



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

Módulo XII

O processo de gestão da estratégia

NOVEMBRO/2009

1

Módulo XII

O processo de gestão da estratégia

- **Processo de Gestão da Estratégia.**
- **A importância das Reuniões de Análise da Estratégia.**
- **Reuniões de Análise Estratégica.**
- **Fatores Críticos de Sucesso.**
- **Macro Processo das Reuniões.**
- **Papéis do Guardião e do Líder do BSC.**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

2

Processo de Gestão da Estratégia

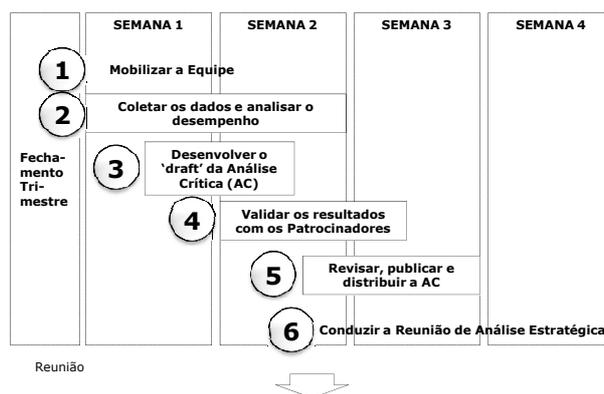
- Implementar um processo contínuo e confiável.
- Identificar claramente papéis e responsabilidades.
- Facilitar a preparação das Reuniões de Análise da Estratégia.
- Facilitar as discussões enfatizando os objetivos estratégicos.
- Disciplinar a revisão e a validação das metas e iniciativas.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

3

Implementar um processo contínuo e confiável



A formalização de datas específicas para cada estágio auxilia na institucionalização do processo

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

4

Identificar claramente papéis e responsabilidades

O Gerente de Projetos coordena o fluxo de informações entre os participantes e atua como o Revisor da Análise Crítica.

Patrocinador do Tema Estratégico

- Analisa e comenta.
- Vincula indicadores e líderes de funções / processos aos objetivos estratégicos.
- Valida os dados.
- Estabelece metas para indicadores e milestones para as iniciativas.
- Apresenta os objetivos, indicadores e iniciativas na reunião executiva.

Líderes de funções / processos

- Gera conteúdo e gráficos
- Desenvolve indicadores
- Recomenda metas
- Coordena a análise dos indicadores e iniciativas

Analistas de funções / processos

- Provê dados
- Coleta dados e premissas chaves
- Assegura a consistência da série histórica dos indicadores

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

5

Facilitar a preparação das reuniões

Pré Reunião

- Distribuir a análise crítica para revisão (Gerente de Projetos)
- Preparar o racional sobre os indicadores e iniciativas vinculadas (Patrocinador do Tema Estratégico)
- Preparar a agenda enfatizando os temas críticos, iniciativas chaves, resultados das ações estabelecidas nas reuniões anteriores

Reunião

- O papel do facilitador é crítico para o sucesso da reunião
- Discutir o desempenho baseando-se nas exceções
- Os Patrocinadores dos Temas Estratégicos lideram as discussões acerca dos seus objetivos (valendo-se de materiais adicionais se necessário)
- Documentar as ações e vincular as responsabilidades (Gerente de Projetos)
- Determinar as mensagens chaves a serem comunicadas

Pós Reunião

- Redistribuir a análise crítica revisada aos líderes de funções / processos
- Distribuir as ações críticas aos gestores
- Comunicar o desempenho estratégico às pessoas

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

6

Facilitar as discussões enfatizando os objetivos estratégicos

Como estamos nos desempenhando frente à nossa estratégia?

Como estamos nos desempenhando frente aos nossos indicadores?

INDICADORES

METAS

Como estamos nos desempenhando frente às nossas iniciativas?

INICIATIVAS

MILESTONES

Tópicos da Discussão: Questões Chaves, Implicações, Riscos e Ações

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 7

ID - Objetivo Nós estamos atingindo nosso objetivo?

ID - Indicador O quê aconteceu no último período?

Patrocinador do Tema:	Nome
	Por quê isso aconteceu?

Análise do Desempenho

- Comentários texto 1
- Comentários texto 2

Recomendações

- Comentários texto 1
- Comentários texto 2

O quê devemos fazer em relação à isso?

Iniciativas Estratégicas

Milestones	Budget	\$ Metas	Iniciativas
			Iniciativa 1

O quê estamos fazendo para guiar o desempenho futuro e como isso está funcionando?

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 8

ID - Iniciativa

Patrocinador do Tema:	Nome
Responsável Iniciativa:	Nome
Limite Esperado:	Data

De maneira global, como estamos indo?

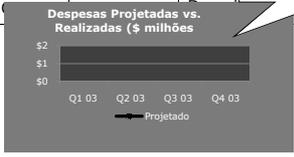
Descrição do Projeto

- Comentários texto 1
- Comentários texto 2

Comentários

- Comentários texto 1
- Comentários texto 2

Data	Status	Milestones	Responsável
Q?0?	Completa	Descrição	A
Q?0?	Em processo	Descrição	B
Q?0?	Não iniciada	Descrição	C



Despesas Projetadas vs. Realizadas (\$ milhões)

Critérios E-F	Q1	Q2	Q3	Q4
Cash Break-Even				
P&L Break-Even				
Payback				
IRR				

NOVEMBRO/2009
Curso CNJ
9

Disciplinar a revisão e a validação das metas

Por Quê?	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer metas para os indicadores e iniciativas é chave para estabelecer expectativas e guiar o desempenho.
Quem?	<ul style="list-style-type: none"> Os Líderes de Funções / Processos sugerem metas para os Patrocinadores dos Temas Estratégicos . Os Patrocinadores dos Temas Estratégicos propõem metas aos pares. Os executivos validam as metas.
Quando?	<ul style="list-style-type: none"> As metas são estabelecidas em avanço para cada um dos períodos constantes do horizonte de planejamento.
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> Projeções orçamentárias, desempenho histórico, benchmarks (externos ou internos), expectativas dos stakeholders . Os indicadores recebem um estado (e.g. vermelho, amarelo ou verde) antes de cada reunião de análise crítica pelo Patrocinador do Tema Estratégico.

NOVEMBRO/2009
Curso CNJ
10

A importância das Reuniões de Análise da Estratégia

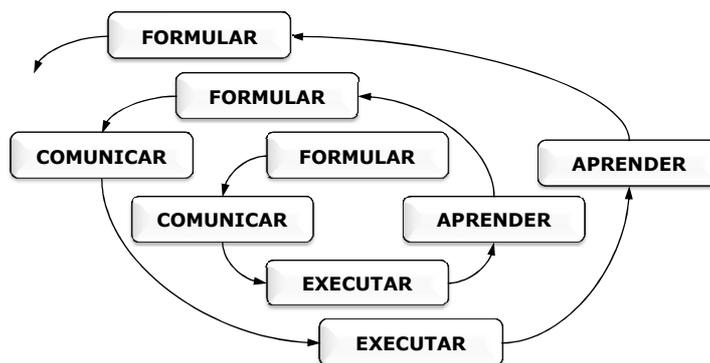


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

11

O Processo Contínuo da Estratégia



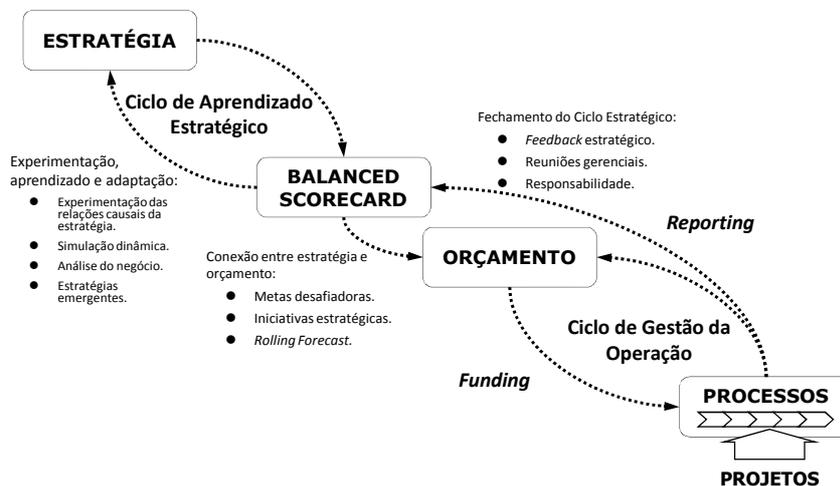
As Reuniões representam a forma mais clara de uso do BSC!!

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

12

Os Ciclos de Acompanhamento Reuniões de Análise Estratégica

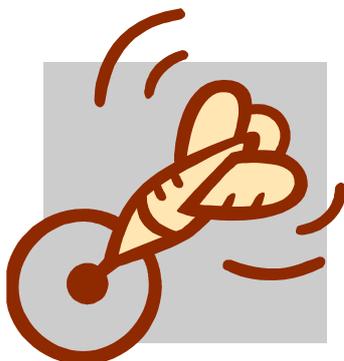


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

13

Objetivos das Reuniões Estratégicas



- Garantir tempo investido no diálogo estratégico.
- Alinhar o entendimento acerca da estratégia da organização.
- Aprendizado estratégico: testar e reformular as hipóteses.
- Facilitar o caminho para alcançar a orientação à estratégia.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

14

Qual o escopo de uma Reunião Estratégica?

- Discussões alinhadas à visão estratégica de longo prazo (futuro).
- Acompanhamento da implementação da estratégia através de Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas.
- Teste das hipóteses estratégicas (relações de causa e efeito).
- Gestão e melhoria da estratégia.
- Discussões sobre macro cenários e como eles afetam a estratégia da organização.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

15

Fatores Críticos de Sucesso

- **Preparação:** investindo tempo antes da Reunião para torná-la mais produtiva.
- **Disciplina:** com a pauta da Reunião e no acompanhamento das pendências.
- **Guardião:** que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa.
- **Informações Disponíveis e Confiáveis:** embasando as análises.
- **Foco na Estratégia:** e tendo cuidado para não conduzir a discussão para assuntos estritamente operacionais.
- **Postura Colaborativa:** buscando identificar soluções para os problemas e não apenas os “culpados”.
- **Formalização das Pendências (Ata e Pauta):** de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados.
- **Continuidade e Evolução:** garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

16

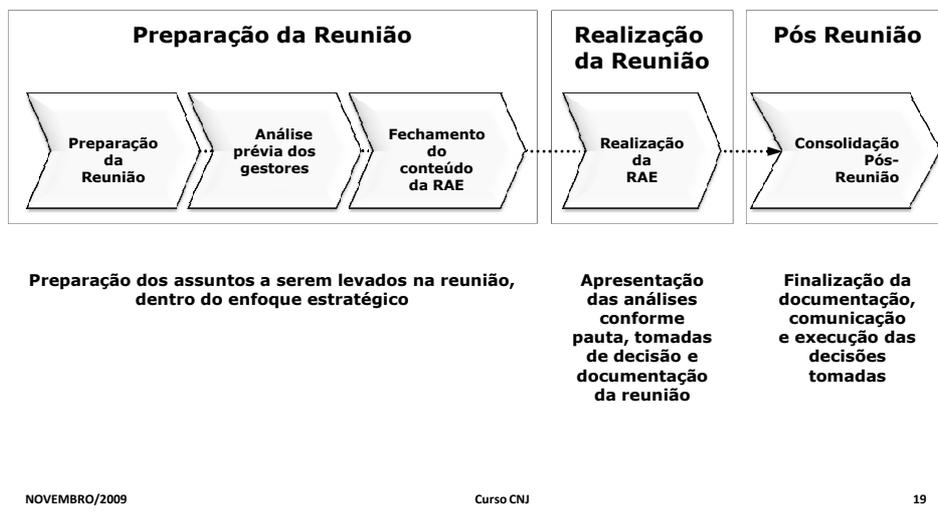
Fatores Críticos de Sucesso

- **Visão sistêmica.**
 - Entendimento das relações de causa e efeito.
 - Pontos de melhoria na empresa.
 - Aprendizado estratégico contínuo.
- **Visão de longo prazo.**
 - Visualização dos indicadores com relação às metas de longo prazo.
- **Análise da Estratégia.**
 - Novas percepções sobre clientes, pessoas e processos.
 - Avaliação das mudanças nos ambientes operacional e estratégico.
 - Identificação de lacunas estratégicas.
 - Análise de oportunidades que tenham surgido após a formulação da hipótese estratégica.

Fatores Críticos de Sucesso

- **Responsabilidade / Comprometimento.**
 - Envolvimento participativo do grupo de líderes.
 - “Empoderamento”: participação direta e indireta de pessoas de vários níveis da organização.
- **Alinhamento.**
 - Ferramenta adicional de comunicação da estratégia, criação da consciência e pensamento estratégico.

Macro Processo das Reuniões



Preparação das Reuniões Pontos Críticos

- Disponibilidade do material com antecedência: pauta e apresentações.
- Vinculação dos indicadores com os objetivos estratégicos.
- Dimensionamento dos tempos das apresentações, de forma a garantir espaço para perguntas, reflexões e conclusões.
- Planejamento e Distribuição das tarefas de preparação: time do BSC e demais equipes.
- Time do BSC atuando mais no papel de *coaching* e menos na operacionalização das reuniões.
- Priorização dos temas a serem apresentados (críticos).
- Preparação dos líderes: pauta e temas a serem abordados.
- Incluir na pauta as conclusões e pendências da RAE anterior.

Direcionadores para Análise dos Resultados Pontos Críticos

- **A preparação da Reunião deve estar fundamentada na análise dos seguintes materiais:**
 - Mapa Estratégico com status dos Objetivos Estratégicos.
 - Análise dos indicadores.
 - Status das iniciativas.
- **Estes materiais devem ser analisados procurando identificar:**
 - Caminhos críticos (seqüência de objetivos e indicadores ao longo das perspectivas que mostrem resultados relevantes).
 - Comportamento e tendência futura dos indicadores.
 - Relações de causa e efeito entre objetivos e indicadores.
 - Sugestões de ações.
- **Se necessário, solicitar análises mais detalhadas de causa para a equipe de apoio.**
- **Deve-se também analisar os demais caminhos (aparentemente não tão críticos a fim de identificar novos aspectos de aprendizado).**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

21

Roteiro para Análise dos Resultados Pontos Críticos

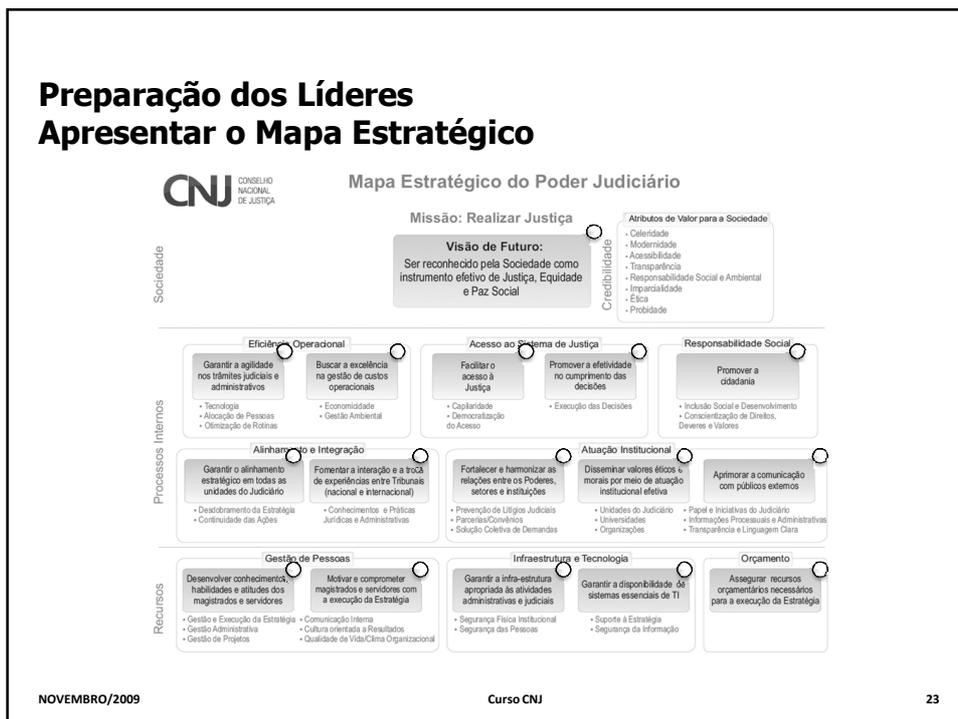
- **Os líderes, apoiados pelo guardião, deverão seguir os mesmos passos de análise realizada previamente. A diferença é que o líder terá um roteiro sugerido de análise e um pauta proposta para discussão.**
- **Passos para a análise:**
 - Mapa Estratégico com status dos Objetivos Estratégicos.
 - Análise dos indicadores.
 - Status dos Projetos.
- **Pontos a serem investigados:**
 - Caminhos críticos (seqüência de objetivos e indicadores ao longo das perspectivas que mostrem resultados relevantes).
 - Comportamento e tendência futura.
 - Relação de causa e efeito entre objetivos e indicadores.
- **Identificar sugestões de ações frente às análises realizadas.**
- **Analisar também os demais caminhos identificando pontos de aprendizado.**

NOVEMBRO/2009

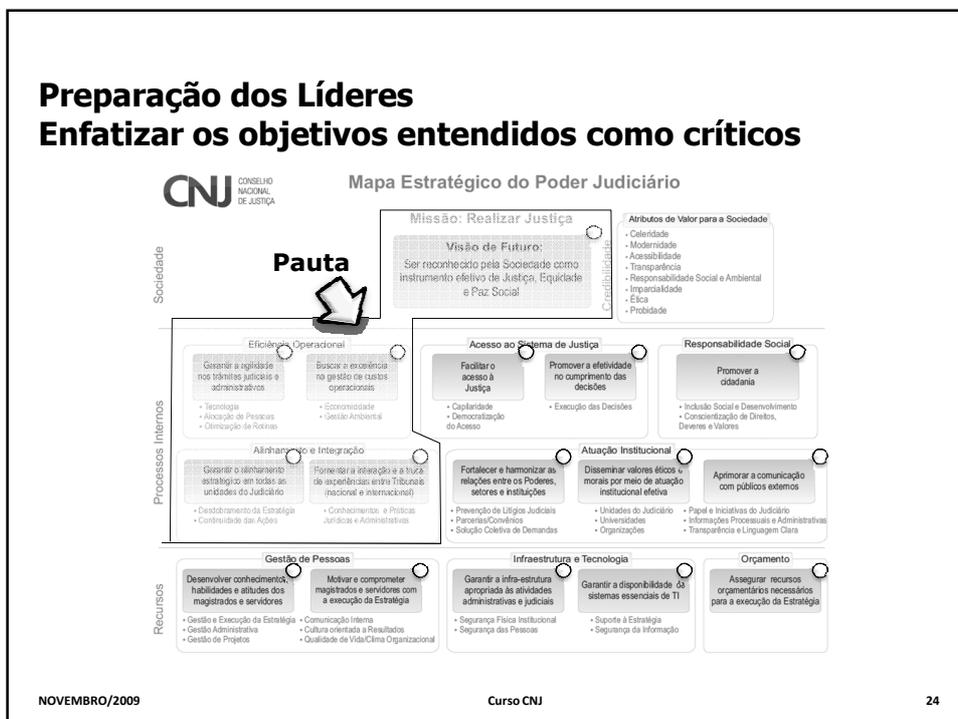
Curso CNJ

22

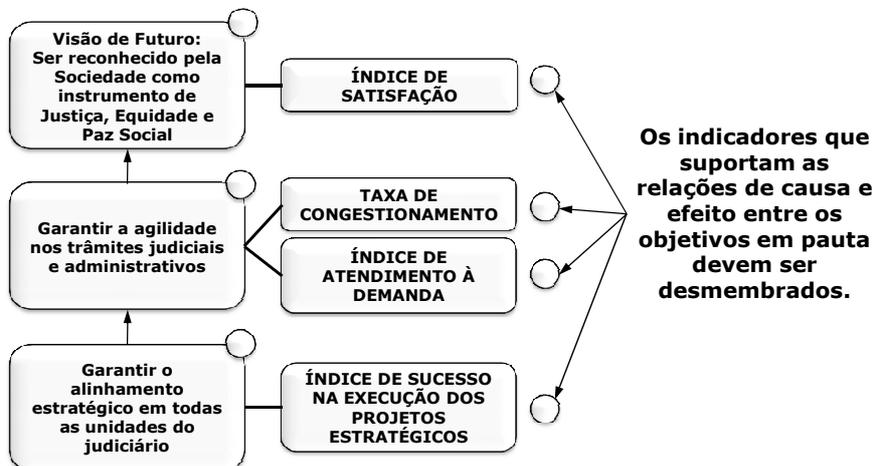
Preparação dos Líderes Apresentar o Mapa Estratégico



Preparação dos Líderes Enfatizar os objetivos entendidos como críticos



Preparação dos líderes

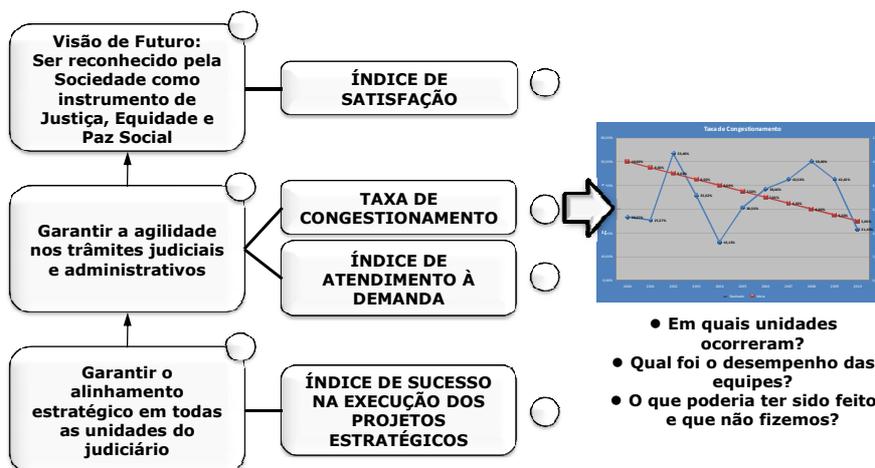


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

25

Preparação dos líderes



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

26

Preparação dos líderes

Visão de Futuro:
Ser reconhecido pela
Sociedade como
instrumento de
Justiça, Equidade e
Paz Social

Garantir a agilidade
nos trâmites judiciais
e administrativos

Garantir o
alinhamento
estratégico em todas
as unidades do
judiciário

A partir daí, analisam-se as
iniciativas estratégicas
relacionadas à esses
objetivos.

TAXA DE
CONGESTIONAMENTO

ÍNDICE DE
ATENDIMENTO À
DEMANDA

Iniciativas	Status
PROGRAMA 1	No Prazo
PROGRAMA 2	30% atrasado
PROGRAMA 3	50% atrasado

Por fim, avaliam-se as
alternativas capazes de
alterar o desempenho do
objetivo..

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

27

Análise prévia dos líderes

Pontos Críticos

- A equipe de líderes deverá se preparar para a reunião no mínimo três dias antes dela acontecer, para que haja tempo hábil para a consolidação da preparação.
- Cada líder poderá convidar pessoas que ele considere relevantes para a reunião, principalmente especialistas nos assuntos relacionados aos principais desvios.
- Todos os líderes devem ter acesso à mesma informação.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

28

Fechamento do conteúdo da Reunião

Pontos Críticos

...

- Não se esquecer de realizar uma análise integrada dos indicadores e projetos.
- Para os aspectos críticos não deixar de explorar o desempenho histórico dos indicadores além de suas estimativas futuras.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

29

Pontos Críticos

Apresentação de apoio para a reunião

- **A apresentação de apoio para a reunião, que é inicialmente elaborada na etapa de preparação, deve:**
 - Proporcionar aos líderes uma visão geral dos resultados.
 - Orientar a equipe para analisar e dialogar acerca das questões relacionadas.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

30

Papéis do Guardião e do Líder do BSC

Pontos Críticos

- **Recomenda-se que a reunião seja conduzida pelo guardião do BSC. Este deverá ter um papel de facilitador da análise conjunta e do debate das questões estratégicas**
- **Papel do líder:**
 - “Provocador” de um debate a respeito da estratégia.
 - Postura colaborativa: buscar o nível estratégico da discussão, o aprendizado e a evolução do processo.
 - Responsabilidade compartilhada: garantir que os resultados (bons e ruins) sejam percebidos como da equipe e não dos indivíduos (não buscar culpados).
 - Visão do negócio: preparar-se para contribuir na análise do negócio como um todo e não somente dos objetivos sob sua responsabilidade direta.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

31

Realização da reunião

Pontos Críticos

- **Controle do tempo e respeito à pauta**
 - Uma das maiores dificuldades de uma reunião estratégica é o respeito aos tópicos e aos tempos pré-definidos, neste sentido, por tratar-se de um processo de aprendizado, a disciplina pode não ser muito intensa no início mas deve ser progressiva.
 - A definição de uma pauta com tempos pré-determinados bem como de um controlador do tempo, podem ser boas formas de estimular um comportamento adequado.
- **Documentação**
 - Deve ser tomada especial atenção com a documentação da reunião, sempre confirmando-se as decisões tomadas e estimulando a definição de responsável e prazo de execução.
- **Estímulo a participação de todos**
 - Durante a reunião, o facilitador deve estimular que membros não diretamente relacionados aos assuntos em questão estejam participando ativamente, neste sentido, o papel do facilitador deve ser muito mais o de garantir o ritmo, controlar os tempos e estimular os participantes do que conduzir a reunião em si.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

32

Modelo de pauta

1. Introdução.

- Evolução das pendências da última reunião.
- Status da implementação.

2. Perspectiva do Ambiente Externo.

- Aspectos comerciais, tecnológicos, financeiros, legais, industriais, etc.

3. Revisão da performance – Indicadores.

- Resultados do negócio.
- Visão geral do Mapa.
- Indicadores do Mapa: críticos, os de baixa performance e os sinalizadores de performance negativa.

4. Analisar iniciativas.

- Status das iniciativas nos níveis do grupo presente.
- Somente as que estão abaixo do esperado.
- Análise de recursos.

5. Tópicos estratégicos.

- Apresentar outros tópicos estratégicos, analisando as possíveis implicações no Mapa.

6. Conclusões e relação de pendências.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

33

Ata da reunião Pontos Críticos

- **Deve ser simples e sucinta.**
- **Enfatizar:**
 - Decisões tomadas.
 - Responsáveis pela ação.
 - Prazo de conclusão.
- **Garantir que todas as pendências sejam documentadas e acompanhadas.**

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

34

Feedback da reunião Pontos Críticos

- **Deve ser solicitado, formal ou informalmente, aos líderes participantes da reunião.**
- **Será utilizado como insumo para a avaliação geral do processo e estruturação dos próximos passos, portanto pode ser uma preciosa ferramenta de evolução nas primeiras Reuniões Estratégicas.**
- **Alguns pontos que podem ser questionados:**
 - Considerações gerais.
 - Pontos fortes do processo.
 - Pontos que mostram evolução do processo desde a última reunião.
 - Pontos de melhoria.
 - Desafios para a próxima reunião.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

35

Comunicação das decisões tomadas Pontos Críticos

- **A Comunicação é crítica na implementação da estratégia.**
- **Antes de comunicar as decisões é necessário:**
 - Identificar os conteúdos a serem comunicados.
 - Identificar os públicos alvo de cada um dos conteúdos.
 - Elaborar a comunicação.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

36

Facilitar a preparação das reuniões

Equipe de Líderes



- Participar da reunião de análise estratégica.
- Avaliar o conteúdo do BSC previamente .
- Realizar a reunião de acordo com os direcionadores da metodologia.
- Fornecer feedback.

Equipe de Apoio



- Fornecer dados para a preparação da reunião, tais como valores e detalhamento dos indicadores e o status das iniciativas.

Guardião



- Gerenciar os recursos envolvidos na preparação.
- Divulgar a pauta.
- Contribuir com a preparação dos líderes.
- Zelar pela realização da reunião de acordo com os direcionadores da metodologia.
- Consolidar os pontos levantados na reunião.
- Comunicar os públicos de interesse.

Revisão e Sumário

FINAL DO MÓDULO



- **Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:**
 - Processo de Gestão da Estratégia.
 - A importância das Reuniões de Análise da Estratégia.
 - Reuniões de Análise Estratégica.
 - Fatores Críticos de Sucesso.
 - Macro Processo das Reuniões.
 - Papéis do Guardiã e do Líder do BSC.



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

Módulo XII

O processo de gestão da estratégia

NOVEMBRO/2009

39