



EXECUÇÃO BEM SUCEDIDA DA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS - O CASO DIKMA¹

*Djalma Quintino Malta Filho.²
Djalma Quintino Malta Neto.³
Riberto de Barros Araújo⁴
Ricardo Rezende de Oliveira⁵*

Resumo

Este trabalho apresenta um case bem sucedido de realização da Formulação, do Alinhamento e da Execução da Estratégia na DIKMA Serviços Gerais Ltda, empresa familiar localizada no município da Serra, Espírito Santo, fornecedora certificada de serviços de várias plantas industriais e comerciais de grande porte, dentre elas a ArcelorMittal Brasil, site Tubarão. O trabalho detalha a aplicação multidisciplinar de ferramentas de análise de cenários, construção de mapas estratégicos, da matriz de indicadores e planos de implantação, empregadas para robustecer a Gestão Estratégica do Negócio e de forma sustentável atender a todas as partes interessadas.

Palavras-chave: Estratégia; Alinhamento; Execução, Indicadores; Partes interessadas; Sustentabilidade.

STRATEGIC MANAGEMENT, PLANNING AND EXECUTION – A WELL SUCCEED CASE ON DIKMA, A SERVICE COMPANY

Abstract

This paper presents a successful case of a strategic management implementation in a service company named Dikma, located in Serra-ES, which is a certified supplier of a several industrial and commercial companies. The paper details the application of some strategic management tools like scenario analysis, strategic map and key performance indicators matrix that supported the implementation of the business strategies to meet the stakeholders needs in a sustainable way.

Key words: Strategy; Alignment; Execution; KPI; Stake holders; Three bottom line.

¹ *Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2010, São Paulo, SP, Brasil.*

² *Empresário, Diretor-Executivo da DIKMA Serviços Gerais Ltda.*

³ *Administrador de Empresas, Gerente Operacional da DIKMA Serviços Gerais Ltda.*

⁴ *Eng^o, Mestre em Administração, Sócio-consultor da Primvs Inter Pares.*

⁵ *Eng^o, Mestre em Logística de Transporte, Sócio-consultor da Primvs Inter Pares.*



1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo apresentar um case bem sucedido de execução da Formulação, do Alinhamento e da Execução da Estratégia em uma empresa de serviços, fornecedora de grandes empresas da cadeia de valor da siderurgia e mineração, dentre outras indústrias. O trabalho detalha a trajetória de uma empresa familiar, que passa pela primeira fase de preparação para a sucessão do comando entre os controladores, percorrendo um plano de profissionalização das pessoas e das práticas de gestão do negócio.

Foram empregadas as Metodologias do SWOT⁽¹⁾ para a análise de cenários, do BSC – *Balanced Scorecard*⁽¹⁻⁵⁾ para a comunicação da estratégia e de Gerência de Projetos para a execução da estratégia,⁽⁵⁾ todas no arcabouço do modelo mental do PDCA.⁽⁶⁾

O Projeto de Robustecimento da Gestão Estratégica deu seu início em fins do ano de 2008. Os gestores receberam apoio metodológico de uma equipe de especialistas da consultoria Primvs Inter Pares. Os resultados começam a despontar a partir do aumento do volume de negócios que a empresa conseguiu concretizar nos últimos 02 anos, também foram obtidas Premiações como a de Fornecedor Destaque pela FINDES - Federação das Indústrias do Espírito Santo, e finalista pelo Prêmio Compete - ES pela Excelência em seu Modelo de Gestão.

O planejamento da Gestão Estratégica estabeleceu um cronograma de três Fases para o trabalho.⁽⁷⁾

1.1 Fase I – Formulação Estratégica

- Análise crítica das estratégias e iniciativas formuladas para 2008;
- consolidação dos parâmetros estratégicos (princípios e valores, missão e visão);
- análise dos cenários interno e externo via S.W.O.T.;
- identificação das novas estratégias de:
 - crescimento;
 - desenvolvimento;
 - manutenção;
 - sobrevivência.
- construção de um mapa estratégico.

1.2 Fase II – Alinhamento Estratégico

- Identificação de melhor perfil para os responsáveis por cada objetivo estratégico (OE);
 - reunião com a diretoria da DIKMA para indicação dos gestores responsáveis por cada objetivo estratégico;
 - reunião com os gestores dos objetivos estratégicos para validação dos nomes dos responsáveis
- definição dos indicadores estratégicos por oe e suas respectivas metas;
- definição do portfólio das iniciativas estratégicas por OE:
 - políticas;
 - projetos;
 - planos de ação.



1.3 Fase III – Gestão Estratégica em 2009 e 2010

- Implantação das iniciativas estratégicas (políticas, projetos e planos de ação);
 - listagem dos projetos propostos para os anos de 2009 / 2010 e seus respectivos responsáveis;
 - realizar reunião com os gestores dos objetivos estratégicos para proposição de novas iniciativas;
 - identificar responsáveis pelas novas iniciativas.
- acompanhamento da implantação das iniciativas estratégicas;
- acompanhamento dos resultados dos indicadores estratégicos:
 - elaboração do painel de bordo (*Cockpit*) para monitoramento dos indicadores;
 - elaboração dos relatórios executivos para acompanhamento da diretoria e dos gestores dos objetivos estratégicos
 - elaboração dos gráficos de gestão à vista para os indicadores;
- implantação de reunião de análise estratégica – RAE;
- elaboração dos relatórios de progresso (3 gerações) das iniciativas;
- apresentação dos relatórios para a diretoria nas reunião de análise estratégica - RAE.

2 METODOLOGIA

2.1 Visão Sistêmica da Gestão Estratégica

Em relação à metodologia empregada no Projeto de Robustecimento da Gestão Estratégica e Tática da DIKMA o diagrama abaixo (Figura 1), resume a sequência e o conjunto de ferramentas empregadas nas três Fases e as entregas, ou produtos, da aplicação destas ferramentas.

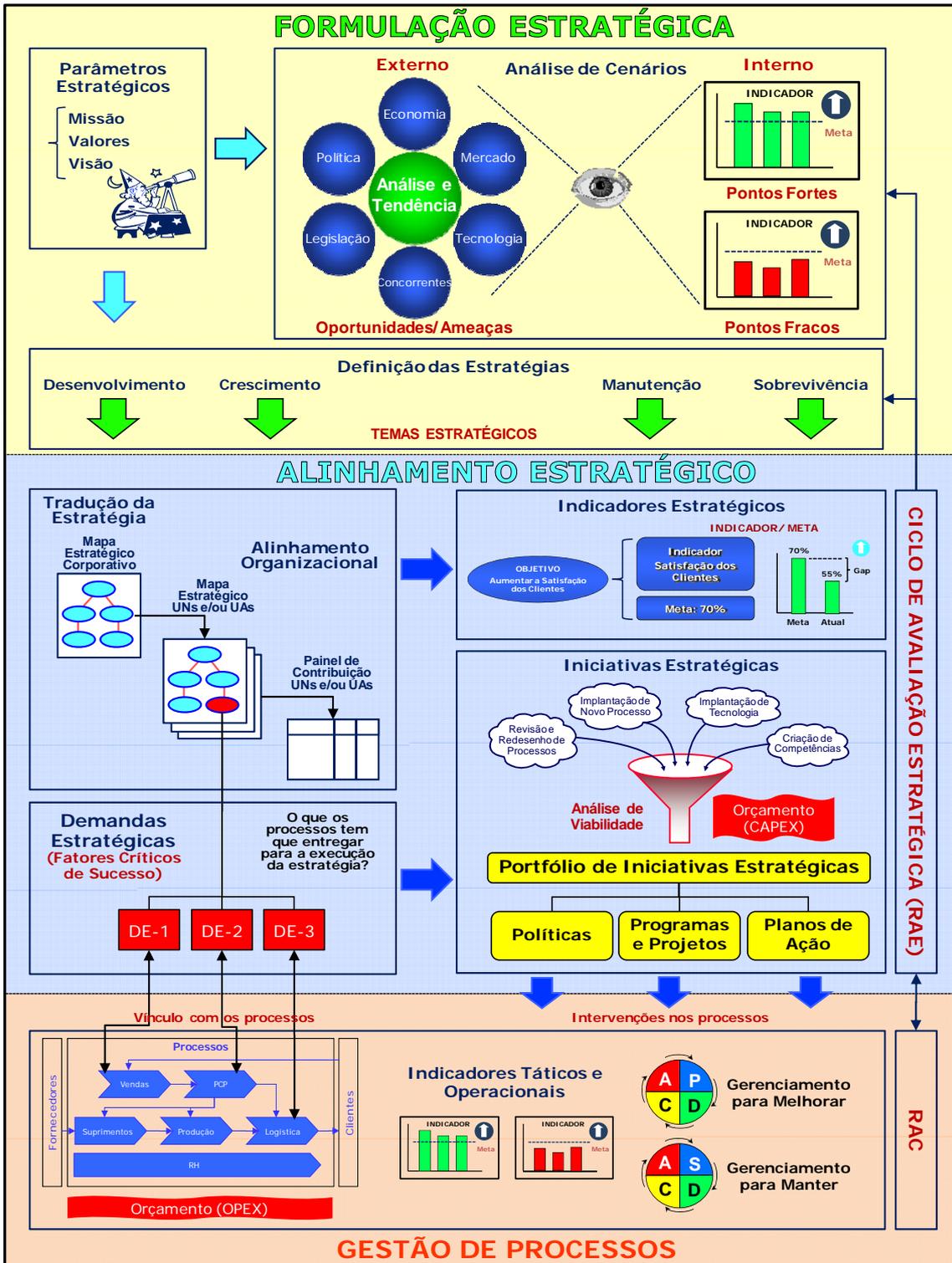
O primeiro grupo de ferramentas, no Nível Estratégico, é composto por:

- revisão dos parâmetros estratégicos (missão, visão e valores);
- para a visão estabelecida, uma análise dos cenários internos e externos com emprego do S.W.O.T. para identificação das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças;
- matriz S.W.O.T. para eleição das estratégias de desenvolvimento, de crescimento, de manutenção e de sobrevivência do negócio.

O segundo grupo de ferramentas, no nível tático, composto por:

- mapas estratégicos;
- painéis de contribuição;
- indicadores de desempenho e gráficos;
- portfólio de iniciativas estratégicas;
- projetos e planos de ação.

SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA COM VÍNCULO AOS PROCESSOS - SIGEP



DIREITOS RESERVADOS À PRIMUS INTER PARES

Figura 1 – Diagrama da gestão estratégica.

2.2 Construção e Análise dos Cenários – Nível Estratégico

Na Figura 2 está demonstrado de forma esquemática o emprego da ferramenta SWOT na análise dos cenários interno e externo versus uma Visão de futuro eleita pelos gestores da empresa.



DIREITOS RESERVADOS À PRIMVS INTER PARES

Figura 2 – Análise de cenários internos e externos.

2.3 Eleição das Estratégias com a Matriz SWOT – Nível Estratégico

O cruzamento dos fatos e dados coletados via Análise de Cenários permitiu ao grupo de gestores eleger suas estratégias prioritárias de Desenvolvimento, Crescimento, Manutenção e Sobrevivência do negócio. A Figura 3 exemplifica o emprego desta Matriz que permitiu, de forma mais ágil e objetiva, a construção do consenso junto ao grupo decisor da empresa.

VISÃO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento:</p> <p style="text-align: center;">Robustecer os processos para aproveitar as oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Manutenção:</p> <p style="text-align: center;">Robustecer os processos para reduzir o risco das ameaças</p>
FRAQUEZAS	<p style="text-align: center;">Crescimento:</p> <p style="text-align: center;">Aprimorar os processos para conseguir aproveitar as oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Sobrevivência:</p> <p style="text-align: center;">Aprimorar os processos para reduzir o risco das ameaças</p>

Figura 3 – Matriz SWOT na eleição de estratégias prioritárias.

2.4 Comunicação da Estratégia – Mapa do BSC – Nível Tático

A identificação dos fatores críticos de sucesso, ou demandas estratégicas, dos processos, levou o grupo de gestores a fixar os objetivos estratégicos para o alcance da Visão de longo prazo para o negócio, nas 04 Perspectivas, segundo a Metodologia de Kaplan & Norton.⁽¹⁻⁵⁾

- aprendizado e crescimento;
- processos;
- mercado / clientes;
- financeira.

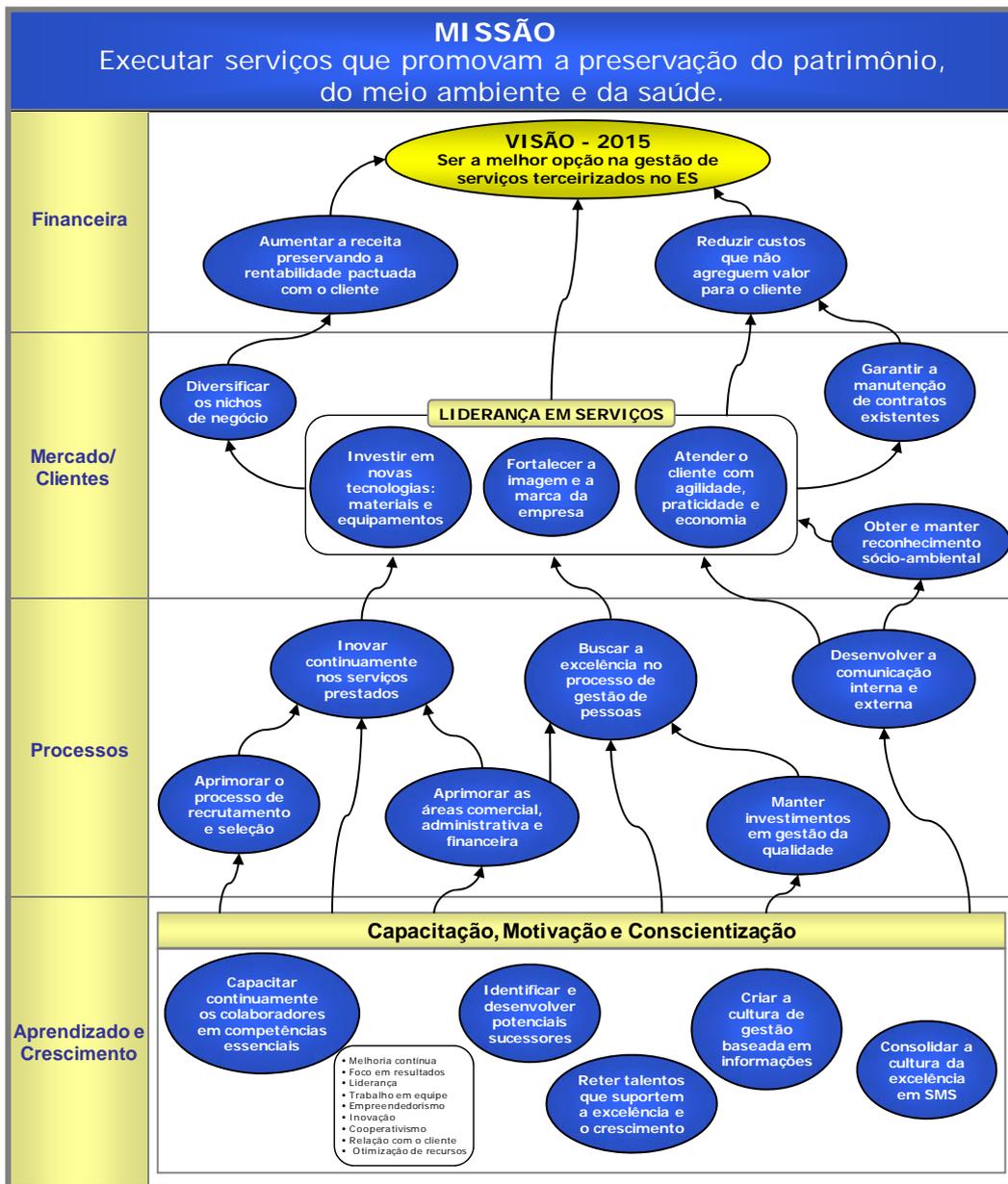
A Figura 4 demonstra o lay out do Mapa Estratégico, similar ao construído pelos gestores para equilibrar e priorizar os esforços a serem empreendidos por toda a força de trabalho da empresa.

A utilização do Mapa do BSC permitiu traduzir a MISSÃO e a ESTRATÉGIA da organização em um conjunto abrangente de OBJETIVOS, monitorados por um conjunto de INDICADORES e implementados por outro conjunto de INICIATIVAS que serviu de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Facilita ainda a EXECUÇÃO da estratégia, comunicando-a e quantificando os esforços a serem empreendidos por todos na organização.



MAPA ESTRATÉGICO – 2009/2015



Consultoria: **PRIMVS**
INTER PARES
SOLUÇÕES EM GESTÃO

Figura 4 – Lay out do Mapa Estratégico da DIKMA, segundo o BSC.⁽⁷⁾

2.5 Indicadores Estratégicos – Painel – Nível Tático

Após a construção do Mapa Estratégico seguiu-se a elaboração de um Painel dos Indicadores Estratégicos, com a determinação dos responsáveis, o nível de desempenho desejado (meta) mês a mês e o acompanhamento dos resultados.

A Figura 5 ilustra para um determinado período de meses o monitoramento e gestão dos resultados.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO RELATÓRIO EXECUTIVO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS											
#	INDICADOR	UN. MEDIDA	RESP.	RESULTADO	jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	TOTAL 2009
1	Rentabilidade de Contratos	%	Djalma Filho	META	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
				REAL	4,86	36,24	20,15	-0,68	35,47	13,30	18,22
2	Percentual de Custos Não-estratégicos em relação a Receita	%	Djalma Neto	META	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
				REAL	5,51	4,82	5,03	5,24	6,09	6,03	5,47
3	Passivo Trabalhista em relação a Receita	%	Fausto Malta	META	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
				REAL	10,56	9,99	10,47	10,64	11,86	12,32	10,97
4	Rotatividade (turn over) de Colaboradores	%	Silvana	META	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
				REAL	7,60	3,64	0,61	5,84	5,77	4,04	4,58
5	Índice de Absenteísmo	%	Silvana	META	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
				REAL	1,31	1,79	1,47	2,56	1,56	3,08	1,96
6	Frequência de Acidentes com Afastamento (CPT)	acidentes/HH trabalhada	Fausto Malta	META	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				REAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Causas Trabalhistas por Contrato	causas/contrato	Fausto Malta	META	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				REAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	Índice de Aprovação de Propostas Comerciais	%	Djalma Filho	META	10,00			10,00			10,00
				REAL	5,00			19,05			12,02

Legenda:

- Meta Atingida
- Meta Não Atingida

Figura 5 – Painel dos indicadores estratégicos.⁽⁷⁾

2.6 Gestão do Portfólio das Iniciativas Estratégicas – Nível Tático

Após a elaboração do conjunto de iniciativas que o grupo gestor, com apoio da consultoria, entendeu serem suficientes e necessárias para o alcance da Visão, foi necessário realizar uma avaliação sob o espectro do volume de recursos necessários para o investimento na Execução da Estratégia. Foi uma espécie de funil, onde o montante dos recursos Capex (*Capital Expenses*) são destinados, preferencialmente, para as iniciativas com maior impacto para a sustentação da posição estratégica atual e impulso do negócio na direção da Visão.

Um Portfólio das Iniciativas nasceu então desta análise, dividido em:

- Políticas: criação ou revisão de práticas relacionadas com a gestão de pessoas, com níveis de autonomia, estabelecimento de parcerias comerciais, etc;
- Programas & Projetos: obras, mudanças de estrutura organizacional, investimentos físicos em instalações e equipamentos, etc. Em geral acontecem com aporte de capital;
- Planos de ação: para mudanças de processos, quase sempre com pouco ou nenhum aporte de capital.

A Figura 6 apresenta um exemplo de um instrumento de Gerenciamento das Iniciativas Estratégicas.

Outros instrumentos foram empregados, complementarmente, pelo Grupo Gestor nas Reuniões de Análise Estratégica – RAE⁽⁶⁾ para monitorar e avaliar o cronograma, o orçamento e a efetividade das iniciativas estratégicas em implementação.


ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 2009-2015
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS - PLANO DE AÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: CAPACITAR CONTINUAMENTE OS COLABORADORES EM COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DATA: 19/03/09

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Elaborar Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos RESPONSÁVEL: DJALMA NETO

O QUE	COMO FAZER	QUEM	RECURSOS FINANCEIROS (R\$)	QUANDO			Status	
				INÍCIO	TÉRMINO	CONCLUÍDO		
1 Pesquisas	1.1	Pesquisar em empresas concorrentes a política de RH	Djalma Neto	E-mail, telefone e visitas	01/04/09	30/05/09	ok	
	1.2	Pesquisas na Internet	Djalma Neto	Computador e Internet	02/04/09	30/05/09	ok	
	1.3	Pesquisas em Livros	Djalma Neto	Literaturas	03/04/09	30/05/09	ok	
	1.4	Entrevistas com Consultores de RH	Djalma Neto	Sala de Reunião e Visitas	04/04/09	30/05/09	ok	

Figura 6 – Amostra de instrumento de gerenciamento da execução da estratégia.⁽⁷⁾

3 RESULTADOS

Um passo importante foi dado pela organização na direção da profissionalização de sua gestão, com adoção de uma metodologia mais científica, com mitigação dos riscos, para suportar o seu crescimento e o processo sucessório que se deu início com os filhos do fundador da empresa assumindo papéis relevantes na estrutura gerencial.

Uma das iniciativas mais relevantes no curto prazo foi o de tornar mais robusta a estrutura de gerentes para as funções operacionais e administrativa-financeira.^(8,9) Também foi elevada a agressividade comercial do negócio pela construção e captura no mercado de um gestor para a recém criada área de novos negócios.

Os resultados começam a despontar a partir do aumento do volume de negócios que a empresa conseguiu concretizar nos últimos 02 anos, de cerca de 25 % no faturamento anual. Também foram obtidas Premiações como a de Fornecedor Destaque pela FINDES - Federação das Indústrias do Espírito Santo, e finalista pelo Prêmio Compete - ES pela Excelência em seu Modelo de Gestão.

4 CONCLUSÃO

A experiência neste case, com o emprego da metodologia explicitada, demonstrou a importância de se trabalhar com ferramentas de gestão que apoiem a tomada de decisão e sobretudo aumente a taxa de sucesso na execução das estratégias organizacionais. A sobrevivência e a competitividade das empresas, em bases sustentáveis, está associada diretamente à qualidade de seu modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

- 1 KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 2 _____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- 3 _____. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.



- 4 _____ . **Alinhamento:** utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2006
- 5 _____ . **A execução premium.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- 6 CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes – Hoshin Kanri.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- 7 Primus Inter Pares. **Relatório Final - Projeto do Plano Estratégico da Dikma Serviços Gerais Ltda.** Vila Velha: Primus, 2009.
- 8 MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 9 MIGUELES, Carmen P. & ZANINI, Marco T. (Organiz.) **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.