

Os cenários são construídos para apoiar a tomada de decisões e a escolha de opções com a intenção de torná-las viáveis no futuro. Quanto mais o ambiente se torna mutável e turbulento e a organização muda e inova, mais importantes se tornam os cenários para o processo decisório estratégico da organização.

A palavra cenário vem do termo teatral inglês "scenery" que significa o roteiro para um filme ou peça.

Previsão ambiental

Após a construção de cenários plausíveis, a próxima etapa no processo é a preparação da previsão ambiental a fim de alinhar as condições que o ambiente organizacional apresentará em um certo tempo no futuro. A previsão ambiental implica em mensurar a atual posição do ambiente da organização e determinar se a condição atual do ambiente pode ser suficiente para desenvolver uma estratégia efetiva. Para isso, é crítico e necessário determinar as condições ambientais futuras para assegurar o sucesso organizacional.

Há duas abordagens básicas de previsão ambiental:

1. **Abordagem projetiva:** consiste em projetar os dados atuais para o futuro utilizando modelos deterministas e quantitativos. Em geral, essa abordagem explica o futuro usando a projeção do passado e considera um futuro único e certo de maneira determinista. Assim, costuma restringir-se a fatores e variáveis quantitativos, objetivos e já conhecidos. É a abordagem utilizada para situações em que as mudanças são previsíveis e gradativas.

2. **Abordagem prospectiva:** consiste em prospectar o futuro usando uma visão global e holística, utilizando modelos de julgamento, probabilidades subjetivas, pareceres de profissionais e opinião de executivos como o método de análise estrutural- Delphi, impactos cruzados etc. Em geral, essa abordagem trata do futuro múltiplo e incerto por meio de variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não. A abordagem prospectiva mostra o futuro atuando como determinado pela ação presente.

Técnicas de previsão ambiental

Julgamento de especialistas:

Nesse tipo de previsão, uma organização pode empregar seus próprios funcionários, clientes, fornecedores ou sindicatos, como fontes de informação qualitativa sobre tendências futuras. Por exemplo, os representantes de vendas podem ser solicitados a prever o crescimento das vendas em várias categorias de produtos a partir do conhecimento que têm sobre os planos de expansão dos clientes.

2. Extrapolação de tendências em séries temporais:

Esse método pode ser menos confiável já que os novos desenvolvimentos podem se alterar completamente e não seguir na direção esperada do movimento. A análise por séries temporais tenta examinar os efeitos de tendências escolhidas, como o crescimento demográfico, a inovação tecnológica, mudanças na renda das pessoas, mudança no número de fornecedores, sobre variáveis como custos, vendas, lucratividade e participação de mercado de uma empresa, de uma organização ao longo de determinado número de anos. Essa metodologia também possibilita à gerência relacionar atores como: flutuações sazonais, condições meteorológicas e feriados no desempenho da organização.

3. Correlação de tendências:

Correlacionam-se várias séries de tempo para ajudar a identificar os relacionamentos principais e secundários que podem ser usados na previsão.

4. Modelagem dinâmica:

É elaborado um conjunto de equações que tentam descrever com sistemas subjacentes. Os coeficientes das equações são ajustados por meios estatísticos.

5. Análise de impactos cruzados:

É identificado um conjunto de tendências-chave, as de maior importância ou probabilidade. A questão é, então, como cada, se o evento "A" ocorrer, qual será o impacto em todas as outras tendências. Os resultados são usados para montar conjuntos de pedras de dominó, em que um evento alavanca outro.

6. Matriz de cruzamento:

Essa metodologia é de extrema importância para que o grande volume de informações relevantes - armazenado nos formulários da análise do meio ambiente, da análise setorial e da análise do mercado e ainda da análise da concorrência - seja organizado e consolidado de forma estruturada para viabilizar seu cruzamento para a obtenção de conclusões precisas e realistas, para a tomada de decisão.

Após elaborar cenários de futuros plausíveis, a organização deve decidir o que representa ameaça ou oportunidade e cruzar essas decisões para avaliar quais seriam seus pontos fortes e fracos.

Os fatores críticos de sucesso são as atividades-chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização possa atingir os seus objetivos.

Existem oito áreas-chave de fatores críticos de sucesso, a saber:

- Posicionamento competitivo:** representa a posição de uma organização e onde ela se encontra em relação aos concorrentes. Um dos objetivos organizacionais deve indicar a posição que a organização está tentando alcançar em relação aos concorrentes.
- Inovação:** significa qualquer mudança para melhorar métodos e condução dos negócios organizacionais. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização está tentando atingir em termos de inovação.
- Produtividade:** representa a quantidade de bens ou serviços produzidos pela organização em relação aos recursos utilizados no processo produtivo. As organizações que usam menos recursos para produzir uma quantidade específica de produtos são mais produtivas do que aquelas que precisam de mais recursos para produzir no mesmo nível.
- Nível de recursos:** significa as quantidades relativas dos recursos mantidos pela organização - como estoques, equipamentos e caixa. Muitas organizações definem objetivos estratégicos que indicam quantidades relativas de cada um desses ativos que devem ser mantidos.
- Lucratividade:** é a capacidade de a organização obter receitas

a mais do que as despesas necessárias para gerá-las. Em geral, as organizações têm objetivos que indicam o nível de lucratividade desejado.

- Desenvolvimento e desempenho da gerência:** significa a qualidade de desempenho administrativo. Ou seja, a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais. São áreas críticas para o sucesso a longo prazo da organização.
- Desempenho e atitude dos funcionários:** representa a qualidade do desempenho do pessoal não-administrativo e seus sentimentos em relação ao trabalho e à organização.
- Responsabilidade social:** é a obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar a prosperidade e o bem-estar da sociedade ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar objetivos organizacionais propriamente ditos.

EXEMPLOS DE FATORES CRITICOS DE SUCESSO

Controle de custos Pessoal especializado Facilidade de acesso Liderança tecnológica Capital Linha de produtos Liderança no lançamento de novos produtos Diferenciação de produtos	Controle de produção Escolha dos fornecedores Ampla rede de distribuição Prestígio Qualidade da gerência Promoções Escala Poder de barganha Localização	Equipamento e tecnologia Liderança em custo Reputação e imagem Qualidade superior Posição geográfica Conhecimento da concorrência Relacionamento com clientes, com o governo e com a comunidade.
--	---	--

A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

Há quatro passos-chave para implementar uma política de relacionamento:

1. **Identificação dos clientes:** A organização deve localizar e entrar em contato com um certo número de clientes diretamente ou pelo menos uma quantidade de substancial dos mais valiosos. É crítico conhecer os clientes no maior detalhe possível, não simplesmente seus nomes e características cadastrais, como também seus hábitos, preferências, inclinações, expectativas. Não se trata de obter lampejos de informação em um único questionário. A organização precisa reconhecer o cliente a cada ponto de contato, em todos os meios usados, em todos os lugares, em cada divisão de sua organização, não importando qual linha de produto ele esteja envolvido.

2. **Diferenciação dos clientes:** Em termos gerais, os clientes podem se diferenciar sob duas maneiras - eles representam níveis distintos de valor, e têm necessidades diferentes. Uma vez identificados os clientes, diferenciá-los ajudará a focar os esforços de forma a gerar maior vantagem com os clientes mais valiosos. Pode-se adequar o comportamento da organização a cada cliente de forma a refletir o valor e a necessidade de cada um. O nível e o tipo de diferenciação na carteira de cliente também ajudam a decidir uma estratégia apropriada para a situação de negócios específica.

3. **Interação com clientes:** Melhorar a eficiência em custos quanto à eficácia da interação com clientes é um componente crítico para o programa da implementação de política de relacionamento. A eficiência em custos melhora ao direcionar a interação com cliente para canais mais automatizados e, portanto, menos custosos. A eficácia melhora gerando informações relevantes periodicamente que forneçam uma melhor visualização das necessidades do cliente ou um quadro mais preciso do seu valor. Cada interação com o Cliente deve acontecer no mesmo contexto de todas as interações feitas com ele.

4. **Personalização do comportamento da organização:** para envolver um cliente em um relacionamento de aprendizado, a organização deve adaptar aspectos de seu comportamento para atender às necessidades específicas do cliente. Isso pode significar personalização em massa de um produto manufaturado ou envolver adequação de algum aspecto dos serviços selecionados a um produto.

REESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA:

Ao adotar diferentes políticas de negócios, a organização deverá considerar diferentes reestruturações estratégicas para a mudança e obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

1. Inovar as regras e reinventar-se

Inovar constitui a mais excitante e exigente escolha estratégica. Ela é arriscada e requer uma cultura de aprendizagem e de empreendedorismo. Essa forma de estratégia envolve uma sistemática mudança estratégica nos níveis organizacional, cultural e operacional da organização.

2. Substituir a si mesma na competição:

Essa estratégia é direta, ameaçadora e confrontadora. Quando uma organização seleciona a substituição como estratégia ela sinaliza que competirá em uma frente ampla utilizando vários fatores como: preço, qualidade, serviço, distribuição, processo e habilidade em mudança. As organizações que escolhem essa estratégia estão concorrendo por porções do mercado, seja em grupos da indústria, produtos, qualidade, clientes e aspectos demográficos ou ainda criando novos segmentos para produtos e serviços dentro de um mercado ou indústria existente.

3. Imitar os concorrentes:

Quando uma organização escolhe essa estratégia, ela o faz pelas seguintes razões:

- Ela pode não ter capacidade para inovar, mas tem capacidade de copiar.
- Ela acredita que pode superar o desempenho do concorrente e ganhar vantagem competitiva em custo, serviço, velocidade ou qualidade.
- Ela pode se contentar com alcançar paridade com a concorrência.
- Ela pode querer assumir poucos riscos.
- Essa escolha pode ser mais conveniente ou adequada como estratégia.
- Como ela vai à sombra dos outros ela não quer saber o que fazer mais adiante.

4. Complementar a concorrência:

Quando uma organização escolhe essa estratégia, ela o faz pelas seguintes razões:

- Ela deseja coexistir com as líderes do mercado
- Ela não quer desafiar diretamente, concorrer ou mover-se contra as competências essenciais, produtos, clientes e mercados das empresas líderes.
- Ela oferece produtos e serviços que são complementares e que adicionam valor às empresas líderes.
- Ela deseja uma função em uma variedade de posições, incluindo trabalhar na Ela segue geralmente as iniciativas e movimentos das líderes e oferece retaguarda para as necessidades dos clientes não-atendidas pelas líderes.

5. Colaborar:

As razões pelas quais essa estratégia é escolhida são:

- Ela é confiável quando assume co-participação e responsabilidade pelo sucesso ou falha do negócio.
- Ela dedica recursos e competências necessárias para assegurar o sucesso do esforço colaborativo.
- Ela proporciona valor agregado e aspectos básicos para a expertise e serviços que complementam ou recolocam os da outra parte.
- Ela pode desempenhar processos complexos e alcançar os desejados retornos com maior precisão, baixos custos e alto valor relativamente à outra parte.
- Ela sinaliza que deseja assumir todos os riscos, ou parte deles, em um aspecto ou porção particular de um processo ou função.

MODELO SWOT	ANÁLISE EXTERNA	
ANÁLISE INTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: Área de domínio da Empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: Área de risco enfrentável
PONTOS FRACOS	Política de manutenção ou Melhoria: Área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: Área de risco acentuado

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva é a coleta ética de informações e dados necessários relativos aos objetivos, estratégias, suposições e recursos do concorrente.

A inteligência competitiva pretende também avaliar os recursos que os concorrentes dispõem e utilizam no cenário da competição como:

- Ativos e capacidades dos concorrentes.
- Premissas dos concorrentes.
- Política dos preços do concorrente.
- Diferenciação do concorrente.
- Estrutura organizacional do concorrente.
- Alocação de custos do concorrente.
- Concorrência em mercados diferentes.

Pontos fortes e fracos do concorrente

MODELOS ESTRATÉGICOS

Os modelos estratégicos atuam como ferramentas que apoiam a tomada de decisão, estimulando e inspirando as decisões, a partir das premissas estabelecidas pelos modelos.

Matriz participação de mercado/crescimento mercado - Matriz BCG

É um modelo desenvolvido pela organização de consultoria gerencial Boston Consulting Group e data de, pelo menos, 30 anos. Usando esse modelo, uma organização pode classificar cada um de seus produtos ou linhas de produtos de acordo com dois fatores: sua parcela de mercado relativa à concorrência e a taxa de crescimento do mercado do produto. Os dois fatores são divididos em categorias alta e baixa para criar uma grade 2 x 2, como mostra a Figura abaixo.

Os quadrantes diferem com respeito não somente à parcela de mercado e a de crescimento do setor, mas também em relação às necessidades de caixa estratégias apropriadas:

PARTICIPAÇÃO RELATIVA NO MERCADO

ALTA **BAIXA**

TAXA DE CRESCIMENTO	ALTO	ESTRELAS alta participação e alto crescimento garantem o futuro	CRIANÇA PROBLEMA *serem convertidas em "estrelas" com os fundos adicionais;
	BAIXO	VACAS LEITEIRAS *fornecem fundos para o crescimento futuro;	CÃES *sem necessidade, evidências de fracasso.

As cinco disciplinas que uma organização aprende

A organização de aprendizagem - aquela que se transforma em uma agência

de aprendizagem para os seus membros - se assenta em quatro fundamentos básicos:

- Arquitetura organizacional:** que é a organização baseada em equipes e dotada de *empowerment* e canais intensivos de comunicação entre os membros. Essa é a base estrutural da organização de aprendizagem.
- Cultura organizacional:** participativa, democrática e envolvente, baseada em relacionamentos humanos, amizades, confiança e valores organizacionais claros capazes de proporcionar um senso de comunidade. Essa é a base comportamental da organização de aprendizagem.
- Compartilhamento da informação:** a informação e o conhecimento são integrados, armazenados, distribuídos e compartilhados por todos os membros da organização por um SI eficaz que proporciona abertura, agilidade, acuracidade e um amplo insight das situações. Essa é a base informacional da organização de aprendizagem.

- Liderança estratégica:** o papel do líder máximo é fundamental para proporcionar uma visão compartilhada do futuro que se pretende para a organização, para obter compromisso de todos e sua participação e envolvimento emocional. Essa é a energia que flui na organização de aprendizagem e que a alavanca e impulsiona para frente e para o alto.



Características do conhecimento

O conhecimento é tácito: o conhecimento é algo pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual. Não é de propriedade de uma organização ou coletividade, muitas vezes é conhecimento inconsciente, é conhecimento que está na cabeça das pessoas e é derivado de suas experiências e vivências pessoais.

O conhecimento é orientado para a ação: o ser humano está sempre gerando novos conhecimentos, por meio da análise das impressões sensoriais que recebe (e quanto mais sentidos ele utiliza no processo, melhor), e perdendo os antigos

O conhecimento é sustentado por regras: com o passar do tempo, criamos em nosso cérebro inúmeros padrões que agem como regras inconscientes de procedimento para lidar com todo tipo de situação concebível. Essas regras nos poupam muita energia e nos permitem agir com rapidez e eficácia sem termos de parar para pensar no que estamos fazendo.

O conhecimento está em constante mutação: o conhecimento não é estático mas é continuamente construído e reconstruído na mente das pessoas.

Conhecimento e competência

A competência de uma pessoa consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- Conhecimento explícito:** o conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação quase sempre pela educação normal. É o conhecimento exposto em documentos, manuais, livros ou programas de treinamento que são estruturados e documentados.
- Habilidade:** é a arte de saber fazer, envolve alguma proficiência prática - física ou mental - e é adquirida por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimentos e habilidades de comunicação.
- Experiência:** é adquirida pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamentos de valor:** são percepções que o indivíduo acredita serem certas. Os julgamentos de valor agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- Rede social:** é formada pelas relações do indivíduo com outras pessoas dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Os dois tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
(Subjetivo)	(Objetivo)
* Conhecimento da experiência (corpo)	* Conhecimento da racionalidade (mente)
* Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	* Conhecimento seqüencial (lá e então)
* Conhecimento análogo (prática)	* Conhecimento digital (teoria)

GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um recurso valorizado da organização que deve ser gerido e capitalizado para que produza resultados

- As categorias de conhecimentos para suportar a elaboração do planejamento estratégico.
- O status de conhecimento atual da organização.
- As atividades necessárias para prover a base de conhecimento demandada
- O retorno esperado trazido pelo programa de gestão do conhecimento.

Monitoramento das informações ambientais

O sistemático monitoramento das informações do ambiente passou a representar um importante mecanismo das organizações para obter vantagem competitiva por três motivos:

- Competição global:** obrigou os executivos das organizações a lidar com diferentes culturas competitivas e temas como salários, câmbio e políticas

públicas, que afetam diferentemente as organizações conforme sua localização ou nacionalidade.

2. **Volatilidade dos mercados:** com o encurtamento do ciclo de vida de produtos, convergência tecnológica e desregulamentação, o monitoramento das mudanças torna-se essencial para a sustentação competitiva da organização. Para a maioria das organizações, as fontes de oportunidades e ameaças se diversificaram e, como consequência, o número de variáveis para serem acompanhadas cresceu muito.
3. **Transferência tecnológica e gerencial:** fez com que os produtos e serviços se tornassem "commoditizados". A vantagem competitiva é alcançada agora pela capacidade de uma organização lidar com o volume de informação que produz a onda de mudanças constantes no contexto de negócios.

O bom funcionamento de um SI depende de três fatores:

1. A natureza e a qualidade dos dados disponíveis.
2. Os meios e as técnicas pelas quais os dados são processados para prover informações úteis.

A habilidade de trabalharem juntos os responsáveis pelo funcionamento do sistema e os gerentes que usam os resultados.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional influencia poderosamente o comportamento organizacional de várias maneiras:

1. **As decisões estratégicas determinam as tarefas organizacionais:** as decisões estratégicas determinam objetivos, alocação de recursos, tarefas críticas que a organização deve realizar, produtos, serviços, mercados etc. A estratégia serve para esclarecer "o que" é crítico para a organização.
2. **As decisões estratégicas influenciam o desenho organizacional:** na verdade, o desenho organizacional serve à estratégia, o que significa que o desenho depende e é função da estratégia. Mudanças estratégicas implicam necessariamente mudanças na estrutura organizacional.
3. **Decisões estratégicas influenciam e são influenciadas por questões de poder na organização:** a estratégia organizacional está relacionada com as relações de poder, política e conflitos entre pessoas e grupos na organização. A relação entre estratégia e poder é circular, pois à medida que um grupo se torna mais poderoso, ele também pode se tornar mais capaz de influenciar a determinação da estratégia.
4. **A eficácia organizacional é determinada conjuntamente pelas decisões sobre estratégias e desenho organizacional:** as decisões sobre estratégia e desenho organizacional - em nível individual, grupal ou sistêmico - são interdependentes e combinam-se para determinar quão eficaz será a organização. Uma estratégia com elevado potencial de sucesso pode falhar se o desenho organizacional for mal projetado, se os grupos não funcionarem bem ou se as pessoas não estiverem motivadas. Da mesma forma, uma organização pode não ser eficaz, mesmo que tenha pessoas motivadas e grupos com empowerment e estiver implementando uma estratégia inapropriada.

SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A organização não conduz seu processo estratégico às soltas e ao acaso. Ela necessita de um Sistema de Gestão Estratégica (SGE) para cuidar de assuntos estratégicos como:

1. **Concepção estratégica:** em função da missão e visão organizacional.
2. **Gestão do conhecimento estratégico:** a partir do diagnóstico do ambiente externo, diagnóstico da organização e elaboração de cenários futuros.
3. **Formulação estratégica:** por meio da política de negócios e opção entre modelos de competição e cooperação para elaboração do planejamento estratégico.
4. **Implementação estratégica:** implementação do planejamento estratégico, ou seja, operacionalização da estratégia pelo cascateamento dos objetivos estratégicos e globais em objetivos táticos e operacionais, governança corporativa e liderança estratégica e monitoração do desempenho organizacional.
5. **Avaliação estratégica:** por meio de auditoria de desempenho e de resultados, proporcionando oportunidades para o espírito empreendedor dentro da organização.

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A implementação do plano estratégico é um processo de mudança organizacional.

As quatro primeiras etapas do processo de implementação do plano estratégico ajudam a descongelar um *status quo* inflexível. As etapas de cinco a sete propõem novas práticas, e a última etapa estabelece as mudanças na cultura organizacional confirmando a implementação.

Sempre haverá pressões para pular as etapas. Por exemplo, muitas vezes a organização tentará mudar sem alterar o *status quo*, reorganizando áreas ou omitindo. Outras vezes corre-se o risco de passar pelas etapas sem, de fato, ter concluído as tarefas correspondentes. Em outras palavras, não se podem negligenciar as atividades preparatórias (etapas de 1 a 4) e não se pode dispensar a etapa 8, que assegura o sucesso da mudança.

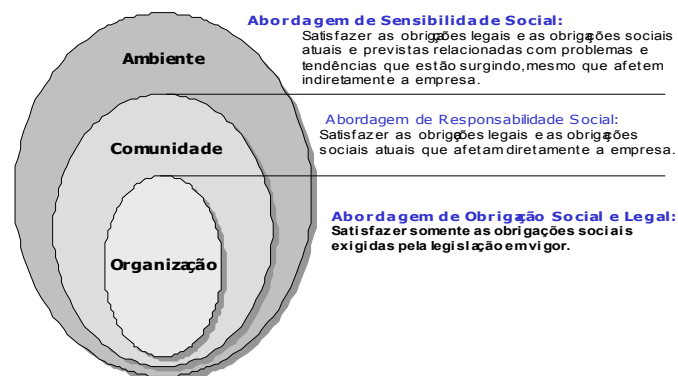
O processo de implementação dos planos estratégicos prevê as etapas a seguir:

1. **Estabelecer senso de urgência:** antecipando-se às crises ou às oportunidades potenciais e estabelecendo prazos para a realização dos objetivos definidos.

2. **Formar uma forte coalizão:** incentivando os grupos de colaboradores e parceiros a atuarem como equipe, e não como grupo, e com autoridade para liderarem a mudança. Incentivando a criação de clubes e comunidades de compradores.
3. **Criar uma clara visão:** criando uma visão de negócios que direcione o esforço de mudança, elaborando estratégias para a realização da visão de negócios negociada e compartilhada por todos os envolvidos no processo.
4. **Comunicar a visão compartilhada:** ensinando novas percepções e novos comportamentos por todos os meios possíveis.
5. **Dar poder (empower):** mudando sistemas e estruturas que possam travar o processo de mudança e elevação, incentivando a tomada de risco, a aplicação de idéias inovadoras e promovendo ações não convencionais.
6. **Obter vitórias de curto prazo:** reconhecendo e premiando pequenas vitórias coerentes com a visão buscada.
7. **Consolidar as vitórias iniciais e aprofundar o processo:** promovendo mudanças mais profundas, graças à credibilidade alcançada inicialmente, reavivando o processo com novos projetos e agentes para manter o clima positivo.
8. **Institucionalizar a nova abordagem e cultura:** articulando as conexões entre os novos comportamentos e sucesso organizacional confirmado; desenvolvendo a liderança e criando quadros de sucessão.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa significa o relacionamento entre os investidores utilizado para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho de organizações. Quase sempre, a governança corporativa é utilizada pelas organizações como um meio para estabelecer uma ordem entre as partes - os proprietários da organização e seus executivos de alto nível - cujos interesses possam estar em conflito. O seu objetivo primordial é garantir que os interesses dos gerentes e executivos de alto nível estejam alinhados com os dos acionistas. Assim, a governança corporativa envolve a supervisão em áreas em que os proprietários, executivos e membros do Conselho de Administração podem ter conflitos de interesse. Essas áreas incluem a eleição de diretores, supervisão geral de pagamentos de presidentes e diretores, além da estrutura e direção estratégica globais da organização. Quase sempre, os investidores e acionistas são colocados em primeiro lugar.



NOVOS PADRÕES EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Na prática, a responsabilidade social está deixando de se limitar aos velhos conceitos de proteção passiva e paternalista ou de fiel cumprimento às regras legais para avançar na direção da proteção ativa e da promoção humana, em função de um sistema definido e explicitado de valores éticos. Existem seis razões para essa mudança:

1. A gradativa afirmação do conceito de cidadania.
2. As condições atuais de distribuição da riqueza gerada.
3. A forte ampliação das aspirações sociais.
4. A fragilização orçamentária do governo e a consequente convergência das esferas pública e privada para a adoção de ações de interesse social.
5. A postura socialmente responsável como atributo estratégico para a sobrevivência, o crescimento
6. A perpetuação das organizações.

A busca por referenciais éticos, como pontos de sustentação de políticas, processos e ações

Por liderança queremos dizer comprometimento, empenhamento, espírito missionário e visionário, foco em objetivos, senso de oportunismo e, por extensão, ênfase na participação, na dedicação, impulso, orientação, reforço, retroação, motivação e foco no aprendizado das pessoas. Em outras palavras, o líder máximo não trabalha sozinho, mas com uma valerosa equipe que ele lidera. Seu êxito vai depender dessa equipe. O cuidado de selecioná-la, prepará-la, liderá-la, impulsioná-la, incentivá-la e dirigi-la é fundamental. O líder precisa ter um incrível faro para talentos: saber localizá-los e aproveitá-los adequadamente.

CONCEITO DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Liderança a estratégica significa a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e saber e delegar poderes para criar mudança estratégica sempre que necessário.

ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Em geral, empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.

O espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que - mesmo sem fundarem sua própria organização ou iniciarem seus próprios negócios - estão preocupadas e focalizadas em prospectar oportunidades antes dos outros, iniciar projetos criativos, assumir riscos e inovar continuamente nas organizações em que trabalham.

O empreendedorismo é um importante fator para criar mudanças e ajudar as organizações a adaptar-se às mudanças criadas por outras. O velho conceito de empreendedor - preocupado com a criação de um novo negócio ou empreendimento próprio - sofreu uma ampliação formidável. Hoje ele também está no seio das organizações

CARACTERÍSTICAS DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR

O espírito empreendedor pode ser identificado por meio de três características:

- Necessidade de realização:** significa a necessidade de romper o status atual, competir para alcançar um padrão elevado de excelência e sentir-se pessoalmente responsável por tarefas e objetivos que a pessoa atribui a si próprio.
- Disposição para assumir riscos:** o empreendedor assume riscos ao defender idéias inovadoras e partir para projetos novos e diferentes.
- Autoconfiança:** quem possui autoconfiança sente que pode enfrentar os desafios que existem ao redor e tem domínio sobre os problemas que enfrenta.

CULTURA EMPREENDEDORA O empreendedorismo corporativo não surge do nada. Ele não brota naturalmente e nem é espontâneo. A cultura empreendedora precisa ser semeada e colhida adequadamente. A organização precisa criar uma cultura que desenvolva e incentive o espírito empreendedor em seus funcionários. Isso leva tempo, esforços, e dedicação.

As cinco principais dimensões-chave de uma orientação empreendedora são:

- Autonomia:** para que as pessoas pratiquem ações de iniciativa pessoal sem restrições ou limitações e que tanto elas como as equipes sejam autodirigidas com plena independência. Isso requer confiança e apoio intensivo por parte da cúpula da organização.
- Capacidade de inovação:** para que as pessoas possam envolver-se e apoiar novas idéias, novidades, experimentação e processos criativos.
- Assumir riscos:** para que as pessoas possam aceitar riscos na busca de oportunidades de mercado.
- Proatividade:** para que as pessoas sejam parte de uma organização líder e não seguidora de outras. Culturas organizacionais proativas utilizam processos para antecipar necessidades futuras do mercado e satisfazê-las antes que a concorrência aprenda a fazê-lo.
- Agressividade competitiva:** é a propensão que a organização tem para praticar ações que permitam que ela supere suas rivais de maneira consistente e substancial.

O PROCESSO DE CONTROLE

O controle consiste basicamente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. O processo de controle apresenta quatro etapas ou fases:

- Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho.
- Avaliação ou mensuração do desempenho atual.
- Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos.
- Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS OU PADRÕES

Existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização:

- Padrões de quantidade:** como número de empregados, volume de produção, total de vendas, porcentagem de rotação de estoque, índice de acidentes, índice de absenteísmo etc.
- Padrões de qualidade:** como padrões de qualidade de produção, índice de manutenção de máquinas e equipamentos, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, assistência técnica, atendimento ao cliente etc.
- Padrões de tempo:** como permanência média do empregado na organização, tempo padrão de produção, tempo de processamento dos pedidos de clientes, ciclo operacional financeiro etc.
- Padrões de custo:** como custo de estocagem de matérias-primas, custo do processamento de um pedido, custo de uma requisição de material, custo de uma ordem de serviço, relação custo-benefício de um equipamento, custos diretos e indiretos de produção etc.

TIPOS DE CONTROLE

- Controles estratégicos:** são denominados controles organizacionais. Constituem o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e o resultado da organização como um todo, tendo por base as informações externas - que chegam do ambiente externo - e as informações internas - que sobem internamente pelos vários níveis organizacionais.
- Controles táticos:** são feitos no nível intermediário e referem-se a cada uma das unidades organizacionais - sejam departamentos, divisões ou equipes.
- Controles operacionais:** são realizados no nível operacional da organização e são projetados ao curto prazo. Boa parte de ações corretivas de controle no nível operacional é realizada sobre as pessoas ou o desempenho delas.

Auditoria de recursos disponíveis

A auditoria de recursos tem sido sugerida como um enfoque sistemático para avaliar recursos e seus usos dentro da organização.

Os tipos de recursos e capacidades podem ser simplificados :

- Recursos técnicos:** um recurso-chave em muitas organizações que vem se tornando cada vez mais importante em um mundo em que a tecnologia evolui de forma cada vez mais rápida é a aptidão técnica. Ela envolve capacidade da

organização desenvolver novos processos e produtos pela Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que pode ser utilizada no mercado.

- Situação financeira:** o segundo recurso importante da organização é a sua situação financeira. Isso ditará, em grande parte, o escopo para a ação e a capacidade de pôr suas estratégias em operação. Uma organização com uma situação financeira sólida consegue mais facilmente capital externo para financiar seus projetos. **Ao escolher a estratégia, é importante determinar o volume de recursos financeiros que podem ser alocados aos programas.**
- Capacidade gerencial:** a capacidade gerencial, em seu sentido mais amplo, é mais um recurso da organização. A experiência dos administradores é a maneira pela qual eles desempenham suas atribuições e motivam suas equipes tem um impacto importante no desempenho da organização.
- Organização:** a própria estrutura da organização pode ser um ativo ou recurso valioso. Algumas estruturas, como a de organizações matriciais, são concebidas para facilitar o uso das aptidões por toda a organização.
- Sistemas de Informação:** os sistemas de informação e planejamento em operação são um recurso precioso. As organizações que dispuserem de sistemas capazes de administrar os aumentos inacreditáveis do volume de dados que os novos procedimentos de coleta estão criando terão maiores condições de tirar vantagem das oportunidades existentes.

Avaliação da estratégia organizacional .

É o processo pelo qual se comparam os objetivos pretendidos - os meios - com os resultados alcançados pela estratégia - os fins. Quase sempre quando se formula a estratégia também se cuida dos critérios, indicadores e medições para avaliar os resultados da estratégia.

Em geral existem três tipos de critérios para a avaliação da estratégia organizacional:

- Consistência interna:** a estratégia organizacional deve ser consistente com os objetivos que a organização pretende alcançar.
- Consistência com o ambiente:** a estratégia organizacional deve ser consistente com as condições ambientais existentes.
- Adequação aos recursos disponíveis:** a estratégia organizacional deve ser consistente com os recursos e competências de que a organização dispõe ou pode obter.

Reavaliação estratégica

A reavaliação estratégica procura rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo os aspectos implantados com sucesso e revendo o que não está funcionando.

Roteiro de orientação para três situações:

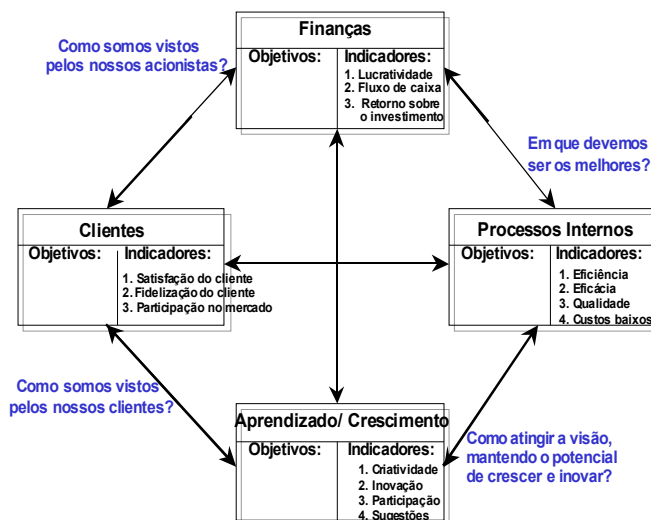
- Reavaliação de manutenção:** a participação dos stakeholders leva a um fortalecimento da missão e da visão de negócios que alimenta a estratégia a ser mantida.
- Reavaliação de mudança:** trata-se de atender às aspirações dos grupos que não foram contemplados ou à revisão da missão pela inclusão de novas expressões, o que exige novos direcionamentos nas estratégias implementadas.
- Reavaliação de conclusão:** é um caso extremo da anterior, pois já não se trata de corrigir a direção dos esforços, mas de eliminar tal direção devido à sua não-sustentabilidade frente ao insucesso da implementação.

BALANCED SCORECARD

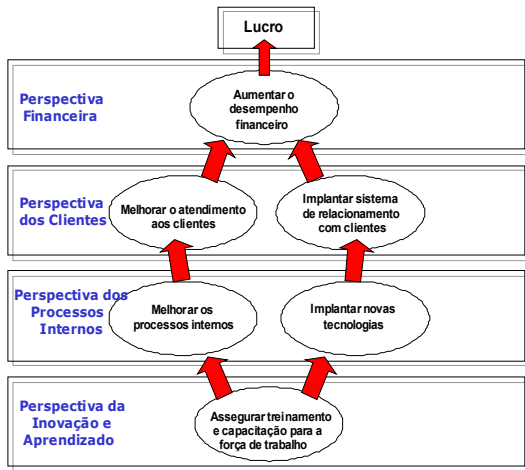
O Balanced Scorecard (BSC) corresponde a um sistema de avaliação do desempenho organizacional que leva em consideração que os indicadores financeiros, por si mesmos, não refletem perfeitamente a efetividade da organização. Os indicadores financeiros somente medem os resultados dos investimentos e das atividades, medidas em termos monetários, não sendo sensíveis aos chamados impulsionadores de rentabilidade em longo prazo.

O Balanced Scorecard (BSC) - ou placar balanceado- é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional e se fundamenta no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos, a saber:

- Perspectiva financeira:** como a organização é vista por seus acionistas ou proprietários. Os indicadores devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Exemplos: lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa, retorno sobre o capital.
- Perspectiva do cliente:** como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização. Exemplos: satisfação do cliente, pontualidade na entrega, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais.
- Perspectiva dos processos internos:** os processos de negócios que a organização precisa ter excelência. Os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor. Exemplos: qualidade, produtividade, logística, comunicação interna e interfaces.
- Perspectiva da inovação e aprendizagem:** a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a



organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento. Exemplos: índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, inovação, competências e motivação das pessoas.



Três aspectos são essenciais no BSC:

- Fazer da estratégia a tarefa diária de cada pessoa:** as organizações focadas na estratégia requerem que todas as pessoas compreendam a estratégia e conduzam suas atividades de maneira que contribuam para o seu sucesso.
- Fazer da estratégia um processo contínuo:** a estratégia deve estar ligada a um processo contínuo de aprendizagem e adaptação. Para muitas organizações, o processo administrativo é construído ao redor do plano operacional e orçamentário com reuniões mensais para rever o desempenho em relação ao que foi planejado e analisar as variações para aplicar as ações corretivas. Isso não está errado - mas incompleto. É necessário introduzir um processo contínuo e ininterrupto para administrar a estratégia e permitir sua aprendizagem e adaptação por meio de um sistema de retroação.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança de executivos:** trata-se de envolver a equipe de executivos no sucesso da estratégia. A estratégia requer espírito de equipe para coordenar as mudanças, e sua implementação precisa de atenção contínua e foco nas iniciativas de mudanças. A mobilização de todas as pessoas em equipes é fator indispensável.

Eficácia organizacional

As organizações constituem entidades complexas e intrincadas dotadas de indivíduos e grupos que desempenham tarefas e são auxiliados por vários esquemas organizacionais. A eficácia de uma organização é, em última instância, afetada pelos padrões de comportamento que se desenvolvem e emergem com o tempo. A maneira como as pessoas e grupos se comportam tem um impacto significativo e profundo sobre o quanto a organização consegue atingir seus objetivos e ser bem-sucedida. As pessoas estão no centro disso tudo.

São oito práticas utilizadas por organizações excepcionais:

- Fixação de valor balanceado.
- Compromisso com uma estratégia básica e essencial.
- Intensa ligação da estratégia com seu sistema cultural.
- Comunicação massiva em duas mãos.
- Parceria com stakeholders.
- Colaboração funcional.
- Inovação e risco.
- Essas organizações nunca estão satisfeitas.

Enfim, as organizações de elevado desempenho possuem certos atributos comportamentais e qualidades operacionais que formam um conjunto harmonioso e integrado. indicadores-chave de eficácia organizacional

Como avaliar o desempenho de uma organização?

Veja a relação de indicadores a seguir:

- Desempenho financeiro e criação de valor para o stakeholder:**
 - Alcança e sustém 25% de crescimento nos retornos ou lucros e/ou valor de mercado por um período superior a 5 anos.
 - Na média, gera e sustém um retorno anual para os acionistas de, 1,5 maior do que as organizações benchmarks.
 - Proporciona dividendos sem grandes surpresas ou variações.
 - Administra eficazmente as relações com investidores, expectativas e comunicação.
 - Os ativos são totalmente aplicados de maneira que otimizam seu uso e retorno para os investidores.
 - Demonstra que a alocação de ativos e decisões sobre investimentos é feita com o claro propósito de proposição de valor econômico e com os melhores interesses dos investidores em mente.
- Posicionamento estratégico:**
 - Demonstra um compromisso impulsionado por um conjunto integrado de visões estratégicas, direções ou imperativos.
 - Alcança e sustém uma penetração superior nos mercados globais.
 - Estende e expande a organização por meio de alianças seletivas e eficazes.
 - A TI alavanca a presença no mercado, busca e relacionamento com clientes
 - Cria novos mercados e oportunidades por meio de novos negócios, produtos e desenhos organizacionais.
 - Define padrões e regras que os concorrentes precisam reagir ou gastar recursos para compensar.
- Liderança e inovação:**
 - Demonstra ativamente e exemplifica características de liderança estratégica.
 - Cultiva o pluralismo como fonte de liderança e vantagem competitiva.
 - Cria oportunidades de desenvolvimento de lideranças por meio da rotação no trabalho e programas de enriquecimento e investimento nas pessoas.
 - Demonstra e promove uma cultura orientada para o consumidor e no cliente, e serviço.

- Pratica o planejamento de sucessão de longo prazo e desenvolvimento de novas gerações de líderes.
- Cultiva um ambiente de criatividade e inovação.
- Administra o conhecimento ativamente pelo uso de uma arquitetura de conhecimento e processos de gestão do conhecimento.
- Fomenta e incentiva o aprendizado, experimentação e descoberta e é tolerante com erros.
- Admite e nutre funcionários altamente talentosos.
- Gera uma percentagem maior de retornos com a introdução de novos produtos.
- Cria e sustém um ambiente colaborativo e agradável de trabalho.

4. Governança e responsabilidade social:

- A organização cultiva um Conselho Administrativo com um envolvimento ativo e engajado.
- O Conselho Administrativo tem interesse econômico e moral no comportamento financeiro e social da organização.
- O Conselho Administrativo demonstra um forte compromisso com o posicionamento estratégico e com a vantagem competitiva de longo prazo.
- O Conselho Administrativo é relativamente aberto e seus membros são acessíveis aos investidores.
- O presidente reparta-se ao Conselho Administrativo que avalia ativamente seu desempenho em relação aos objetivos estratégicos e resultados operacionais.
- O Conselho Administrativo participa ativamente na formulação da estratégia organizacional.
- O Conselho Administrativo atua em respeito aos interesses dos acionistas.
- O Conselho Administrativo demonstra compromisso significativo com as economias locais em que são realizadas os negócios da organização.
- A organização investe na estrutura social das comunidades locais.
- A organização administra suas relações com as comunidades locais.
- A organização define e sustém um alto nível de comportamento ético e moral.
- A organização define um padrão de comunicação com clientes e com a comunidade em assuntos importantes.
- Práticas e programas de remuneração refletem precisamente o desempenho organizacional e as resultados financeiras:

5. Reconhecimento da marca e qualidade dos produtos:

- A organização tem uma marca e uma imagem altamente positivas.
- A organização racionaliza sua identidade e imagem em um nível corporativo.
- A organização gera uma elevada confiança a respeito de sua marca.
- Gera elevado interesse do cliente a respeito de sua marca.
- Define benchmarks e padrões de alta qualidade em relação aos seus concorrentes.
- A organização cria uma imagem e aceitação entre os clientes quanto ao preço e desempenho.
- A organização pratica métodos de qualidade total que são desenhados para melhorar continuamente valor, qualidade e desempenho.