



Enap

Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas

Módulo

4

Definindo a estratégia,
construindo a Proposta de
Valor e a Metodologia BSC



Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretor de Educação Continuada

Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância

Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudista/s (nome/s)

Luiz Aires Maranhão Cerqueira

Curso produzido em Brasília 2019.



Enap, 2019

Enap Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



Sumário

1. Introdução.....	5
2. Temas Estratégicos e Resultados Esperados	7
2.1 Temas Estratégicos	7
2.2 Resultados Esperados	10
3. Proposta de Valor de <i>Stakeholders</i>.....	13
4. Metodologia Balanced Scorecard no mundo	19
4.1 Perspectivas.....	21
Revisão do módulo	24
Referencias.....	25





Módulo

4

Definindo a estratégia, construindo a Proposta de Valor e a Metodologia BSC

1. Introdução

Como você viu nos módulos anteriores, o Planejamento Estratégico é um processo contínuo e dinâmico que antecipa o futuro a partir de decisões presentes. Ele ajuda a organização a antecipar as mudanças e a se preparar de forma eficaz para os eventos inesperados

Vamos entender o papel da “Estratégia” no planejamento da organização?

De forma simples e direta, a Estratégia corresponde aos passos necessários a serem adotados para transportar a organização de uma situação presente para uma situação futura. Isso é formalizado por meio de uma série de objetivos estratégicos que tem por finalidade alcançar o desafio presente na Visão. Vejamos, agora, o que alguns autores falam sobre a Estratégia.



Segundo Drucker¹ “Quando a empresa traça objetivos e metas e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porquê de sua existência, o que é, como faz e onde quer chegar”, ou seja, tem a sua Estratégia estabelecida.

Tiffany e Peterson² lembram que “o ontem é diferente do hoje que será diferente do amanhã, portanto planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar aos fatos desconhecidos e incertos, ou seja, planejar é uma **estratégia** para sobreviver”.

Para Thompson³ “a **estratégia** da empresa é composta pelo conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os administradores executam para atingir o melhor desempenho”. Ela pode ser implantada com abrangência em todos os setores, seja em marketing, em finanças, em recursos humanos, etc., buscando sempre o equilíbrio e a interação entre todos.

Segundo Mills⁴ “as **estratégias** determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns”.

1_ 1. (1997, p. 47)

2_ 2. (1996, p. 9)

3_ 3. (2000, p.12)

4_ 4. (1993 apud Oliveira 2006, p.196)



Diante disso, podemos perceber que a elaboração e aplicação de uma Estratégia vai permear todo o Planejamento Estratégico e conduzir aos resultados esperados pela organização.

Na figura a seguir, apresentamos e explicamos de que forma a estratégia se insere no planejamento estratégico.

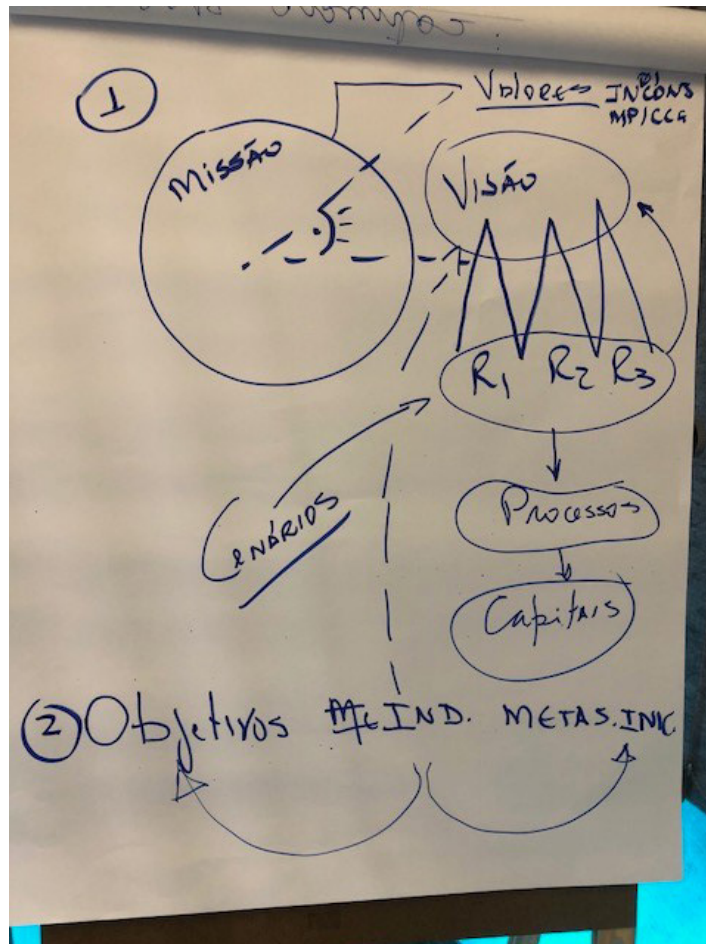


Figura 1- Estratégia no planejamento estratégico

Destacam-se na figura a Missão e, em seguida, a Visão sendo simbolizada como um recorte da Missão, que é a sua tradução para o curto prazo. A Missão é de longo prazo, por exemplo 60 anos, e a Visão é de curto prazo, por exemplo de 5 anos. Logo as Visões, para esse exemplo doze no total, refletem os resultados a serem alcançados nas diferentes etapas da Missão.

Quanto a Visão, atente-se num aspecto que nem sempre é tão óbvio de entendimento. Vamos utilizar uma descrição que é amplamente utilizada:

Visão: “Ser reconhecida pela sociedade por sua atuação na preservação dos Recursos Hídricos do Brasil”.

Observe que ao pretender esse reconhecimento, existem duas implicações. Primeiro, informar a quem pretende avaliar a atuação, os objetivos de sua atuação, seja por meio de Temas



Estratégicos, como Quantidade de águas e/ou Qualidade de Águas, Parcerias Estratégicas etc, ou diretamente por meio de Objetivos de Resultado, que passará a fazer parte do que denominamos de Proposta de Valor para a Sociedade (ou *Stakeholders* ou Clientes).

Considerando que a Visão é o que será perseguido pela organização no curto prazo e, que a Estratégia corresponde a tradução dessa Visão em Objetivos Estratégicos, Metas e Iniciativas, podemos dizer que se trata da ponte que se faz entre o Referencial Estratégico e os Planos de Ação decorrentes das Iniciativas. Podemos também dizer que a Visão é a mãe da estratégia.

2. Temas Estratégicos e Resultados Esperados



Compreender o conceito de Estratégia é fundamental para a construção de um Planejamento Estratégico robusto, claro, e que atenda às necessidades de comunicação tanto da organização quanto dos seus *Stakeholders*.

O ato de planejar a Estratégia revela a direção estratégica, expressa na Visão, e traduzida em: Temas Estratégicos, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas, conforme será apresentado no item a seguir.

2.1 Temas Estratégicos

Os Temas Estratégicos representam direcionadores das ações necessárias para que a organização possa alcançar a sua Visão de Futuro. Eles podem ser inseridos no Planejamento Estratégico em dois momentos. No texto da descrição da Visão, quando explicita os resultados a serem perseguidos, ou na etapa seguinte para a estruturação do Mapa Estratégico conforme será explicado mais adiante. Para reforçar o que foi dito até agora, relembremos as principais características da Visão. São elas:

- Ser reconhecida por algo.
- Escrita no tempo verbal infinitivo impessoal.
- Breve e fácil de entender e comunicar.
- Emocionalmente inspiradora.
- Concisa: simples e fácil de ser lembrada.
- Balancear os elementos externos com os internos.



- Meta ambiciosa.
- Nicho definido.
- Horizonte de tempo.
- Temas Estratégicos.

Observe que a forma de agregarmos esse conjunto de características ou atributos possibilitará adotar diversos modelos de Visão que serão apresentados a seguir.

Depois da leitura, tente analisar qual das alternativas você considera mais adequada para uma empresa.

Exemplo:

Visão: Obter 1 milhão de clientes on-line até o final da década aumentando a **tempestividade, eficiência, eficácia e custos** dos serviços disponibilizados.

É possível identificar os seguintes elementos presentes na Visão:

- Meta ambiciosa: número de clientes (1 milhão).
- Definição do nicho: o cliente bancário on-line.
- Horizonte de tempo: final da década.
- Temas Estratégicos: **tempestividade, eficiência, eficácia e custos.**

Ou

Visão: Obter 1 milhão de clientes on-line até o final da década.

É possível identificar os seguintes elementos da Visão:

- Meta ambiciosa: número de clientes (1 milhão).
- Definição do nicho: o cliente bancário on-line.
- Horizonte de tempo: final da década.
- Temas Estratégicos: não estão inclusos na declaração da Visão: **“tempestividade, eficiência, eficácia e custos”**.



Observe que o que diferenciou essas duas declarações foi incluir ou não os Temas Estratégicos na Visão.

Ou

Utilizar uma terceira forma, que não utiliza meta e por isso se abstém de quantificar, deixando esse atributo para ser definido nas metas dos objetivos de resultado a serem construídos. Essa é a forma que sugerimos seja utilizada, para dar maior flexibilidade estratégica durante os processos de revisão do planejamento.

A partir dos seguintes Temas Estratégicos vejamos a proposta de construção da Visão:

- Efetividade.
- Educação.
- Transparência.
- Cultura Organizacional.

Visão 1: “Ser uma referência em qualidade da gestão intensificando as ações de educação junto aos seus servidores e transparência dos seus atos”.

Visão 2: “Ser uma referência em qualidade da gestão promovendo transformações na cultura organizacional”.

Visão 3: “Ser uma referência em qualidade de gestão, com o aumento da efetividade e mudanças na cultura organizacional”.

Para cada um desses Temas e Visões podemos definir diversos Objetivos Estratégicos de Resultado. No tema **efetividade**, podem ser propostos: atingir metas, melhorar a qualidade de produtos e serviços, atender as expectativas dos clientes. Logo, deve ficar claro que os Objetivos Estratégicos serão desenvolvidos para atender cada um desses temas. Então, vamos definir os objetivos dos outros temas.

O tema **Educação** envolve objetivos como: elaborar plano de capacitação para a organização, construir banco de talentos, realizar mapeamento de competências. Ou seja, diversos objetivos associados ao capital intelectual da organização.

O tema **Transparência** envolve objetivos tais como: melhorar o Portal de Transparência do Governo, democratizar o acesso às informações por parte do cidadão, preparar informações públicas confiáveis e divulgar os atos estatais, ou seja, fortalecer o capital organizacional.

O tema **Cultura Organizacional** tem objetivos relativos às crenças e valores da organização que impactam nos níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas ao determinarem o grau de importância das variáveis inerentes às atividades.



Nesse sentido, são válidos os objetivos que criem condições voltadas para as melhorias das relações interpessoais na organização, como formar a identidade dos indivíduos e grupos, oferecer oportunidades de participação nas decisões em níveis adequados, garantir o envolvimento dos servidores com a Missão da organização. Veja que continuamos usando uma metodologia “*Top-Down*”, ou seja, de cima para baixo, do macro para o micro.

Todos ou parte desses exemplos de Temas Estratégicos poderão ser incorporados na construção do Planejamento da sua organização.

DESTAQUE

Relembrando! Para construir a Visão precisamos analisar a Missão, para definir as Estratégias precisamos da Visão, e agora para definir os Resultados Esperados sugerimos o uso dos Temas Estratégicos.

2.2 Resultados Esperados



Depois de compreender do que se trata os Temas Estratégicos, poderemos a partir deles ou no caso de não serem utilizados a partir da Visão, estabelecer qual o Resultado Esperado para cada um.

O Resultado Esperado deve refletir aquilo que se espera em relação a um determinado Tema Estratégico e a sua descrição deverá ser clara. Veja na prática como isso ocorre!

Por exemplo, a partir da **Visão**: “Ser uma referência em qualidade da gestão em 2019, promovendo mudanças na efetividade e transparência de suas ações”, podemos identificar os seguintes Temas Estratégicos:

Tema Estratégico 1: efetividade.

Tema Estratégico 2: transparência.

Em seguida, é possível definir os Resultados Esperados para cada tema estratégico, ou seja, descrever o que é esperado quando promovidas as mudanças na qualidade de gestão e transparência. Continuando a análise do exemplo, podemos descrever os seguintes resultados esperados:

Resultado esperado 1: Implantar um sistema de gestão estratégica com reuniões de acompanhamento trimestrais, ao longo de 2019, para assegurar a efetividade do processo.



Resultado esperado 2: Fornecer informações tempestivas, seis vezes ao ano, ao Portal da Transparência do Poder Executivo Federal em 2019.

Observe que enquanto o Tema Estratégico é expresso por meio de uma oração nominal, o Resultado Estratégico é uma oração verbo-nominal, com descrição detalhada do que se deseja. Dessa maneira, para cada um dos Temas Estratégicos existem outras possibilidades de Resultado Esperado, o que demonstra que estamos desmembrando o Tema. Esse exemplo que acabamos de analisar está representado no quadro a seguir.

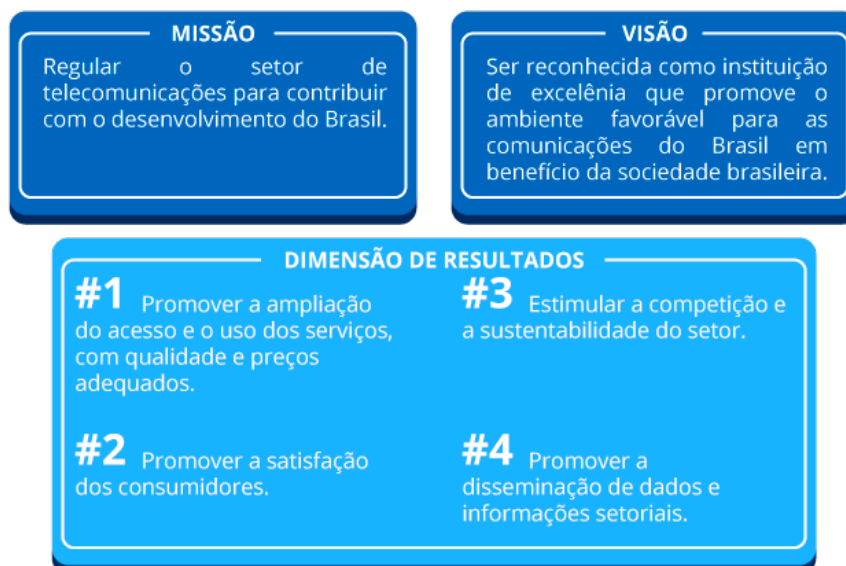
VISÃO	TEMAS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS ESPERADOS
Ser uma referência em eficiência e qualidade de gestão, em 2019, assegurando aos cidadãos uma alocação racional e transparente dos recursos públicos.	Alocação Racional	Aumentar a eficiência e eficácia de aplicação de critérios para alocação dos recursos públicos.
	Alocação Transparente	Ampliar a transparência da alocação dos recursos públicos.

Quadro 1 | Definindo a Estratégia

Um aspecto de desejamos chamar sua atenção é que, preferencialmente devemos evitar o uso de verbos de ação quando tratarmos de objetivos de resultado. Isso é importante para distingui-los dos objetivos de processo.

Nos processos de elaboração de objetivos estratégicos as pessoas costumam apresentar muitas dúvidas se um determinado objetivo é de resultado, o que resultaria em sua alocação como a finalidade do esforço sendo realizado. Para tal devo usar verbos como: aumentar, reduzir, diminuir, maximizar, etc. Observe que todos eles dizem respeito a modificação de estado em relação a uma situação atual.

Para exemplificar, veja a Missão, Visão, Tema Estratégico e os Resultados propostos no Planejamento Estratégico da ANATEL 2015 – 2024.



Quadro 2- Planejamento Estratégico ANATEL



O Tema Estratégico encontra-se no corpo da Visão. Como identifica-lo? Por meio da pergunta: o que é necessário ser feito para que essa organização seja reconhecida como uma instituição de excelência? A resposta será ambiente favorável.

Observe que o objetivo 1 está redigido da seguinte forma: “Promover a ampliação do acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados.” O verbo promover é de ação, retirando a nossa percepção de resultado.

Assim, propomos a seguinte reformulação: “Ampliar o acesso e o uso dos serviços, com qualidade e preços adequados”. Alguma dúvida que o verbo ampliar é de resultado e que nos passa informação sobre modificação da situação atual?

Observe a atual redação do objetivo 2: “Promover a satisfação dos consumidores”. Vamos transformar essa redação em um resultado? Maximizar a satisfação dos consumidores. Essa é a ideia que desejamos passar. Você seria capaz de reescrever os objetivos de resultado 3 e 4? Caso uma das competências do seu órgão fosse: “consolidar o processo X”. Na sua avaliação isso seria um objetivo de resultado? Por que?

Agora, para exercitar, tente identificar na Visão a seguir os Temas Estratégicos. A pergunta seria: o que é necessário fazer para se tornar uma instituição de referência no controle em 2019? A resposta é: contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública federal. Tema Estratégico: aperfeiçoamento.

DESTAQUE

Visão: Ser a instituição de excelência no controle, em 2019, e contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública Federal.

Já sabemos que a Visão ilustra aquilo pelo qual uma organização deseja ser reconhecida, ou a transformação que pretende produzir ao longo de um determinado período de tempo. Muitas vezes não vemos o horizonte de tempo no texto da Visão pelo fato de que se presume, se for organização pública, que sua validade é coincidente com a do Plano Plurianual. Nessa Visão o nicho é a Administração Pública Federal, o horizonte de tempo é 2019.

E o Resultado Esperado, como podemos identifica-lo considerando esse tema? Existem inúmeras opções para se atingir um nível de excelência, vejamos algumas delas:

- Aumentar o controle do processo licitatório em conformidade com a Lei de Licitação nº 8.666/1990.
- Ampliar o controle sobre a realização de convênios.
- Mapear os requisitos necessários para a adequação de contratos.
- Aumentar o controle sobre os processos de aquisição na Administração Pública Federal.



IMPORTANTE !

É importante compreender que **Resultado desejado** reflete um estado melhor que o anterior, por isso utilizamos verbos como: **aumentar, ampliar, reduzir, etc.**

Qualquer uma dessas descrições é um Resultado Esperado do Tema Estratégico “Excelência no Controle”. Essa opção resultará em inúmeros Objetivos Estratégicos e na realização de inúmeras Iniciativas Estratégicas. Então, após analisar as diversas alternativas, elegemos uma e essa será o Resultado Esperado, que é sempre único para cada Tema.

3. Proposta de Valor de *Stakeholders*



Já estudamos muito acerca dos *Stakeholders*. Agora, vamos tratar de um importante conceito dentro dessa temática que nos ajudará a elaborar a Estratégia da organização, ou seja, a Proposta de Valor dos *Stakeholders*. É importante saber como construir a Proposta que seja mais adequada para a sua organização.

Você se lembra de quando exemplificamos que, ao irmos a uma loja, para adquirir uma geladeira analisamos, normalmente, o preço, a qualidade, a cor, a marca, o tamanho, entre outras razões? Então! Os atributos dos produtos nos influenciam na hora da compra e são denominados de atributos da Proposta de Valor do fabricante.

DESTAQUE

A Proposta de Valor é o coração da estratégia. Descreve como a organização se diferenciará na visão do cliente. Define também o contexto para o restante da estratégia. Uma Proposta de Valor baseada em obter os menores custos para os seus clientes exige excelência em diversos e diferentes processos e capital humano que torna uma proposta de valor completa e customizada para as soluções requeridas pelos clientes⁵.

Os clientes realizam suas escolhas com base na Proposta de Valor dos fornecedores. Aquela que vá lhes atender melhor. Nesse sentido, os fabricantes de geladeira têm interesse em saber quais são as preferências dos clientes para que possam incorporá-las na sua Proposta de Valor e com isso aumentar a sua Participação no Mercado. Por outro lado, ao analisar as necessidades dos seus clientes, o fabricante da geladeira vai buscar, na medida do possível, atendê-las. Ele poderá atender algumas (Pontos Fortes) e outras não (Pontos Fracos).

⁵ (Kaplan, Robert S. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Locais do Kindle 1746-1749). Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.



Uma Proposta de Valor deve comunicar os benefícios em adquirir os seus produtos ou serviços aos clientes. Ela é construída com o objetivo de convencer os atuais ou futuros clientes de que o que eles têm a oferecer, em produtos e serviços, adiciona mais valor ou resolvem da melhor forma um problema do cliente do que os produtos da concorrência. De maneira simples, equivale às razões pelas quais os clientes dão preferência aos seus produtos e serviços, ou seja, traduzem os desejos dos clientes.

Utilizar jargões do tipo: “temos experiência”, “nossos serviços são os melhores”, etc, podem não dizer muita coisa sobre o produto ou serviço. Ao invés disso, é preferível pensar em Proposta de Valor como um conceito – “por que o cliente compra uma determinada coisa? “. Assim é possível encontrar mais sobre o que trabalhar, ao invés de tentar limitar algumas declarações com pouco apelo⁶.

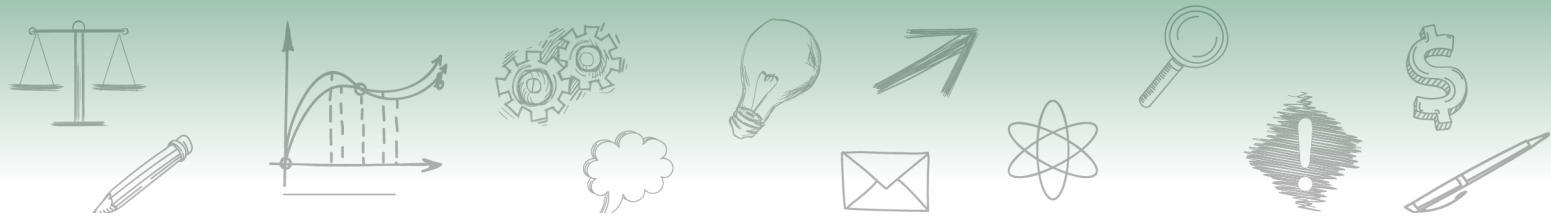
Como a Estratégia tem como finalidade traduzir o objetivo estipulado na Visão, você deve entender que cabe à Proposta de Valor de Stakeholder realizar essa transição. Isso significa que a Proposta de Valor vai mapear o capital humano, tecnológico, organizacional e os diversos processos de criação de valor necessários para a entrega desta. Todavia, é preciso ser cuidadoso ao repassar os atributos de qualidade, economicidade, tempestividade, imagem e relacionamento com os seus *Stakeholders*. Isso porque estes atributos são os seus diferenciais, uma vez que você, possivelmente, pretende ser uma alternativa superior aos demais atores.

Por isso, é preciso pensar em uma Proposta de Valor como uma declaração que leve em consideração porquê os *Stakeholders* darão preferência pelos seus produtos ou serviços ao invés de tentar reduzi-lo a algumas declarações com pouca essência. Três são as chaves para a elaboração de uma Proposta de Valor: ressonância, diferencial e evidências. Observe, com atenção, o conceito de cada uma delas na imagem a seguir.



Figura 2 | Chaves para Proposta de Valor

6_ (Coleman. Howard., The Chicken or the Egg - Value Propositions or SWOT? - MCA Associates, 2016).



Mas como elaborar uma Proposta de Valor coerente? Bem, vale destacar que a Proposta de Valor é definida, usualmente, por meio de uma série de atributos. Vejamos três exemplos de atributos possíveis que poderiam ser utilizados numa organização qualquer.

Produtos e Serviços: Esses atributos correspondem a características como qualidade, tempo de entrega, economicidade do produto a ser entregue, possibilidade de customização do produto para atender às necessidades do cliente. Sendo assim, descrevem os aspectos dos objetivos da organização – o serviço que é provido, a sua tempestividade, qualidade e preço. Exemplo: elaborar orçamento transparente e customizar a elaboração de cursos.

Imagem e Relacionamento: Esses atributos descrevem os fatores intangíveis que atraem os *Stakeholders* para uma organização ou contribuem para a satisfação de suas necessidades. Eles têm como foco a percepção da marca e a reputação da organização.

Além disso, envolvem a capacidade intelectual dos servidores, as áreas de especialização, os centros de competência, os recursos humanos, tecnológicos, que refletem em melhoria de processos, aumento de eficiência, eficácia e efetividade, atendimento tempestivo, personalizado e qualificado aos seus clientes resultando em imagem e relacionamento diferenciado com os clientes.

Relacionamento: Como forma de diferenciar o produto ou serviço oferecido, diversos fabricantes dispõem de um centro de assistência on-line para clientes. Ou seja, sistemas tecnológicos que assumem o controle da máquina do cliente e resolvem a maioria dos problemas. No caso dessas organizações, o Fator de Relacionamento está voltado para a tempestividade e qualidade da interação da organização com os seus *Stakeholders*.

Assim, deve ser analisado se é fácil de lidar com a organização e se as consultas são respondidas com rapidez e precisão. Podemos sintetizar tudo que foi dito a respeito dos atributos da Proposta de Valor da seguinte forma:

- a) Proposta de Valor voltada para Produtos e Serviços = Proposta de Valor de Excelência Operacional.
- b) Proposta de Valor de Imagem = Proposta de Valor de Inovação.
- c) Proposta de Valor de Relacionamento = Proposta de Valor de Solução das Solicitações dos Clientes.

Em termos gerais, essas propostas de valor se aplicam a qualquer organização e a qualquer atividade. Vejamos, por exemplo, a Escola de Ensino a Distância da Enap.

Excelência Operacional: quais os atributos de produtos e serviços lhe fariam decidir por realizar um curso EAD da Enap?

- a) **Atributos de Produtos e Serviços:** diversidade de cursos na área de Administração Pública, gratuitos, qualidade dos cursos e dos profissionais envolvidos na produção



dos mesmos, nível de atualização, disponibilidade, fácil entendimento, extensão, frequência com que é oferecido.

- b) **Atributos de Imagem:** a Enap (Escola Nacional de Administração Pública) é uma marca de sucesso no segmento de Ensino a Distância. A Inovação é sua marca. Seus cursos acompanham as novidades do mundo acadêmico, ao mesmo tempo em que fazem a transição do teórico para o prático com muitos exemplos e estudos de caso.
- c) **Atributos de Relacionamento com Clientes:** dispõe de pessoal qualificado para o atendimento tempestivo e com qualidade, no que tange a todos os procedimentos que envolvem um curso EAD. As avaliações dos produtos feitas pelos clientes são analisadas e levadas em considerações em novas edições dos cursos oferecidos.

IMPORTANTE

Ficou claro que a Proposta de Valor de Stakeholders é a forma como você vai se apresentar e buscar o diferencial no mercado de trabalho? Ao final da avaliação dessa Proposta o cliente deverá responder às seguintes questões:

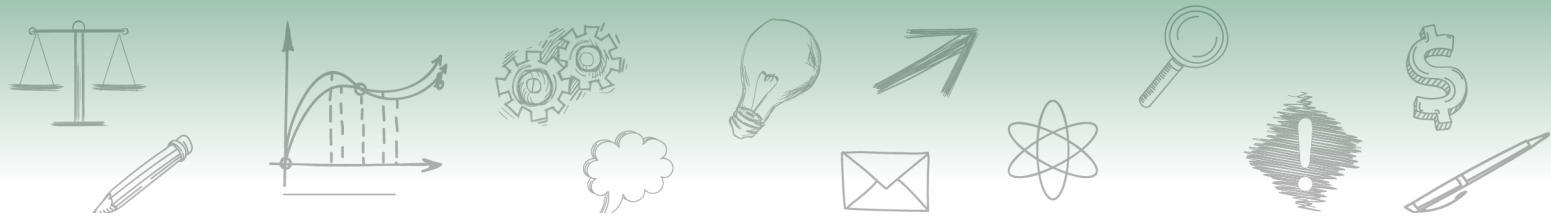
- a) Eu quero e preciso?
- b) Essa é a melhor entre as Propostas de Valor disponíveis?
- c) A marca “Enap” me deixa seguro que eles entregam o que prometem?

Essas três perguntas permitirão que você crie um Mapa de *Stakeholders*. A partir do Mapa de *Stakeholders* de sua organização, prefeitura ou comunidade, você verificará suas expectativas, no tocante aos seus produtos e serviços tangíveis e intangíveis, para as três respostas dos seus clientes.

Com base em tudo que estudamos até aqui, podemos afirmar que a Proposta de Valor traduz a Visão em termos mais específicos e mensuráveis por meio da descrição de como a organização irá atender aos seus vários *Stakeholders*, internos ou externos, no tocante aos Resultados Esperados.

Outra forma apropriada de conceituar a Proposta de Valor de Stakeholders é evidenciar os recursos e competências disponibilizadas para atender as demandas dos mesmos.

Veja um exemplo disso por meio da Visão de uma determinada Coordenação de Educação da Secretaria da Eficiência do Ministério da Cidadania.



DESTAQUE

Visão: Ser reconhecida por promover o fortalecimento da cidadania fiscal da sociedade nivelando conhecimento sobre os temas orçamento e inovação, por meio de modalidades de ensino a distância e presencial.

Por meio da Visão, essa Secretaria elaborou a Proposta de Valor a seguir. Veja a forma como ela foi construída: primeiro, foram definidos os Temas Estratégicos, depois os Resultados Esperados e, finalmente, destacado os Atributo de Serviço. Observe!

Tema Estratégico 1: educação orçamentária.

Tema Estratégico 2: inovação.

Resultado Esperado 1: soluções por meio de educação orçamentária.

Resultado Esperado 2: processos inovadores.

Atributo de Serviço: inovação.

Dessa maneira, para ser reconhecida pela promoção do fortalecimento da cidadania fiscal e pela racionalização dos recursos públicos, a Coordenação irá disponibilizar aos seus *Stakeholders* “soluções por meio de educação orçamentária e processos inovadores”, que são os Resultados Esperados 1 e 2.

As soluções propostas pela Coordenação serão atendidas por meio dos seguintes valores que traduzem oportunidades para nivelar o conhecimento nos temas estratégicos estabelecidos de forma mais econômica (menor custo), eficiente (fazer mais com menos) e eficaz atingir o público previsto.

Por meio de um processo de *brainstorm*, ou seja rodada de ideias, a equipe entendeu que os principais atributos deveria ser: Inovação – projetos inovadores traduzindo essa nova proposta, Imagem – ser reconhecida com uma Coordenação capaz de entregar serviços de qualidade, Onerosidade - menor custo, Simplificador – buscar a forma mais eficiente e eficaz de entregar o serviço, Integração Tecnológica e Socialização – permitir por meio da integração tecnologia atingir uma maior quantidade de pessoas por meio de seus cursos em um determinado período de tempo. Para que você entenda melhor o que são esses valores detalharemos cada um na tabela a seguir.



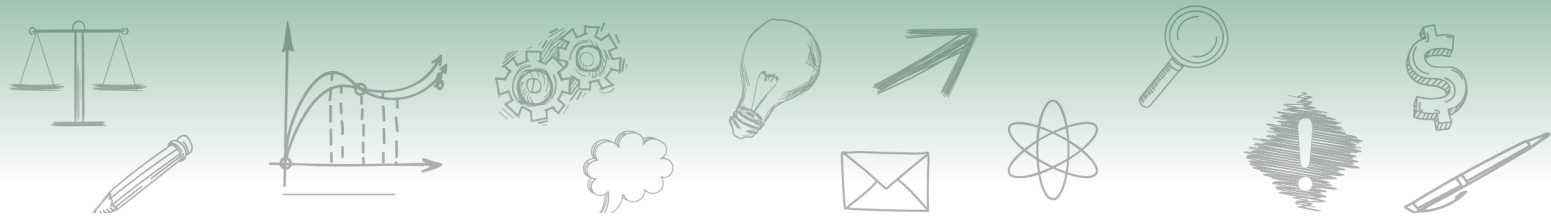
Proposta de Valor	Descrição	Objetivo estratégico
Inovação	<i>Projetos inovadores nunca vistos antes.</i>	Criar sistemáticas por meio de produtos educacionais para promover um avanço contínuo em soluções para os desafios existentes.
Imagem	<i>Reconhecimento pela reputação e expertise.</i>	Expandir a quantidade de clientes em função da imagem da organização e qualidade do produto.
Onerosidade	<i>Forma menos onerosa de realizar o processo.</i>	Aumentar a Produção com alto nível de qualidade com a melhor relação benefício x custo e sem trabalho.
Simplificador	<i>Conveniência e disponibilidade dos produtos.</i>	Construir processos otimizados para tornar a vida simples e descomplicada em uma base de relacionamento com a coordenação.
Integração Tecnológica	<i>Produtos customizados com solução integrada.</i>	Apresentar soluções customizadas e contínuas para os Stakeholders com base numa relação permanente.
Socialização	<i>Serviços flexíveis e relacionamento interpessoal, porque confiam na coordenação.</i>	Construir confiança e segurança nos clientes.

Tabela 1 | Soluções/Valores

Fonte: Managing and Delivering Performance (2009) – Bernard Marr, adaptação equipe COEDO.

A partir dessas informações da Coordenação podemos dizer que a Proposta de Valor deve expressar as razões pelas quais os *Stakeholders* devem dar preferência a sua instituição. E, para isso acontecer devemos estar atentos e demonstrar na Proposta as seguintes situações:

- Estar alinhada com os seus centros de excelência, a exemplo da SOF que é considerada centro de excelência em Orçamento e ensino a distância.
- Estar enraizada no espírito de sua organização, ou seja, a SOF dispõe da cultura de valor alinhada com os valores propostos.
- Estar alinhada com a necessidade dos seus *Stakeholders* (Eu quero – Eu preciso).
- Dispor de atributos de valor, de marca e de relacionamento com os clientes atrelados a suas atitudes e cuidados na execução por parte dos servidores de sua organização, por exemplo: competência no trato dos produtos e serviços, soluções customizadas e de qualidade (é a melhor Proposta de Valor).
- Dispor de processos de trabalho que dão suporte para cumprir as promessas. Por exemplo: o teor de sua proposta está contemplado nos processos de sua organização (Eu acredito em você).



A figura a seguir exemplifica de que forma esses atributos da Proposta de Valor do Cliente irão integrar a Dimensão *Stakeholders/Cliente* do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*.



Figura 3 | Proposta de Valor do Cliente.

4. Metodologia *Balanced Scorecard* no mundo

Conforme você viu no Módulo 1, existem diversas metodologias de planejamento e escolhemos trabalhar com o BSC. Entenda melhor o motivo dessa escolha e de que forma ela orienta a construção dos objetivos estratégicos e os acomoda nas Perspectivas e Temas Estratégicos. Acompanhe!

De acordo com os gregos, “método” é um caminho para se atingir um determinado fim. Seguindo esse conceito, a metodologia *Balanced Scorecard* - BSC foi criada a partir de uma parceria entre Robert S. Kaplan, professor de *Harvard Business School* e David. P. Norton, pesquisador da empresa, KPMG, em 1990.

O BSC tinha por finalidade medir o desempenho das organizações, ou seja, ampliar a visão meramente financeira de até então, proporcionando uma visão global da organização e, assim, fornecendo os meios necessários para os processos de monitoramento e avaliação.

SAIBA MAIS

Nos últimos anos, aproximadamente 70% das 1000 empresas da revista Fortune utilizam o BSC como forma de apoiar a gestão de desempenho, uma vez que essa metodologia apresenta uma tradução confiável da Missão, Visão, Valores e Estratégia traduzidos em Objetivos, Medidas de Desempenho e Metas.

O BSC representa:

- **Um Sistema de Medidas:** por causa dos indicadores e das metas.



- **Um Sistema de Gestão Estratégica:** porque propicia o acompanhamento do alcance das metas.
- **Uma Ferramenta de Comunicação:** por se tratar da apresentação da estratégia, de forma bem objetiva, em um mapa estratégico com temas distribuídos em perspectiva ou dimensões e por se tratar, também, de um quadro de medidas (Scorecard) com os seguintes componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Assim, o BSC é implementado por meio de relações de causa e efeito, entre objetivos relativos às diferentes perspectivas da organização e dispostos conforme apresentado na figura.

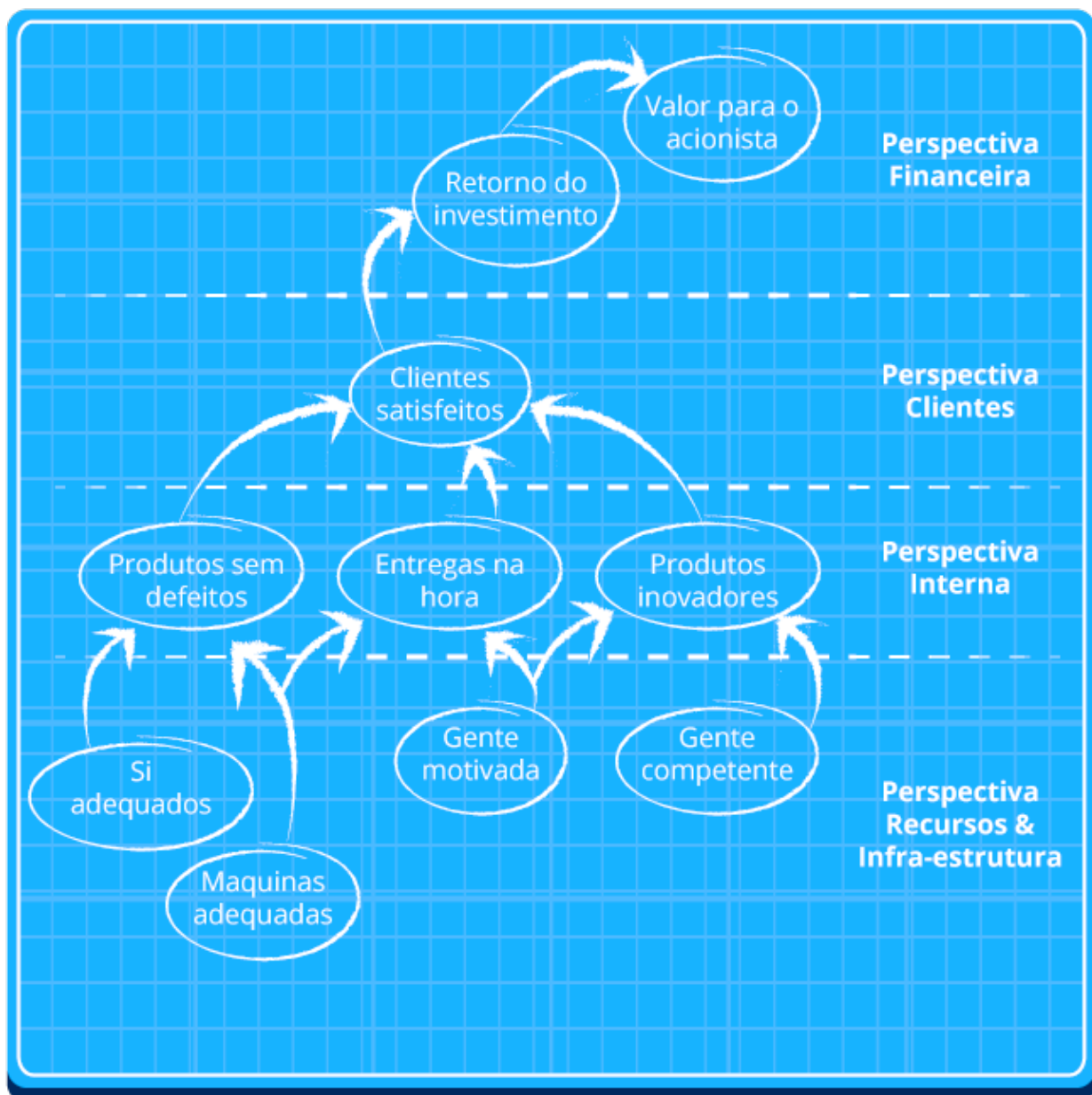
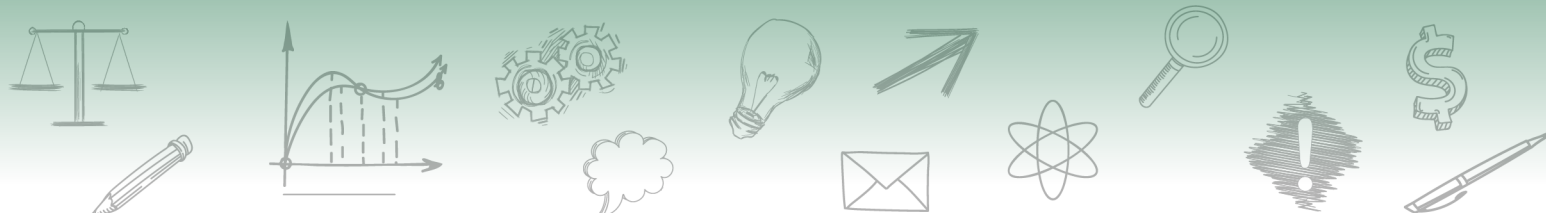


Figura 4 | Estrutura do BSC.
Fonte: figura do Google Imagens



A figura corresponde à estrutura da metodologia *Balanced Scorecard* - BSC, apresentando as quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e Pessoas. As setas interligando os objetivos das diferentes camadas demonstram as relações de causalidade que podem ser analisadas da seguinte forma:

- a) Para aumentar o valor do acionista é necessário aumentar o retorno do investimento.
- b) Para aumentar o retorno do investimento é preciso que haja mais clientes satisfeitos e dessa forma aumenta-se a venda dos produtos.
- c) Para aumentar a satisfação dos clientes é preciso aumentar a entrega de produtos sem defeitos, a quantidade de produtos inovadores e realizar as entregas na hora.
- d) Para entregar produtos sem defeitos é necessário verificar se eles estão adequados a especificação e se as máquinas empregadas são adequadas.
- e) Para entregar os produtos na hora é preciso que as máquinas utilizadas sejam adequadas e o pessoal envolvido com a produção esteja motivado.
- f) Para entregar produtos inovadores é necessário pessoal motivado e competente.

O *Balanced Scorecard*, por meio de Perspectivas e Temas Estratégicos, permite estruturar a estratégia da organização de forma transparente e sistêmica, tomando preferencialmente como ponto de partida a Perspectiva de Clientes e *Stakeholders*.

4.1 Perspectivas

As perspectivas ou dimensões correspondem às diferentes lentes pelas quais iremos analisar uma organização. Nesse curso, adotaremos como base as perspectivas apresentadas por Robert S. Kaplan e David P. Norton em seu livro *"Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis"*, adaptadas para o setor público. São elas:

- **Perspectiva de *Stakeholders***

Busca responder as seguintes questões:

- ✓ De que modo satisfaremos as necessidades dos nossos *Stakeholders* ou Clientes?
- ✓ Quais os *Stakeholders* ou Clientes são os mais importantes para a organização, levando em conta o seu nível de influência?
- ✓ Qual a Proposta de Valor de *Stakeholders* (integração das propostas de valor individuais)?
- ✓ Como garantir a entrega de atributos de produtos e serviços (redução de custo, aumento de qualidade, diversificação de produtos e serviços, customização de soluções), de relacionamento (tempo e qualidade do atendimento e melhoria contínua do relacionamento com os *Stakeholders* e Clientes) de imagem (marca) para *Stakeholders*, o fortalecimento da imagem e a melhoria contínua do relacionamento com os *Stakeholders*?



- **Perspectiva de Processos Internos**

Busca responder as questões:

- ✓ Como criar os valores prometidos na Proposta de Valor de *Stakeholders*?
- ✓ De que forma desenvolveremos os processos operacionais críticos da nossa atividade?
- ✓ Quais processos deverão ser introduzidos ou melhorados para que alcancemos os resultados previstos na Perspectiva de *Stakeholders*?
- ✓ Em quais Macroprocessos (agrupamento de processos) poderemos reunir os processos críticos para transformar os ativos intangíveis (capital intelectual) em ativos tangíveis (valores a serem entregues aos *Stakeholders* e Clientes)?

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

Busca responder as questões:

- ✓ Qual o suporte necessário em termos de Capital Humano⁷, o Capital Organizacional⁸ e o Capital de Informação⁹ para acriação dos processos de interesse da organização?
- ✓ Dispomos dos recursos para responder às necessidades dos objetivos estratégicos, das inovações que estão sendo propostas?

- **Perspectiva Orçamentária e Financeira:**

Diz respeito aos recursos orçamentários e financeiros necessários para a implantação dos objetivos. Diz respeito à previsão de recursos orçamentários por parte da organização.

A figura a seguir exemplifica um mapa estratégico com diferentes perspectivas para uma organização pública.

7_ Capital Humano: É o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência.

8_ Capital Organizacional: É composto de vários elementos – valores, crenças, comportamentos, tradições, formas de funcionamento, processos que influenciam e são influenciados pelos estilos de gestão predominantes.

9_ Capital de Informação: É a infraestrutura de tecnologia da organização, composta de Equipamentos, Sistemas, Base de Dados e Redes.

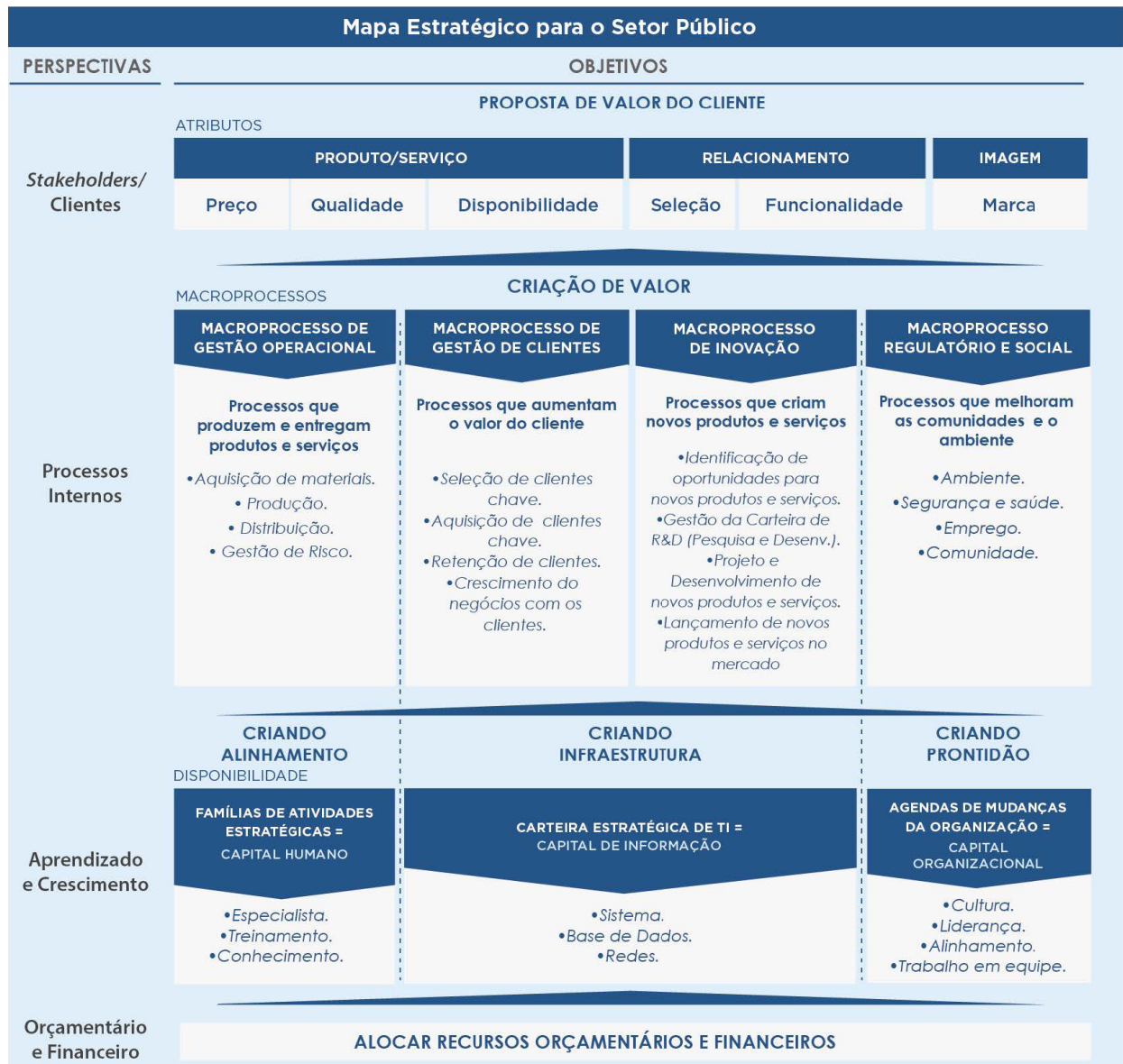


Figura 5 | Mapa Estratégico para o setor público-BSC.
Fonte: Mapas Estratégicos – Norton e Kaplan – adaptado

Veja o exemplo de um Tema passando pelas diferentes perspectivas.

EXEMPLO



O Tema Excelência Operacional agrupará os seguintes objetivos:

Redução de custos, aumento de qualidade e maior satisfação dos clientes (Perspectiva Clientes e Stakeholders), se houver.

Melhoria e simplificação dos processos (Perspectiva Processos Internos), se houver.



Melhoria das habilidades operacionais dos servidores (Perspectiva Aprendizado e Crescimento), se houver.

Dotação orçamentária e financeira (Perspectiva Orçamentária e Financeira).

Revisão do módulo

Neste módulo você aprendeu os primeiros conceitos sobre estratégia. Viu que a Visão é a mãe da estratégia, pois cabe a ela estabelecer onde a organização deseja chegar em um curto horizonte de tempo (3 a 5 anos).

Dela decorrem os Temas Estratégicos, que podem vir agregados à sua declaração ou em separado. Os Temas Estratégicos funcionam como agregadores voltados a alcançar um determinado Resultado Esperado. Para cada um dos Temas Estratégicos define-se um Resultado Esperado que, uma vez atingido, vai aproximar a organização do seu anseio expresso na Visão.

Você também aprendeu que a Proposta de Valor de *Stakeholders* é a essência do Planejamento, uma vez que traduz as demandas dos *Stakeholders*.

Quanto à metodologia *Balanced Scorecard*, ela é a mais moderna em termos de tradução de estratégia e, também, a mais utilizada em termos mundiais. Isso ocorre em função de sua abordagem global da organização. Ela olha a empresa sob diferentes lentes. A primeira, denominada de Financeira, que tem por finalidade verificar se a empresa está tendo lucro ou prejuízo.

Em seguida temos a Perspectiva Clientes. Talvez a mais importantes delas, pois cabe a ela estabelecer a Proposta de Valor da empresa, e isso significa estabelecer os produtos e serviços que deverão ser oferecidos, qual a imagem da empresa junto aos seus clientes e como fidelizar o cliente por meio de um bom relacionamento.

A próxima Perspectiva é denominada de Processos Internos, também chamada de Perspectiva de Criação de Valor, uma vez que é aí que são estabelecidos os processos responsáveis pela entrega de produtos ou serviços, pelo atendimento ao cliente, etc.

Na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento o olhar está voltado para o Capital Humano, Capital Tecnológico e Capital Organizacional. Em outras palavras, informa qual a dependência da empresa em termos de pessoal, capacitação, redes de tecnologia, liderança, clima de trabalho para a criação ou aperfeiçoamento de processos.

Por fim, existe a Perspectiva Orçamentária e Financeira, que é aquela que identifica se os recursos existentes são suficientes para atender as necessidades de capital de pessoal, tecnológico e organizacional.



Referencias

1. MARR, Bernard. *Managing and Delivering Performance*, England: Elsevier 2009.
ROHM, Howard; WISEY, David; PERRY, Gail Stout and MONTGOMERY, Dan. *The Institute Way*, 1st Edition, United States, Carry NC: The Institute Press, 2013.
2. WILLEY, John. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, 4th edition, United States, San Francisco, CA: Jossey -Bass, 2011.