



IDEAGRI

CONTROL

# GESTÃO DE METAS

Guia de Utilização



Caro cliente,

O nosso principal objetivo é fornecer um serviço de alta qualidade, atendendo às necessidades de nossos clientes de maneira rápida e eficiente. Por isso, informamos abaixo nossos meios de contato para que você, cliente, tenha sempre um pronto atendimento:

**Suporte técnico ao sistema IDEAGRI (desktop e web):**

Fone(s): (31) 3221-0709  
(31) 9952-6594  
(31) 4141-0731  
E-mail: [ideagri@ideagri.com.br](mailto:ideagri@ideagri.com.br)  
Skype: ideagri  
Atendimento Online: [www.ideagri.com.br](http://www.ideagri.com.br)

**Suporte Especializado IDEAGRI CONTROL:**

Contato: Adriana Duarte e Leonora Duarte

**Atendimento Administrativo:**

Contato: Adriana Duarte  
Fone(s): (31) 3344-3213  
(31) 4141-0731  
E-mail: [adriana.duarte@ideagri.com.br](mailto:adriana.duarte@ideagri.com.br)  
Skype: adrianaduarte2007

**Atendimento Comercial:**

Contato: Leonora Duarte  
Fone(s): (31) 3344-3213  
(31) 4141-0731  
E-mail: [leonora.duarte@ideagri.com.br](mailto:leonora.duarte@ideagri.com.br)  
Skype: leonoraduarte

**Nosso Horário de Atendimento: de 2ª a 6ª feira, de 08:00 as 18:00 hs.**

Estamos sempre abertos às críticas e/ou sugestões. A sua opinião é muito importante para nós! Conte conosco sempre.

Gratos,

**Equipe IDEAGRI**



# Guia de Utilização

IDEAGRI CONTROL

## Objetivo

Servir de referência aos usuários iniciantes do **IDEAGRI CONTROL**, a fim de facilitar o processo de operacionalização do planejamento estratégico, utilizando os recursos oferecidos pelo software.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## Índice

1	Arquitetura do Software .....	4
1.1	Ambiente.....	4
1.1.1	Área de trabalho .....	5
1.1.2	Menus .....	5
1.1.2.1	Itens de Menu .....	6
1.1.3	Telas .....	6
2	Parâmetros.....	11
2.1	Acessando a plataforma.....	11
2.1.1	Autorização .....	11
2.1.2	Nível de Acesso .....	12
2.1.3	Usuários .....	12
2.2	Ano de Gestão.....	12
2.3	Unidades Gerenciais.....	12
2.4	Áreas de Resultado.....	13
2.5	Unidades de Medida.....	13
2.6	Verbos.....	13
2.7	Sistema de Pontuação .....	14
2.8	Mensagens.....	14
2.9	Parâmetros .....	14
2.10	Envio de e-mail .....	14
3	Plan (P) .....	15
3.1	Negócio .....	15
3.2	Perspectivas .....	15
3.3	Objetivos Estratégicos.....	16
3.4	Mapa Estratégico.....	16
3.5	Priorização de Ações .....	16
3.6	Metas.....	17
3.7	Medidas.....	17
3.8	Indicadores e Planos de Ação.....	18
3.9	Inserção de Metas em Massa .....	19
4	Do (D).....	20
4.1	Resultados.....	20
4.2	Execução de Planos de Ação .....	21
4.3	Cancelamento e Repactuação.....	22

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



5	Check (C).....	23
5.1	Gestão à Vista .....	23
5.2	Consultas.....	23
6	Act (A).....	25
6.1	Diário de Bordo .....	25
6.2	Tratamento de Anomalias.....	25
7	Guia de Acesso Rápido .....	27
8	Método BSC .....	29
8.1	Introdução.....	30
8.2	Planejamento Estratégico.....	30
8.2.1	Tipos.....	31
8.2.2	Ciclo de Vida .....	31
8.3	BSC .....	32

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## 1 Arquitetura do Software

A utilização adequada da plataforma **IDEAGRI CONTROL** viabiliza o monitoramento do desempenho dos objetivos estratégicos; a análise de fatores críticos de sucesso; o acompanhamento de planos de ação; a avaliação de resultados apurados periodicamente por meio de indicadores de desempenho; a emissão de diversos relatórios gerenciais e gráficos de gestão à vista; dentre outras funções. Além disso, o software também dispõe de ferramentas da qualidade que permitem o registro e o tratamento de anomalias ou não-conformidades, promovendo a melhoria contínua da organização.

Visando otimizar a aplicação dos conceitos de gestão de metas, através das funcionalidades acima, a interface entre o sistema e seus usuários é focada na simplicidade e praticidade. Tanto a manipulação dos dados quanto a obtenção de resultados em relatórios seguem um formato padrão e uma lógica similar, cuja abordagem faremos a seguir.

### 1.1 Ambiente

A navegação na plataforma é realizada através do ambiente principal (ver fig. 1).

O ambiente é composto de:

- A. Menus principais que, quando acessados, abrem a lista dos seus itens.
- B. Logotipo do sistema que, quando acionado com um clique simples, permite o retorno à tela de entrada.
- C. Identificação do cliente (banco de dados) acessado. *Somente visualizado por usuários com acesso a mais de 1 banco.*
- D. Área de trabalho.
- E. Menu de saída do sistema.



Figura 1

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## 1.1.1 Área de trabalho

É o local onde os dados são manipulados (ver Fig. 1, D). Pelo fato de ser um software web e por questões de segurança, sempre que a área de trabalho ficar congelada (inexistência de inserção, edição, exclusão ou listagem de dados; geração de relatórios) por determinado tempo, para que as atividades sejam retornadas (isto é, para que menus e seus itens sejam acessados), o usuário deve sair e retornar ao sistema.

Sempre que necessário, o espaço da área de trabalho poderá ser ampliado, facilitando a visualização dos dados que estão sendo manipulados. Neste caso, a lista de itens de qualquer um dos menus poderá ser fechada. Para tal, pasta fechá-la clicando em ou (ver Fig. 2).



Figura 2

## 1.1.2 Menus

O sistema permite a aplicação da metodologia BSC para implantação do planejamento estratégico, assim como a priorização de ações através da matriz de avaliação dos fatores críticos em relação a elas. Independentemente do método ou da matriz, as funções disponíveis no **IDEAGRI CONTROL** integram as práticas de gestão seguindo a dinâmica do PDCA (ver Fig. 3):

Por isso, a estruturação dos menus segue a ordem: planejar, executar, verificar e agir. Vale ressaltar que, dentre os menus principais, estão os menus de parametrização do sistema (cujos itens serão avaliados em detalhes neste documento) e de acesso ao **IDEAGRI WEB** (cujo funcionamento é explicado em material e treinamento específicos).

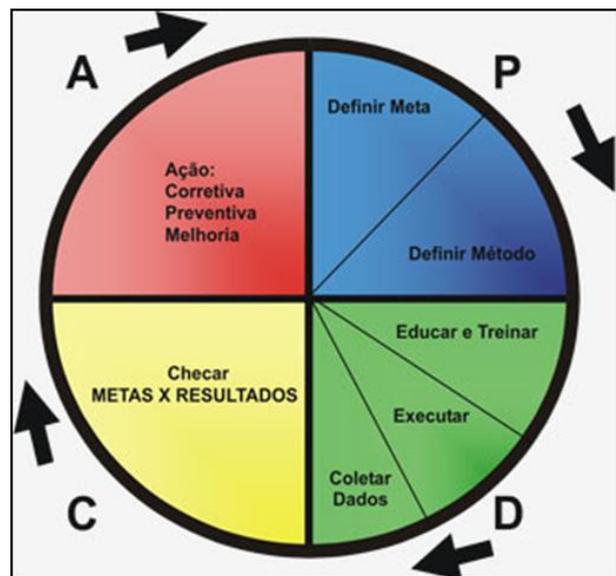


Figura 3

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Sistema de Gerenciamento de Metas (IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



### 1.1.2.1 Itens de Menu

Os itens de menu são referentes aos temas dos menus principais que, como exposto no tópico anterior, estão relacionados à prática do PDCA e à parametrização do sistema. Sua visualização é possível através do acionamento dos respectivos menus (ver Figs. 4, 5, 6, 7 e 8).



Figura 4



Figura 5



Figura 6



Figura 7



Figura 8

### 1.1.3 Telas

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Sistema de Gerenciamento de Metas (IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



### Tela de Entrada

É a primeira tela após a realização do login do usuário.

Nesta tela, é possível visualizar dados gerais sobre o planejamento estratégico, tais como a quantidade de Unidades Gerenciais, Metas e Indicadores cadastrados (ver Fig. 9, A).

As mensagens cadastradas para a disseminação de informações visando à implantação da comunicação ao longo do planejamento estratégico (cuja edição veremos no Menu do Sistema) também podem ser visualizadas nesta tela (ver Fig. 9, B).

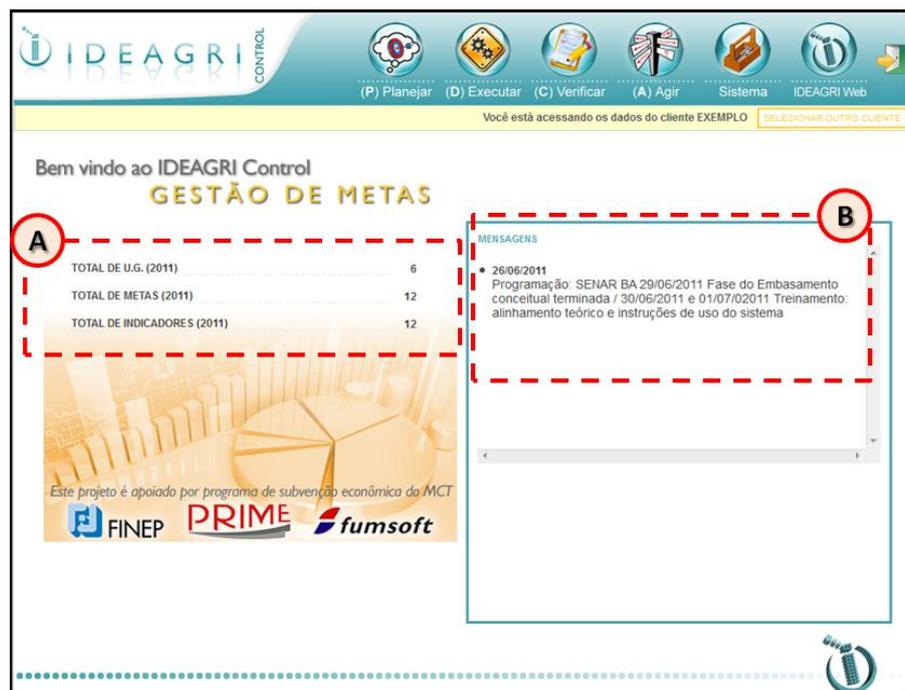


Figura 9

### Tela de Filtro

É primeira tela a ser mostrada quando os itens dos menus são acessados. Nesta tela, é possível realizar pesquisas através da seleção de parâmetros.

BOTÕES COMUNS	DESCRIÇÃO
	Seleção da Unidade Gerencial cujos dados serão filtrados
	Realização da pesquisa com base nos parâmetros de filtragem selecionados
	Limpeza dos parâmetros de filtragem
	Criação de novos itens de mesma classificação daqueles da tela de filtro abrindo tela de manipulação de dados

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



BOTÕES COMUNS	DESCRIÇÃO
	Armazenamento de dados novos (algumas telas de filtro abrem diretamente em telas de manipulação de dados)
	Edição de dados já cadastrados
	Exclusão de dados já cadastrados (a exclusão só é permitida para lançamentos não vinculados a outros lançamentos)
	Cópia de dados já cadastrados
	Visualização de Mapa de Negócio já cadastrado
	Edição de dados já cadastrados (2º. botão)
	Exclusão de dados já cadastrados (2º. botão) (a exclusão só é permitida para lançamentos não vinculados a outros lançamentos)
	Impressão direta em formato .pdf

## Dica

Caso não haja dados referentes aos parâmetros de filtragem informados, aparecerá a mensagem: 'Não existem registros!' (ver Fig. 10).



Figura 10

## Tela de Manipulação de Dados

Neste tipo de tela, os dados podem ser manipulados, isto é, inseridos, editados ou excluídos. O processo de preenchimento é bastante simples e, ao final da edição, os dados devem ser armazenados no sistema.

BOTÕES COMUNS	DESCRIÇÃO
	Armazenamento de dados novos (algumas telas de filtro abrem diretamente em telas de manipulação de dados)
	Retorno à tela de filtro

## Dica

Fique atento(a) para as mensagens de validação que o sistema apresenta, após o processo de armazenagem dos dados no sistema.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## Tela de Seleção

Sempre que seja necessário escolher entre as Unidades Gerenciais, será aberta uma nova tela com a raiz de unidades previamente cadastrada.

As unidades subordinadas podem ser visualizadas ou recolhidas através da seleção das opções **+** ou **-**.

A seleção é efetivada através do clique no botão 'Selecionar' (ver Fig. 11).

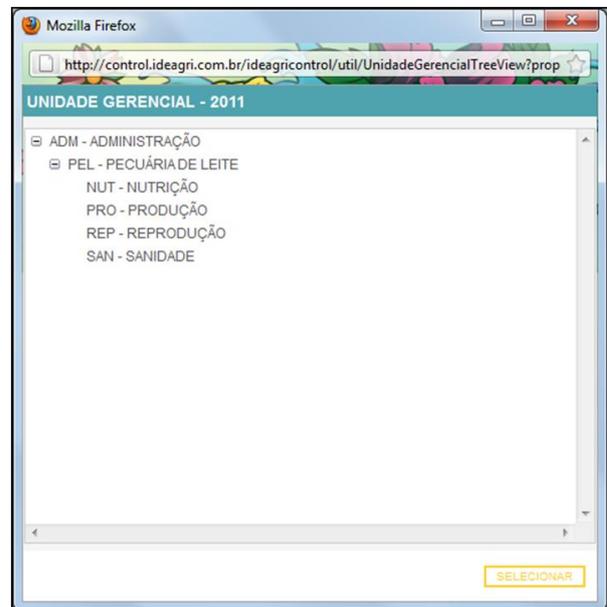


Figura 11

BOTÕES COMUNS	DESCRIÇÃO
	Seleção do parâmetro de filtragem

## Tela de Consulta

Em determinadas situações, o usuário poderá acessar informações meramente para consulta. Como não há filtragem e nem manipulação de dados, inexistem botões comuns e a tela é fechada através do no canto superior direito.

Este tipo de tela pode ser visualizado, por exemplo, no item de 'Lançamento de Resultados' do Menu Executar. Veja alguns exemplos:

- Medidas (ações) referentes a uma meta traçada (ver Fig. 12). A visualização das medidas previamente cadastradas e priorizadas poderá auxiliar no processo de tomada de decisões para o tratamento de anomalias.

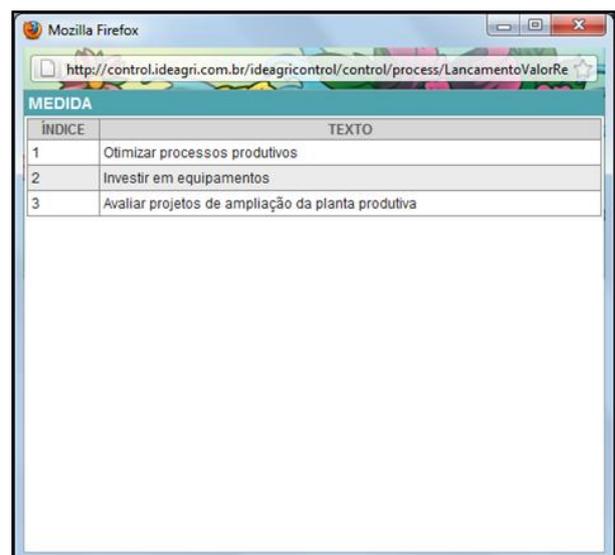


Figura 12

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Sistema de Gerenciamento de Metas (IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



- O 'detalhamento do indicador' apresenta como o indicador foi definido, bem como o Plano de Ação traçado e possíveis anexos (ver Fig. 13).

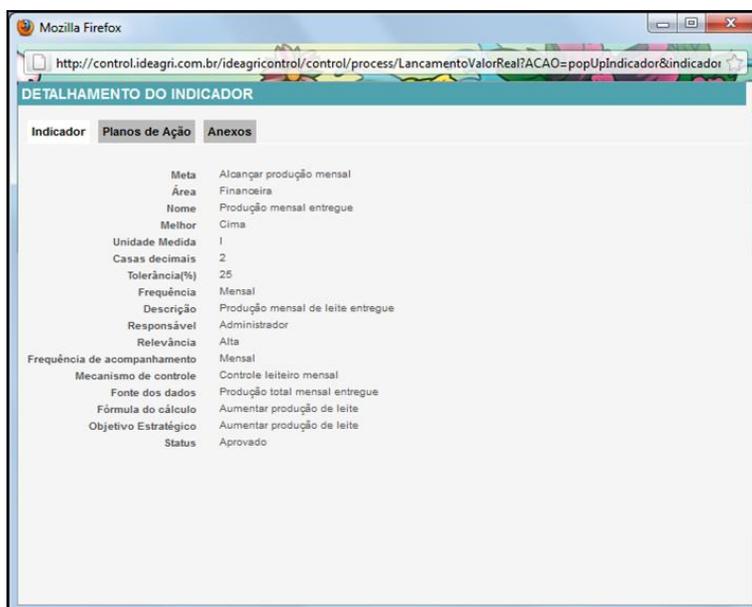


Figura 13

### Tela de Visualização de Resultados

A plataforma possui diversas telas que viabilizam o acompanhamento dos resultados do processo. A operacionalização destas telas também segue a mesma lógica que as demais, isto é, possuem uma interface simples através de botões comuns e opções de filtragem.

BOTÕES COMUNS	DESCRIÇÃO
	Visualização da legenda do painel de controle (ver Fig. 14)
	Retorno ao ponto de origem, isto é à unidade gerencial de nível hierárquico mais alto
	Impressão de resultados / relatórios em .pdf
	Download de relatórios em .pdf
	Geração de gráfico

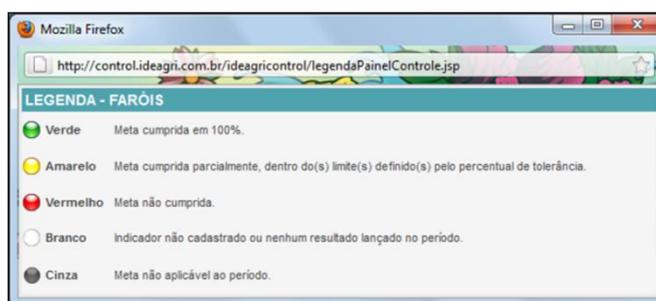


Figura 14

## 2 Parâmetros

Neste tópico, avaliaremos a concepção dos itens do Menu 'Sistema'. Dentre eles, estão ferramentas importantes para a gerência da comunicação entre os usuários, além de aplicativos que fixarão os padrões a serem utilizados na plataforma.

A inserção destes parâmetros é necessária para a definição da estrutura organizacional em termos de níveis hierárquicos das unidades gerenciais (UGs) e seus usuários, além de serem estabelecidas linguagens comuns a serem utilizadas na alimentação do sistema.

Observações:

- *Apenas usuários com nível de autorização de gestão (GESTOR CONTROL) têm acesso total ao Menu 'Sistema'.*
- *Usuários com nível de acesso de coordenação (COORDENADOR CONTROL) têm acesso a determinados itens para inclusão e edição.*
- *Usuários com nível de execução do planejamento (EXECUTOR SENAR COM CONTROL) têm acesso à visualização de determinados itens.*

### 2.1 Acessando a plataforma

Para ter acesso ao sistema, o usuário deverá informar o email e a senha previamente cadastrados (ver Fig. 15).

De acordo com a definição do projeto, todos os usuários serão cadastrados a partir da plataforma **IDEAGRI WEB** visando permitir a rastreabilidade dos dados inseridos.

#### 2.1.1 Autorização



Figura 15

Determina as permissões de acesso a cada tela, processo e relatório do sistema. Tais determinações podem ser aplicadas a todos os níveis de acesso, exceto ao nível do 'Administrador'. Existem três agrupamentos de telas no sistema para os quais podem ser atribuídas as permissões de acesso. Cada grupo possui o seu conjunto específico de permissões:

- **Listagens / Entrada de dados:** Este grupo possui quatro tipos de permissões: ler, criar, editar e excluir. Para que uma tela pertencente a esse grupo possa estar disponível para os usuários, pelo menos a permissão 'ler' deve estar selecionada.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



- **Relatórios:** Referem-se apenas à visualização de dados, por isso, este grupo possui somente um tipo de permissão: gerar.
- **Processos:** Este grupo refere-se a processos importantes do sistema e que, normalmente, estão relacionados a níveis hierárquicos mais altos, possuindo somente um tipo de permissão: executar.

## 2.1.2 Nível de Acesso

Representa o conjunto de atribuições que um usuário possui na utilização do sistema. De acordo com o nível de acesso é que serão definidas as permissões de acesso a cada funcionalidade do sistema.

Atualmente, temos cadastrados três níveis de acesso: Administrador, Coordenador e Técnico. Todavia, esta definição poderá ser alterada após o treinamento.

## 2.1.3 Usuários

Como informado anteriormente, de acordo com a definição do projeto, todos os usuários serão cadastrados a partir da plataforma **IDEAGRI WEB** visando permitir a rastreabilidade dos dados inseridos. Neste item do Menu 'Sistema', é possível visualizar todos os usuários inseridos, bem como seu email e nível de acesso.

## 2.2 Ano de Gestão

O Ano da gestão define o período de um ano de exercício, reunindo o conjunto de metas, medidas, indicadores e seus desdobramentos.

Compreende o acompanhamento das ações em prol das metas que visam atingir o nível / conjectura / contexto desenvolvido pelo planejamento estratégico da organização. Um plano de gestão contempla datas limites para que haja um controle consistente das informações sobre mapas (Negócio e Estratégico), matrizes de iniciativas, planos de ação e indicadores gerenciados.

### Dica

Ao excluir um ano de gestão, serão excluídos todos os dados a ele vinculados, tais como: unidades gerenciais, mapas, matrizes, iniciativas, indicadores e planos de ação.

## 2.3 Unidades Gerenciais

É uma área específica de gestão. Compreende uma área, setor, segmento ou unidade produtiva da organização. Pode, ou não, estar subordinada a outra unidade gerencial (UG), assim como pode possuir várias outras subordinadas a ela. O sistema permite a definição da estrutura hierárquica entre as unidades gerenciais.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## Sistema de Gerenciamento de Metas (IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



É possível vincular usuários a uma UG (ver Fig. 16). Escolha os usuários que deseja incluir na unidade e determine uma função (responsável ou apoio). A diferença entre as duas funções é que os emails de notificação gerados pelo sistema são enviados somente aos responsáveis. Um usuário vinculado a uma UG, seja na função de responsável ou de apoio, somente poderá alterar / visualizar informações da UG à qual está vinculado, podendo também consultar informações das UGs subordinadas a ela.

### Dica

Usuários com perfil de administrador não podem ser vinculados a nenhuma unidade gerencial.

Ao excluir uma UG, serão excluídos todos os dados a ela vinculados, tais como: UGs subordinadas, mapas, matrizes, iniciativas, indicadores e planos de ação.

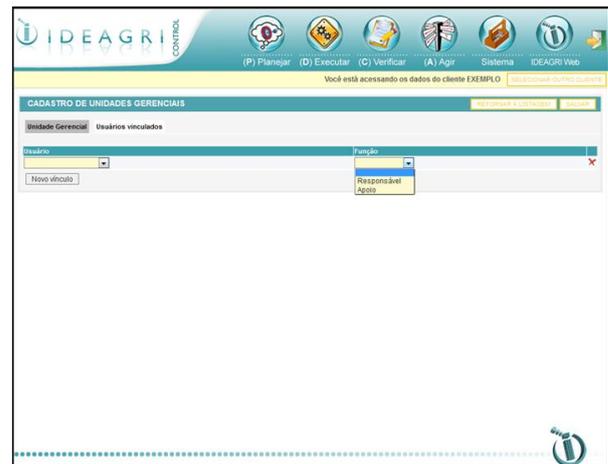


Figura 16

## 2.4 Áreas de Resultado

Representam o que será influenciado pelos resultados obtidos e medidos pelos indicadores. Em geral, são diretamente vinculadas às perspectivas do BSC, recebendo, inclusive, a mesma denominação.

## 2.5 Unidades de Medida

Um indicador necessita de uma unidade de medida para os valores lançados em seus desdobramentos. A associação dos lançamentos em unidades específicas viabiliza a análise de valores de mesmas dimensões.

No planejamento exemplo utilizado no treinamento, há o lançamento de algumas medidas mais comuns, contudo, tal definição dependerá da especificidade dos indicadores selecionados pela organização.

## 2.6 Verbos

Verbos são a "tradução" do objetivo principal das metas. São utilizados para definir as metas de forma objetiva e direta. O cadastramento de verbos usados nas metas, assim como as unidades de medida, também tem como objetivo padronizar a linguagem utilizada no planejamento estratégico.

No planejamento exemplo utilizado no treinamento, há o lançamento de alguns verbos mais comuns, contudo, tal definição dependerá da especificidade das metas traçadas.



## 2.7 Sistema de Pontuação

Este sistema forma o conjunto de fatores utilizados na avaliação tanto qualitativa quanto quantitativa das medidas / iniciativas destinadas ao cumprimento das metas. Isto é, o sistema é usado na avaliação da matriz de iniciativas X fatores críticos no sentido de priorizar as ações (medidas e iniciativas) englobadas nos plano de ação. Vale frisar que somente estarão disponíveis os sistemas de pontuação que possuírem o campo “Utilizar na Matriz FCS” selecionado.

## 2.8 Mensagens

A plataforma permite o cadastramento de mensagens que estarão disponíveis para todos os usuários que utilizarem o sistema. Essas mensagens são gerais, ou seja, se aplicam a todos os usuários e não somente a um grupo específico ou que atenda a uma determinada condição.

O intuito principal das mensagens é propiciar o fluxo de informações entre os membros da equipe, posto que o sucesso da efetividade do BSC, enquanto metodologia de implantação de planejamentos estratégicos, tem como um de seus pilares a comunicação interna do desempenho do processo holístico.

## 2.9 Parâmetros

Neste item, são definidos diversos parâmetros de configuração do sistema. Seu preenchimento é realizado no início da alimentação do sistema, não sendo necessário realizar alterações no dia-a-dia, inclusive podendo ser ocultado dos demais usuários além do ‘Administrador’.

## 2.10 Envio de e-mail

A plataforma possui uma ferramenta de envio de email que permite a formatação do texto e inserção de anexos, destinada ao envio de mensagens eletrônicas aos usuários cadastrados e também para endereços não cadastrados.



## 3 Plan (P)

Após as definições dos parâmetros que definem a estrutura inicial, iniciamos a inserção de guias para acompanhamento do planejamento propriamente dito, tais como os objetivos, indicadores, metas, medidas (ações que fomentam os planos de ação).

Vale frisar que o sistema oferece ferramentas para acompanhamento de um Planejamento Estratégico previamente traçado, isto é, por meio do **IDEAGRI CONTROL**, gestores podem cadastrar as diretrizes já definidas de um plano, gerando a estrutura necessária para a inserção de resultados visando ao acompanhamento em tempo real de indicadores, metas e planos e ação (em painéis de controle, mapas e relatórios).

Como este Menu é destinado à inserção do planejamento estratégico, alguns itens somente serão visualizados por usuários com acesso para a definição das ações estratégicas. Contudo, como um dos pilares do BSC (Balanced Scorecard) é a comunicação, os usuários com nível de execução do plano têm acesso às informações estratégicas inerentes ao plano e que impactam diretamente nas suas ações de execução.

### 3.1 Negócio

Como o planejamento estratégico tem início na análise ambiental (interna e externa) visando à definição do perfil da organização, através desta funcionalidade do sistema, tais características delineadas podem ser armazenadas para avaliações e adequações ao longo do tempo.

Dessa forma, é possível inserir o detalhamento dos componentes identificados e que serviram de base para a definição dos objetivos e metas estratégicos, tais como: missão, definição do negócio, fornecedores, insumos, produtos e clientes. O Mapa do Negócio elaborado (e passível de impressão através do próprio sistema) possibilita a visualização das entradas e saídas (inputs e outputs) do processo produtivo, bem como o relacionamento dos produtos/serviços e os clientes.

O Mapa do Negócio pode ser estruturado para a organização como um todo, mas também para cada UG cadastrada. Esta funcionalidade propicia o desdobramento e maior detalhamento do perfil da organização, posto que as informações contidas neste mapa foram usadas para a definição dos objetivos estratégicos e poderão auxiliar a estruturação dos indicadores operacionais que servirão de balizamento para o desempenho dos seus processos.

### 3.2 Perspectivas

Conforme demonstrado no alinhamento conceitual já proporcionado aos participantes do treinamento, a metodologia de implantação de planejamentos estratégicos, BSC (Balanced Scorecard), considera que as perspectivas são uma forma de balancear o estabelecimento de objetivos estratégicos / táticos / operacionais, refletindo a visão e a estratégia empresarial.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



De acordo com os autores do modelo, as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) são adequadas para diversas organizações e setores de mercado. Contudo, devem ser consideradas como um modelo e não como uma regra. Não existe uma fórmula matemática segundo a qual as quatro perspectivas sejam necessárias e completamente suficientes.

Face ao exposto, o sistema permite o cadastramento de perspectivas visto que o planejamento poderá englobar as quatro definidas no método e/ou outras perspectivas, inclusive, permitindo o cadastramento de um número menor de perspectivas conforme a estratégia adotada pela organização.

## 3.3 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos traduzem a visão de uma organização, ou seja, constituem os resultados que a organização pretende atingir.

Nesta funcionalidade, os gestores do sistema poderão inserir os objetivos estratégicos traçados para a organização como um todo.

## 3.4 Mapa Estratégico

A elaboração deste mapa no sistema viabiliza a seleção de quais objetivos estratégicos serão almeçados por determinada unidade gerencial, associando tais objetivos a uma perspectiva.

Dessa forma, o Mapa Estratégico é a representação gráfica do balanceamento de indicadores financeiros e não-financeiros proposto pelo método BSC. Nele, também é possível visualizar a relação causa-efeito entre os objetivos.

Vale ressaltar que, conforme as teorias de comportamento organizacional, a visão de uma instituição pode ser alterada de acordo com as mudanças ambientais, inclusive podendo ser desdobrada para níveis hierárquicos inferiores (isto é, determinado setor pode ter a visão de atender às demandas de clientes internos - dentro da organização). Por isso, neste aplicativo, a visão da UG é cadastrada no mapa. Contudo, a missão da UG é copiada do Mapa de Negócio já definido anteriormente, posto que, em tese, missão organizacional tende a sofrer poucas alterações ao longo do tempo.

Em diversas telas da plataforma, é possível definir a 'Ordem' ou o 'Índice' em que os fatores lançados aparecem nos itens de verificação. No caso do 'Mapa Estratégico', recomenda-se a classificação conforme a metodologia do BSC em termos da relação 'causa-efeito'.

## 3.5 Priorização de Ações

O sistema oferece aos gestores uma excelente ferramenta de priorização de ações destinadas ao cumprimento das metas. Recomenda-se, inclusive, que este aplicativo seja utilizado antes do

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



preenchimento do 'Painel de Indicadores', que ainda será abordado neste manual no item relacionado aos indicadores. De forma geral, este painel servirá de guia para o lançamento de resultados e poderá ter suas definições (tais como os valores das metas, o detalhamento dos indicadores, medidas prioritárias e seus respectivos planos de ação) consultadas no momento da inserção de valores.

A priorização das ações é realizada através da 'Matriz de Iniciativas x FCS (fatores críticos de sucesso)', onde as iniciativas são equivalentes às medidas (ações) e os fatores críticos referem-se às capacidades, recursos, conhecimentos e relacionamentos imprescindíveis para o sucesso da organização.

Na matriz, determinado objetivo estratégico (relacionado a uma perspectiva cadastrada) é avaliado conforme um sistema de pontuação (cadastrado no Menu 'Sistema'). A análise busca definir como os FCS impactarão nas iniciativas para atingir as metas, sendo que este impacto pode ser graduado através da matriz (sendo esta a contribuição mais efetiva deste aplicativo).

É importante ressaltar que formato da análise depende dos processos operacionais, bem como do ambiente em que se encontra a organização.

## 3.6 Metas

Orientam as ações destinadas ao cumprimento da missão e do plano estratégico de uma organização. As metas são definidas para cada UG e devem ser orientadas pelos objetivos estratégicos ou baseadas nas medidas definidas para o alcance de uma meta de UG superior, ocorrendo, dessa forma, o desdobramento das metas.

O cumprimento individual de cada meta será medido por meio dos indicadores de desempenho. Por isso, é importante ressaltar que, de acordo com o método BSC, as metas somente podem ser definidas após a seleção dos indicadores que farão a medição de valores para o acompanhamento do processo estratégico. Escolhidos os indicadores, os gestores definem valores que desejam alcançar em determinado prazo.

O cadastramento das metas, no sistema, engloba a inserção de um nome (simples e que remeta, basicamente, ao verbo de ação e ao indicador selecionado), da descrição da meta (com detalhes sobre o valor e o prazo) e, para níveis hierárquicos subordinados, a seleção de medidas de origem, isto é, ações que motivaram a seleção de indicadores e metas desta UG. O sistema proporciona campos que permitem a listagem das medidas de origem, bastando apenas a seleção da(s) medida(s). No campo 'Índice' será determinado o valor para ordenação/indexação da meta quando esta for listada junto às outras. O status de uma meta pode variar entre 'Aguardando aprovação' e 'Aprovada'.

## 3.7 Medidas

São as ações definidas para que uma meta seja alcançada. Sendo assim, as metas se desdobram em uma ou mais medidas. Estas, por sua vez, irão orientar, posteriormente, a elaboração de

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



planos de ação. O cadastramento das medidas pode ser realizado em item específico do Menu 'Planejar' ou através de uma aba secundária do item 'Metas', posto que sua definição está diretamente relacionada às metas traçadas.

Como já explanado anteriormente, recomenda-se o uso da ferramenta 'Matriz de Iniciativas X FCS' na seleção das ações (medidas ou iniciativas) prioritárias e que poderão contribuir de forma relevante para o alcance das metas.

## 3.8 Indicadores e Planos de Ação

Indicadores são como termômetros para o gestor, uma vez que medem o desempenho das UGs em suas atividades. Portanto, eles são uma forma de mensuração de um determinado objetivo estratégico.

O cadastramento dos indicadores é realizado no item 'Painel de Indicadores' no Menu 'Planejar'. A definição dos componentes desta tela tem função primordial para os próximos passos do plano.

Ao selecionarmos determinada UG, o sistema mostra as metas já cadastradas para esta UG (na ordem selecionada no campo 'Índice', como explicado no item 'Metas'), bem com suas medidas (ações) também já cadastradas. Para uma UG que tenham subordinadas e tais UG's tenham definido metas, estas metas provenientes das medidas da UG 'mãe' serão dispostas também nesta tela. Tal funcionalidade, é uma excelente forma para que o gestor acompanhe quais metas seus subordinados traçaram, facilitando a visualização dos esforços como um todo.

Para realizar o cadastramento dos indicadores, o usuário insere nesta tela o nome do indicador, define a melhor classificação dos seus resultados (acima, abaixo ou entre faixa de determinados fatores) e passa para o detalhamento do indicador.

Uma nova tela de inserção de dados é aberta. Neste cadastramento, o usuário insere os parâmetros definidos no planejamento estratégico referentes à métrica adotada, tais como: unidade de medida, descrição do indicador, relevância, frequência, mecanismos de controle e fórmula de cálculo. O indicador também pode, nesta tela, ser conectado ao objetivo motivador da sua criação. Enfim, o usuário deve cadastrar informações que sirvam de guia para os usuários que lançarão os dados, uma vez que este detalhamento poderá ser acessado a título de consulta por aqueles responsáveis por alimentá-lo. Esta tela também possui abas para que o usuário insira planos de ação (ficando registrado o compromisso firmado entre os membros da equipe e proporcionando uma fonte de pesquisa em tempo real), anexos (arquivos para consulta sobre o tema do indicador) e definições sobre a meta (que viabilizarão o acompanhamento do painel de resultados – faróis de sinalização dos resultados).

No 'Painel de Indicadores', o gestor deverá dar pesos às metas (sempre totalizando 100) e aos indicadores. No que tange à somatória dos indicadores, o gestor deverá considerar também os pesos das metas provenientes (sempre totalizando 100). O sistema, na parte superior da 'Área de trabalho', reporta se o processo de atribuição de pesos está correto ou se necessita de ajustes.



### 3.9 Inserção de Metas em Massa

Esta funcionalidade é destinada à criação de metas de grupos oriundos da plataforma **IDEAGRI WEB**. Após a seleção da UG referente ao grupo de propriedades rurais, o usuário deverá inserir informações de maneira semelhante ao explicado anteriormente para a criação de Metas e inserção do detalhamento dos indicadores (pesos e informações gerais tais como: nome, descrição, origem dos dados, forma de cálculo, tolerância, frequência de acompanhamento, etc).

#### Dica

Recomenda-se cautela na utilização desta funcionalidade, posto que a execução deste comando cria metas para todas as propriedades devidamente associadas aos grupos.



## 4 Do (D)

---

Definidos os parâmetros estruturais do planejamento, bem como seus mecanismos de controle, passamos à alimentação rotineira dos dados, isto é, ao lançamento dos resultados ao longo do progresso do ano de gestão definido.

### 4.1 Resultados

A execução do plano é iniciada no item 'Lançamento de Resultados' do Menu 'Executar'.

Esse item é utilizado para o lançamento dos resultados alcançados no período de avaliação de desempenho estipulado. Os objetivos estratégicos e os indicadores estarão compostos de forma hierárquica para que o usuário possa localizar e lançar seus valores reais adequadamente, sendo que tal lançamento atuará como base para análise do sucesso ou insucesso no cumprimento da meta.

Após a seleção da UG, o usuário tem acesso à tela de lançamento, onde estão os grids de inserção de valores.

Como funcionalidades relevantes desta tela e que poderão auxiliar o usuário em decisões relativas às iniciativas a serem tomadas, podemos destacar:

#### **Detalhamento do Indicador**

Viabiliza a obtenção de informações adicionais do indicador, cujo resultado está sendo lançado. Vale lembrar que, além do indicador em si, o usuário também poderá consultar o(s) plano(s) de ação e anexos cadastrados para este indicador.

#### **Formato de visualização dos dados**

É possível alternar entre valores apurados e acumulados. Esta funcionalidade é útil para indicadores que podem ser acumulados ao longo dos períodos de avaliação. Assim, é possível saber, no acumulado dos períodos, qual foi o resultado global obtido. Uma das vantagens de se visualizar os valores acumulados é que o resultado de um período pode ser utilizado para compensar os resultados dos demais.

#### **Cancelamento do Indicador**

No decorrer dos períodos, pode ser que exista uma situação na qual se torne inviável ou sem utilidade a medição de um determinado indicador. Nesse caso, pode ser solicitado o cancelamento do indicador. Uma tela de preenchimento da solicitação é aberta e, após tal cadastramento, é enviado um email para todos os usuários com perfil de administrador, avisando-lhes do pedido de cancelamento do indicador. A tela de lançamento de resultados é recarregada, informando ao usuário que o cancelamento está aguardando aprovação.

#### **Repactuação do Indicador**

No decorrer do lançamento dos resultados, pode ser que os valores estabelecidos para a meta se tornem fora da realidade. Resultados muito acima ou muito abaixo do esperado podem significar

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(**IDEAGRI CONTROL** :: Guia de Utilização)



que a meta foi subdimensionada ou superdimensionada. Nesse caso, pode ser solicitada a repactuação do indicador. Uma tela de preenchimento da solicitação é aberta e, após tal cadastramento, é enviado um email para todos os usuários com perfil de administrador, avisando-lhes do pedido de repactuação do indicador. A tela de lançamento de resultados é recarregada, informando ao usuário que a repactuação está aguardando aprovação.

## **Ação Corretiva**

No decorrer do lançamento de resultados, pode ser que um resultado abaixo do esperado requeira alguma intervenção nos processos para não comprometer as estratégias institucionais. Nesse caso, pode ser criada uma ação corretiva, para analisar os fatores que causaram esse desvio. Veja mais sobre este processo no Menu 'Agir'.

## **Detalhamento das Medidas**

Visualização das medidas cadastradas como ações importantes para os resultados do indicador cujos valores estão sendo lançados. Tal pesquisa poderá orientar o usuário na criação de ações corretivas (Tratamento de Anomalias).

## **Cancelamento da Meta**

No decorrer dos períodos, pode ser que exista uma situação na qual se torne inviável ou sem utilidade o alcance de determinada meta. Nesse caso, pode ser solicitado o cancelamento da meta. Uma tela de preenchimento da solicitação é aberta e, após tal cadastramento, é enviado um email para todos os usuários com perfil de administrador, avisando-lhes do pedido de cancelamento da meta. A tela de lançamento de resultados é recarregada, informando ao usuário que o cancelamento está aguardando aprovação.

## **Repactuação da Meta**

No decorrer do lançamento dos resultados, pode ser que os valores estabelecidos para a meta se tornem fora da realidade. Resultados muito acima ou muito abaixo do esperado podem significar que a meta foi subdimensionada ou superdimensionada. Nesse caso, pode ser solicitada a repactuação do meta propriamente dita. Uma tela de preenchimento da solicitação é aberta e, após tal cadastramento, é enviado um email para todos os usuários com perfil de administrador, avisando-lhes do pedido de repactuação da meta. A tela de lançamento de resultados é recarregada, informando ao usuário que a repactuação está aguardando aprovação.

## **4.2 Execução de Planos de Ação**

Esta funcionalidade viabiliza com que os planos inseridos para os indicadores sejam 'executados', isto é, a execução de planos de ação, no **IDEAGRI CONTROL**, equivale à atualização do status dos planos traçados. O usuário seleciona a UG para que os planos sejam listados na tela, podendo inclusive, aplicar filtros para reduzir o resultado da pesquisa - indicando a meta e/ou indicador(es) – para, de acordo com o desempenho das atividades, atualizar o status do plano. As opções são:

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)

---



- **Planejado** (todo plano de ação criado no Menu 'Planejar', dentro do 'Detalhar Indicador' no item 'Painel de Indicadores', é automaticamente classificado como planejado)
- **Em andamento** (significa dizer que os esforços referentes ao plano traçado já foram iniciados)
- **Concluído** (indica que o plano foi finalizado)

## 4.3 Cancelamento e Repactuação

Os processos de cancelamento e repactuação de metas e indicadores (ver descrição dos mesmos no detalhamento do lançamento de resultados) são gerenciados em itens do Menu 'Executar'. Através das telas destes itens, os usuários têm condições de aplicarem filtros visando pesquisar o histórico dos pedidos, suas respectivas justificativas e status dos processos.



## 5 Check (C)

---

Após o lançamento dos resultados, os usuários podem acessar, no Menu 'Verificar', ferramentas que propiciarão a visualização dos dados no painel de gestão à vista ou por meio de uma série de relatórios que consideram diversas entradas na sua elaboração.

### 5.1 Gestão à Vista

É uma base de comparação entre os faróis que sinalizam o desempenho de indicadores e o acompanhamento do cumprimento de uma meta.

Na área de trabalho, é possível expandir os vários níveis das unidades gerenciais para uma verificação detalhada. Cada farol tem sua cor em função de seu respectivo valor meta, valor real e percentual de tolerância. É possível ainda verificar quais indicadores tiveram anomalias registradas, visualizar sua descrição e tratá-las.

Como auxílio ao usuário, o sistema disponibiliza a alteração do formato de visualização dos valores (apurados ou acumulados) e uma legenda referente aos faróis.

### 5.2 Consultas

#### **Apresentação de Resultados**

Permite, através de gráficos, uma visualização dos resultados obtidos por uma UG e sua comparação com os valores da meta. Após a seleção da UG, serão exibidos todos os indicadores cadastrados para a unidade gerencial selecionada, permitindo a criação do gráfico, de acordo com o tipo e a forma de apresentação selecionados.

É possível também a geração de um gráfico com o percentual de execução das metas de todos os indicadores de uma unidade gerencial. Para tal, basta selecionar indicador "Alcance de Metas Institucionais (AMI)".

#### **Listagem de Indicadores por Área de Resultado**

Relatório que permite a visualização da relação de metas e indicadores vinculados a cada perspectiva / área de resultados da organização.

#### **Listagem de Indicadores por Objetivos Estratégicos**

Relatório que permite a visualização da relação de indicadores vinculados a cada objetivo estratégico da organização.

#### **Alcance de Metas Institucionais**

Relatório que permite a visualização do alcance de resultados de todas as UGs, por período.

#### **Mapa do Negócio**

Relatório que permite a visualização do Mapa do Negócio da UG selecionada.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)

---



## **Mapa Estratégico**

Relatório que permite a visualização do Mapa do Estratégico da UG selecionada.

## **Anomalias**

Relatório que permite a visualização da relação de todas as anomalias cadastradas no sistema.

## **Desempenho**

Relatório que permite a visualização do global desempenho da instituição em relação às suas UGs ou em relação aos objetivos estratégicos cadastrados.

## **Planos de Ação dos Indicadores**

Relatório que permite o acompanhamento da execução dos planos de ação traçados para os indicadores na fase de planejamento.

.



## 6 Act (A)

---

O Menu 'Agir' refere-se à última etapa da prática do PDCA. Seus itens estão relacionados ao tratamento dado às não-conformidades encontradas ao longo da execução do plano. Os resultados advindos desta etapa, além de garantir que decisões sejam tomadas ao longo do processo visando o alcance das metas, também poderão servir de base para a definição de novos objetivos, indicadores, metas, medidas e planos de ação. Configura-se, neste ponto, a característica cíclica da prática PDCA.

### 6.1 Diário de Bordo

Neste painel são registradas ocorrências de uma unidade gerencial em um ano de gestão. Vale lembrar que a criação de novas ocorrências também ser realizada na tela de lançamento de dados. Dessa forma, independentemente do ponto em que o usuário opte por criar uma ocorrência (do 'Diário de Bordo' ou do 'Lançamento de Resultados'), a tela de manipulação dos dados é a mesma.

Detalhes importantes sobre esta tela:

- No campo de digitação da data de lançamento da ocorrência, o sistema sempre sugere a data atual.
- O preenchimento da 'correção' não é obrigatório, viabilizando que uma ocorrência seja cadastrada no primeiro momento e, somente após uma definição gerencial sobre a melhor forma de ação, tenha seu cadastro completamente preenchido.
- O usuário poderá classificar a ocorrência como recorrente ou não, o que poderá auxiliar na futura tomada de decisão.
- Ao final do preenchimento, o usuário poderá optar por apenas salvar o registro para posterior prosseguimento do processo ou por ir diretamente para o tratamento da anomalia encontrada.

### 6.2 Tratamento de Anomalias

Anomalias são condições ou circunstâncias que causaram ou não impactos adversos no cumprimento da meta. Por isso, seu tratamento é de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico. Para isso, o sistema oferece aos gestores uma ferramenta que permite o cadastramento e acompanhamento de tratamentos. As telas de interface são bastante amigáveis e possibilitam o registro histórico de todos os esforços realizados no sentido de amenizar tais impactos.

Dentre as funcionalidades disponíveis no tratamento de anomalias por meio do sistema, podemos destacar:

- Descrição detalhada da anomalia que engloba as contra-medidas imediatas tomadas, classificação em relação à sua gravidade e identificação das UGs/setores envolvidos.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)

---



- Possibilidade de inserção de um diagrama causa-efeito (de peixe) visando achar as possíveis causas para o resultado indesejado.
- Cadastramento de plano(s) de ação que podem ser usados no tratamento, incluindo a informação sobre seu status (por exemplo: a ser implantado, em andamento, concluído).
- Registro de informações importantes para o tratamento propriamente dito como também para futuros processos padronizados e para novas definições estratégicas.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## 7 Guia de Acesso Rápido

Roteiro para consulta rápida dos menus e das ações possíveis em cada item. Não são considerados neste guia itens de configuração de sistema e de definição inicial do planejamento.

Acessando a Plataforma			
Acessar: <a href="http://www.ideagri.com.br">http://www.ideagri.com.br</a> e clicar no ícone do <b>IDEAGRI CONTROL</b> no canto superior direito. Inserir o email e a senha de acesso.			
Usando as ferramentas de Comunicação			
Menu	Item	O que é?	Comandos
Sistema	Mensagens	Cadastramento de mensagens que estarão disponíveis para todos os usuários que utilizarem o sistema	Criar
			Editar
			Excluir
Sistema	Envio de E-mail	Ferramenta de envio de mensagens eletrônicas aos usuários cadastrados e também para endereços não cadastrados	Enviar
			Incluir/Excluir Anexos
			Incluir/Excluir Destinatários
Iniciando o Planejamento Estratégico			
Menu	Item	O que é?	Comandos
Sistema	Ano de Gestão	Período de um ano de exercício, reunindo o conjunto de metas, medidas, indicadores e seus desdobramentos	Criar
			Copiar (dados do ano e suas UGs)
			Editar
			Excluir
Sistema	Unidades Gerenciais	Área, setor, segmento ou unidade produtiva da organização	Criar
			Imprimir Mapa do Negócio
			Editar
			Excluir
Sistema	Áreas de Resultado	Diretamente vinculadas às perspectivas do BSC (SOCIAL, CLIENTES, PROCESSOS INTERNOS, APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO)	Criar
			Editar
			Excluir
Sistema	Unidades de Medida	Formato de mensuração dos indicadores	Criar
			Editar
			Excluir
Sistema	Verbos	Tradução do objetivo principal das metas	Criar
			Editar
			Excluir
Sistema	Sistemas de Pontuação	Conjunto de fatores utilizados na avaliação tanto qualitativa quanto quantitativa das medidas / iniciativas destinadas ao cumprimento das metas	Criar
			Editar
			Excluir

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## Elaborando o Planejamento Estratégico

Menu	Item	O que é?	Comandos
Planejar	Elaboração do Mapa do Negócio	<i>Visualização dos componentes do ambiente interno da UG</i>	Salvar
Planejar	Cadastrar Perspectivas	<i>Diretamente vinculadas às perspectivas do BSC (SOCIAL, CLIENTES, PROCESSOS INTERNOS, APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO)</i>	Criar Editar Excluir
Planejar	Cadastrar Objetivos Estratégicos	<i>Traduzem a visão de uma organização, ou seja, constituem os resultados que a organização pretende atingir</i>	Criar Editar Excluir
Planejar	Elaborar Mapa Estratégico	<i>Seleção de quais objetivos estratégicos serão almejados por determinada UG, associando tais objetivos a uma perspectiva</i>	Criar Editar Excluir
Planejar	Matriz Iniciativas X FCS	<i>Ferramenta de priorização de ações destinadas ao cumprimento das metas</i>	Criar Imprimir Excluir
Planejar	Metas	<i>Orientam as ações destinadas ao cumprimento da missão e do plano estratégico de uma organização</i>	Criar Editar Excluir
Planejar	Medidas	<i>Ações definidas para que uma meta seja alcançada</i>	Criar Editar Excluir
Planejar	Painel de Indicadores	<i>Definição de pesos para as metas, inserção e detalhamento de indicadores</i>	Atribuir pesos Adicionar indicador Detalhar indicador (nova janela) Excluir indicador
Planejar	Detalhar Indicador (nova janela)	<i>Definição de pesos para as metas, inserção e detalhamento de indicadores</i>	Inserir informações gerais Inserir Plano de Ação Inserir Anexos Parametrizar indicador
Planejar	Inserção de Meta em Massa	<i>Criação de metas para grupos do IDEAGRI WEB</i>	Criar

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## Executando as ações do Planejamento Estratégico

Menu	Item	O que é?	Comandos
Executar	Lançamento de Resultados	<i>Inserção dos resultados, solicitação de repactuação e/ou cancelamento de metas e indicadores, criação de Tratamento de Anomalias</i>	Lançar resultados
			Visualizar Medidas
			Visualizar Detalhes do Indicador
			Solicitar Cancelamento de Metas
			Solicitar Repactuação de Metas
			Solicitar Cancel. de Indicadores
			Solicitar Repact. de Indicadores
Executar	Executar Planos de Ação	<i>Informação sobre o status dos planos</i>	Alterar status do plano de ação
Executar	Solicitações diversas (visualização do status do pedido):	<u>Repactuação de Metas</u>	Pesquisar
		<u>Cancelamento de Metas</u>	Pesquisar
		<u>Repactuação de Indicadores</u>	Pesquisar
		<u>Cancelamento de Indicadores</u>	Pesquisar

## Analisando os resultados

Menu	Item	O que é?	Comandos
Verificar	Visualização de resultados	<i>Painel de Controle / Gestão à Vista</i>	Obter dados na tela
			Acessar tratamento de Anomalias
			Imprimir relatório
		<i>Apresentação de Resultados</i>	Obter dados na tela
			Imprimir relatório
		<i>Listagem de Indicadores por área de resultado</i>	Imprimir relatório
		<i>Listagem de Indicadores por objetivo estratégico</i>	Imprimir relatório
		<i>Alcance de Metas Institucionais</i>	Imprimir relatório
		<i>Mapa do Negócio</i>	Imprimir relatório
		<i>Mapa Estratégico</i>	Imprimir relatório
<i>Anomalias</i>	Imprimir relatório		
<i>Desempenho</i>	Imprimir relatório		
		<i>Planos de Ação dos Indicadores</i>	Imprimir relatório

## Corrigindo erros e Padronizando as melhores práticas

Menu	Item	O que é?	Comandos
Agir	Diário de Bordo	<i>Registro de ocorrências de uma UG, podendo ou não evoluir para um tratamento de anomalia (caso a ocorrência exija)</i>	Criar
			Imprimir relatório
			Editar
			Excluir
Agir	Tratamento de Anomalias	<i>Tratamento das condições ou circunstâncias que causaram ou não impactos adversos no cumprimento da meta - contém ferramentas gerenciais como Diagrama de Causa e Efeito e Plano de Ação</i>	Criar
			Imprimir relatório
			Editar
			Excluir
			Espinha de Peixe (nova janela)
Plano de Ação (nova janela)			



## 8 Método BSC

### 8.1 Introdução

Constantes mudanças econômicas, políticas, mercadológicas, sociais e tecnológicas, agregadas de alterações na percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados, fazem com que as organizações busquem ferramentas de orientação dentro de novas realidades. A aplicação de um sistema de medição e acompanhamento dos indicadores de desempenho configura-se como uma medida acertada nesta tarefa.

No setor público, onde o financiamento raramente está associado à produção, é bastante comum falar-se de performance dos serviços. Em função deste cenário, este tipo de organização pouco se beneficia de métodos de gestão estritamente focados em lucros. Por isso, este setor constitui um ambiente propício à utilização de instrumentos de gestão onde as medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras, assim como propõe o método Balanced Scorecard (BSC).

O BSC visa, portanto, traduzir a estratégia da organização em objetivos e medidas dentro de quatro perspectivas (ou dimensões): financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Seu desenvolvimento ocorre através de uma construção interativa feita pelos gestores da própria organização, sendo que cada bloco desta construção refere-se a uma medida selecionada com base nas perspectivas. Estes blocos, juntos, caracterizam o sistema de medição do desempenho. Todos são importantes e têm responsáveis que se apóiam. Em função disso, a fraqueza de um dos blocos usados na construção pode condicionar negativamente a execução da estratégia global da organização. Neste sentido, é sempre indispensável ter o envolvimento e compromisso de todos os decisores.

Diante deste desafio de obter o comprometimento e participação ativa de todos os gestores envolvidos, temos como objetivo, por intermédio deste material, alinhar conhecimentos e propor caminhos que levem à efetiva implantação do sistema de medição do desempenho, em consonância com o Planejamento Estratégico do **SENAR BA**, através da ferramenta **IDEAGRI CONTROL**.

### 8.2 Planejamento Estratégico

É cada vez maior o número de empresas que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas.

*Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos. [Fishmann e Almeida, 1991]*

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

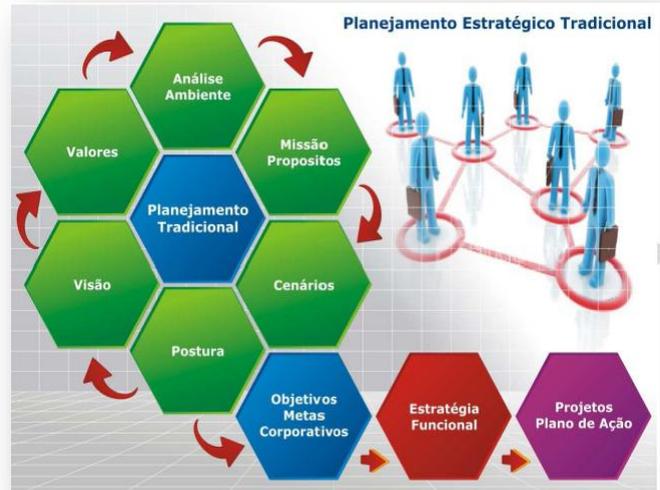
Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



*Um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. [Oliveira, 1995]*

A estruturação do processo de Planejamento Estratégico será eficiente, eficaz e efetivo para uma organização, se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. A flexibilidade do processo permitirá que a organização se beneficie de oportunidades, existentes ou futuras, e previna-se de ameaças reais ou potenciais.

## 8.2.1 Tipos



O planejamento pode ser:

- **Planejamento Estratégico** (longo prazo): ações para o longo prazo. São definidos meios para atingir a visão de futuro (fins). As mudanças são radicais e estruturais do negócio. Concentrado no nível estratégico.
- **Planejamento Tático** (médio prazo); são estabelecidas metas para o planejamento de médio prazo e feitas projeções que suportem as medidas pra alcançar tais metas. Envolvido com decisões táticas. Exemplo: Planejamento de Recursos Humanos, Planejamento Financeiro. É uma decomposição do planejamento estratégico, objetiva resultados numa área que impulsionará objetivos maiores.
- **Planejamento Operacional** (curto prazo): metas concretas no curto prazo para detalhamento dos planos de médio e longo prazo (estratégico e tático). Envolvido com o nível operacional. Exemplo: Plano de Cargos e Salários, Plano de Estoques, Plano de Fluxo de Caixa. São planos de ação ou planos operacionais.

## 8.2.2 Ciclo de Vida

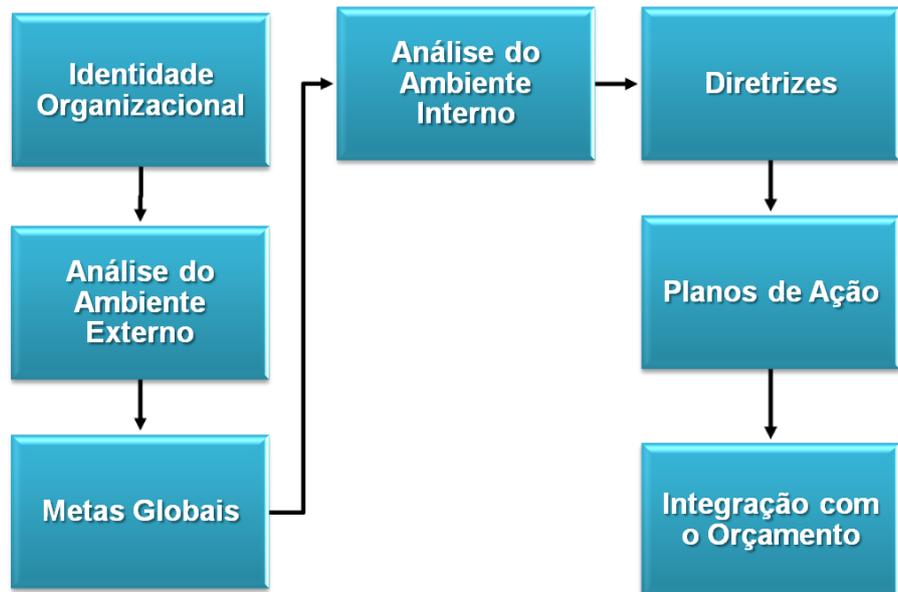
O Planejamento estratégico pode ser iniciado de uma forma desafiadora, definindo a visão de futuro. A partir desta etapa, definem-se os valores, iniciando-se o diagnóstico (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades). Em uma etapa seguinte, é definida a missão organizacional, resultando numa postura estratégica (estratégia de manutenção, crescimento, desenvolvimento ou sobrevivência).

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



A partir desta posição, definem-se macro-objetivos (diretrizes) que irão se desdobrar em objetivos táticos, propiciando que cada unidade saiba claramente o que deve ser feito para atingir a estratégia corporativa. Os objetivos táticos são desdobrados em planos de ação, que serão compostos de esforços operacionais. Esse cascadeamento demonstra a importância de todos na execução da estratégia. Veja o ciclo de vida de um planejamento estratégico tradicional na figura ao lado.



Contudo, o planejamento estratégico tradicional, formado por objetivos gerais, visão e avaliação das possibilidades de mercado, não atende mais às necessidades das organizações, que diante da pressão cada vez mais acentuada do mercado precisam ser mais criativas, ter agilidade e responsabilidade.

Neste modelo tradicional:

- Metas financeiras são observadas e mantidas.
- Metas fora da área financeira são colocadas em segundo plano.
- Falta de equilíbrio entre as várias forças que impulsionam o negócio.

Neste intuito, surge o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta de apoio importante e que preencherá estas lacunas.

## 8.3 BSC

Devido à crescente concorrência em todos os setores da economia em âmbito global, faz-se necessário a utilização da estratégia nas empresas, para que estas possam oferecer alguma vantagem competitiva frente as suas concorrentes. Para tal, é necessário definir suas metas e objetivos de forma clara e aplicável. Porém, não é na definição de qual estratégia seguir onde as empresas apresentam mais dificuldades, mas sim, na aplicação da estratégia exatamente como foi traçada previamente. No intuito de oferecer melhor eficácia no processo de implantação da estratégia, foi desenvolvida uma ferramenta que, através da visão de quatro perspectivas, viabiliza este processo de implantação, de modo a garantir o controle da estratégia nessas quatro

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



perspectivas. Ao final do projeto, tem-se a estratégia implementada na organização como um todo.

*O nome, **Balanced Scorecard**, reflete o balanço estabelecido entre os objetivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os indicadores de resultado e os indicadores indutores e entre as perspectivas de desempenho interno e externo. [Kaplan e Norton, 1996]*

## Scorecard

*forma de medir a performance, o desempenho*

## Balanced Scorecard

*forma balanceada de medir o desempenho*

O Balanced Scorecard, BSC, é um sistema de gestão estratégica usado para alinhar ações individuais com os objetivos do negócio e da organização, orientando o desempenho e a responsabilidade através da organização. O tradicional BSC realiza medições com indicadores para monitoramento em quatro dimensões chaves (ver figura):

O método proporciona, em termos gerais, os seguintes benefícios:

- Alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos da corporação.
- Responsabilidade através da organização (empowerment).
- Cultura dirigida por desempenho.
- Suporte à criação de valores para os acionistas.



**Valores dos Acionistas**

## Objetivos do Planejamento Estratégico com BSC

Através do Planejamento estratégico a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas.
- Conhecer e evitar as ameaças externas.
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
  - as premissas básicas que devem ser consideradas;
  - as expectativas de situações almejadas pela empresa;
  - os caminhos a serem seguidos pela empresa;
  - o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
  - como e onde alocar recursos.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## Benefícios do Planejamento Estratégico com BSC

O planejamento estratégico com BSC apresentará os seguintes resultados finais:

- Direcionamento de esforços para pontos comuns.
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários.
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho priorizada.

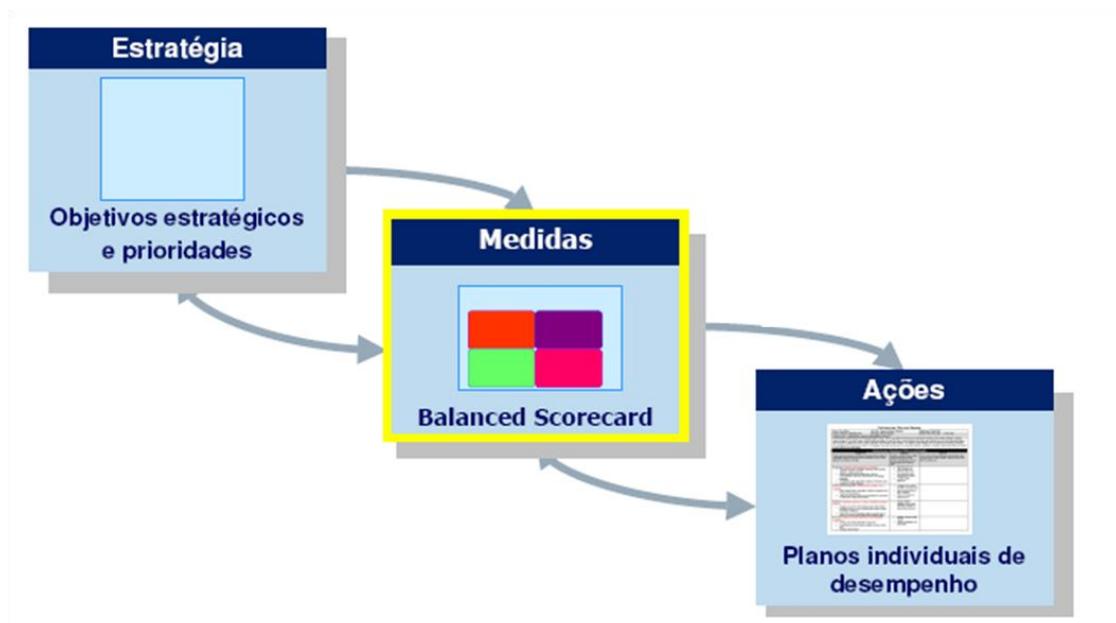
Resumindo, o planejamento estratégico com BSC possui quatro aspectos de atuação:

- O que fazer em termos de ambiente externo.
- O que fazer em termos de capacidade e competência.
- O que a alta administração quer fazer, consideradas as expectativas pessoais das equipes.
- O que fazer, consideradas as restrições sociais e éticas.

## Vantagens do BSC

O BSC é capaz de auxiliar a implantação e execução de todas as iniciativas estratégicas relevantes das organizações e integrar suas metodologias.

O BSC é a ponte crítica que traduz objetivos estratégicos em ações individuais e comportamento, isto é, ao conectar-se a estratégia corporativa ao BSC e com planos de desempenho individuais, garante-se que todos estarão trabalhando não só em metas comuns, mas em metas certas.



Os objetivos e prioridades organizacionais (a estratégia) são transformados em métricas selecionadas com base nas perspectivas do BSC. Tais métricas são perfeitas para o processo de

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



desenvolvimento de estratégias. Quando a escolha delas é acertada, elas permitem o melhor desenvolvimento do processo da estratégia em si. Posteriormente, as mesmas métricas são desdobradas para as ações individuais.

Diante disso, é viável afirmar que as dimensões (perspectivas) do BSC e as métricas servem como um guia para a criação de planos individuais de desempenho. De posse destes números (resultados das medições das métricas), quando os mesmos não atingem o valor determinado, é possível saber que algo deve ser feito, ou seja, que uma ação tem que ser tomada. Este é o processo de acompanhamento da tendência, ou seja, não é necessário aguardar o final do período global para ver, por exemplo, que determinado objetivo não foi atingido, o que facilita muito o gerenciamento.

## Como o BSC pode ser cascateado?

### Nível Estratégico

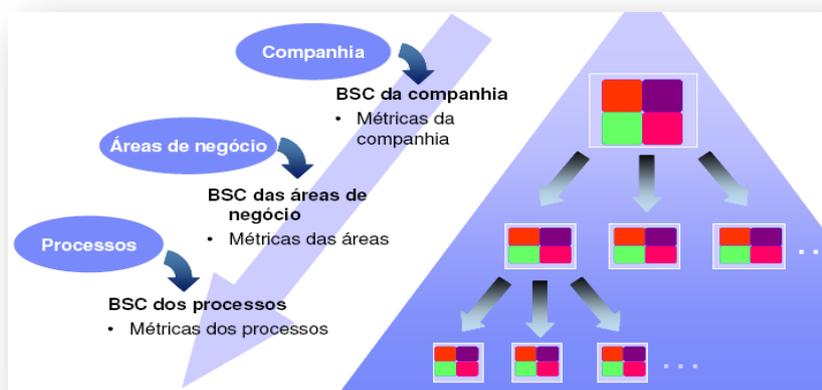
A alta direção realiza o planejamento estratégico e, de posse dos seus objetivos, ela determina quais serão as métricas estratégicas importantes, para cada uma das quatro perspectivas (dimensões) do BSC.

### Nível Tático

Os responsáveis pelas áreas de negócio, de posse dos objetivos e métricas estratégicos (nível anterior), analisam, em relação aos seus processos, quais características específicas da área podem se relacionar às métricas do nível anterior. Dentre estas características apontadas, identificam-se quais metas devem ser atingidas levando a resultados relacionados às métricas estratégicas. De posse novas metas (inerentes ao nível tático), determinam-se quais serão as métricas táticas importantes, para cada uma das quatro perspectivas (dimensões) do BSC.

### Nível Operacional.

Neste nível, ocorrem os mesmos procedimentos do nível anterior (tático), chegando-se, portanto, às novas metas deste nível (operacionais) e à determinação das métricas operacionais importantes (referentes aos processos executados), para cada uma das quatro perspectivas (dimensões) do BSC.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sistema de Gerenciamento de Metas  
(IDEAGRI CONTROL :: Guia de Utilização)



## Estrutura



## Mapa Estratégico

O primeiro passo para a implantação do BSC é o desenho do mapa estratégico que tem a finalidade de decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia. O mapa estratégico é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional.

O que faz do BSC um simulador de voo e não apenas um painel de controle é a disposição de informações (mapa estratégico), classificadas conforme as perspectivas de gestão, em um relatório único. Visualmente, a relação entre os objetivos deve caber em uma página, obrigando os gestores a serem sucintos. O desdobramento desses objetivos em indicadores, metas e medidas deve estar em páginas adicionais.

