

DEBORA DE MOURA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA CONAB: AVANÇOS E OPORTUNIDADES
DE MELHORIAS**

BRASILIA

2013

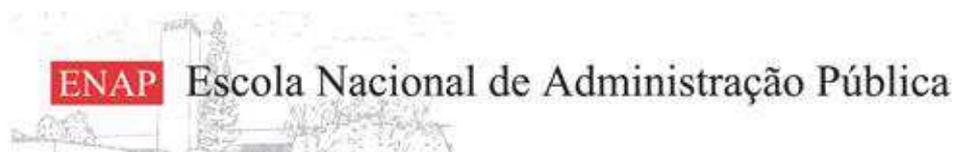
DEBORA DE MOURA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA CONAB: AVANÇOS E OPORTUNIDADES
DE MELHORIAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, do Curso de Especialização em Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública.

Orientador: Gustavo Pereira Angelim

BRASILIA
2013



DEBORA DE MOURA

GESTÃO ESTRATÉGICA DA CONAB: AVANÇOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Comissão Organizadora do Curso de Especialização em Gestão Pública – 8ª Edição em XX de MÊS de 2013.

Gustavo Pereira Angelim

Orientador

José Celso Pereira Cardoso Júnior

Examinador

BRASÍLIA
2013

*O filho reflete a imagem dos pais.
Que este trabalho sirva como
estímulo a quem o dedico.
Minha filha Sofia Moura.*

AGRADECIMENTOS

Agradecer é uma das etapas mais gostosas de se fazer quando estamos chegando na reta final de um trabalho. São tantas pessoas envolvidas que agradecer-las é o mínimo a ser feito. Ao Deus Soberano que me fez com amor, saúde e inteligência a honra e a glória. Meus pais e irmãs com atenção e carinho me apoiando sempre. A Tia Verinha foi essencial, pois quem melhor que ela pra cuidar da minha filha enquanto estava em aula? Os professores da Enap me ensinaram a ver a gestão pública sob nova ótica e a Samantha tão atenciosa e prestativa. Os colegas da turma, sem comentários... aulas, intervalos, conversas, risadas e algumas comemorações, momentos muito bem curtidos. A Conab além de custear o curso me deixou a vontade para realizar o trabalho de campo e aumentar mais meus conhecimentos. Os colegas da Audin e Conab pelo apoio e compreensão. O Gustavo Angelim meu orientador almoçamos, conversamos, riscamos e agora estamos concluindo este trabalho. As amigas Elen e Eimar companheiras de lama, poeira e trilhas, santo remédio contra o *stress* de tantos compromissos acadêmicos. Além destes, muitos outros que ficam nos “bastidores” contribuíram de alguma forma em mais esta etapa de crescimento pessoal e profissional da minha vida. A todos fica o meu sincero agradecimento. Que Deus nos abençoe sempre!!

Todas as vitórias ocultam uma abdicação.

Simone de Beauvoir

RESUMO

MOURA, Debora de. **Gestão Estratégica da Conab: avanços e oportunidades de melhorias**. 2013. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Curso de Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública. Brasília/DF, 2013.

Este estudo tem como objetivo realizar diagnóstico sobre o processo de gestão da estratégia da Conab para identificar a integração do planejamento estratégico à sua execução operacional. Foi feita uma releitura da gestão estratégica, passando pelos principais conceitos de planejamento estratégico até a descrição do Sistema Gerencial, para a vinculação da Estratégia à Operação em seus seis estágios. Por meio de pesquisa exploratória e aplicação de instrumento de coleta de dados junto aos gestores das áreas fim e estratégica da Conab (Abastecimento e Política Agrícola) foram obtidos resultados que apontaram a Companhia com um grau médio três em maturidade estratégica, numa escala de zero a cinco. Diante deste resultado foi possível considerar que, mesmo já dispondo de um planejamento estratégico com meios para operacionalizá-lo, uma área específica e um mapa estratégico estabelecido, ainda há ausência de sintonia dos seus gestores e colaboradores o que, de certa forma, acaba influenciando desfavoravelmente o processo de gestão estratégica da empresa.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Planejamento Estratégico, Conab.

ABSTRACT

*MOURA, Debora de. **Strategic Management of Conab: advances and opportunities for improvement.** 2013. Monograph (Specialization in Public Management) - Course of Public Management, National School of Public Administration. Brasília/DF, 2013.*

This study aims to perform diagnostics on the process of strategy management of Conab to identify their strengths, weaknesses. Was made a reinterpretation of strategic management through the main concepts of strategic planning to the description of the Management System for linking Strategy to Operation with its six stages. Through exploratory research and application of instrument with area managers and strategic order Conab (Supply and Agricultural Policy) were obtained results indicating the Company with an average grade in three strategic maturity on a scale of zero to five. Given this result was possible to consider that even now providing a strategic planning means to operationalize it, a specific area and established a strategic map there is still lack of tuning of their managers and collaborated which somehow ends unfavorably influencing the process of strategic management of the company.

Keywords: *Strategic Management, Strategic Planning, and Conab*

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	10
1.1 - Contextualização	10
1.2 - Objetivos	12
1.2.1 - Geral	12
1.2.2 – Específicos	12
1.3 - Estrutura do Trabalho	12
2 – METODOLOGIA.....	14
2.1 - Classificação.....	14
2.2 – Etapas	15
2.3 – Coleta de Dados.....	15
2.4 - Metodologia para Elaboração do Instrumento de Pesquisa	16
3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
3.1 - Gestão Estratégica	17
3.2 - Planejamento Estratégico	22
3.3 - O Planejamento Estratégico na Prática.....	23
3.4 - Estudar o Mercado.....	25
3.5 - Definir metas e objetivos.....	25
3.6 - Planejar a ação.....	26
3.7 - Controlar as ações	26
3.8 - <i>Balanced Scorecard - BSC</i>	27
4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
PARTE I	29
4.1 – Caracterizando a Conab	29
4.2– Breve Histórico do Planejamento Estratégico na Conab	35
PARTE II	43
4.3 - Perfil dos Entrevistados	43
4.4 – Descrição do Ciclo dos Estágios do Sistema Gerencial.....	43
4.4.1 – Estágio 1 - Desenvolvimento da Estratégia.....	43
4.4.2 - Estágio 2 – Planejamento da Estratégia	45
4.4.3 - Estágio 3 – Alinhamento da organização com a estratégia	47
4.4.4 - Estágio 4 – Planejamento das operações	49
4.4.5 - Estágio 5 – Monitoramento e aprendizagem	50
4.4.6 - 6º Estágio – Teste e adaptação da estratégia Estágio	52
4.5 - Média Qualitativa da Maturidade	53
CONSIDERACOES FINAIS	56
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	59
ANEXO	61

1 – INTRODUÇÃO

Neste capítulo será feita uma contextualização do tema abordado no trabalho e sua devida justificativa, como também serão contemplados os objetivos geral e específicos.

1.1 - Contextualização

O termo gestão estratégica perdura por longa data e nas últimas décadas vem tornando-se mais relevante principalmente no setor público. Entretanto, mesmo considerada ferramenta essencial para o gerenciamento de uma organização, seja ela pública ou privada, torna-se necessária sua revisão e ajustamento em função da dinâmica mundial, além das periódicas mudanças de objetivos e metas governamentais.

Desde o lançamento da abordagem estratégica *Harvard Business School*, nos anos 1950, por considerar o mundo das organizações complexo demais para ser tratado a partir das abordagens conceituais simplificadas, o termo vem se aperfeiçoando.

O avanço dos estudos relacionados ao tema ao longo dos anos resultou em dizer que gerir uma empresa estrategicamente implica buscar a melhor utilização dos recursos organizacionais num ambiente futuro sem perder o controle e a direção da organização pela gerência no seu ambiente atual. Em linhas gerais significa planejar, selecionar objetivos e determinar os meios para atingi-los.

No setor público, caracterizado por sua burocracia e pouca dinamicidade, a gestão estratégica vem ganhando espaço, não com a mesma velocidade que no setor privado, mas mesmo a passos lentos, vem avançando.

Um dos exemplos de implementação de gestão estratégica é o caso da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Caracterizada como empresa pública de direito privado, a Conab vem especificamente ao longo dos últimos dez anos, tentando introduzir na sua política gerencial a utilização da gestão estratégica.

Ao longo de sua história a Conab, criada em 1990 pela fusão das empresas Companhia de Financiamento da Produção (CFP), Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL) e Companhia Brasileira de Armazenamento (CIBRAZEM), passou por diversos processos de gestão, uns exitosos e outros nem tanto. Com o intuito de melhorar a gestão da empresa independente do gestor, a Companhia (Cia) buscou meios que a auxiliassem nesse propósito.

Característica presente na maioria das instituições do setor público, a rotatividade na equipe de gestão é um fato corriqueiro. Na Conab não é diferente, por ser subordinada a decisões e

diretrizes políticas a empresa tenta, a cada mudança, manter sua política interna de gestão, entretanto isso é praticamente impossível.

Nos últimos 10 anos, foram feitas várias tentativas, com alguns resultados frustrantes. Nos idos de 2003 especificamente houve uma grande e dispendiosa mobilização de todo o corpo funcional da Cia em prol da implantação de um planejamento estratégico. À época foram realizadas ações tais como: contratação de uma consultoria especializada para a implantação da metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*; aquisição da licença para uso do *software*; treinamento dos líderes e multiplicadores; criação do mapa estratégico; envolvimento da diretoria e do corpo funcional matriz/regionais, dentre outras, caracterizando uma mudança organizacional com vistas ao sucesso do “investimento”.

A partir deste evento a empresa desenvolveu um Planejamento Estratégico (PE) que a tornou referência no tema por outras estatais. Entretanto, como a empresa é gerida de acordo com as mudanças governamentais do país, e por razões alheias às teorias da administração que pautam as formas de gestão, o PE passou a sofrer paralisação gradativa a ponto de ser praticamente excluído das ações da Companhia.

Com as atividades paralisadas, os líderes e multiplicadores foram destituídos e o corpo funcional tornou-se desmotivado após tanto esforço na condução e na realização dos trabalhos de implantação do PE.

Por mais um tempo, algumas áreas da empresa ainda mantiveram a atualização de seus indicadores, todavia sem dispor de acompanhamento específico para avaliar os instrumentos norteadores de suas atividades com vistas a consolidar suas ações. E assim, com o passar dos meses e anos, o PE da Conab foi paralisado até o início de 2011.

Nesse mesmo ano, após mudança na diretoria da empresa e recomendação feita pelo Tribunal de Contas da União (TCU), foi instituído um grupo de trabalho para retomar o PE. O trabalho foi realizado, contudo, mais uma vez, não obteve o sucesso esperado e a empresa se manteve da mesma forma.

Recentemente, em agosto de 2012, durante um evento interno para traçar novos rumos para a organização, foi assinado um Acordo de Gestão entre o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) e a Conab. O documento pretendia colocar em prática um plano de trabalho orientador da transformação da Cia, no sentido de resgatar projetos e ações prioritários, fundamentais para solucionar diversos problemas estruturais e conjunturais que a permeavam.

Para atender a referida proposta, foi definida como ação prioritária o alinhamento estratégico de seus projetos e a mudança na forma de gestão da Conab. Assim, fundamentado no planejamento estratégico que a empresa já conta formalmente, foi proposto novamente a sua retomada atualizando seus indicadores, ferramentas e pessoal de apoio.

Entretanto, mesmo com essa proposta, alguns fatos característicos da Instituição, como histórico de mudança de diretoria, cultura organizacional resistente e desmotivada e diversas tentativas de implementação de planejamento sem sucesso, fragilizam a confiança do corpo funcional e acabam frustrando tanto os gestores quanto a Companhia como um todo.

Diante do contexto nota-se que tais situações interferem diretamente na gestão da Empresa refletindo fortemente em sua gestão estratégica. Tal situação permite reportar este trabalho para tentar entender melhor a situação da Conab.

Nesse sentido apresenta-se como **problema** de estudo a seguinte questão: Qual o nível de maturidade do processo de gestão estratégica da Conab?

1.2 - Objetivos

1.2.1 - Geral

Realizar diagnóstico sobre o processo de gestão da estratégia da Conab para identificar seus pontos fortes, fracos.

1.2.2 – Específicos

- Apresentar breve histórico do Planejamento Estratégico na Conab;
- Identificar, por meio de instrumento, o processo de gestão da estratégia da Cia;
- Verificar qualitativamente o grau de maturidade de gestão da empresa;

1.3 - Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro (Capítulo 1) encontram-se a contextualização da pesquisa, o tema e objetivos geral e específicos.

A metodologia da pesquisa descrita no Capítulo 2 apresenta o modelo proposto no referencial teórico, com o intuito de auxiliar na identificação da maturidade da gestão estratégica da Conab.

Em seguida vem o referencial teórico com a finalidade de atender os objetivos além de auxiliar na elaboração do instrumento de pesquisa, fundamentado nos atributos relevantes pelos autores na elaboração da gestão estratégica.

O Capítulo 4 apresenta graficamente os resultados da pesquisa além de analisar e considerar a relevância de cada atributo para os entrevistados. Encerra-se o trabalho com as conclusões propostas no capítulo 5.

2 – METODOLOGIA

Este capítulo refere-se à metodologia adotada no trabalho cujo objetivo foi estudar e identificar o grau de maturidade estratégica da Conab por meio de qualidades inerentes ao PE.

Vale ressaltar que este estudo não teve como intenção desenvolver um instrumento de medição quantitativa de maturidade, mas apresentar atributos relacionados ao PE e à gestão estratégica da Conab.

Além disto, o presente trabalho buscou também verificar qual a percepção que os gestores têm quanto aos fatores relacionados à atuação estratégica da Conab e como eles instituem meios para gerir a Cia.

2.1 - Classificação

A elaboração deste trabalho científico partiu da “curiosidade” e observação da pesquisadora. No tocante à observação, alguns autores a consideram como uma técnica de coleta de dados e também um meio de auxiliar o pesquisador no exame de fatos e fenômenos para o objeto de estudo.

De acordo com Rodrigues e Leite (2006 *apud* Ander-Egg), as observações podem ser classificadas em: 1) não estruturadas, quando se referem aos meios; 2) natural, quando o autor está presente no ambiente investigado; 3) individual, pelo número de observações de um único autor; e 4) real, quanto se refere ao local de ocorrência do evento.

Quando uma pesquisa se refere aos fins e aos meios, ela pode ser considerada, no primeiro caso, como exploratória (conhecimento acumulado do tema) e descritiva (descrição das características do objeto). Quanto aos meios ela pode ser: 1) bibliográfica, pois envolve a leitura prévia de material; 2) documental, feita análise de documentos da empresa; 3) de campo, realizada no local dos elementos do fenômeno; e 4) estudo de caso, restringe-se a uma área da empresa.

Para finalizar, Eisenhardt (1989) descreve o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes em cenários únicos, combinando métodos como: análise de documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa, ou ambas.

Outra classificação metodológica pertinente a este trabalho é como uma pesquisa qualitativa, pois, segundo (Malhotra, 2001), seu foco principal é compreender de maneira objetiva o problema de estudo.

2.2 – Etapas

Inicialmente, fez-se uma revisão bibliográfica através da leitura de livros e de artigos sobre os temas relacionados ao trabalho. Concomitante à leitura foram analisados documentos da Conab para obter conhecimento acerca do seu processo de planejamento estratégico. Essa etapa do trabalho contribuiu para caracterizar a empresa e descrever o seu histórico.

Para elaborar o diagnóstico do processo de gestão da Conab, foi realizada uma pesquisa de campo para coleta de dados, amparada em entrevista semi-estruturada junto aos dirigentes da empresa.

Apesar de a Conab possuir além da Matriz, Superintendências Regionais e Unidades de Armazenamento em todos os estados brasileiros, o estudo ficou restrito à Matriz justamente por sair dela as diretrizes organizacionais. Os critérios para a seleção dos entrevistados obedeceram ao organograma da empresa no qual foram focadas suas duas áreas fins: a de política agrícola e informações e a de abastecimento.

Diante disso foram definidos como respondentes da pesquisa os diretores da Diretoria de Política Agrícola e Informação (DIPAI) e a Diretoria de Armazenagem e Abastecimento (DIRAB) com seus respectivos superintendentes das seguintes superintendências: Suporte à Agricultura Familiar (SUPAF), Gestão da Tecnologia da Informação (SUTIN), Informações do Agronegócio (SUINF), Gestão da Oferta (SUGOF), Abastecimento Social (SUPAB), Operações Comerciais (SUOPE), Logística Operacional (SULOG) e Armazenagem (SUARM) e de Estratégia e Organização (SUORG).

No total foram entrevistados 2 diretores, 8 superintendentes de área fim e um da área de planejamento estratégico operacional.

2.3 – Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionários elaborados a partir de adaptações de (ZDEBSKI, 2011), juntamente com observação participativa e entrevista com diretores e superintendentes.

O acesso a eles ocorreu por meio de Comunicação Interna (CI) emitida e assinada pela chefia mediata e posteriormente agendamento de horário. Conforme marcado, as entrevistas foram realizadas com duração variada entre 30 e 45 minutos.

2.4 - Metodologia para Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Foram utilizados os estágios relacionados ao Sistema Gerencial para a vinculação da Estratégia à Operação propostos no referencial teórico. Conforme os aspectos descritos, o questionário foi separado em blocos representando cada estágio.

Cada bloco possui um número variável de questões, com cinco alternativas de resposta que variam de um (1) a cinco (5), onde (1) possui nível estratégico incipiente evoluindo gradualmente para (5), que assume um valor representativo de maturidade estratégica otimizada.

A distribuição dos blocos tem por finalidade avaliar, de acordo com cada estágio, como os gestores da Conab conhecem, entendem, utilizam e participam da elaboração estratégica da empresa bem como alinham suas áreas ao planejamento estratégico como um todo.

O modelo proposto apresenta seis estágios cuja seqüência está distribuída da seguinte forma: 1) desenvolvimento da estratégia; 2) planejamento da estratégia; 3) alinhamento da organização com a estratégia; 4) planejamento das operações; 5) monitoramento e aprendizagem e; 6) teste e adaptação da estratégia.

3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira apresenta os principais conceitos relacionados à gestão estratégica, em especial ao tema sistema gerencial, mostrando a dinâmica do seu ciclo.

A segunda parte faz uma releitura dos principais expoentes da literatura acerca do planejamento estratégico e seus elementos característicos. A revisão dos referidos temas tem por objetivo orientar o trabalho e subsidiar o instrumento de pesquisa aplicado que será descrito no Capítulo 4.

3.1 - Gestão Estratégica

Em linhas gerais o termo Gestão Estratégica consiste em definir de maneira clara, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro os ambientes interno e externo, a direção que se quer dar à organização, formulando missão, visão e valores, e ainda programar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos. Alguns autores abordam o tema com as seguintes definições:

“A determinação da missão e dos objetivos da organização frente aos seus ambientes externo e interno e a administração dos estágios de formulação, implementação e controle da estratégia”, (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

“Um processo interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”, (CERTO e PETER, 1993).

“A capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas”, (FISCHMANN, ALMEIDA, 1991).

Embora os autores apontem suas definições, o termo Gestão Estratégica é muitas vezes confundido com Planejamento Estratégico. De acordo com CAMPOS, 2009, o PE é um processo gerencial voltado para a formulação de objetivos, seleção de programas de ação e para sua execução, considerando as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

A Gestão Estratégica é mais abrangente e envolve uma reflexão e ação sistemática e continuada, com a finalidade de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Característica do termo a gestão

estratégica consiste em gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas para todas as áreas.

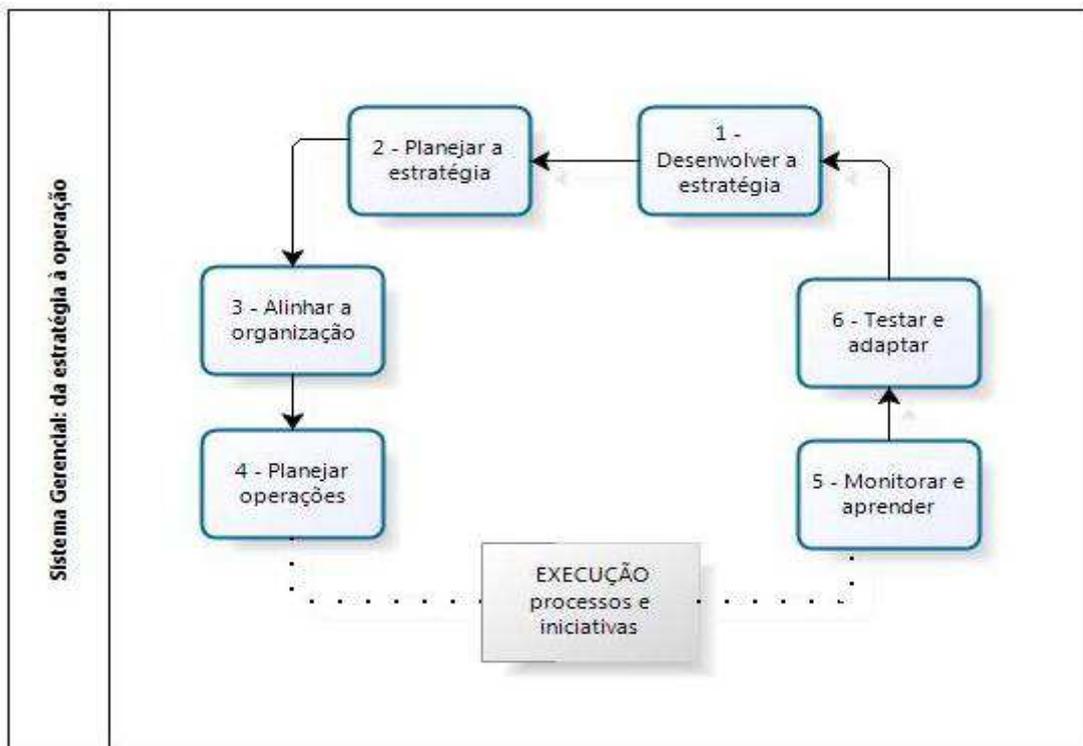
Kaplan e Norton (2008) em sua obra *A Execução Premium*, afirmam que embora a literatura apresente várias formas de gestão e as organizações disponham de uma ampla gama de ferramentas para elaboração e execução de seus planejamentos estratégicos, ainda há carência de um conceito ou modelo para orientar a sua efetiva gestão estratégica.

Os estudos conduzidos ao longo dos últimos anos vêm trazendo novas abordagens sobre gestão estratégica vindas de diferentes autores e fontes acadêmicas com o intuito de enriquecer cada vez mais o tema.

Para suprir esta ausência eles apresentam um sistema gerencial abrangente e integrado que liga a formulação e o planejamento da estratégica com sua execução operacional. O modelo apresentado envolve seis estágios que vão desde o desenvolvimento da estratégia, passando pela elaboração do mapa estratégico e alinhamento das unidades organizacionais até chegar ao teste e adaptação da hipótese estratégica.

A figura (01) abaixo ilustra o modelo proposto. Em seguida serão feitas as definições mais específicas de cada etapa.

Figura 1: Sistema Gerencial para a vinculação da Estratégia à Operação



Fonte: Kaplan & Norton, 2008 com adaptações.

De acordo com os autores, o sistema integrado de gestão divide-se em seis estágios e inicia-se com o desenvolvimento da estratégia por parte dos gestores.

1º Estágio - Desenvolver a Estratégia: os gestores se deparam com três grandes questões, sendo a primeira: Em que negócio atuamos? Por quê? A partir destes questionamentos os gestores terão mais discernimento para definirem a missão, visão e valores para a empresa.

A segunda pergunta se resume a: Quais são as questões-chave? Esta questão permite fazer uma revisão e análise dos ambientes internos e externos, além da situação da estratégia atual. Contribuem como ferramenta de ação a análise de *SWOT* para que a equipe de gestores desenvolva e divulgue as novas diretrizes estratégicas para a empresa.

A terceira questão é: Como competir melhor? Permite formular, propriamente dito, a estratégia da empresa. Nesta fase devem ser abordados pontos chave como nichos de atuação,

diferenciação de valores e de processos-chave, principais competências e requisitos tecnológicos.

2º Estágio – Planejar a Estratégia: como o próprio nome diz, envolve o planejamento da estratégia mediante o desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamento.

Cinco questões são abordadas neste estágio. A primeira é: Como descrevemos a estratégia? Permite elaborar graficamente o mapa estratégico representando todas as dimensões da estratégia organizacional. Nesta fase os gestores planejam e gerenciam cada um dos principais pilares da estratégia individualmente e, ao mesmo tempo, operam com um todo coerente.

A segunda questão é: Com medir o plano? Auxilia na “tradução” dos objetivos definidos no mapa em indicadores utilizando-se da ferramenta *Balanced Scorecard (BSc)*.

Na seqüência vem a terceira questão “de que programas de ação a estratégia precisa?” que vem apresentar as iniciativas para alcançar cada objetivo do mapa. Elas não devem ser vistas isoladamente, mas como um portfólio de ações complementares.

A quarta pergunta envolve: Como financiar as iniciativas? Para a boa execução das iniciativas torna-se necessário explicitar as fontes orçamentárias. Neste modelo de gestão os autores sugerem a separação dos orçamentos tradicional dos estratégicos sendo o último gerenciado pela equipe executiva.

Por fim a quinta questão diz respeito a: Quem liderará a execução da estratégia? As empresas devem designar executivos para se tornarem “donos” dos temas estratégicos com o apoio de equipes temáticas vindas das várias áreas da organização. Esta mega equipe torna-se responsável pela prestação de contas dos recursos orçamentários específicos para o tema, além de fornecer *feedback* da execução das estratégias.

3º Estágio – Alinhar a organização com a estratégia: forma de integrar a estratégia empresarial às estratégias de cada unidade funcional. Nesta fase todos os empregados precisam compreender a estratégia traçada e ao mesmo tempo motivados, pois são eles que a executarão.

Três questões envolvem o tema. A primeira é: Com garantir que todas as unidades organizacionais estejam na mesma sintonia? Momento em que os gestores desdobram o mapa estratégico de cima para baixo, isto é, para as diversas áreas da empresa, para criar a sinergia de interação das diretrizes corporativas às estratégias de cada unidade de negócio.

Como alinhar as unidades de apoio com as estratégias das unidades de negócio e com a estratégia da corporação? Segunda pergunta que auxilia os gestores a alinhar as estratégias e operações das unidades de apoio, geralmente consideradas centros de custos indiretos, a fornecerem suporte às unidades de negócio e à empresa como um todo.

A terceira pergunta envolve a motivação dos empregados, ou seja, "Como motivar os empregados a contribuir para a execução da estratégia?". As empresas são formadas por pessoas e são elas as responsáveis pela melhoria dos processos e execução de projetos, programas e iniciativas vindas da estratégia. Nesse sentido é fundamental que os funcionários alinhem suas rotinas às estratégias, pois só assim eles serão capazes de colaborar e a empresa obter o sucesso almejado. Os gestores podem melhorar o desempenho dos funcionários mediante melhoria nos processos de comunicação, incentivos pessoais, além de treinamentos de carreira para aperfeiçoar as competências necessárias à boa execução da estratégia.

4º Estágio – Planejar as operações: nesta fase é preciso alinhar as estratégias de longo prazo com as operações rotineiras, sem deixar de considerar a compatibilidade dos recursos financeiros com o plano estratégico. Para isso, os gestores deverão se fundamentar em duas questões.

Que melhorias nos processos de negócios são mais críticas para a execução da estratégia? Definir meios que auxiliem os gestores no desempenho de processos críticos com vistas a melhorias almejadas nos objetivos do mapa estratégico.

Como integrar a estratégia com os planos e orçamentos operacionais? Isto significa “traduzir” os objetivos estratégicos, indicadores e metas definidos no BSC em recursos financeiros e orçamentários. Para isso cabe aos gestores elaborarem um plano operacional considerando três pontos chave: previsão de venda detalhada; plano de capacidade dos recursos; e orçamentos de despesas operacionais e de investimentos de capital.

5º Estágio – Monitorar e aprender: findas as etapas de definição, planejamento e vinculação da estratégia é chegada a hora de a empresa executar seus planos estratégico e operacional, monitorar os resultados e aperfeiçoar a estratégia. Para isso os autores sugerem a adoção de dois tipos de reuniões: a de análise da operação e a de análise da estratégia. Estas metodologias se enquadram nas duas questões do estágio.

A primeira é: Nossas operações estão sob controle? A realização das reuniões de análise de operações contribuirão para verificar o desempenho no curto prazo e para agir diante de

situações recorrentes ou de recém-identificadas. Essas reuniões devem ser compatíveis com a mesma frequência em que acontecem os fatos.

A outra questão quer saber: Estamos executando bem a estratégia? Com base nos resultados das reuniões de análise estratégica, a equipe de líderes faz as avaliações para verificar o progresso da estratégia. Em geral elas acontecem mensalmente e estão voltadas para detecção de problemas, rumos da estratégia, identificação de dificuldades, recomendações preventivas e alcance do desempenho traçado.

6º Estágio – Testar e adaptar a estratégia: além das reuniões do estágio anterior é essencial que a organização realize uma terceira e mais específica reunião de teste e adaptação da estratégia, voltada para verificação da validade dos objetivos estratégicos. A questão central é: Nossa estratégia está funcionando? Para isso recomenda-se sua realização ao menos uma vez ao ano com o propósito de verificar e adaptar a estratégia às novas circunstâncias. A referida reunião torna-se o marco do fechamento do sistema do planejamento integrado de planejamento estratégico e execução operacional.

A medida que vão emergindo os resultados da reunião, a estratégia juntamente com o mapa estratégico são modificados/atualizados iniciando um novo ciclo.

O gerenciamento estratégico é uma atividade complexa que envolve as diversas funções de um gestor, além da percepção interna e externa da organização. A complexidade desta atividade é diminuída com uma postura pró-ativa do gestor. Ser pró-ativo significa antecipar-se às mudanças.

3.2 - Planejamento Estratégico

Planejar significa formular sistematicamente os objetivos e ações alternativas que, ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos.

O PE não deve ser visto de uma forma estática, e sim como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

De acordo com o Prof. Derek F. Abell, do *International Institute for Management Development* (IMD) de Lausanne, Suíça, num dos seus artigos intitulado “Duplo Planejamento”, até pouco tempo a maioria das organizações conseguia gerir e mudar seus

negócios empregando uma única estratégia. Desde que a concorrência fosse estável e a mudança moderada, essa abordagem era adequada. E, de fato, foi utilizada pela grande maioria das empresas durante o longo período de expansão, que durou desde o final da Segunda Guerra Mundial até o início dos anos 70.

Mas, à medida que a concorrência por mercados se intensificava e a mudança se difundia, uma única estratégia, englobando presente e futuro, não oferecia mais a base para uma gestão eficaz das empresas no presente, muito menos para administrar a mudança.

Muitas empresas continuaram a criar sistemas de planejamento estratégico sem fazer nenhuma diferenciação entre presente e futuro. De fato, com frequência elas adotam abordagens ineficazes que funcionam como “abrigos de transição” entre os dois e deixam de atender às necessidades de excelência de curto prazo e às de mudança de longo prazo. O onipresente plano de três anos geralmente cai nessa armadilha.

A capacidade das empresas de ter hoje um desempenho eficaz depende de decisões que foram tomadas no passado; as decisões que tomam hoje de seguir nessa ou naquela direção modelam suas opções no futuro. Vale citar um antigo ditado: “O passado está no presente, e o presente contém o futuro”.

Assim, a proposta do Prof. Derek F. Abell é a adoção do duplo planejamento. A diferença fundamental entre o planejamento para o presente (“hoje para hoje”) e o planejamento para o futuro (“hoje para amanhã”) não corresponde à diferença comum entre curto e longo prazos, na qual o plano de curto prazo não passa de um mero exercício detalhado sobre operações e orçamento feito no contexto de uma posição de mercado esperada para longo prazo.

O planejamento para o presente requer uma estratégia própria – uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje (dadas suas competências e seus mercados-alvo) e do papel de cada função chave. E o planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro – e, mais importante ainda, em uma estratégia para chegar lá.

3.3 - O Planejamento Estratégico na Prática

Existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidade de implantação nas organizações. A decisão de qual deve ser o escolhido deverá considerar o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente externo dessas organizações. Em linhas gerais um planejamento estratégico deve seguir uma série de premissas, conforme segue no roteiro a seguir.

Elaborando o Planejamento

O primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico é determinar com precisão questões básicas, porém primordiais, como:

- “Quem somos?”
- “Onde queremos chegar?”
- “Avaliamos os fatores externos?”
- “Como atingiremos nossos objetivos?”

A partir daí, deve-se simular situações diversas e construir cenários, não com o objetivo de prever o futuro, mas de descrever possíveis acontecimentos plausíveis que poderão ocorrer. Para isso, é necessário levar em consideração fatores como o histórico e resultados para ter condições de interagir.

Definir a Missão

Definir a missão significa “estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz)”. A missão deve ser simples, curta extremamente objetiva. Ademais, deve haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos.

Identificar fatores fundamentais para obter sucesso

Consiste no levantamento e estudo dos principais fatores que poderão influenciar no desempenho da empresa no mercado e no conseqüente sucesso ou fracasso no planejamento estratégico da organização. A identificação de fatores essenciais para obtenção de sucesso – pontos fortes e fracos - consiste basicamente na análise do ambiente interno e externo da empresa e formulação das metas e objetivos.

A empresa é normalmente situada num ambiente que oferece oportunidades e riscos e essas informações devem ser coletadas com quantidade e qualidade adequadas para uma boa tomada de decisão por parte de seus executivos. No entanto não se trata de ato isolado no tempo, o método necessita de monitoramento constante uma vez que suas variáveis se modificam ao longo do tempo.

O rastreamento, arquivamento e a capacidade de análise e interpretação de dados são a essência deste procedimento, devendo ser a organização capaz de identificar as mudanças,

tendências e nuances dos ambientes micro e macro e associar, rapidamente a ela, as oportunidades e riscos que implicam.

3.4 - Estudar o Mercado

Nesta etapa deve-se avaliar a posição/participação da empresa no mercado, bem como, analisar fatores internos e externos, utilizando dados fidedignos e consistentes.

No levantamento de dados internos da organização, deve-se levar em consideração a trajetória da empresa, seu modelo de gestão, sua estrutura, ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira provenientes de suas estratégias, bem como, operacionalização da sua qualificação técnica e evolução dos seus processos produtivos.

Ao se reunir e analisar esses dados, serão obtidas conclusões dos pontos fortes e fracos da organização e deverão ser tomadas medidas cabíveis para minimizar tais pontos fracos e maximizar e explorar os pontos fortes.

Ao analisar as informações externas, devem ser levados em consideração dados e fatores de fornecedores, concorrentes e clientes diretos/indiretos e aspectos políticos, sociais, econômicos, entre outros, que venham a causar algum efeito sobre estes e logicamente também sobre a organização.

3.5 - Definir metas e objetivos

As metas e objetivos devem ser definidos de maneira agressiva e desafiadora, porém deve-se levar em conta as limitações da organização.

Esses deverão ser qualitativos e quantitativos e precisarão obedecer a prazos previstos no planejamento.

As metas são, na verdade, necessárias para orientar a empresa no caminho e no roteiro que deve ser seguido para que seja cumprida a missão dentro da visão de empresa, já os objetivos são as descrições detalhadas do que deve ser feito para se atingir as metas.

Estabelecer estratégias

Neste ponto do planejamento serão utilizadas informações de todas as etapas anteriores, visando estabelecer estratégias focadas nas necessidades da organização em questão. Um fator crucial é agregar valor ao cliente oferecendo um diferencial no segmento em que atua a organização.

Uma vez prontas as referidas etapas anteriores, pode-se então formular a estratégia propriamente dita. O plano estratégico de negócio conterà então diversas informações e

propostas importantes favorecendo as melhores tomadas de decisão, tanto diante de situações previstas como de surpresas, além de proporcionar a existência de uma organização sólida, capacitada, empreendedora, que age com margens de segurança e risco devidamente equilibradas ao considerar a relação custo x benefício x risco de cada oportunidade vislumbrada. Contando ainda com uma forte sinergia através da coordenação de ações e métodos em todos seus departamentos.

3.6 - Planejar a ação

Tendo-se estabelecido estratégias, faz-se necessário definir claramente quem será o responsável pela execução de determinada ação, como e quando será implementada, qual será o cronograma a ser seguido e qual será o seu custo, ou seja, fazer um plano de ação.

Geralmente os plano de ação mais comuns se baseiam em três modelos: liderança total em custos, diferenciação e foco.

No modelo da liderança total em custos, a atenção do plano de ação é voltada para a produção, distribuição e qualquer outro setor diretamente relacionado aos custos, no sentido de reduzi-los sem grande impacto na qualidade geral do produto, sendo assim possível se obter um produto com preço menor que a concorrência e, com base nisso, dominar uma maior fatia de mercado progressivamente rumo à liderança.

No modelo de diferenciação, a atenção central do plano de ação também é voltada para a produção e distribuição, no entanto engloba, também, outros setores da organização, como o marketing, o design, a pesquisa e desenvolvimento ou outros de acordo com o caso específico e, desta vez, os esforços serão concentrados no sentido de diferenciar seu produto ou serviço dos demais concorrentes, em alguma característica desejada pelos consumidores.

O modelo do foco pode tanto ser um, o outro, ou ambos os exemplos supracitados, com a diferença que ao invés de almejar um grande mercado, será concentrado num segmento menor.

3.7 - Controlar as ações

A execução das ações estabelecidas deve ser analisada constantemente, visando mensurar desempenho *versus* investimento e verificar se o cronograma está sendo cumprido. Só assim será possível identificar as dificuldades e prováveis falhas, possibilitando mudança de estratégia caso se faça necessária.

Receber essas informações - *feedback* - e reagir adequada e prontamente é algo essencial para a continuidade de toda estratégia implementada, até mesmo estar apto a mudanças radicais em toda estrutura e conceitos, se isso for necessário.

Concluindo, o PE é considerado por muitos autores como uma importantíssima ferramenta de gestão. Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de outrem. Pode parecer catastrófica esse tipo de constatação, mas é a pura e simples realidade.

Convém salientar, entretanto, que a simples elaboração de um plano estratégico não fará nenhum milagre, não trará benefício algum para a organização. Não adianta desenvolver um trabalho esteticamente perfeito, elaborado com a assessoria dos melhores consultores do mercado para servir como mero adorno.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes.

Baseado nessa premissa, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização. A implementação de um planejamento estratégico, ou até mesmo a simples idéia da elaboração de um projeto deste porte dentro de uma organização, pode trazer em um primeiro momento uma certa descrença por parte de alguns, o que é perfeitamente normal, tendo em vista a pública e notória resistência do ser humano a mudanças, principalmente dentro de grupos conservadores defensores da tese do “sempre foi feito assim para que mudar?”.

Portanto cabe aos gestores do processo de implantação do projeto mudar a opinião dos focos de resistência que por ventura existirem e mostrar a importância de que este tipo de planejamento proporcionará para a organização, onde todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia e principalmente o acréscimo em competitividade que a empresa agregará para enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.

3.8 - *Balanced Scorecard - BSC*

O BSC é uma sigla que se traduzida significa Indicadores Balanceados de Desempenho. O BSC foi originalmente criado na Harvard Business School pelos professores Robert Kaplan e David Nortom em 1992. Desde então vem sendo aplicado com sucesso ao redor do mundo em centenas de organizações públicas, privadas e não governamentais.

É uma metodologia voltada para a gestão estratégica das empresas e pressupõe que a escolha dos indicadores de gestão não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras.

De acordo com essa metodologia os indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção certa. Além deles é necessário monitorar, juntamente com os resultados econômico-financeiros, o desempenho de mercado junto aos clientes, o desempenho dos processos internos e pessoas e as inovações e tecnologia.

Dessa forma, se o somatório desses indicadores for bem aplicado aos processos internos da empresa ele alavancará o desempenho esperado no mercado e trará os resultados esperados. A isso é denominado “criar valor com ativos intangíveis”.

Assim, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma clara por meio de objetivos estratégicos nas premissas: financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e inovação.

Cabe ressaltar que o BSC também promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho, metas e planos de ação, permitindo gerenciar a estratégia organizacional de forma integrada para garantir que seus esforços sejam bem direcionados.

Empiricamente um projeto BSC deve elaborar um Mapa Estratégico que descreva claramente a Estratégia por meio dos objetivos vinculados entre si e distribuídos em 4 dimensões. Cada objetivo terá de 1 a 2 indicadores associados com metas e planos de ação a ele vinculados.

O principal objetivo do BSC é desafiar as empresas a criar, de forma bem sucedida, estratégias com valor agregado. Essas estratégias nada mais são que escolhas ou posicionamento único da empresa no mercado com objetivo de atingir uma situação futura.

O processo de construção de um planejamento pautado no BSC estimula um intenso diálogo da alta direção da empresa, criando um alinhamento ao redor da estratégia, maior transparência e consenso em relação ao que é a estratégia e como ela será atingida.

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa documental e de campo. A primeira parte apresenta a caracterização da empresa seguida do breve histórico do planejamento estratégico na Conab. A segunda parte analisa os dados coletados na pesquisa realizada em agosto de 2013.

PARTE I

4.1 – Caracterizando a Conab

A Conab é uma empresa pública vinculada ao MAPA criada pela Lei 8.029, de 12/04/1990. A Cia tem por finalidade executar a Política Agrícola no segmento do abastecimento alimentar e fornecer subsídios ao MAPA na formulação, acompanhamento das referidas políticas e fixação dos volumes mínimos dos estoques reguladores e estratégicos.

Sua missão institucional é contribuir para a regularidade do abastecimento e garantia de renda ao produtor rural, participando da formulação e da execução das políticas agrícola e de abastecimento.

Para a execução de suas competências estatutárias e regimentais, conta com uma estrutura composta de unidades administrativas: Matriz, 27 Superintendências Regionais (Figura 2) e operacionais, representadas por 97 complexos armazenadores, compostos por 177 armazéns, destinados à prestação de serviços ao setor privado, assim como ao armazenamento dos estoques públicos e ao suporte dos programas de abastecimento.

As unidades operacionais são constituídas por armazéns, em sua maioria próprios, destinados a prestar serviços de armazenamento e correlatos ao público em geral, ou comercializar produtos agrícolas. A estrutura também oferece suporte aos programas de abastecimento que a Conab executa ou participa.

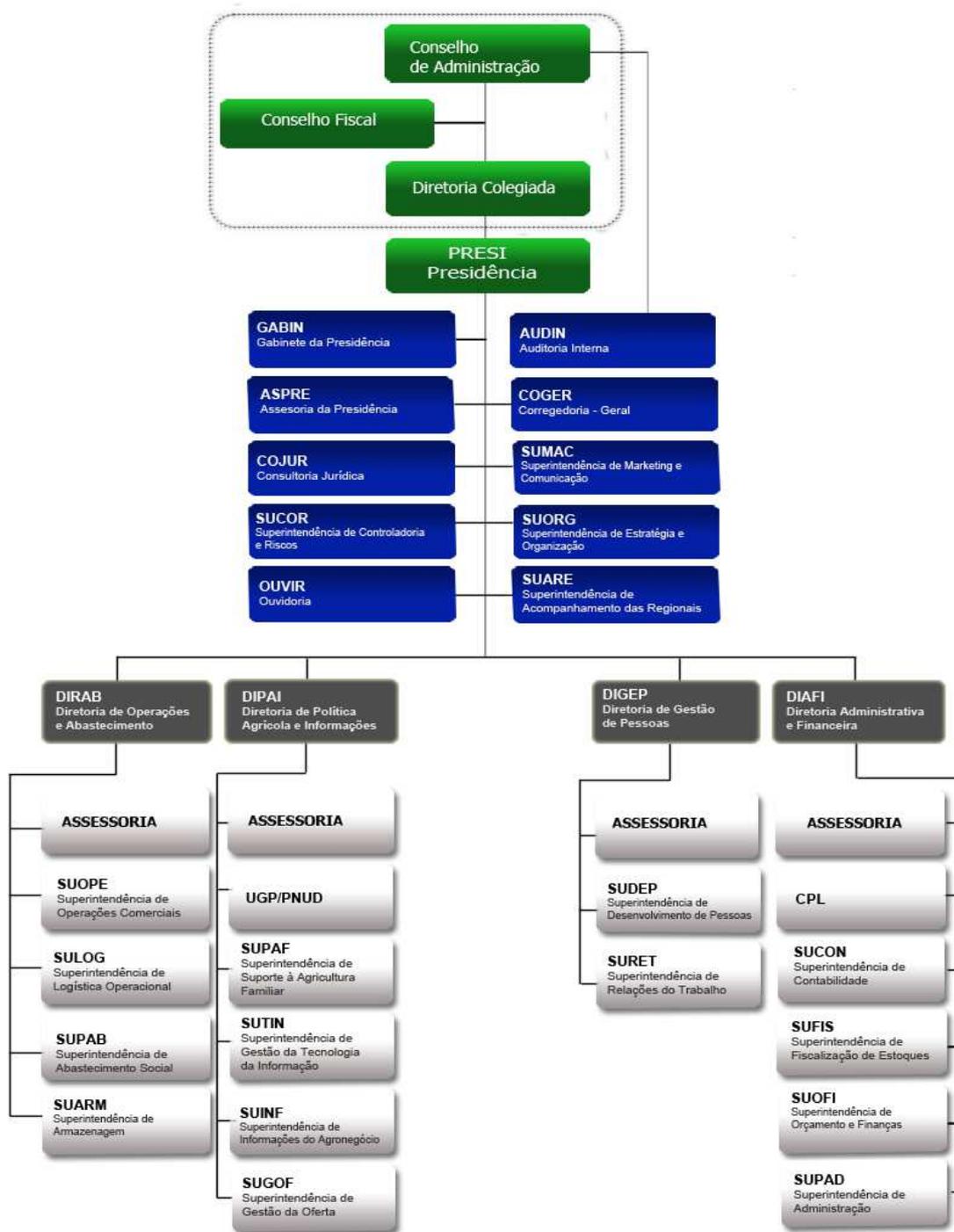


Figura 2: Organograma

Fonte e elaboração: Conab, 2013.

A Conab encerrou o exercício de 2011 com 4.468 colaboradores. Em cumprimento a sua missão institucional e competências estatutárias, a Conab, no transcorrer do mesmo exercício, apresentou uma forte atuação nos programas por ela executados conforme segue:

- Garantia de Sustentação de Preços na Comercialização de Produtos Agropecuários e Execução dos Programas de Escoamento de Produtos: além das Aquisições do Governo Federal - AGF e dos Contratos Públicos de Opção de Venda, a Conab também foi responsável pela operacionalização dos instrumentos de política agrícola denominados de Valor de Escoamento do Produto – VEP, Prêmio Equalizador Pago ao Produtor Rural – PEPRO, Subvenção Econômica aos Produtores de Cana-de-açúcar e Subvenção Econômica aos Produtores Extrativistas.
- Comercialização dos Estoques Públicos: a intervenção governamental na comercialização dos estoques reguladores e estratégicos realizada por meio de leilão eletrônico e observadas as necessidades de cada região ou quando identificadas áreas com alta de preços. Tem o propósito de regular o mercado, garantindo preços justos aos consumidores finais e eliminando ou atenuando os movimentos especulativos.
- Movimentação dos Estoques Públicos: a Conab promove o apoio logístico aos produtores e aos diversos programas de abastecimento e armazenamento, no sentido de disponibilizar espaços de estocagem nas zonas de produção para o recebimento de novas safras, posicionando estrategicamente os estoques, de forma a abastecer regiões vítimas de desequilíbrios de mercado.
- Programa de Aquisição de Alimentos (PAA): em decorrência dos termos de cooperação firmados com os Ministérios de Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e de Desenvolvimento Agrário (MDA), a Conab é a responsável pela operacionalização do programa cujo objetivo básico é garantir o acesso a alimentos em quantidade, qualidade e regularidade, necessários às populações em situação de insegurança alimentar e nutricional, como também promover a inclusão social no campo, por meio do fortalecimento da agricultura familiar.
- Abastecimento Social: inserida no contexto das ações estratégicas do Fome Zero, objetiva contribuir para a erradicação da fome, promovendo a segurança alimentar e nutricional mediante a garantia do acesso à alimentação às populações carentes. Por força de Termo de Cooperação firmado com o MDS e em articulação com outras entidades públicas, a Conab, no transcorrer do exercício de 2011, distribuiu 42.096,4 toneladas de alimentos a 385.269 famílias de acampados, quilombolas, comunidades de terreiro, movimento dos atingidos por barragens, indígenas, pescadores artesanais, além dos atendimentos especiais. No que concerne à ajuda humanitária internacional,

a Conab realizou doação de 86.792,6 toneladas de arroz, açúcar, feijão e milho, a países amigos como o Chile, Coréia do Norte, El Salvador, Equador, Etiópia, Guatemala, Haiti, Honduras, Moçambique, Nicarágua, Somália, Sri Lanka, Sudão e Zimbábue.

- Apoio a Segmentos Econômicos de Pequeno Porte: o programa denominado Vendas em Balcão garante a oferta de milho ao público destinatário, ou seja, pequenos suinocultores, avicultores, granjeiros, moinhos coloniais e outros, em suas respectivas regiões e a preços que viabilizem esses empreendimentos.
- Organização dos Micro e Pequenos Varejistas: por meio do programa denominado “Rede de Fortalecimento do Comércio Familiar de Produtos Básicos – Refap”, a Conab está desenvolvendo ações com o objetivo de propiciar aos micros e pequenos varejistas de produtos básicos, num sistema de gestão comercial que lhes propicie a qualificação e expansão de seu empreendimento, mediante o suporte técnico necessário, acesso direto aos fornecedores e obtenção de financiamento para capital de giro. Busca-se, dessa forma, a melhoria do suprimento alimentar às comunidades, pela oferta de produtos de qualidade, a preços acessíveis, assim como maior geração de renda e aumento dos níveis de arrecadação para os Municípios, por conta da formalização e expansão do comércio local. Outro ponto positivo a ser considerado refere-se à viabilização de um novo canal para o escoamento da produção da Agricultura Familiar. Durante o exercício de 2011, foram cadastradas 152 unidades varejistas, além da assistência técnica prestada a nove Centrais de Negócios. Mencione-se, ainda, que o Programa deverá atuar, em sintonia com o PAA, na região amazônica, utilizando-se, para tanto, de quatro embarcações fluviais. Essa iniciativa viabiliza a participação da Conab na implantação do Programa de Sustentabilidade nos Terminais Hidroviários da Amazônia, em parceria com o Ministério dos Transportes, ANTAQ, DNIT/Hidrovias, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e CNA, cujo objetivo é a ampliação e a qualificação das ações de compra de produtos extrativistas, agrícolas e pescados.
- Fomento à Modernização do Mercado de Hortigranjeiros: a Portaria Mapa nº 171, de 24 de março de 2005, instituiu, no âmbito da Conab, o Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro – Prohort, com a finalidade de, em interação com os Estados e Municípios e agentes integrantes da cadeia de produção e distribuição, fomentar o desenvolvimento do setor. A participação da Conab envolve a

estruturação física e operacional de 58 mercados atacadistas, com o compromisso de promover permanentemente a modernização do setor de hortigranjeiros. Atualmente, o Prohort disponibiliza três ferramentas de consulta sobre as informações de comercialização nas Centrais de Abastecimento: a) Preços diários e médios de comercialização dos 48 principais produtos comercializados em 46 mercados atacadistas; b) Sistema de Informações Setoriais de Comercialização – Siscom, que contém informações sobre a movimentação física e financeira de 52 Centrais de Abastecimento, envolvendo a comercialização dos grupos hortigranjeiros, cereais e produtos diversos; e c) Informações de Mercado, que disponibiliza informações sobre a origem do produto, preços, volume físico e financeiro de comercialização de 25 Centrais de Abastecimento.

- Fiscalização das Operações de Subvenção Econômica ao Prêmio de Seguro Rural: a Resolução nº 10/2006 do Comitê Gestor Interministerial do Seguro Rural – CGSR faculta ao Mapa ou à Conab fiscalizar, *in loco*, todas as fases e certificar as informações prestadas pelos beneficiários e pelas seguradoras, nas apólices ou certificados de seguro. Na execução dos Planos de Trabalho de 2011, a Conab participou da avaliação de 1.660 apólices em 23 Unidades da Federação, envolvendo a verificação das informações apresentadas, dimensionamento das lavouras e elaboração do Laudo de Fiscalização em cada propriedade.
- Execução de Serviços de Armazenagem e Acompanhamento do Setor: dispondo de um complexo armazenador formado por 97 unidades (177 armazéns), com capacidade estática de aproximadamente 2,1 milhões de toneladas. A Conab atua no segmento de forma supletiva, como também no suporte à manutenção dos estoques públicos e aos programas sociais. Por outro lado, promove o gerenciamento do Cadastro Nacional de Armazéns composto por 18.000 armazéns cadastrados, com capacidade estática de 140,5 milhões de toneladas.
- Fiscalização dos Estoques Públicos: as ações de fiscalização dos estoques públicos, em 2011, contaram com 325 fiscais, os quais procederam à vistoria quantiquantitativa em mais de 24.033,4 mil de toneladas de produtos estocados em 4.209 armazéns, de forma a identificar perdas, desvios e condições inadequadas de manutenção e conservação dos estoques nos armazéns depositários, e ainda a regularidade do desenvolvimento dos instrumentos de sustentação de preços. O processo de

fiscalização, cada vez mais intenso, vem contribuindo de forma decisiva para a redução dos índices de perdas e inibição de desvios.

- Classificação e Controle de Qualidade de Produto: no transcorrer do exercício de 2011, técnicos da Cia promoveram o acompanhamento e a classificação de 857.031 toneladas de produtos.
- Pesquisas e Avaliações de Safras: são realizadas periodicamente pesquisas e avaliações de safras, utilizando tecnologias modernas, inclusive com o uso de geotecnologias (sensoriamento remoto, Global Positioning System (GPS) e Sistema de Informações Geográficas da Agricultura Brasileira (SIGABrasil)). O procedimento de pesquisa e avaliação de safras, por meio de geotecnologias, é acompanhado pela aplicação de modelos agrometeorológicos nos prognósticos de rendimento, como também por levantamentos de campo. Todo o avanço tecnológico obtido ao longo do tempo se deu graças à implantação do Projeto Geosafras. O Projeto SIGABrasil integra informações relativas à produção, estoques, rede de armazenagem, vias de transporte, plantas de processamento, portos, entre outros indicadores do setor. Ainda com relação às iniciativas de acompanhamento e avaliação de safras, cabe mencionar a inserção, no rol de ações desenvolvidas, do acompanhamento e avaliação da safra brasileira de cana de açúcar, laranja e das culturas de dendê e pinhão manso.
- Promoção da Eficiência das Cadeias de Produção de Pescados Provenientes da Pesca Artesanal e Aquicultura Familiar: em parceria com o Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA), a Conab participa de ações que objetivam à estruturação e consolidação de uma rede econômica de produção, distribuição e comercialização de pescados oriundos da pesca artesanal e da aquicultura familiar, de forma a garantir a melhoria das condições sócio-econômicas do público destinatário.
- Disseminação de Conhecimento e Informações: a Conab elabora e divulga informações relativas aos setores agrícola e de abastecimento, por exemplo, a publicação de quase 11.000 séries de preços de produtos agropecuários e insumos de índices de produção e exportação. A manutenção e disponibilização dessa matriz de informações exige o acompanhamento sistemático das informações e das oscilações de mercado. A Conab disponibiliza *online*, em seu sítio na Internet, os preços de insumos, preços mínimos, preços praticados pela agricultura familiar e os de apoio ao Programa de Garantia de Preços da Agricultura Familiar (PGPAF). Cabe enfatizar que a Conab

tem sob sua responsabilidade a geração de informações e do conhecimento no âmbito do setor agrícola.

Mediante essas competências, a Conab exerce papel importante no repasse de informações-chave que permitem ao Governo a adoção de medidas de apoio e incentivo à agricultura brasileira.

4.2– Breve Histórico do Planejamento Estratégico na Conab

O PE da Conab sempre foi relegado em detrimento da operacionalidade dos programas governamentais, perdendo a dimensão das modificações políticas e sociais que ocorriam ou estavam em perspectivas futuras bem delineadas. A Cia observava o curto ou médio prazo, sem uma visão de futuro que corrigisse suas estratégias.

Assim a Conab, desde sua criação, desenvolveu vários trabalhos direcionados ao seu reordenamento estratégico, sem, no entanto, atingir os objetivos traçados pela organização, o que em linhas gerais acaba por prejudicar sua imagem institucional. Cronologicamente as tentativas de estabelecimento de um PE na Conab podem ser descritas na seguinte ordem:

Ano de 1991

A administração do ex-Presidente Dr. João Mauro Boschero desenvolveu a primeira tentativa de um planejamento estratégico. O Plano Quinquenal 1991/1995 – versão preliminar (abril/91), foi elaborado com a participação de técnicos internos e externos da empresa e de distintos órgãos.

O seu objetivo era contribuir para que os princípios políticos e normativos do governo fossem convertidos em forças de ação da rotina da empresa e princípio de valorização do corpo funcional, colocando a empresa, de forma eficiente e eficaz no lugar que lhe compete na melhoria do padrão de vida da população (CONAB – RELATÓRIO – Versão Preliminar, 1991).

Ano de 1995

Em 1995, na gestão do então Presidente Dr. Isaías Custódio, foi elaborado o Plano de Gestão Empresarial que englobou o biênio 1996/1997, que, pelo entender dos coordenadores dos processos, seria o período necessário para o desenvolvimento, implementação, aferição, acompanhamento e análise dos resultados pretendidos.

Sua elaboração decorreu de um diagnóstico efetuado junto às unidades centralizadas e descentralizada da Companhia e agentes ligados ao abastecimento e segurança alimentar

(Governo e iniciativa privada). Seu objetivo era efetivar a Conab em uma posição referencial de produtividade, eficiência, eficácia, efetividade e inovação (CONAB - RELATÓRIO, 1995).

O Plano era formado por um grupo de programas, interdependentes, que buscavam sustentar a mudança organizacional da Cia, sem incorrer em problemas de solução de continuidade, quais sejam: Programa de Reposicionamento Estratégico, Programa de Mudança Organizacional, Programa de Ações Contingenciais e Programa de Racionalização de Custos.

Ano de 1997

Em dezembro de 1997, na administração do Dr. Eugênio Stefanello, a Fundação Getúlio Vargas apresentou seu relatório final contendo a Proposta de Rearquitetura Organizacional da Conab (processo iniciado na administração do Dr. Francisco Turra).

A metodologia utilizada envolveu, em seu primeiro instante, a avaliação do ambiente externo e, no segundo momento, preocupou-se com o diagnóstico da estrutura, processos, sistemas, mecanismos e instrumentos de operação internos da organização.

A proposta apresentada proporcionava uma redefinição da missão da Cia a partir de parâmetros conceituais e operacionais, com horizonte até 2005, a partir de ideias-forças mobilizadoras (“mais racionalidade”, “processamento”, “infra-estrutura”, “desconcentração” e “representação”).

Essas ideias-forças foram decompostas em 30 categorias programáticas para caracterizar a empresa em sua essência e foram submetidas à análise seqüencial onde pode-se apresentar *inputs* para o estabelecimento do papel do Governo, que levou à criação das bases da conceituação do Papel Futuro da Conab.

A partir dessa definição pode-se estabelecer os Princípios de Ação da Companhia (“Ser uma Empresa de Conhecimento”, “Pensar Globalmente e Agir Localmente”, “Praticar a Desintervenção Atuante”, Operar *Hands Free*” e “Avaliar o Resultado de Todas as Ações da Empresa”) e seus campos de ação.

A execução do trabalho incluiu a participação ativa de diferentes segmentos hierárquicos, o que culminou na estruturação formal de grupos de trabalho que ficaram com a incumbência de iniciar a fase de transição da organização (RELATÓRIO DA FGV, 1997).

Ano de 1998 até 1º semestre de 2001

Algumas outras ações foram tomadas pela Cia que proporcionaram resultados direcionados para um prosseguimento das ações ligadas ao PE. Pode-se destacar a participação no Prêmio

Nacional da Qualidade – 1997, da Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade, cujo relatório de avaliação dos examinadores, conhecidos em 1998, estabeleceu os pontos fortes e as oportunidades para a melhoria da gestão.

Outro ponto de destaque foi o processo de seminários de PE, realizados em 1998, durante a administração do então Presidente Dr. Eugênio Stefanello.

Durante os eventos foi discutida a nova missão para a Cia e sua visão de futuro. Projetos de sustentabilidade da missão foram desenvolvidos por grupos de trabalho, com apoio técnico do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), utilizando mecanismo de desenvolvimento de pessoas onde o conhecimento teórico adquirido foi colocado em prática durante o processo.

A partir de 1999, a Companhia passou a elaborar planos de ação de curto prazo (um ano), utilizando o orçamento como meio de exprimir metas satisfatórias e agregando novas ações para adequar a Companhia às necessidades governamentais.

Segundo Semestre de 2001

Em outubro de 2001, na gestão do Presidente Vilmondes Olegário da Silva, foi aprovado um processo de saneamento e de redefinição de funções da Cia que foram consideradas essenciais para a redução da incerteza quanto à visão de futuro da organização e alinhadas com a estratégia governamental para o setor agrícola e de abastecimento, cujo plano foi denominado de: Conab – Uma Nova Estratégia.

O diagnóstico, que subsidiou as decisões da alta administração, indicou sérios problemas de natureza conjuntural e estrutural que geraram um profundo desequilíbrio econômico-financeiro da Conab e perda de credibilidade perante seus clientes, parceiros e órgãos governamentais.

O plano tomou como base medidas de reordenamento institucional, com redefinição das ações, adequando os seus serviços para o nível de conhecimento e disseminação de informações voltadas para o agronegócio (VOTO PRESI N° 027/01).

No que se refere à revisão da estrutura orgânica, a lógica era tornar a CONAB mais racional, fluída, ágil e eficiente, com a redução de níveis hierárquicos e eliminação de unidades redundantes (VOTO PRESI N° 027/01).

A adequação do quadro funcional foi a outra medida que balizou o plano e teve como fundamento básico as necessidades específicas de cada unidade orgânica para desenvolver os

seus processos, de acordo com a nova estratégia de atuação proposta para a Cia (VOTO PRESI Nº 027/01).

2003-2008

Teve início, com a chegada do Sr. Luis Carlos Guedes Pinto, em 2003, a intenção de implantação do PE na Conab juntamente com a realização de Diagnóstico Organizacional elaborado pela empresa *EMP Consulting*.

A partir do resultados do diagnóstico foram realizadas pesquisas e visitas técnicas para conhecer uma metodologia sugerida. Na ocasião foi elaborado um projeto piloto, com a orientação da Unicamp, utilizando-se a Superintendência de Armazenagem - Suarm - como referência.

De acordo com as características da empresa, foi adotada a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*. Assim, ela foi incluída no Programa de Revitalização da Conab, pelo Projeto BRA 03/034 (Acordo de Cooperação ConabxABCxPNUD), o Subprojeto “Avaliação Permanente do Desempenho da Conab”.

Desta forma, no período de abril a outubro de 2004, foi firmado contrato com a empresa de Consultoria *Symnetics* para a elaboração do planejamento, realizada com a participação de várias equipes, incluindo o Presidente e Diretores.

Entre novembro e dezembro/2004, foi realizado com a *Symnetics* o trabalho de identificação e alinhamento dos macroprocessos da Conab às estratégias definidas no planejamento.

A partir de janeiro de 2005 foi iniciada a implementação do BSC como ferramenta de PE, cujos trabalhos relacionados ficaram a cargo da equipe de desenvolvimento até julho/2006 e, posteriormente, pelo Grupo Gestor da Estratégia, instituído por Portaria do Presidente.

Ao longo do processo o corpo funcional era informado por meio de boletins informativos e reuniões na Matriz e nas Superintendências Regionais e, em 22/08/2007, o Grupo Gestor fez uma apresentação ao então presidente Wagner Rossi acerca da situação do planejamento estratégico na Conab.

Em dezembro de 2008 foi formalizada a extinção do Grupo Gestor da Estratégia. Entretanto ocorreram algumas reuniões para elaboração de relatórios apenas proforma. Assim, o planejamento estratégico foi paralisado, não havendo a sistematização de processos voltada para sua internalização em toda a Companhia.

Pós 2008 – dias atuais

De 2009 a 2011 o tema ficou adormecido na empresa. As áreas pararam de alimentar o sistema, a coordenação geral foi destituída e o PE da Conab paralisado. Com a chegada do então presidente Evangevaldo Moreira dos Santos e do recebimento de um alerta feito pelo Tribunal de Contas da União (TCU) à Conab, quanto à necessidade de retomada do PE, e em virtude dos riscos à boa gestão advindos da falta de utilização deste instrumento, foi instituído um grupo de trabalho (GT).

O referido grupo, formalizado a partir da publicação de portaria, tinha como objetivo retomar os trabalhos de PE no âmbito da Conab, para, num prazo de 60 dias, apresentar proposta de execução demandada pelo TCU.

Ao final do trabalho, foram encaminhadas à Diretoria Colegiada as seguintes sugestões:

- Criar uma unidade orgânica específica para elaboração e execução do PE, vinculada administrativamente à Presidência e hierarquicamente ao Conad, sendo o coordenador um empregado do quadro permanente de pessoal;
- Inserir, ao regimento interno, as ações pertinentes à nova unidade orgânica, fazendo as devidas supressões das competências em outras áreas;
- Manter a atual ferramenta utilizada para o PE sem desprezar os trabalhos executados, tempo despendido e o investimento financeiro realizado;
- Avaliar a necessidade do uso de outras metodologias complementares ao BSC;
- Contratar consultoria para auxiliar a Conab na retomada e sistematização de processos internos ao planejamento estratégico.

À época o trabalho tramitou pela Diretoria, entretanto foi arquivado posteriormente. Com a chegada no novo e atual presidente, Rubens Rodrigues dos Santos, no início de 2012, foi realizado, em agosto do mesmo ano, um evento interno envolvendo todos os diretores, superintendentes e gerentes para traçar novos rumos.

No âmbito do evento, foi assinado um documento pela Conab e o Mapa, denominado Acordo de Gestão, no qual está contemplada como uma de suas ações a retomada do PE. A partir dessa ação foi instituída uma área específica para condução dos trabalhos, a Superintendência de Estratégia e Organização (Suorg)

Essa unidade deve, entre outras atribuições, desenvolver estudos com vistas ao aprimoramento do PE e à gestão operacional da Cia. Cabe especificamente a ela avaliar as

iniciativas e indicadores estratégicos, sugerindo adequações necessárias, coordenar a elaboração e acompanhar a execução do PE.

A Suorg, dentro de suas competências, estabeleceu que manteria a origem do PE de 2003, somente atualizando os objetivos e indicadores. Sendo assim, o Mapa Estratégico Corporativo ficou composto de 5 perspectivas, 21 objetivos estratégicos, 43 indicadores, 17 iniciativas estratégicas e metas definidas, além da nova declaração da missão, visão e proposta de valor aos diferentes públicos-alvo da Cia (Figura 3).

MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

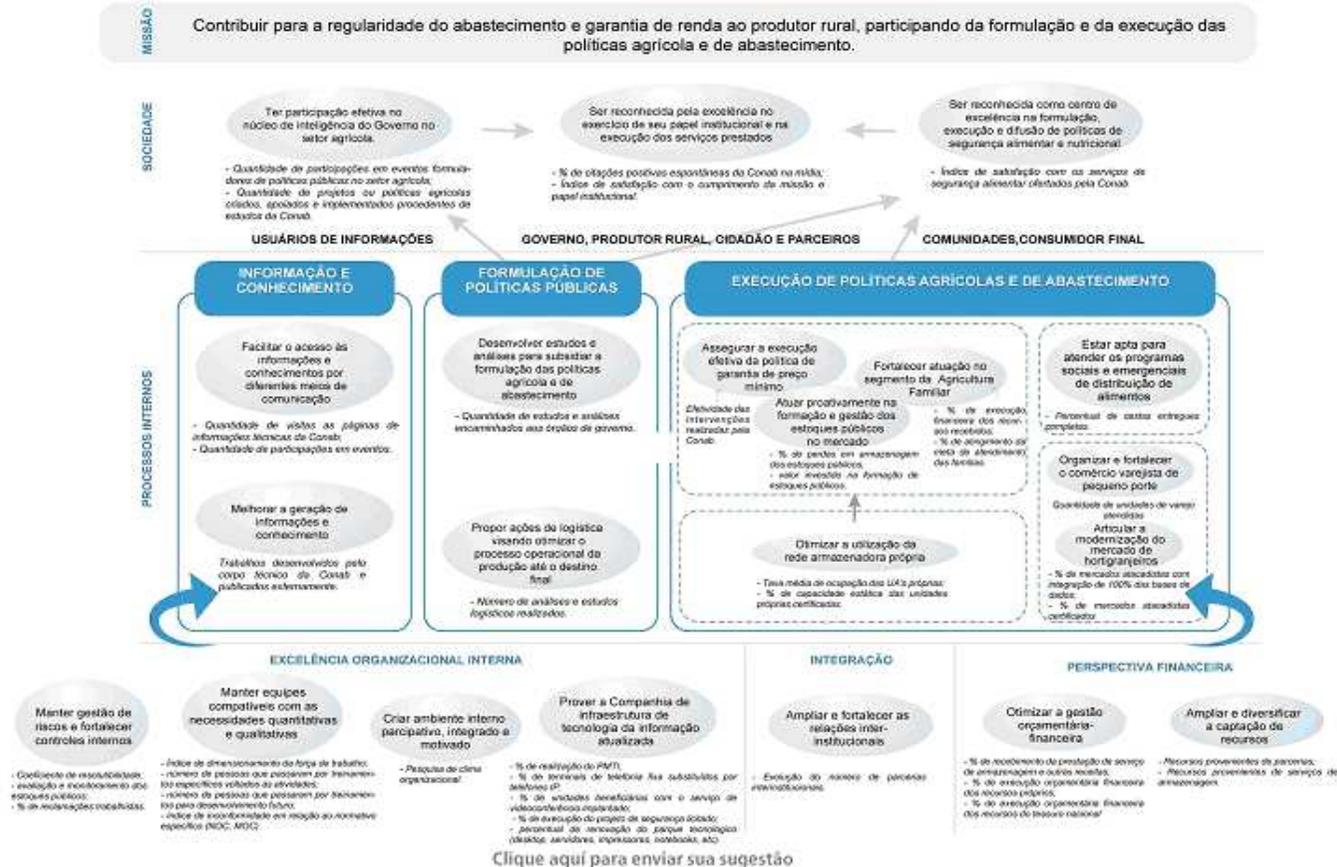


Figura 3: Mapa Estratégico Corporativo da Conab.

Fonte: Conab, 2013.

O mapa estratégico da Conab está estruturado em cinco perspectivas: excelência organizacional interna, integração, financeira, processos internos e sociedade. Essas perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação da Cia. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pela Conab no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional. A tradução da estratégia por meio do mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para unidades e servidores da organização.

A partir da elaboração do mapa estratégico ficou definida como missão “Contribuir para a regularidade do abastecimento e garantia de renda ao produtor rural, participando da formulação e execução das políticas agrícola e de abastecimento”.

A visão da Conab tem uma característica que a difere das propostas nas metodologias de PE. Ela se divide em três, sendo elas: “Ser reconhecida pela excelência no exercício de seu papel institucional e na execução dos serviços prestados”; “Ser referência como provedora de informações e conhecimento do setor agrícola e de abastecimento” e “Ser reconhecida como centro de excelência na formulação, execução e difusão de políticas de segurança alimentar”.

A Empresa também concebeu como proposta de valor para o cumprimento da sua missão a valorização aos diferentes públicos-alvo da Cia sendo eles:

- Produtor Rural: Preço e renda, regulação do abastecimento, política agrícola de curto, médio e longo prazos e apoio no fortalecimento e organização do setor.
- Consumidor Final: Acesso aos alimentos básicos no comércio varejista a preços acessíveis.
- Usuários de Informações: Confiabilidade, tempestividade, regularidade, acesso democrático, gratuidade, consistência, abrangência e atualidade.
- Comunidades Carentes: Atendimento de suas necessidades alimentares imediatas como prontidão no atendimento e qualidade dos produtos.
- Parceiro: Cumprimento de seu papel institucional, execução, cumprimento do objeto dos convênios firmados, capacidade técnica e operacional, efetividade nas ações e velocidade de resposta.
- Governo e Cidadão: Cumprimento do papel institucional com transparência, ética, responsabilidade, fidelidade no cumprimento da legislação, racionalidade na aplicação dos recursos e agregação de valor à imagem do Governo.

PARTE II

Esta parte do trabalho apresenta e discute os resultados da pesquisa de campo realizada em agosto de 2013. Conforme descrito na metodologia, foram entrevistadas 11 pessoas das quais 2 são diretores e 9 superintendentes.

O foco desta amostra foi ouvir a opinião dos gestores das duas áreas fim da empresa, Dipai e Dirab, além da Suorg a respeito da situação atual da gestão estratégica da Conab.

4.3 - Perfil dos Entrevistados

Os **dois diretores**¹ são do sexo masculino, são servidores temporários indicados politicamente e estão na Conab a 2 e 10 anos respectivamente. Um tem curso superior completo e o outro incompleto, faixa etária entre 44 a 55 anos.

Todos os superintendentes são servidores de carreira da Conab. Na **Dirab** todos são do sexo masculino, três ainda não completaram 10 anos de empresa (8, 7 e 6) e um tem 34 anos de “casa”. O nível de escolaridade de três é especialização e um mestrado. A faixa etária se divide em: um entre 30 e 35, um entre 40 e 45 e dois acima de 50 anos.

A **Dipai** apresenta 1 superintendente do sexo feminino e 3 do sexo masculino, o tempo de empresa é oposto ao da Dirab, apenas um tem 7 anos enquanto os outros 3 estão acima de 25 anos (28, 35 e 36). A escolaridade deles é equilibrada, dois com especialização e dois com mestrado. E a faixa etária encontra-se: um entre 35 e 39, um entre 44 e 50 e dois acima de 50 anos.

4.4 – Descrição do Ciclo dos Estágios do Sistema Gerencial

4.4.1 – Estágio 1 - Desenvolvimento da Estratégia

As questões do bloco 1 estão voltadas para o desenvolvimento da estratégia. Segundo Kaplan & Norton, (2008) o primeiro estágio envolve o esclarecimento da missão, valores e visão, condução das análises estratégicas e formulação da estratégia propriamente dita.

Antes das perguntas semi-estruturadas, foram feitas duas questões abertas, uma sobre a existência e definição da missão da empresa e a outra sobre a visão e quais critérios foram usados para elaborá-la.

Foi unânime a percepção dos entrevistados quanto ao reconhecimento da missão da Conab, entretanto todos também concordam que ela só existe no mapa estratégico. A definição foi

¹ Grifos da autora.

feita com palavras diferentes, mas a essência foi a mesma, resumida em regularidade do abastecimento interno com garantia de renda ao produtor rural. Também foi dito por todos que a missão foi estabelecida nos idos de 2003/04 quando a Conab estava elaborando o PE.

A visão da empresa, assim como a missão, é percebida por todos e os critérios utilizados para defini-la vão desde as diretrizes governamentais, renda e escoamento da produção, passando pelas expectativas da sociedade até a formulação e execução da política agrícola nacional. Todavia um entrevistado disse o pensamento não só dos gestores, mas da maioria dos colaboradores da Conab: “tem sido falada, mas a cada mudança a visão vai sendo perdida e não está focada”.

A partir desse ponto todas as perguntas, conforme descrito na metodologia, possuíam respostas classificadas de ruim a excelente, de acordo com cada tema. A quantificação das respostas será ilustrada graficamente seguida por texto explicativo.

Assim temos a figura (4) que representa a média das respostas dos diretores e superintendentes quanto aos pontos fortes e fracos da empresa, ameaças e oportunidades, interferência da política na empresa e descrição do PE.

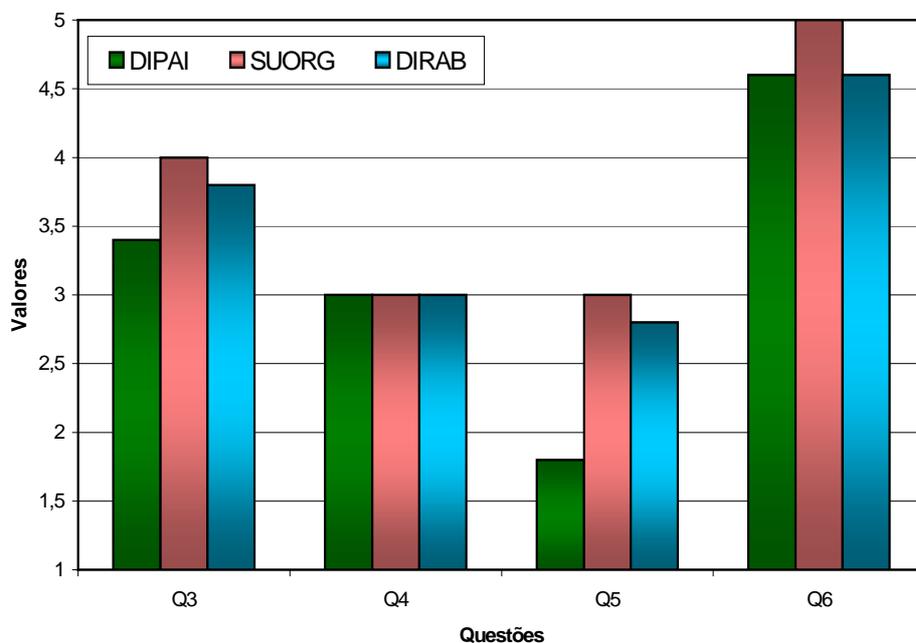


Figura 4 – Estágio 1 – Desenvolvimento da Estratégia

Fonte: autora

Após a opinião dos gestores sobre a visão e missão da empresa foi questionado a respeito do PE. Tanto a opinião dos diretores quanto dos superintendentes foram unânimes, para eles há um mapa estratégico detalhando objetivos, indicadores e metas, mas suas informações não são medidas e em alguns casos nem executadas. Ele é apenas uma figura ilustrativa em algumas salas, ou seja, pró-forma.

Os pontos fortes e fracos da empresa são vistos por diversos ângulos. Um diretor diz que eles são conhecidos, o outro que a empresa está em processo de identificação do que ela tem de melhor, observando o que ainda precisa melhorar. Os superintendentes da Dirab e da Dipai comungam da opinião anterior, exceto um que diz que eles são desconhecidos ou ainda não foram avaliados. Para o superintendente da Suorg, a Conab conhece razoavelmente bem seus pontos fortes e fracos.

As análises das ameaças e oportunidades para os diretores, três superintendentes da Dirab, dois da Dipai e Suorg se mostram incipientes, entretanto a empresa está atenta aos acontecimentos, mas que ela nem sempre consegue aproveitar as mudanças e se precaver dos riscos. Os demais disseram que a Conab percebe a necessidade de coletar mais informações sobre o assunto para elaborar melhor seu planejamento.

Com relação à interferência da política e diretrizes governamentais na empresa, as declarações se resumiram em dois pontos: 30% dos entrevistados consideram que a ação política e governamental sempre foi o foco de atenção, exercendo influência significativa na atuação da empresa. Os outros 70% disseram que a política influencia sim a empresa, sendo esta uma das variáveis mais relevantes no momento de estabelecer as estratégias.

4.4.2 - Estágio 2 – Planejamento da Estratégia

O Bloco 2 envolve o planejamento da estratégia mediante o desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamento. Com relação ao assunto, a figura (5) apresenta o quantitativo das opiniões dos gestores quanto à estratégia para atuação da Conab, ferramenta auxiliar para mensuração de objetivos e metas, como estes são mensurados, relação iniciativas das áreas com os objetivos da empresa, seu financiamento e responsabilidade pela execução da estratégia.

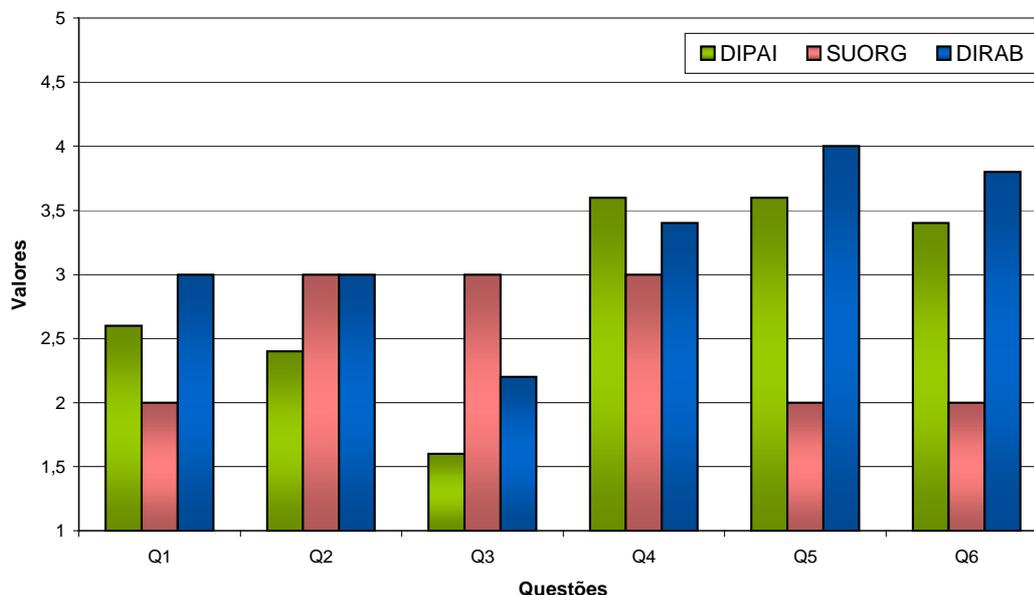


Figura 5 – Estágio 2 – Planejamento da Estratégia

Fonte: autora

No que diz respeito à estratégia estabelecida para atuação da Conab, os gestores a definiram de maneira bem distinta. Para um diretor, um superintendente da Dirab e um da Dipai não há uma definição clara da estratégia. Já o outro diretor e um de seus subordinados disseram que a Conab busca focalizar um grupo relativamente pequeno, que a permite potencializar significativamente a eficiência e efetividade de atendimento em relação às organizações que atuam no mercado como um todo. Basicamente esta estratégia é orientada para o atendimento de determinados grupos de clientes, dotados de necessidades específicas. Para a Suorg e dois superintendentes da Dirab a estratégia se baseia muito nas informações que surgem do mercado e que sugerem uma mudança na forma de atuação da empresa. Apenas um superintendente disse que a Conab busca oferecer um produto/serviço distinto dos demais ofertados no mercado, agregando características que representem acréscimo de valor percebido pelo cliente na dimensão do mercado.

Houve unanimidade nas respostas quando os gestores disseram sobre a ferramenta para auxiliar na mensuração dos objetivos e indicadores do planejamento estratégico da Conab. Assim, todos foram enfáticos, ela está desativada/desatualizada.

Diante disso, 30% dos entrevistados disseram que não há alimentação destas informações no sistema enquanto os outros 70% preferiram dizer que as áreas atualizam parcial e esporadicamente as informações.

No tocante à relação das iniciativas aos objetivos estratégicos das áreas um diretor, dois subordinados e a Suorg disseram estarem satisfeitos, pois as informações consistentes são repassadas aos interessados. O outro diretor e dois superintendentes da Dirab enfatizaram que as iniciativas são compartilhadas com disponibilidade de informações consistentes e facilidade do acesso e compreensão por todas as pessoas envolvidas em todos os processos. Para dois superintendentes da Dipai, a relação é otimizada com disponibilidade de informações consistentes e facilidade do acesso e compreensão além de intercâmbio local de informações das iniciativas com parceiros. Para finalizar, os dois últimos superintendentes disseram que as relações ainda encontram-se reservadas, pois os canais informais de comunicação sobre as iniciativas são disponibilizados apenas aos principais gestores.

O financiamento (fontes orçamentárias) das iniciativas também trouxe respostas divergentes. Para um diretor, um subordinado e um superintendente da Dirab elas são financiadas de forma modesta, com a colaboração de algumas pessoas consideradas “chave” no processo interno. Para o outro diretor, dois subordinados e dois superintendentes da Dipai há uma integração envolvendo outros órgãos e parceiros. Suorg e um dos superintendentes de cada diretoria consideram que as iniciativas são financiadas, caso seja necessário, esporadicamente.

Quando perguntados sobre quem seria responsável pela execução da estratégia da Conab as respostas ficaram bem equilibradas. Um diretor e quatro superintendentes responderam ser os gerentes e superintendentes, o mesmo quantitativo disse ser todo o corpo funcional da empresa e apenas um mencionou a área coordenadora da execução do planejamento estratégico.

4.4.3 - Estágio 3 – Alinhamento da organização com a estratégia

O Bloco 3 consiste em integrar a estratégia empresarial às estratégias de cada unidade funcional. Nessa fase todos os empregados precisam compreender a estratégia traçada e ao mesmo tempo ser motivados, pois são eles que a executarão. A figura (6) abaixo ilustra a percepção dos gestores quanto ao que é feito para manter a sintonia organizacional da Conab, como estão alinhados a unidade gestora do PE às demais áreas da Cia e como os funcionários são motivados para executar a estratégia.

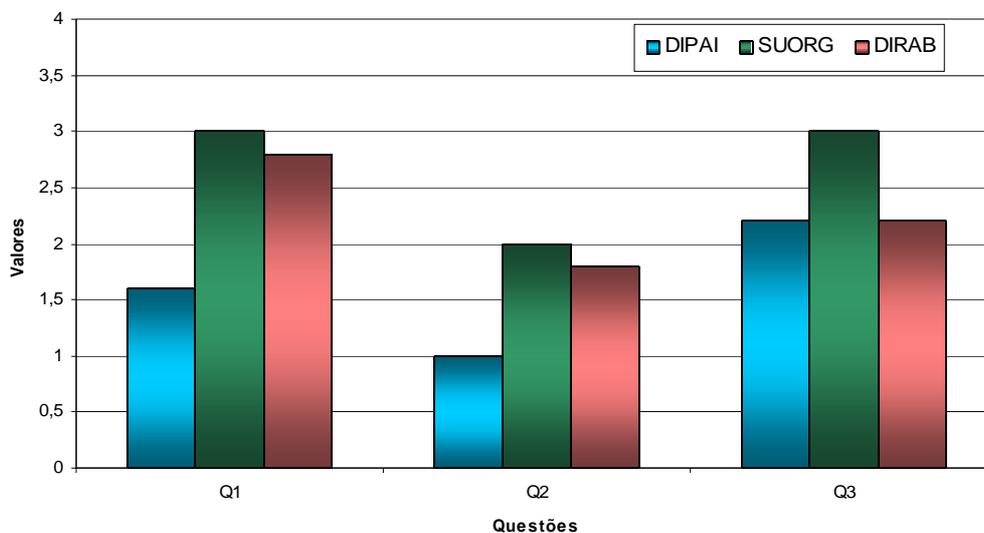


Figura 6 – Estágio 3 – Alinhamento da organização com a estratégia

Fonte: autora

O que é feito pela Conab para garantir que todas as unidades organizacionais estejam na mesma sintonia? Diante desse questionamento houve divergência nas opiniões. Um dos diretores e um subordinado disseram não haver nenhuma avaliação para isso. O outro diretor seguido de dois subordinados e da Suorg afirmaram que todos os fatores obtidos por meio da análise ambiental são levados em consideração, mas nem todos são compreendidos. Um superintendente da Dirab respondeu que os fatores da análise de conjuntura são levados em consideração, uma vez que eles fornecem dados para maior integração da Empresa. E os outros três superintendentes da Dipai consideraram a situação percebida pelas áreas e informações obtidas do ambiente externo para manter a mesma sintonia da Empresa.

Perguntados sobre como pode ser definido o alinhamento das unidades gestoras do planejamento estratégico com as estratégias das outras áreas e com a estratégia da corporação, o resultado chamou bastante atenção pois 80% dos respondentes afirmaram ser inexistente e/ou insatisfatória. Apenas um diretor disse que a governança da Conab está iniciando um processo de estreitamento de vínculos por meio de comunicados, *newsletter*, reuniões, etc e a Suorg afirmou que há uma ligação entre as partes facilitada por reuniões regulares formalizadas.

Para finalizar o bloco, foi questionado aos gestores sobre como são motivados os empregados a contribuírem para a execução da estratégia da Conab. Nesse quesito as respostas ficaram bem equilibradas. Os 50% dos gestores disseram que o assunto é tratado com pouca importância, pois não tem ligação direta com a operacionalização da estratégia. Os outros 40% afirmaram que a empresa tem buscado informações para começar a implantar programas de melhoria ao RH, enquanto apenas 10% mencionaram nunca ter feito este questionamento.

4.4.4 - Estágio 4 – Planejamento das operações

O quarto bloco de perguntas refere-se ao 4º Estágio cujo foco é alinhar as estratégias de longo prazo com as operações rotineiras, sem deixar de considerar a compatibilidade dos recursos financeiros com o plano estratégico. O objetivo deste bloco era focar a opinião dos gestores quanto às melhorias nos processos de execução da estratégia, ao alinhamento das áreas aos objetivos estratégicos da Cia e à integração da estratégia aos planos e orçamentos operacionais. Graficamente (Figura 7) as respostas foram as seguintes:

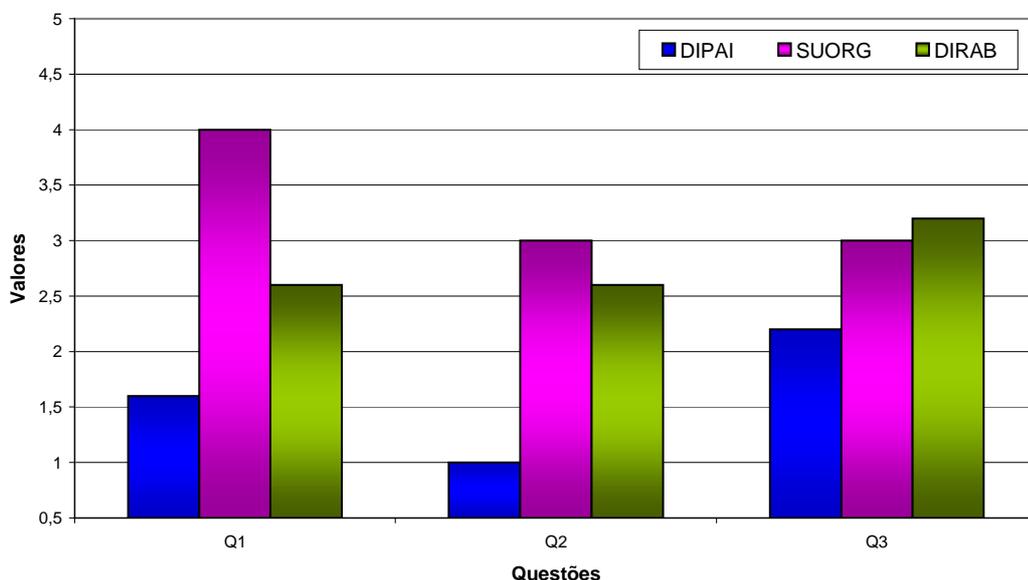


Figura 7 – Estágio 4 – Planejamento das operações

Fonte: autora

De acordo com a figura, as melhorias nos processos de negócios para a execução da estratégia da Conab são vistas pelos gestores de diferentes formas. Os dois diretores e dois respectivos superintendentes têm o mesmo ponto de vista, para eles nem todos os objetivos, iniciativas e melhorias estabelecidos condizem com a estrutura da Conab (seja em prazos, recursos, interferências do ambiente externo). Para três superintendentes, sendo um da Dirab e dois da Dipai, as melhorias ocorrem de maneira moderada com resultados vagos e informais. Suorg, um gestor da Dipai e outro da Dirab veem as melhorias como exeqüíveis, mas com grandes dificuldades de adaptá-las à realidade organizacional.

No tocante ao alinhamento das áreas aos objetivos estratégicos da Conab, inclusive com possibilidade de implantar padrões facilitadores de melhoria contínua interna, as opiniões foram bem distintas. Para um diretor e um superintendente da Dirab, o alinhamento é insatisfatório. O outro diretor, um superintendente da Dipai e a Suorg disseram que a governança da Conab está iniciando um processo de estreitamento de vínculos por meio de comunicados, acompanhamento e reuniões. Os demais se dividiram em três respostas: há um alinhamento com os objetivos facilitado por reuniões regulares formalizadas, há uma integração efetiva em todos os níveis e, o alinhamento é amplo, apresentando relação consolidada com a direção da empresa e demais áreas envolvidas.

A integração da estratégia aos planos e orçamentos operacionais da Conab para os diretores, Suorg, três gestores da Dirab e um da Dipai, é moderada. Três superintendentes estão satisfeitos ao dizerem que a integração formal é uma prática comum na Empresa. E apenas um gestor afirmou a integração ser otimizada com integração formal e estruturada inclusive com parceiros e órgãos superiores.

4.4.5 - Estágio 5 – Monitoramento e aprendizagem

O Bloco 5 visa a execução, por parte da Empresa, de seus planos estratégico e operacional, além de monitorar os resultados e aperfeiçoar a estratégia. A figura abaixo apresenta graficamente a opinião dos gestores no tocante ao controle e execução da estratégia Conab. (Figura 8)

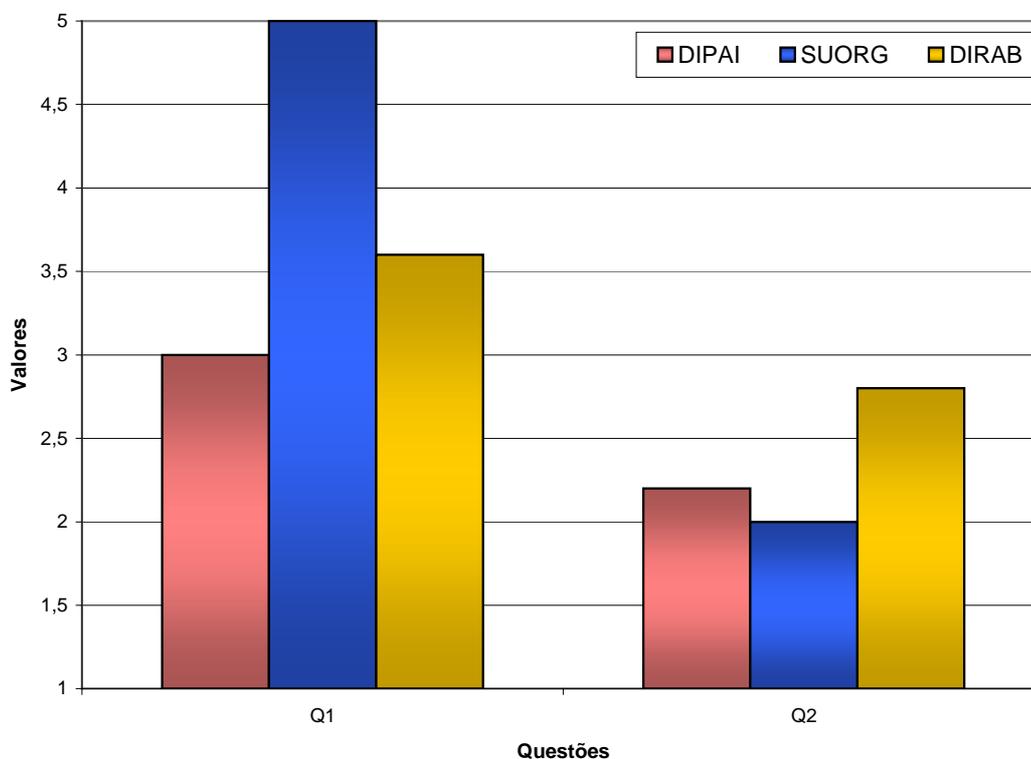


Figura 8 – Estágio 5 – Monitoramento e aprendizagem

Fonte: autora

Questionados se, ao considerar a execução das estratégias, poderia se dizer que na Conab as operações estão sob controle, mais uma vez as respostas ficaram bem equilibradas. Para 50% dos entrevistados há pouco controle sobre a execução da estratégia da Conab. A influência significativa da ação política e governamental sobre a atuação da Empresa é percebida por 40% dos entrevistados, sendo esta uma das variáveis mais relevantes no momento de estabelecer o controle das estratégias. Os 10% restantes entendem que a atuação estratégica da empresa sofre significativa influência da ação política e governamental, portanto há pouco controle.

Quanto à execução da estratégia na Conab, a percepção dos diretores infelizmente não foi das melhores. Segundo um deles esta informação não é levada em consideração, por não ter importância significativa ou influenciar a atuação da Conab. O outro reforçou ao dizer que a Conab está procurando conhecer como as estratégias podem influenciar sua atuação, mas ainda não conseguiu identificar nenhuma informação específica acerca do assunto. Os

superintendentes foram um pouco mais otimistas, exceto dois da Dipai e a Suorg que comungam com os diretores, três da Dirab disseram que a empresa identifica as informações de execução da estratégia e que está na fase inicial de trabalho com relação a esse assunto. Outros ainda disseram que conhecem todos os processos de execução da estratégia e levam em consideração essa informação de modo a atender melhor os anseios da sociedade.

4.4.6 - 6º Estágio – Teste e adaptação da estratégia Estágio

Para finalizar o ciclo proposto pelo sistema gerencial para a vinculação da estratégia à operação tem-se o sexto estágio. Este bloco está voltado para o teste e adaptação da estratégia, a fim de verificar a validade dos objetivos estratégicos. A figura abaixo (Figura 9) ilustra as respostas da única pergunta realizada com objetivo de saber, em linhas gerais, se a estratégia na Conab está funcionando.

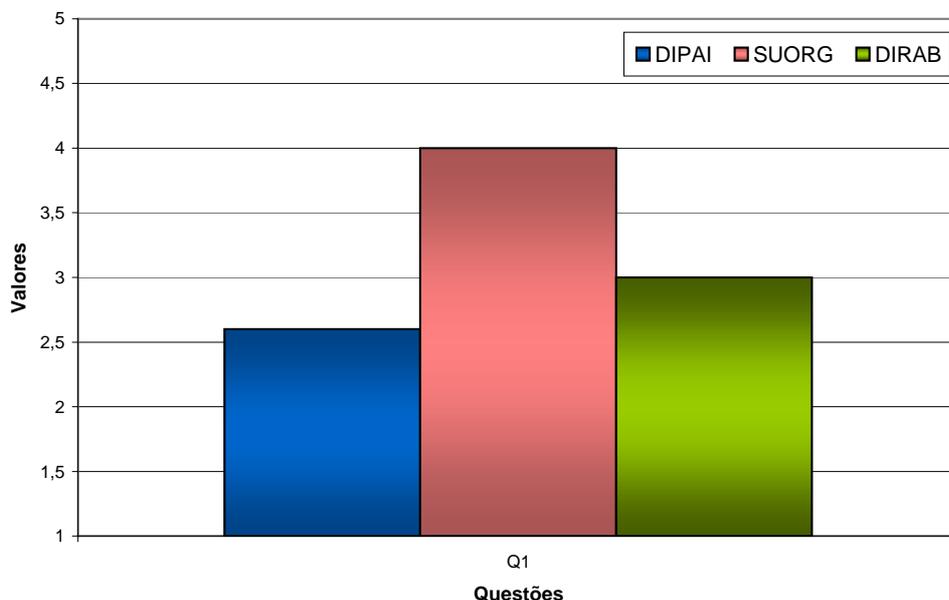


Figura 9 – 6º Estágio – Teste e adaptação da estratégia Estágio

Fonte: autora

Foi perguntado aos entrevistados se na Conab a estratégia está funcionando. Entre os entrevistados as respostas foram totalmente opostas. Enquanto 50% disseram já haver feito este questionamento, mas desconhecer os processos que a fazem funcionar, os outros 40% afirmaram conhecer todos os processos de funcionamento da estratégia da empresa e que trabalham buscando uma forma que possa torná-la melhor. Como pode ser visto no gráfico, apenas dois gestores, que representam 10%, divergiram de opinião ao dizerem que conhecem a maioria dos processos de funcionamento da estratégia da Conab.

4.5 - Média Qualitativa da Maturidade

Para medir o grau de maturidade da gestão estratégica da Conab foi elaborado, conforme descrito na metodologia, um instrumento de pesquisa dividido em seis blocos. Cada bloco era composto por um número variável de questões, com cinco alternativas de resposta que variaram de um (1) a cinco (5), onde (1) possui nível estratégico incipiente evoluindo gradualmente para (5), que assume um valor representativo de maturidade estratégica otimizada.

Vale ressaltar que este trabalho não foca uma análise quantitativa da maturidade estratégica da Conab, entretanto, a partir do instrumento utilizado foi possível estabelecer um valor médio para o tema proposto conforme ilustra a figura (10) abaixo.

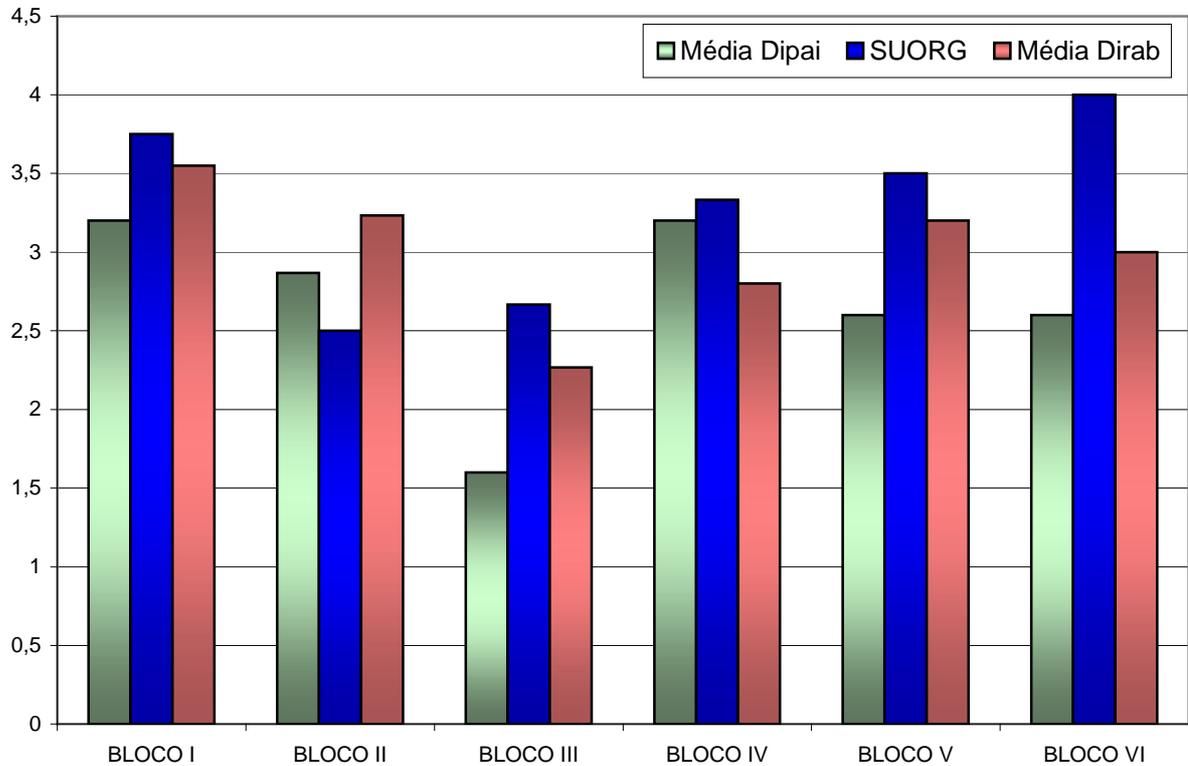


Figura 10 – Média Quantitativa do Ciclo dos Estágios

Fonte: autora

De acordo com a percepção dos gestores da Conab a média obtida foi 3. Isto mostra que a empresa encontra-se em um grau médio de maturidade. Considerando a escala proposta, que variava de 0 a 5 e do ciclo dos estágios, a média da Conab mostra que ela tem tanto fatores positivos quanto negativos.

Positivamente podem ser considerados os seguintes fatores: histórico de implantação de PE na empresa, uso da metodologia BSc, elaboração do Mapa Estratégico com seus atributos, sistema operacional para alimentação de dados e criação de unidade orgânica específica para gestão estratégica da empresa.

Por outro lado, ainda há pontos negativos a serem observados e melhorados, tais como: PE e sistema de alimentação de dados/indicadores desatualizados, falta de alinhamento e sintonia dos gestores no tocante à gestão estratégica, corpo funcional desmotivado, descontinuidade do

PE mediante mudança de diretoria, ausência de ações de longo prazo e reuniões de avaliação de resultados.

CONSIDERACOES FINAIS

A meta de realizar um estudo para responder ao problema proposto neste trabalho foi atingida. Todavia, perceber sob o olhar dos gestores quais os principais fatores são considerados essenciais para a elaboração e gestão da estratégia em uma empresa pública é bastante complexo.

Apontado por estudos que o processo de gestão estratégica da empresa, tanto pública quanto privada, ainda é um ponto que merece mais espaço e dedicação dos gestores. De acordo com a literatura consultada, um dos principais fatores que contribuem para o insucesso da boa gestão estratégica da empresa é a ausência de um PE.

No setor público a situação não é diferente e torna-se mais complexa devido, principalmente, à peculiaridade de as estatais se encontrarem em ambiente mutável, complexo e incerto no longo prazo, além de ser composto por vários atores que agem de maneira diferente.

Assim como os diretores das empresas privadas, os gestores públicos também se deparam muitas vezes com a falta de conhecimento da própria instituição, aspectos gerenciais da administração pública, mercado de atuação, gestão de pessoas e de como atender aos anseios da sociedade. Tais fatores poderiam ser minimizados, facilitando a vida do gestor e melhorando a gestão da empresa, caso houvesse um PE efetivamente ativo.

A partir destas situações, pode ser constatado com a realização deste trabalho que, na Conab, a situação não é diferente. Embora ela venha buscando soluções em PE desde os idos de 2000, os gestores entrevistados sabem que a empresa possui missão e visão, mas não a colocam em prática.

Apesar de todo o histórico de tentativas de implantação de um PE na Conab, o trabalho mostrou que a ausência dele compromete todo o ciclo da gestão estratégica. No estágio 1, os gestores percebem que a empresa tem os seus pontos fortes e fracos assim como as ameaças e oportunidades e que, apesar de as diretrizes governamentais interferirem muito em sua gestão, a Cia consegue executar positivamente suas atribuições e responder, mesmo com alguns entraves, aos anseios da sociedade.

Para planejarem a estratégia da Conab (estágio 2), conclui-se que um ponto forte é a existência do Mapa Estratégico completo, entretanto os gestores não estão alinhados à estratégia. Enquanto uns dizem que a empresa não tem estratégia, outros dizem que ela está voltada para um público específico ou são obtidas do mercado. Outra divergência é a execução da estratégia, pois uns dizem que é responsabilidade dos gestores, outros do corpo funcional ou da área específica.

A fase três do ciclo também apresenta pontos fortes e fracos. Para alinhar a estratégia em toda a Cia, a Direção está iniciando um processo de governança e buscando informações para motivar o corpo funcional a se envolverem com o tema. Entretanto, não há ainda um alinhamento das áreas isoladas à estratégia corporativa, é feita uma análise de ambiente externo, mas seus principais pontos não são compreendidos por todos e grande parte do corpo funcional não se sente motivado.

Na organização da estratégia de longo prazo com as operações rotineiras da Conab, presente no quarto estágio do ciclo, os gestores disseram que os objetivos e melhorias não condizem com a estrutura operacional, por isso a execução das atividades diárias ocorre moderadamente e com muitas dificuldades. Mesmo nessa situação há uma certa satisfação dos gestores quanto à integração das iniciativas com a execução orçamentária e a realização de parcerias, principalmente com MDS e MDA, para aquisição de recursos e melhoria nos processos.

O quinto estágio do ciclo, voltado para o monitoramento e aprendizagem da estratégia, mostrou que mais de 50% dos gestores disseram que há pouco controle sobre a execução das operações devido a influências políticas e governamentais na empresa. Isso os leva a concluir que a execução estratégica da Conab não é levada em consideração por não ter importância significativa ou influência em sua gestão.

Encerrando o ciclo, o sexto estágio questiona sobre o funcionamento da estratégia na Conab e mais uma vez não há uma tendência nas respostas. Metade disse desconhecer os processos que a fazem funcionar, enquanto a outra parte diz conhecê-lo muito bem.

A Conab, empresa única na sua área de atuação e com relevante papel para a agricultura brasileira, encontra-se em um grau de maturidade estratégica nível 3 numa escala de 0 a 5. Diante disso nota-se que mesmo já dispondo de um PE com meios para operacionalizá-

lo, uma área específica e um mapa estratégico estabelecido, ainda há ausência de sintonia dos seus gestores e colaboradores o que, de certa forma, acaba influenciando desfavoravelmente o processo de gestão estratégica da empresa.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ABELL, D. F. **Administrando com Dupla Estratégia**. São Paulo: Pioneira 1995
- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, mai/ago. 2000.
- BARBOSA Emerson Rodrigues e BRONDANI Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**, Revista Eletrônica de Contabilidade v.1. n.2, dez/2004-fev/2005.
- BRASIL, Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF; Plano Estratégico 2004 – 2007 Escola de Administração Fazendária ESAF, Ministério da Fazenda – Ministério da Educação, Brasília mar/2004.
- BRASIL, Planejar estratégias para a Secretaria de Polícia do Senado Federal. Disponível em:
<http://www.senado.gov.br/sf/senado/spol/pdf/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO.doc>
- CAMPOS, W. O que é a Gestão Estratégica? Disponível em:
<http://www.espm.br/rjclipping/2011/agosto/35691.pdf> . Acesso em maio/2013.
- CERTO, S. S. & PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1339.
- CONAB, Plano de Reordenamento da Companhia Nacional de Abastecimento, **Relatório**. Brasília, julho de 2012.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, 1989.
- FISCHMANN, A. A., ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo Atlas, 1991.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. in Harvard Business Review. Harvard Business School Press. Pg. 71-79. 1992.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, A. A. de Projeto de Desdobramento da Estratégia nas Superintendências Regionais da Conab. **Apostila nº 02: Planejamento Estratégico na Companhia Nacional de Abastecimento**. Brasília, 2002.

RODRIGUES, E. D. & LEITE, F. T. Planejamento Estratégico – uma oportunidade para a participação. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 7, Nº 13, Salvador - jan./jun. 2006.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZDEBSKI, D. C. **Identificação do grau de maturidade de estratégias: um estudo de dois aglomerados produtivos do Estado do Paraná**, 2011. (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2011.

ANEXO



Questionário aplicado aos gestores da Conab

GESTÃO ESTRATÉGICA DA CONAB: avanços e oportunidades de melhoria

Dados do Entrevistado

Nome Completo:

Cargo/função:

Tempo de Atuação na Empresa:

Nível de Escolaridade: () Ensino Médio Incompleto () Superior Incompleto () Especialização ()
Ensino Médio Completo () Superior Completo () Mestrado () Doutorado

Faixa Etária: () Menos de 25 anos () Entre 26 e 29 anos () Entre 30 e 34 anos () Entre 35 e 39 anos
() Entre 40 e 44 anos () Acima de 50 anos

Bloco I – Desenvolvimento da Estratégia

1) A empresa possui missão? Qual é a missão da empresa? Como e por quem a mesma foi definida?

2) Sobre a visão da empresa. Existe? Quais os critérios utilizados para defini-la?

3) Como pode ser descrito o Planejamento Estratégico da Conab?

- 1) Não há nenhuma descrição de planejamento estratégico;
- 2) Há um mapa estratégico genérico descrito para toda a empresa;
- 3) Há um mapa estratégico detalhando objetivos, indicadores, metas e iniciativas;
- 4) Existe o mapa estratégico detalhado, mas suas informações não são medidas;
- 5) A empresa segue rigorosamente todos os quesitos do mapa estratégico.

4) Quanto aos pontos fortes e fracos da empresa:

1. Eles são desconhecidos ou não foram ainda avaliados.
2. Estamos em processo de identificação daquilo que temos de melhor, bem como observando os pontos que temos que melhorar.
3. Conhecemos razoavelmente bem os nossos pontos fortes e fracos.
4. Nossos pontos fortes e fracos são conhecidos.
5. Os pontos fortes da nossa empresa já foram elencados e trabalhamos de maneira a otimizá-los sempre, mantendo-os superiores aos pontos fracos.

5) Quanto à análise das ameaças e oportunidades:

1. É incipiente.
2. Percebemos a necessidade de coletar mais informações sobre o assunto para elaborarmos nosso planejamento.

3. Estamos atentos a tudo que acontece, mas nem sempre conseguimos aproveitar as mudanças e nos precaver dos riscos.

4. Tanto as ameaças quanto as oportunidades são analisadas. Conseguimos avaliar o que ocorre em tempo em tempo real, tomando as atitudes mais coerentes no momento em que julgamos certo.

5. Estamos sempre atentos as oportunidades e ameaças e conseguimos nos antecipar de maneira a aproveitar as oportunidades de maneira mais competitiva.

6) Com relação à política e diretrizes governamentais, qual a interferência destes na sua empresa:

1. Nenhuma.

2. Interfere muito pouco.

3. Interfere moderadamente.

4. A ação política e governamental sempre foi nosso foco de atenção, exercendo influência significativa na atuação da empresa.

5. A ação política e governamental influencia significativamente na atuação da empresa, sendo uma das variáveis mais relevantes no momento de estabelecer estratégias.

Bloco 2 – Planejamento da Estratégia

Este bloco como o próprio nome diz envolve o planejamento da estratégia mediante o desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamento.

1) No que diz respeito à estratégia estabelecida para atuação da Conab, como você a define:

1. Não há uma definição clara da nossa estratégia.

2. Nossa estratégia se baseia muito nas informações que surgem do mercado e que sugerem uma mudança na nossa forma de atuação.

3. Minha empresa busca priorizar internamente a eficiência, aumento da produtividade, redução de desperdícios. No entanto, as expectativas do mercado passam a ser um aspecto relevante, porém, secundário.

4. Minha empresa busca oferecer um produto/serviço distinto dos demais ofertados no mercado, agregando características que representem acréscimo de valor percebido pelo cliente na dimensão do mercado.

5. Minha empresa busca focalizar um grupo relativamente pequeno, mas que permita potencializar significativamente a eficiência e efetividade de atendimento em relação às organizações que atuam no mercado como um todo. Basicamente nossa estratégia é orientada para o atendimento de determinados grupos de clientes, dotados de necessidades específicas.

2) Existe alguma ferramenta auxiliar para a mensuração dos objetivos, metas e indicadores estratégicos?

1) Não;

2) Sim;

3) Sim, mas desativado/desatualizado;

4) Sempre atualizado

5) Em perfeitas condições de funcionamento e gerenciamento.

3) Com são mensurados os objetivos e indicadores do planejamento estratégico da Conab?

1) Não há alimentação das informações no sistema;

- 2) *É feita uma atualização parcial das informações;*
- 3) *As áreas atualizam esporadicamente as informações;*
- 4) *Todas as áreas atualizam mensalmente os objetivos;*
- 5) *As atualizações realizadas periodicamente norteiam os próximos passos da empresa.*

4) Como as principais iniciativas estão relacionadas aos objetivos estratégicos da sua área?

1. *Incipientes ou restritas a algumas pessoas de maneira informal.*
2. *Reservadas. Há canais informais de comunicação sobre as iniciativas divulgadas, apenas para gestores principais.*
3. *Satisfatórias. Informações consistentes repassadas a todos os interessados.*
4. *Compartilhadas. Disponibilidade de informações consistentes e facilidade do acesso e compreensão das iniciativas por todas as pessoas envolvidas em todos os processos.*
5. *Otimizada. Disponibilidade de informações consistentes e facilidade do acesso e compreensão. Intercambio local de informações das iniciativas incluindo o envolvimento de parceiros.*

5) Como são financiadas (fontes orçamentárias) as iniciativas dos objetivos?

1. *Não são financiadas formalmente.*
2. *São financiadas caso seja necessário, esporadicamente.*
3. *Financiadas de forma modesta, com a colaboração de algumas pessoas consideradas “chave” no processo interno.*
4. *São financiadas e gerenciadas, envolvendo todas as pessoas e setores.*
5. *São financiadas de forma integrada envolvendo outros órgãos e parceiros.*

6) Quem é o responsável pela execução da estratégia?

1. *Apenas os gerentes das áreas;*
2. *Os gerentes e superintendentes;*
3. *A área coordenadora da execução do planejamento estratégico;*
4. *A direção geral da empresa;*
5. *Todo o corpo funcional da Conab.*

3º Estágio – Alinhamento da organização com a estratégia

Este bloco consiste em integrar a estratégia empresarial às estratégias de cada unidade funcional.

1) O que é feito pela Conab para garantir que todas as unidades organizacionais estejam na mesma sintonia?

1. *Nenhuma avaliação é feita.*
2. *Considera-se a situação percebida pelas áreas e informações obtidas do ambiente externo;*
3. *Todos os fatores obtidos através da análise ambiental são levados em consideração, mas nem todos são compreendidos;*
4. *Todos os fatores da análise de conjuntura são levados em consideração, uma vez que eles fornecessem dados para maior integração da empresa;*
5. *A empresa vem praticando rotineiramente a algum tempo a manutenção de dados e informações já obtidas dos ambientes interno e externo de forma a manter a sintonia da empresa.*

2) Como pode ser definido o alinhamento das unidades gestoras do planejamento estratégico com as estratégias das outras áreas e com a estratégia da corporação?

1. Inexistente ou insatisfatório. A aproximação entre as partes ocorre eventualmente através de reunião.
2. Ligação entre as partes facilitada por reuniões regulares formalizadas.
3. A governança da Conab está iniciando um processo de estreitamento de vínculos através de comunicados, newsletter, reuniões, etc.
4. Integrada, efetiva em todos os níveis.
5. Ampla, apresentando relações consolidadas também com todas as áreas envolvidas.

3) Como são motivados os empregados a contribuir para a execução da estratégia?

1. Nunca havia feito este questionamento.
2. Com pouca importância, pois não tem ligação direta com a operacionalização da estratégia;
3. É um assunto que a minha empresa tem buscado informações para começar a implantar programas de melhoria ao RH.
4. Minha empresa possui um programa interno de motivação de pessoas;
5. Minha empresa possui um programa estruturado de excelência em RH. Buscamos sempre a conscientizar a todos, bem como a refletir e explicitar sempre a importância dos funcionários tanto para a execução da estratégia quanto para a empresa como um todo.

4º Estágio – Planejamento das operações

Neste bloco o foco é alinhar as estratégias de longo prazo com as operações rotineiras, sem deixar de considerar a compatibilidade dos recursos financeiros com o plano estratégico.

1) Como são vistas as melhorias nos processos de negócios para a execução da estratégia?

1. Inexistentes ou não-realizáveis em função de prazos, recursos ou realidade da empresa;
2. Nem todos os objetivos, iniciativas e melhorias estabelecidos condizem com a estrutura da Conab (seja em prazos, recursos, interferências do ambiente externo).
3. De maneira moderada com resultados vagos e informais,
4. As melhorias são exequíveis, mas com grandes dificuldades de adaptá-los a nossa realidade organizacional.
5. As melhorias nos processos são plenamente exequíveis, portanto, adaptáveis à realidade da empresa.

2) A estrutura da sua área está alinhada aos objetivos estratégicos da Conab, inclusive com possibilidade de implantar padrões facilitadores de melhoria contínua interna?

1. O alinhamento é inexistente ou insatisfatório.
2. Há alinhamento com os objetivos facilitado por reuniões regulares formalizadas.
3. A governança da Conab está iniciando um processo de estreitamento de vínculos através de comunicados, acompanhamento, reuniões, etc.
4. Há uma integração efetiva em todos os níveis.
5. É ampla, apresentando relação consolidada com a direção da empresa e demais áreas envolvidas.

3) Como é feita a integração da estratégia aos planos e orçamentos operacionais?

1. Inexistente.
2. Insatisfatório, pois nada é compartilhado.

3. Moderado. Há incentivo, mas as pessoas não possuem o hábito de interagir e planejar informações orçamentárias em torno dos processos-chave da Conab.

4. Satisfatório, há integração formal, sendo uma prática comum na empresa.

5. Otimizado, havendo integração formal e estruturada inclusive com parceiros e órgãos superiores.

5º Estágio – Monitoramento e aprendizagem

Visa a execução dos planos estratégico e operacional, monitoramento dos resultados e aperfeiçoamento da estratégia.

1) Considerando a execução das estratégias pode se dizer que na Conab as operações estão sob controle?

1. Nunca fiz este questionamento.

2. Há pouco controle sobre a execução da estratégia da Conab;

3. Há execução e controle moderados das operações estratégicas da Conab sem influências políticas e governamentais;

4. A atuação estratégica da empresa sofre significativa influência da ação política e governamental, portanto há pouco controle.

5. A atuação da empresa sofre influência significativa da ação política e governamental, sendo esta uma das variáveis mais relevantes no momento de estabelecer o controle das estratégias.

2) Como a Conab está executando a estratégia?

1. Esta informação não é levada em consideração, por não ter importância significativa ou influenciar nossa atuação.

2. Estamos procurando conhecer como as estratégias que podem influenciar na atuação da Conab, mas ainda não conseguimos identificar nenhuma informação específica acerca deste assunto.

3. Identificamos as informações de execução da estratégia da empresa e estamos na fase inicial de trabalho com relação à este assunto.

4. Conhecemos todos os processos de execução da estratégia e levamos em consideração esta informação de modo a atender melhor os anseios da sociedade.

5. O processo de execução da estratégia sempre esteve em 'voga' na Conab, assumindo um papel de grande importância para a busca dos objetivos propostos.

6º Estágio – Teste e adaptação da estratégia.

Este bloco está voltado para verificação da validade dos objetivos estratégicos.

1) Diante disso e em linhas gerais, na Conab a estratégia está funcionando?

1. Nunca havia feito este questionamento.

2. Havia feito este questionamento, mas desconheço os processos que a fazem funcionar.

3. Conheço a maioria dos processos de funcionamento da estratégia da Conab;

4. Conheço todos os processos de funcionamento da estratégia da empresa e trabalhamos buscando uma forma que possa torna-lo melhor.

5. A execução da estratégia da minha empresa sempre foi seguramente avaliada num processo de melhoria constante com vistas à criação de um canal direto com o ambiente interno e maior aproximação e fidelização aos clientes e parceiros.

Espaço para sugestões, considerações e críticas.