Objetivos Estratégicos — objetivos, indicadores e metas anuais e plurianuais. São também definidos os projetos estratégicos — distribuídos nas Perspectivas Financeira, Cidadãos/Clientes/Mercado, Processos e Pessoas. A lógica se resume em elaborar programas/projetos para rechaçar as ameaças; aproveitar as oportunidades; eliminar as fraquezas e consolidar/aumentar as forças. Ao final devem se ter a consolidação em plenária dos Objetivos Estratégicos - objetivos, indicadores e metas anuais e plurianuais.

ENVOLVIMENTO DAS DIVERSAS ÁREAS NA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A participação sistemática das áreas internas no processo de formulação das estratégias visa aumentar a precisão das informações levantadas e tratadas, por meio da ampliação da equipe envolvida no planejamento. Isso promove a ampla participação das pessoas no estabelecimento dos rumos e objetivos comuns, engajando liderados e aumentando a eficácia do sistema de liderança.

Por outro lado, dependendo do porte da organização e do grau de interação e interdependência da parte interessada com a organização, o envolvimento direto ou indireto de controladores, clientes, fornecedores, parceiros e determinadas instâncias da sociedade e da comunidade, proporciona maior consistência e alinhamento às necessidades atuais e emergentes dessas partes. Recomenda-se que os padrões (procedimentos) de planejamento incluam os critérios de envolvimento de cada parte interessada.

O padrão (procedimento) de planejamento deve, portanto, estabelecer critérios de seleção de quais instâncias internas e externas participam do processo, em que momento são ouvidas no mapeamento das variáveis ambientais, quais informações são buscadas e qual sua finalidade. Fica evidente que instâncias controladoras das organizações representam uma parte interessada quase sempre necessária e presente em algum momento do processo de formulação das estratégias.

A Direção Executiva da Irmandade Santa Casa da Misericórdia de Porto Alegre (PNQ 2002 e PQRS 2003 – Troféu Diamante) realiza reuniões com médicos, fornecedores e convênios, além de pesquisas com as partes interessadas, especialmente os clientes usuários, no âmbito do processo de formulação das estratégias. A Mesa Administrativa (instância controladora) é envolvida no processo de aprovação.

A figura 5 mostra a experiência da CEMIG Distribuição.

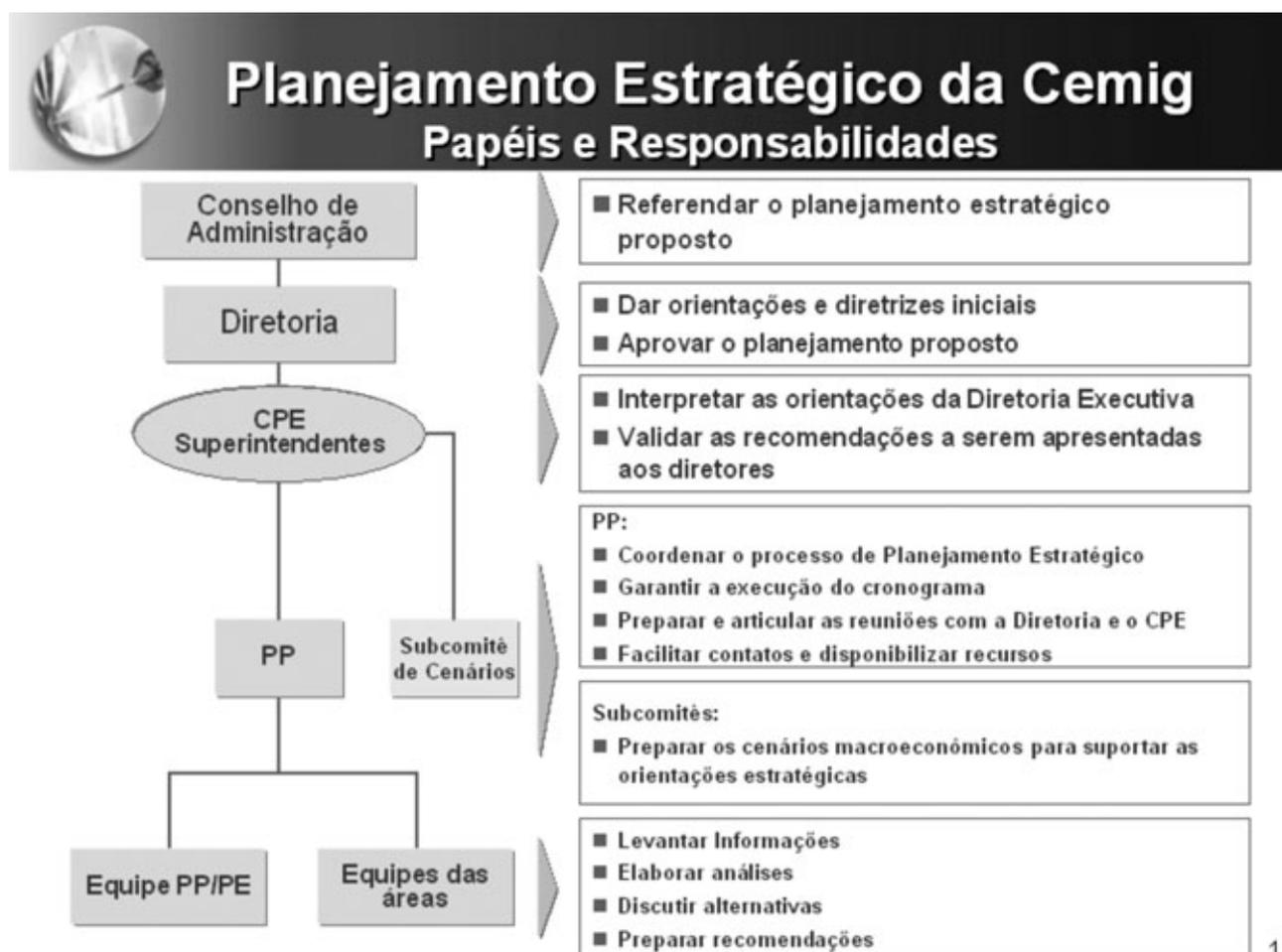


Figura 5 - Definições de papéis e responsabilidades no Planejamento Estratégico da CEMIG Distribuição

Fonte: Relatório da Gestão, CEMIG Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

Uma vez formuladas as estratégias no processo de planejamento, passa-se à fase de sua implementação, sempre considerando a integração, o significado e o alinhamento das estratégias e planos.

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A implementação das estratégias apresenta-se como um dos aspectos mais críticos para o sucesso de longo prazo de uma organização, já que inclui o planejamento das ações, a alocação dos recursos e a definição das metas necessárias para sustentar as estratégias estabelecidas, assim como as sistemáticas para comunicação e o monitoramento dos resultados.

Uma caminhada de mil quilômetros começa com o primeiro passo
Lao Tse

O processo promove o encadeamento e o alinhamento dos objetivos dos diversos setores da organização às estratégias formuladas e compromete a cadeia de comando e os profissionais com objetivos comuns. Esses objetivos, na forma de planos de ação, projetos que os compõem, seus prazos de conclusão e metas de desempenho, instrumentalizam o sistema de liderança com dois vetores essenciais à mobilização das pessoas – a promoção da motivação humana em torno de desafios; e a promoção da motivação humana em torno do incentivo das pessoas no tocante ao alcance de metas. Estes vetores são decorrentes do desdobramento da causa e objetivos da organização em objetivos práticos e compreensíveis para os setores.

Pesquisas apontam grande dificuldade das organizações em implantar suas estratégias com sucesso, e existem diversas metodologias que buscam garantir o eficaz desdobramento, implantação e monitoramento das estratégias organizacionais, sendo as mais populares entre as organizações Classe Mundial: Desdobramento das Diretrizes, de Hoshin Kanri; *Balanced Scorecard*, de Norton & Kaplan; e Administração por Objetivos, introduzida por Drucker. Todas elas são baseadas em processos de desdobramento e negociação de objetivos e metas em todos os níveis organizacionais, possibilitando a definição de planos de ação para a implementação da estratégia. Naturalmente, isso não impede que cada organização desenvolva e aprimore seu próprio sistema, porém, em geral, tendem a se aproximar dos anteriormente citados (o que é fundamental é que as organizações tenham “*Iniciativa e Acabativa*”, não deixando os planos apenas no papel.

DEFINIÇÃO DE INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, ESTABELECIMENTO DE METAS E PLANOS DE AÇÃO.

A definição de indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, o estabelecimento de metas de curto e longo prazo a elas vinculadas, bem como a

montagem dos planos de ação para sustentar o alcance das metas são realizados, em geral, de forma simultânea e interdependente durante o ciclo de planejamento.

Uma pesquisa realizada em 2004 pela *Fundação Instituto de Administração (FIA)*, com 274 executivos das principais empresas brasileiras apontou que 82,3% dos entrevistados consideravam que seu maior desafio era alinhar as pessoas, seu desempenho e suas competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.

Essas informações indicam, a partir de medições de resultados tomadas ao longo do tempo, o nível de desempenho (êxito, performance, sucesso) que a organização tem em realizar o que foi planejado.

A definição de indicadores de desempenho para a avaliação da implementação das estratégias propicia elementos para o gerenciamento do seu progresso com base em fatos. De acordo com o exemplo da figura 6, as medições de progresso por meio de indicadores **individualizados**, *Índice de repetição do serviço* e *Prazo médio de atendimento*, para cada estratégia, *Eliminar retrabalho* e *Reduzir tempo de atendimento*, respectivamente, facilitam a tomada de decisão, enquanto o uso de **indicadores integradores**, *Custo por serviço correto* para medir o êxito de agrupamentos ou blocos de estratégias e *Melhorar a qualidade dos serviços* promove uma visão sintética para a Direção.

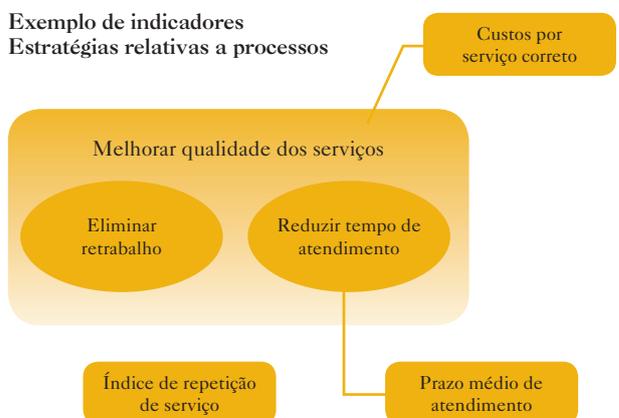


Figura 6 – Exemplo de indicadores de estratégias individualizados e integradores | Fonte: FNQ, 2007

A natureza das medições a serem adotadas depende da natureza das estratégias. As estratégias que exprimem o atendimento de necessidades de partes interessadas e os resultados por elas esperados por si só já determinam a natureza dos indicadores a serem adotados. É o caso, por exemplo, de resultados financeiros monitorados pelos controladores e de parâmetros regulamentares a serem respeitados.

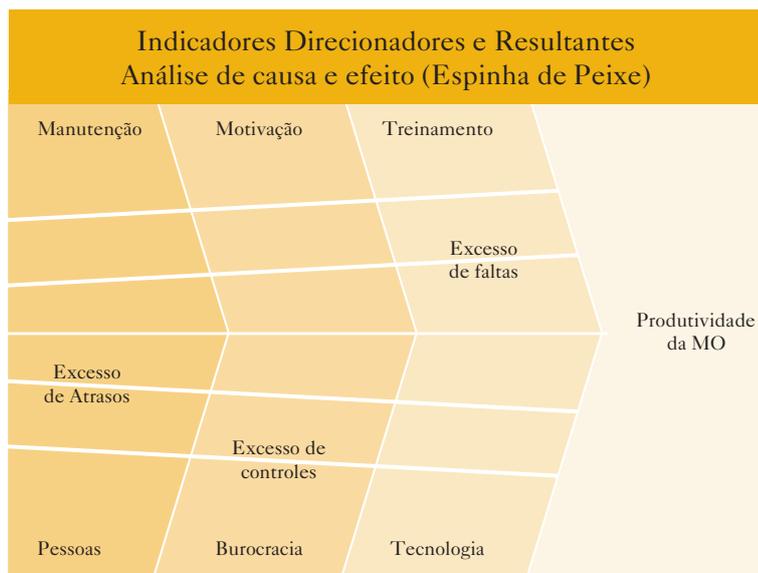
Para outras estratégias formuladas não diretamente vinculadas a anseios de partes interessadas, dois mecanismos que se complementam podem apoiar-se na definição e escolha de indicadores.

O primeiro é o da análise crítica dos propósitos das estratégias e o da identificação de medições objetivas de desempenho, por meio de *Brainstorming* (*tempestade de idéias*) onde as diversas pessoas opinam e são ouvidas, considerando os seguintes aspectos:

- relevância – medição decorrente de meta de partida estabelecida por parte interessada ou vinculação com nova estratégia formulada;
- acessibilidade – facilidade de realização da medição no sistema de informação;
- objetividade – capacidade de demonstrar objetivamente resultado de eficiência, eficácia, satisfação ou insatisfação; e
- comparabilidade – possibilidade de se comparar externamente os resultados para avaliar níveis alcançados e/ou apoiar o estabelecimento de metas.

A ferramenta *Espinha-de-Peixe*, um dos mais simples mecanismos de análise de correlação de grandezas, pode ser utilizada para encontrar os indicadores *Direcionadores* que influenciam indicadores *Resultantes*. A partir do exemplo da figura 7, os indicadores *Índice de faltas em treinamentos*, *Índice de atrasos* e *Tempo médio ocupado em registro de informações*, poderão ser acompanhados por afetarem fortemente o *Índice de produtividade da mão-de-obra (MO)*.

Figura 7 – Exemplo indicadores *Direcionadores* e *Resultantes*



Fonte: FNQ, 2007

O estabelecimento de metas para as estratégias ilustram para a força de trabalho os objetivos da organização e o foco em resultados de curto e longo prazo, gerando a mobilização das pessoas e instrumentos para a tomada de decisão e o exercício da liderança. Portanto, as metas estabelecem os padrões quantitativos esperados para avaliar o êxito da implementação das estratégias formuladas ao longo do tempo e são usadas para a comparação sistemática com os resultados obtidos, mantendo nesses o foco da gestão.

As Organizações devem definir os critérios para o estabelecimento de metas para que o processo seja baseado em fatos e gere credibilidade e comprometimento.

Os principais mecanismos para o estabelecimento de metas estratégicas abordam:

- 1) Atendimento às necessidades das partes interessadas
- 2) Uso de informações comparativas
- 3) Desafios incrementais
- 4) Condições do ambiente externo
- 5) Balanceamento e compatibilização com investimentos

O estabelecimento de metas de curto prazo viabiliza o acompanhamento proativo da evolução de estratégias durante e no final do exercício de orçamento por meio do sistema de análise do desempenho. O estabelecimento de metas de longo prazo possibilita o planejamento de recursos em investimentos de longo prazo e a conseqüente projeção de resultados financeiros.

Planos de ação representam técnicas de planejamento e acompanhamento de tudo aquilo que precisa ser feito – ações – para que as estratégias sejam bem-sucedidas. Os planos de ação são baseados em questões auxiliares que definem as etapas necessárias para o planejamento e acompanhamento das ações para a implementação das estratégias. Usualmente as letras no nome das ferramentas são as iniciais de cada uma destas etapas (4Q 1 POC; 5W 2H):

- **Que fazer (What).** As ações necessárias para a implementação de cada estratégia.
- **Quem vai fazer (Who).** O responsável pelas ações.
- **Quando vai fazer (When).** O prazo concedido para a implementação das ações.
- **Quanto vai custar (How much).** O custo ou os recursos necessários.
- **Porque vai fazer (Why).** Explicação para o entendimento do porque e como fazer.
- **Onde vai fazer (Where).** O local onde a ação será implementada.
- **Como vai fazer (How).** O método a ser empregado para a implementação da ação.

É conveniente que os planos de ação sejam apresentados na forma de tabelas, a exemplo do apresentado nos Quadros 3 a 5:

Quadro 3 - Modelo de plano de ação

Que	Quem	Quando	Quanto	Onde	Como	Por que
Ações	Responsável	Prazo	Custo	Local	Método	

Normalmente cada estratégia formulada demanda um plano de ação individual para sua implementação.

Planos de ação de curto e longo prazo estão relacionados com os períodos ou tempos necessários para a execução das ações necessárias para a implementação das estratégias. Cada organização define, individualmente, os períodos ou tempos que caracterizam o longo e o curto prazo. Por exemplo, para determinada organização, planos de curto prazo compreendem o ano corrente, enquanto que os de longo prazo cobrem os três anos seguintes. Não existe uma regra ou padrão para definir curto e longo prazo.

Partindo da estratégia formulada, a mesma deverá ser desdobrada no seu respectivo plano de ação, ou seja, deverão ser estabelecidos:

- As ações necessárias nos diversos setores pertinentes da organização para a efetiva implementação da estratégia. A definição destas ações nos diversos setores da organização configura um desdobramento da estratégia na organização.

- O responsável ou responsáveis pela execução da ação.
- O prazo que o responsável tem para a execução da ação.
- O custo para a execução da ação, o qual vai orientar os recursos necessários para esta execução.
- A definição do local onde a ação deverá ser implementada ou executada.
- O método, a ser seguido pelo responsável executor, para a correta implementação da ação.
- Uma explicação da necessidade da implementação da ação e do método a ser adotado. Esta explicação (o porquê) é importante para que o responsável executor da ação compreenda e se comprometa com o trabalho a ser realizado na implementação da ação e, conseqüentemente, da estratégia.

No âmbito da Alta Direção, é recomendável que cada estratégia tenha um responsável (o padrinho da estratégia) para sua implementação e acompanhamento.

Quadro 4 - Plano de Ação Padrão

Logotipo da Organização		NOME DA ORGANIZAÇÃO					
		Plano de Ação - ANO X a ANO Y					
		Revisões em vermelho			Revisto em xx/yy//2007		
		Controle de Situação: Legenda (1) Concluída - (2) Dentro do Prazo ou em Andamento - (3) Atrasada. Digite 1, 2 ou 3 no campo Situação.					
ITEM	O QUE	QUEM	ONDE	COMO	QUANDO	SIT.	REGISTROS
1- Perspectiva Financeira (Indicadores e metas: x% ...)							
1.1							
1.2							
1.3							
1.4							
1.5							
2- Perspectiva dos Clientes/Cidadãos/Sociedade (Indicadores e metas: y % ...)							
2.1							
2.2							
2.3							
2.4							
2.5							
3 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (Indicadores e metas: z % ...)							
3.1							
3.2							
3.3							
3.4							
3.5							
4 - Perspectiva dos Processos Internos (Indicadores e metas: w % ...)							
4.1							
4.2							
4.3							
4.4							
4.5							

Para cada estratégia formulada deverá ser desenvolvido um plano de ação, nos moldes apresentados no Quadro 5, desdobrando a estratégia por toda a organização.

Estratégia: Estabelecer parceria com organização japonesa.

Padrinho: Diretor Presidente.

Quadro 5 - Exemplo de plano de ação para desdobramento de estratégia

Ações	Responsável	Prazo	Custo	Local	Método/Como	Por que
Identificar organizações japonesas para parceria.	Diretor Comercial	20/01/07 a 28/02/07	R\$45.000,00	No mercado local e do Japão	Pesquisa nas embaixadas, associações comerciais e câmaras de comércio Brasil e Japão.	Para definir um parceiro japonês para a organização.
Estabelecer contato com organização identificada e discutir as bases para o contrato de parceria.	Diretor Presidente Diretor Comercial	01/03/07 a 30/03/07	R\$5.000,00	Instalações do futuro parceiro	Reuniões com a Alta Direção da organização identificada.	Para identificar o interesse da organização e discutir as bases para a parceria.
Elaborar o contrato para parceria.	Gerente Jurídico	01/04/07 a 10/05/07	Não aplicável	Depto. Jurídico	Já estabelecido no Depto. Jurídico. Contrato padrão de parceria.	Para estabelecer o contrato de parceria.
Apresentar contrato para aprovação da Presidência.	Diretor Presidente Gerente Jurídico	11/05/07	Não aplicável	Presidência	Análise do contrato pelo Diretor Presidente com apoio do Gerente Jurídico	Revisar e aprovar o contrato no âmbito da organização
Apresentar e aprovar o contrato na organização parceira.	Diretor Presidente Diretor Comercial Gerente Jurídico.	20/05/07	R\$10.000,00	Presidência da organização parceira.	Apresentação do contrato pelo Diretor Presidente, análise com a organização parceira e aprovação pelas partes.	Para revisar, formalizar e aprovar o contrato junto à organização parceira.
Registrar o contrato de parceria na Junta Comercial	Gerente Jurídico	25/07/07	R\$5.000,00	Junta Comercial	Processo de registro padrão da Junta Comercial	Para registrar o contrato de parceria.
Preparar plano de ação para a implementação do contrato de parceria.	Diretor Comercial Diretor Técnico	30/07/07	Não aplicável	Área Comercial	Metodologia para elaboração de planos de ação.	Para implementar o contrato de parceria na organização.

O exemplo apresentado mostra o envolvimento de diretores e gerentes no desdobramento da estratégia. Os responsáveis pelas ações podem estar em qualquer nível dentro da estrutura organizacional, não necessária ou obrigatoriamente na Direção, como mostrado neste exemplo.

A Figura 8 ilustra a experiência do Laboratório de Patologia Clínica Nabuco Lopes, sediado em Maceió/AL, vencedor do Prêmio Qualidade Alagoana 2004/05 e Prêmio Nacional de Gestão de Saúde 2006, que utiliza a seguinte metodologia:

- Realiza planejamento estratégico com base no *Balanced Scorecard*;
- Efetua análise do ambiente interno e externo;
- Define os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo;
- Desdobra em planos de ação;
- Dissemina as estratégias, planos e metas da organização aos colaboradores;
- Avalia a implantação e resultados das ações (com indicadores);
- Efetua correções de rumo, em função das interferências.



Figura 8 – Experiência do Laboratório de Patologia Clínica Nabuco Lopes

ALOCAÇÃO DOS RECURSOS

Um dos aspectos-chave para o sucesso de qualquer estratégia é a adequada definição e disponibilização dos recursos para a implementação dos planos de ação compostos pelos projetos que as sustentam.

Estudos demonstram que 60% das empresas não vinculam seus orçamentos à estratégia organizacional. Desta forma, não é de se estranhar que tantos planos estratégicos sofram com a falta de recursos para sua implementação. Para evitar isso, as organizações Classe Mundial alinham seu processo de planejamento orçamentário ao processo de planejamento estratégico a fim de assegurar que as necessidades financeiras e os retornos previstos nos projetos que compõem seus planos de ação sejam tratados e priorizados. Sem a boa integração dessas práticas, as estratégias formuladas e os planos definidos não passam de uma carta de intenções.

As estimativas, discussões e negociações sobre os recursos (financeiros, humanos e materiais) necessários à execução dos projetos para implementar as ações estabelecidas durante todas as etapas de desdobramento das metas e ações, nos diversos níveis organizacionais, bem como os retornos esperados, são traduzidas em investimentos e retornos financeiros. Depois, são incluídas nas projeções consolidadas de resultados financeiros dos exercícios futuros (plano orçamentário, plano operacional, plano de negócio, demonstrativo de resultados, orçamento e outras denominações) das frações de exercício (mês, trimestre ou semestre), e conciliando suas necessidades estratégicas com a gestão do fluxo de caixa organizacional. A Figura 9 mostra a experiência da CEMIG Distribuição – PMQ 2005:

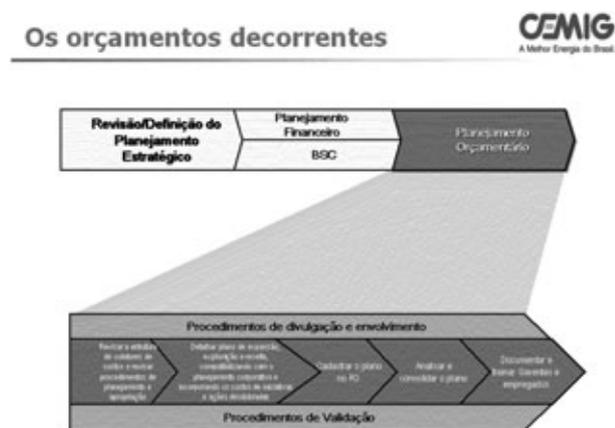


Figura 9 - A elaboração do orçamento da CEMIG-Distribuição se insere no processo de planejamento e desdobramento da estratégia por meio do BSC

Fonte: Relatório da Gestão, CEMIG Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, METAS E PLANOS DE AÇÃO

A comunicação interna das estratégias, metas e seus indicadores e planos de ação é vital para o engajamento das pessoas na causa comum, aumentando a eficácia da liderança. A comunicação para outras partes interessadas, na medida em que as estratégias as influenciam, é necessária para o alinhamento de interesses e prevenção de problemas de relacionamento comercial e institucional.

Uma boa estratégia de comunicação não deve ser apenas vertical, mas também horizontal — assim como deve considerar os canais formais — quadros de avisos, artigos na imprensa interna, boletins informativos, memorandos executivos, apresentações da Direção e outros — e os canais informais, que são construídos com as pessoas ou grupos respeitados por funcionários nos quais eles confiam.

Para a comunicação das estratégias formuladas à força de trabalho e às demais partes interessadas pertinentes podem ser utilizados os seguintes mecanismos:

- Comunicação pelos gerentes nas reuniões setoriais ou de áreas;
- Divulgação em quadros de aviso;
- Divulgação na Intranet;
- Circular a ata da reunião do processo de formulação das estratégias pelos setores ou áreas credenciados para esta informação;
- Divulgação seletiva nos eventos de interação da Direção com as partes interessadas;
- Cartilhas etc.

A Figura 10 ilustra a experiência da CEMIG Distribuição:



Figura 10 – Comunicação das estratégias e Planos na CEMIG- Distribuição

Fonte: Relatório da Gestão, CEMIG Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Cada estratégia tem um padrinho ou responsável pela sua implementação na organização. Normalmente este padrinho é a pessoa responsável pela implementação da estratégia, ou das ações previstas no plano de ação para a implementação ou plano de ação para a implementação ou desdobramento da estratégia na organização, outras pessoas, não necessariamente o padrinho, ficam responsáveis pela execução das ações estabelecidas para a efetiva implementação da estratégia. Cabe ao padrinho acompanhar o trabalho destas pessoas na execução das ações previstas no plano de ação e sob sua responsabilidade, assegurando sua correta execução nos prazos previstos.

O acompanhamento da implementação dos planos de ação pode ser feito pelas seguintes práticas de gestão:

- Revisão sistemática do plano de ação nas reuniões setoriais ou de áreas.
- Utilização de software específico que registra o plano de ação e permite sua atualização contínua pelos responsáveis pelas ações e, conseqüentemente, o acompanhamento *on-line*, pelo responsável, da execução do plano de ação. Acompanhamento sistemático do responsável pelo plano de ação junto às pessoas designadas para a execução das ações previstas no plano de ação para o desdobramento e implementação das estratégias.

A Figura 11 mostra a experiência da CEMIG Distribuição:

Iniciativa	Estabelecer Plano de Ação do IASC/Abradee com base nos resultados das novas pesquisas e metas definidas	Início	01/01/05	Término	31/12/05	Grau de Impacto	
Descrição	Analisar resultados das pesquisas de satisfação e implementar Plano de Ação específico, estabelecendo ações em todos os níveis para permitir a evolução do IASC no Período de 2005 a 2009, de forma a se evitar penalização pelo Fator X, com a recuperação dos valores em R\$ aplicados. Atuar na divulgação do plano para todos os empregados da empresa.	Coordenador Responsável	MARLEIDE MOURAO DOMINGOS				
		Órgão do Responsável	RCIAM				
		Abrangência	DDC				
Perc. Realizacao	32%	Elemento Iso	5 - Responsabilidade da Direção		Critério PIHQ	3. Clientes	
Iniciativa	Desenvolver e implementar projetos especiais de iluminação pública	Início	01/01/05	Término	31/12/08	Grau de Impacto	
Descrição	Desenvolver e implementar projetos especiais de iluminação de fachadas, monumentos históricos, campos de futebol, no âmbito da Estrada Real e demais áreas especiais	Coordenador Responsável	RONALDO DE OLIVEIRA				
		Órgão do Responsável	EDICE				
		Abrangência	ED Expansão de Rede				
Perc. Realizacao	15%	Elemento Iso	7 - Realização do Produto		Critério PIHQ	7. Processos	
Iniciativa	Padronizar procedimentos para minimizar o cancelamento de desligamentos programados	Início	01/01/05	Término	31/12/05	Grau de Impacto	
Descrição	Acompanhar a implantação do Novo Padrão de Aviso, bem como padronizar os procedimentos para minimizar o cancelamento dos Desligamentos Programados quando já avisados pelos clientes.	Coordenador Responsável	TATIANA NESRALLA RIBERO				
		Órgão do Responsável	OMEO				
		Abrangência	DDC				

Figura 11 – Monitoramento dos planos de ação na CEMIG- Distribuição

Fonte: Relatório da Gestão, CEMIG Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

A Figura 12 mostra o monitoramento dos resultados no Laboratório de Patologia Clínica Nabuco Lopes, sediado em Maceió/AL, vencedor do Prêmio Qualidade Alagoana 2004/05 e Prêmio Nacional de Gestão de Saúde 2006.



Figura 12 – Experiência de monitoramento dos resultados no Laboratório de Patologia Clínica Nabuco Lopes, sediado em Maceió/AL, vencedor do Prêmio Qualidade Alagoana 2004/05 e Prêmio Nacional de Gestão de Saúde 2006

BIBLIOGRAFIA

1. KIM, W. Chan; MAUBORGHE, Renée - **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.
2. COLLETTI, Joe. **A Field Guide to Focused Planning: Hoshin kanri? American style.** EastGranby, CT, USA: The Woodledge Group, 1995.
3. COLLINS, James Charles. **Empresas feitas para vencer.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
4. DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças: teoria do negócio.** 4.ª edição. São Paulo: Pioneira, 1997.
5. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
6. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas estratégicos: Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.
7. NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard: passo a passo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
8. PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
9. PORTER, M. E. **What is Strategy.** Harvard Business Review Nov-Dec 1996.
10. STEVENSON, William. **Estatística Aplicada à Administração.** São Paulo: Harbra, 2001.
11. VAN DER HEIJDEN, Kees. **Scenarios: The Art of Strategic Conversation.** Chichester, England: John Wiley & Sons, 1996.
12. INSTITUTO QUALIDADE DE MINAS – IQM. **Guia de Interpretação e Implementação dos Critérios de Avaliação “Rumo à Excelência”, CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS, 500 pontos, Emissão: 11/03/2006**
13. FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência.** São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2007.
14. VIANA, Fernando. **A Espiral Criativa.** www.fbcriativo.org.br. Aracaju-Sergipe: Sercore, 2003.
15. FORTES, Marcel Menezes. **Metodologia prática de Planejamento Estratégico.** Sergipe; Movimento Competitivo Sergipe, 2007.

Realização



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730
www.fnq.org.br

Patrocínio



Apoio Institucional

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"



FNQ 172/08 - Rev.0 - mai.08