



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLE DE GESTÃO (PPGCG)

André de Carvalho

O monitoramento do alinhamento das estratégias nos negócios: Um *Framework* no acompanhamento das estratégias de uma indústria catarinense

Florianópolis
2022

André de Carvalho

O monitoramento do alinhamento das estratégias nos negócios: Um *Framework* no acompanhamento das estratégias de uma indústria catarinense

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (PPGCG), da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do título de mestre em Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Sergio Murilo Petri, Dr.

Florianópolis
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

de Carvalho, André

O monitoramento do alinhamento das estratégias nos negócios: : Um Framework no acompanhamento das estratégias de uma indústria catarinense / André de Carvalho ; orientador, Sergio Murilo Petri, 2022.

71 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (MP*), Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Controle de Gestão (MP*). 2. Alinhamento Estratégico. 3. Monitoramento. 4. MCDA-C. I. Murilo Petri, Sergio. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (MP*). III. Título.

André de Carvalho

O monitoramento do alinhamento das estratégias nos negócios: Um *Framework* no acompanhamento das estratégias de uma indústria catarinense

O Presente trabalho, em nível de mestrado, foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos membros expostos abaixo.

Prof. Leonardo Corrêa Costa, Dr.
Membro Externo UNC/Mafra

Prof. Prof. Fernando Richartz, Dr.
Membro PPGCG

Prof. Pedro José Von Mecheln, Dr.
Membro PPGCG

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado para obtenção do título de mestre em controle de gestão.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Controle de Gestão (PPGCG)

Prof. Sergio Murilo Petri, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado a Deus, a minha esposa, ao meu filho e aos meus pais.

Agradecimentos

Agradeço, inicialmente, aos meus pais, que sempre me incentivaram a estudar desde o início da minha trajetória escolar e acadêmica. Posteriormente, agradeço a minha esposa, que, desde o começo deste mestrado, incentivou-me e encorajou-me a continuar nessa caminhada e a não desistir no meio do caminho - além de toda a paciência que teve durante a elaboração deste trabalho. Ao meu filho, que chegou neste ano e participou indiretamente na construção desta dissertação.

Sou grato por toda a orientação recebida pelo professor Dr. Sergio Murilo Petri, pela atenção, pelo carinho e pela disposição em me dar o direcionamento e a motivação necessária em cada etapa.

Com a mesma importância, agradeço aos professores do programa de Controle de Gestão, por todo o conhecimento compartilhado e comprometimento com a alta qualidade do Programa de Mestrado. Também, agradeço aos meus colegas de classe, por todo aprendizado compartilhado e pelo apoio mútuo.

Agradeço aos demais amigos e familiares, que me apoiaram direta ou indiretamente, e que compreenderam o tempo que precisei me afastar para cumprir as atividades do curso.

A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota (Sun Tzu).

RESUMO

Esta pesquisa contribui na ampliação do conhecimento, no que diz respeito a um modelo que auxilie no foco estratégico das organizações, auxiliando na mensuração, estruturação e monitoramento das estratégias construídas no processo de planejamento estratégico. O objetivo deste estudo foi construir um *framework* para apoiar no monitoramento e alinhamento das estratégias nos negócios em uma indústria catarinense. Caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, explicativa e exploratória, de maneira quali-quantitativa, em um estudo de caso. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com diretores da indústria deste estudo de caso. Utilizou-se a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), com o propósito de considerar a percepção dos envolvidos no processo de planejamento e execução estratégica. Os resultados da pesquisa constataram que o monitoramento da execução das estratégias é feito por um controle simples e de pouca visualização, dificultando o acompanhamento do que já foi efetivamente concluído ou o que ainda precisa ser executado. Algumas estratégias podem passar despercebidas ou executadas fora do prazo, ocasionando uma possível perda de oportunidade do mercado. Com a construção do *framework*, foi possível: (i) identificar 17 critérios que compõem o modelo para avaliar o desempenho dos indicadores; (ii) traçar o Perfil de Impacto dos indicadores da situação atual; (iii) propor ações de aperfeiçoamento que, caso implementadas, aumentem a performance dos indicadores; e, (iv) traçar um Perfil de Impacto para os indicadores do estudo de caso após a aplicação das ações de aperfeiçoamento. Os resultados evidenciam a disponibilização de um modelo que permite aperfeiçoar a operacionalização dos instrumentos de Avaliação de Desempenho quanto à sua forma de identificar, estruturar, mensurar, integrar e recomendar aperfeiçoamento por meio do *framework*, construído para monitorar a Avaliação de Desempenho.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico; Monitoramento; MCDA-C.

ABSTRACT

This research contributes to the expansion of knowledge, with regard to a model that helps in the strategic focus of organizations, helping to measure, structure and monitor the strategies built in the strategic planning process. The objective of this study was to build a framework to support the monitoring and alignment of business strategies in an industry in Santa Catarina. It is characterized as an applied, explanatory and exploratory research, in a quali-quantitative way, in a case study. For this, semi-structured interviews were carried out with industry directors of this case study. The Multicriteria Decision Aid – Constructivist (MCDA-C) methodology was used in order to consider the perception of those involved in the strategic planning and execution process. The survey results found that the monitoring of the execution of strategies is done through a simple control with little visualization, making it difficult to follow up on what has already been effectively concluded or what still needs to be executed. Some strategies may go unnoticed or executed after the deadline, causing a possible loss of market opportunity. With the build of the framework, it was possible to: (i) identify 17 criteria that make up the model to assess the performance of indicators; (ii) draw up the Impact Profile of current situation indicators; (iii) propose improvement actions that, if implemented, increase the performance of the indicators; and, (iv) draw up an Impact Profile for the case study indicators after applying the improvement actions. The results evidence the availability of a model that allows the improvement of the operationalization of the Performance Assessment instruments in terms of their way of identifying, structuring, measuring, integrating and recommending improvement through the framework, built to monitor the Performance Assessment.

Keywords: Strategic Alignment; Monitoring; MCDA-C.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo do controle estratégico.....	20
Figura 2: Princípios da organização focalizada na estratégia.....	25
Figura 3: Indicação do segundo princípio desmembramento da estratégia a ser utilizado	26
Figura 4: Estratégias de gestão do conhecimento.....	27
Figura 5: Formas de manifestação do conhecimento organizacional.....	28
Figura 6: <i>Framework</i> como proposta de aplicação prática.....	28
Figura 7: Sistema de avaliação de desempenho	29
Figura 8: Etapas do <i>ProKnow-C</i>	36
Figura 9: Etapas do MCDA-C	38
Figura 10: Estrutura Hierárquica de Valor.	43
Figura 11: Árvore de Valor e os (PVEs) – PVF – Alinhamento.	43
Figura 12: Pontos de Vistas Elementares – Transparência.....	45
Figura 13: Estrutura Hierárquica de Valor destaque para o PVE “Alinhamento”	46
Figura 14: Taxas de Substituição dos Pontos de Visa Elementar – Alinhamento - Transparência”.....	47
Figura 15: Taxas de Substituição dos Pontos de Vista Fundamentais	47
Figura 16: Avaliação PVF – Alinhamento	49
Figura 17: Modelo Global	50
Figura 18: <i>Status Quo</i> x Meta.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abordagens, Ferramentas e instrumentos de intervenção do Alinhamento estratégico.....	30
Quadro 2 -Trabalhos similares	31
Quadro 3 Subsistema de autores:.....	31
Quadro 4: Os dez primeiros EPAs identificados	41
Quadro 5: Os dez primeiros Conceitos.....	42
Quadro 6: Recomendação para aprimoramento do desempenho PVE – Alinhamento – Iniciativas Estratégicas.	52
Quadro 7: Recomendação para aprimoramento do desempenho PVE – Monitoramento – Canais.	52
Quadro 8: Recomendação para aprimoramento do desempenho PVE – Visualização dinâmica – Evolução dos acessos.	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Avaliação global do modelo.....	49
Tabela 2: Avaliação Global após as recomendações.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Bussiness Inteligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
EHV	Estrutura Hierárquica de Valor
EPA	Elementos Primários de Avaliação
LabMCDA-C	Laboratório de Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão
GC	Gestão do conhecimento
MCDA-C	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista
NBP	Negócios Baseados em Projetos
PE	Planejamento Estratégico
PROKNOW-C	<i>Knowledge Development Process – Construtivist</i>
PVE	Ponto de Vista Elementar
PVF	Ponto de Vista Fundamental
SCG	Sistema de Controle de Gestão
SQ	<i>Status Quo</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA.....	18
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA	19
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	21
1.5	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	CONTROLES DE GESTÃO	22
2.2	PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	23
2.2.1	Desdobramento do Planejamento Estratégico Cooperativo	24
2.2.2	Desmembramento do segundo princípio do BSC	26
2.2.3	Framework de Alinhamento Estratégico	27
2.2.4	Ferramentas de alinhamentos estratégicos	29
2.3	PESQUISAS ANTERIORES	31
3	METODOLOGIA	34
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	34
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.3	INSTRUMENTOS DE INTERVENÇÃO.....	35
3.3.1	Instrumento de Intervenção: <i>Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow- C)</i>	36
3.3.2	Instrumento de Intervenção: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C)	37
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS	40
4.1	ESTRUTURAÇÃO.....	40
4.1.1	Contextualização, subsistema de atores e Rótulo	41
4.1.2	Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação	41
4.1.3	Construção dos Descritores	44
4.2	AVALIAÇÃO	45
4.2.1	Função de valor	45
4.2.2	Taxas de compensação	46
4.2.3	Modelo global	48
4.3	RECOMENDAÇÕES	51
4.4	ANÁLISES DOS RESULTADOS	54
5	CONCLUSÃO	55
5.1	QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	55
5.2	QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA	56
5.3	LIMITAÇÕES	57
5.4	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	57

REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO – EPAS E CONCEITOS	67
APÊNDICE B – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR.....	69
APÊNDICE C – PONTOS DE VISTAS ELEMENTARES	71
APÊNDICE D – TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO	71
APÊNDICE E – FUNÇÃO DE AGREGAÇÃO ADITIVA	72

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado dinâmico como o Brasil, influenciado por ações governamentais, médias e grandes empresas do país, é preciso que se corrija as estratégias administrativas em um curto espaço de tempo. Em alguns casos, companhias precisam reduzir os níveis de riscos e esforços desnecessários de suas equipes para que tenham desempenhos superiores, como é proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2003).

As reduções de riscos podem acontecer por meio da construção de um planejamento estratégico. É com essa ferramenta que as organizações reduzem as surpresas e garantem um ambiente de um futuro melhor (SAMPAIO, 2002). Na visão de Valadares (2002), o planejamento estratégico é uma ferramenta moderna de gestão empresarial, baseado em conceitos e atitudes que a empresa acredita, tornando o ato de planejar uma forma inteligente de escolher ações futuras na procura dos objetivos traçados.

Planejamento estratégico é o processo no qual se constitui uma ferramenta organizacional de apoio à decisão, para a análise do ambiente que a organização está inserida. Segundo os autores Kaplan e Beinhocker (2003), Semler (1988) e Robbins (1978) consideram que o Planejamento estratégico é uma das tarefas mais importantes dos executivos, uma vez que o planejamento prepara os tomadores de decisões a conduzirem adequadamente os desafios que o mercado impõe.

Ao direcionar os objetos, as organizações têm dificuldade em buscar que tais objetos aconteçam. Muitas vezes, os problemas não estão na formulação das estratégias, mas sim na implementação, tendo em vista que parte deles se perde no caminho. Alguns autores concluíram em suas pesquisas que, de fato, não há dificuldade na formalização do planejamento estratégico e sim na implementação das estratégias (ARAÚJO e SILVA, 2011; HREBINIACK, 2006; WHITTINGTON, 2002; LUGOBONI e CHIROTTO, 2018; LUNKES, SCHNORRENBERGER e GASPARETTO, 2014). Outro fator importante que prejudica a implementação das estratégias é a comunicação e o compartilhamento das informações (BEÓN, 1992; BOSSIDY e CHARANM, 2002; BUENO, 2003; HREBINIACK, 2006; SILVEIRA e PETRI, 2019).

Por outro lado, pesquisadores analisam os efeitos das estratégias nos sistemas de controle de gestão (SCG). Parte dos pesquisadores avaliou que o efeito das escolhas estratégicas é influenciado diante das prioridades e das mudanças do ambiente que estão inseridos (CHENHALL, 2005, MARGINSON, 2002, ABERNETHY e BROWNELL, 1999).

Nessa perspectiva de ambiente, temos nas organizações o aspecto de comportamento e cultura no qual os controles precisam estar associados a essa realidade. Chenhall (2003) diz que o sistema de controle de gestão representa um sistema estratégico e operacional englobando as funções de controle organizacional, pessoal e cultural.

Diante dos casos da falta de alinhamento e monitoramento das estratégias nas organizações, pesquisadores buscam compreender a causa de tal fato. Parte destes estudos recentes, eles buscam entender como as estratégias, quando não são bem elaboradas e comunicadas a todos os níveis gerenciais, podem prejudicar o crescimento das companhias (COLLA, GRASSIOTO, BARBOSA e REIS, 2013; FLORES e FACHINELLI, 2011; SILVEIRA e PETRI, 2019).

1.1 PROBLEMA

Planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio ao processo de decisão e organização de grande parte das empresas. Nele é definida a missão, a visão, os valores, as estratégias de negócios, as ações, etc. Por outro lado, é preciso que essas informações estejam ao alcance de todos, para que todas as áreas saibam onde a empresa pretende alcançar seus objetivos a curto e em longo prazo.

Dentro dessa perspectiva, esperava-se que a empresa, objeto de estudo, por ter um planejamento estratégico, tivesse as informações alinhadas com todos os membros da empresa. No entanto, nas primeiras entrevistas, percebeu-se situações de dificuldades (recursos financeiros, pessoas e tempo, entre outros; frustrações, ruídos na comunicação; etc.), na execução das estratégias em função da falta de entendimento do papel da área envolvida no processo, gerando falhas na comunicação e interpretação dos objetivos traçados pela unidade de negócio (COSTA e REZENDE, 2018; MELO e LEONE, 2015; MACEDO, NOBRE, CORSO, SOUZA, 2014; SELLITTO, 2005).

Além dos ruídos na comunicação, outro ponto relatado como um problema da empresa, foi a visualização dos objetivos desenhados no Planejamento Estratégico. Segundo o responsável pela unidade de negócio, a forma com que é feita a visualização do plano e do *Status* de execução prejudica o controle das ações mapeadas pela organização, ocasionando uma dificuldade na implementação do planejamento como um todo (LUGOBONI, ALENCAR, ZITTEI, e CHIROTTO, 2018; SELLITTO, 2005).

Parte dos problemas na companhia aplicada neste estudo está ligada em como estruturar, monitorar e acompanhar todas essas informações estratégicas que as unidades de negócio executarão no futuro. Frente a tais dificuldades, esta pesquisa visou construir um *framework* para monitorar o foco da execução estratégica em uma indústria. Tem-se, portanto, a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a contribuição em construir um *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico de uma indústria catarinense?**

1.2 OBJETIVOS

Nas próximas seções será descrito o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral tem como escopo construir um *framework* para apoiar no monitoramento e alinhamento das estratégias nos negócios em uma indústria catarinense.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de contribuir no alcance do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Estruturar o *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico de uma indústria;
- Mensurar os critérios estruturados do *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico de uma indústria;
- Mostrar a utilização do *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico de uma indústria.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela fragilidade identificada na empresa pesquisada no âmbito da estruturação e monitoramento das estratégias. Do mesmo modo, não foram

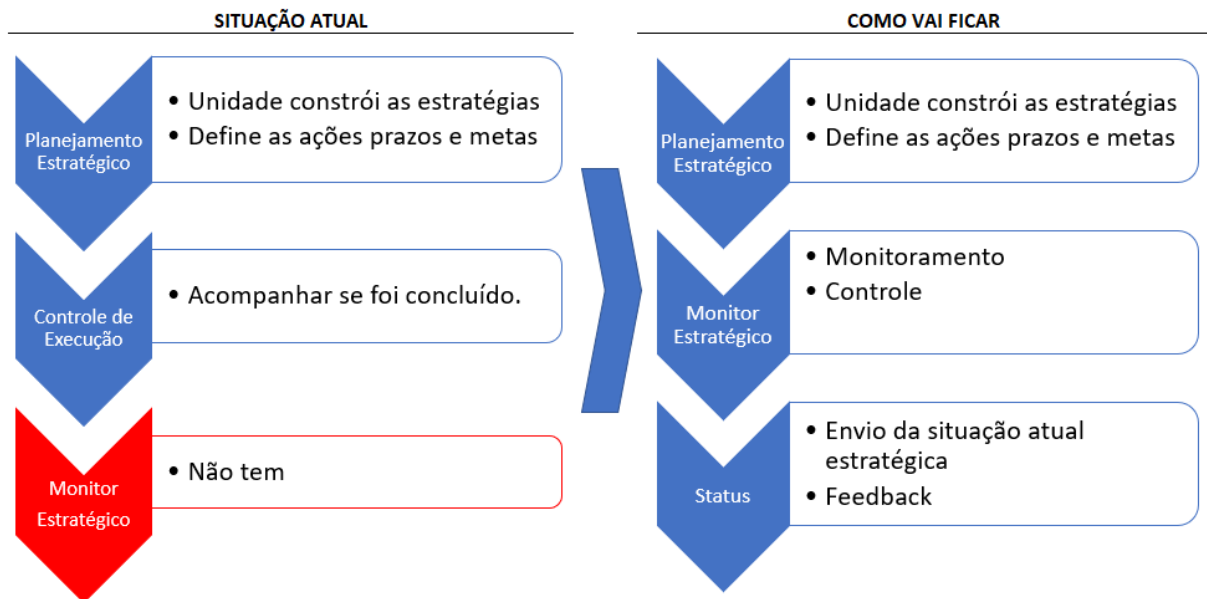
identificados em periódicos os modelos de *framework* que auxiliam no monitoramento e controles das estratégias de uma indústria.

Para Petri (2005), avaliação de desempenho é um tema de interesse e importância para as organizações que buscam abordagens, as quais aferem com clareza e transparência os caminhos escolhidos. Os autores Medeiros Neto, Moraes Neto, Moraes Filho (2013); Colla, Borghesan (2011) corroboram com este tema.

No setor privado, a pesquisa de gerenciamento de desempenho tem sido frequentemente abordada na literatura (KAPLAN e NORTON 1992, 2000, 2003, 2004, 2005 e 2010). No entanto, esse desdobramento e/ou comunicação não são tratados na pesquisa, ou, ainda, não são compreendidas as definições da Estratégia Corporativa em estudos empíricos (COSTA e REZENDE, 2018; MELO e LEONE, 2015; MACEDO, NOBRE, CORSO, SOUZA, 2014).

Desse modo, esta pesquisa busca preencher uma lacuna empírica na empresa, objeto de análise no processo de controle das estratégias, conforme evidenciado na Figura 1.

Figura 1: Fluxo do controle estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme apresentado na Figura 1, na situação atual, a empresa não possui um monitoramento estratégico. Nas primeiras entrevistas realizadas com os gestores responsáveis, ficou evidente que as estratégias existem, mas há uma dificuldade em monitorar o que está sendo feito ou o que já foi feito.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo se delimita a desenvolver um *framework* de monitoramento das estratégias dos negócios para comunicar, controlar e acompanhar os *status* das ações construídas no planejamento estratégico, auxiliando os gestores da organização pesquisada.

Para cumprir os objetivos, foram operacionalizados dois instrumentos de intervenção no desenvolvimento deste estudo: (i) na revisão e análise da literatura já existente, foi utilizado o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*; e (ii) para a construção do modelo, foi utilizada a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Constructivista (MCDA-C) (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000).

A pesquisa delimita-se quanto ao aspecto temporal na análise do Planejamento Estratégico de 2019 a 2020. Quanto ao aspecto espacial, o estudo do modelo foi aplicado em apenas uma diretoria de unidade da empresa.

1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o objetivo de organizar o trabalho e assim ter um melhor entendimento do estudo, esta pesquisa foi organizada em cinco capítulos. No primeiro, de caráter introdutório, é apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa e das limitações da pesquisa realizada.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica que embasou este estudo, na qual foram discutidos aspectos sobre controles de gestão, planejamento e implementação da estratégia e de estudos anteriores.

A terceira seção consta o enquadramento metodológico do estudo e os instrumentos de intervenção que compreendem o *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow- C)* e a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Constructivista (MCDA-C).

Na quarta seção, foram apresentados os resultados e o desenvolvimento do Modelo de Avaliação de Desempenho Constructivista para a empresa estudada.

Por fim, são apresentadas as conclusões com as considerações finais, bem como as recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão descritas as fundamentações teóricas utilizadas na pesquisa. Serão abordados os temas: (2.1) Controles de Gestão, (2.2) Planejamento e Implementação da Estratégia. Na última subseção (2.3), serão elencadas as Pesquisas Científicas similares a este estudo.

2.1 CONTROLES DE GESTÃO

Autores buscam constantemente uma definição sobre o controle de gestão. Fisher (1998) afirmou que o primeiro desafio nas pesquisas sobre Sistemas de Controle de Gestão (SCG) é a dificuldade de definir do que se trata esse controle. Langfield-Smith (1997) diz que o controle de gestão deve apoiar e complementar as estratégias organizacionais, sendo que os SCG devem exercer controle sobre o alcance das metas e permitir que os funcionários busquem melhorias e resolvam problemas (AHRENS e CHAPMAN, 2004; CHENRALL e MORRIS, 1995; SIMONS, 1995; ZIMMERMAN, 2005).

Chenrall (2003) defende que SCG é um termo mais amplo do que a contabilidade gerencial, a qual também inclui outros controles como, por exemplo, de pessoas e cultural. Na mesma linha de pesquisa, Merchant e Otley (2007) afirmam que os SCG podem absorver fatores como desenvolvimento estratégico, controle estratégico e processos de aprendizado, além de um escopo da contabilidade gerencial. Há também instrumentos e sistemas usados para garantir que comportamentos e decisões sejam de acordo com os objetivos e estratégias da companhia (MALMI e BROWN, 2008).

Percebe-se que há uma mudança na forma em que os controles são criados e acompanhados. Hoje, além dos aspectos financeiros, há uma abordagem de controle pessoal e cultural. Dependendo da forma que são construídas, as companhias deixam de se tornar competitivas. Quando associados o controle e habilitação do SCG, passamos a criar tensões dinâmicas que possibilitam às organizações vantagens únicas e competitivas (HENRI, 2006; WIDENER, 2007; AMIT e SHOEMAKER, 1993).

Para que essas vantagens competitivas aconteçam, alguns tipos de controles passaram a existir. Nesta pesquisa, o SCG será analisado sob a ótica dos controles habilitantes e coercitivo apresentado por Ahrens e Chapman, (2004).

Inicialmente, controles habilitantes são projetados para facilitar a estrutura, refinar e conduzir os trabalhos sem que haja interferências hierárquicas. Por outro lado, é coercitiva, pois visa, dentro das regras e os sistemas projetados, forçar o cumprimento de padrões pré-especificados (ADLER e BORYS, 1996).

Dessa forma, temos, de um lado, um sistema e controle que incentiva e motiva as equipes para encontrar a melhor solução dos problemas; no outro lado, por meio da cobrança das regras, força as equipes a buscarem resultados. Esses dois lados, segundo Wouters e Wilderom (2008) forçam os funcionários a ficar em um estado de conformidade (coercitiva), enquanto em outro são motivados pelas regras e pelos sistemas existentes.

É natural que dentro de uma linha de hierarquia, temos atitudes de alta gerência na forma coercitiva, pois existe sempre uma cobrança em um nível acima. O problema é que este tipo de comportamento da gerência pode prejudicar o desempenho da companhia ou até a perda de vantagens competitivas. O uso coercitivo dos controles pode restringir o potencial comportamento de inovação e melhorias em longo prazo (ARMSTRONG, 2002; SEAL, 2001).

Em tese, controles coercitivos representam o cumprimento de regras, punição e desconfiança. Os problemas são vistos como obstáculos, enquanto os habilitantes apoiam a interatividade, inovação, promovem confiança, assim, os problemas passam a ser oportunidades (HOY e SWEETLAND, 2001).

2.2 PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A discussão sobre Estratégia foi bastante destacada por volta de 1960, com autores como Igor Ansoff. A Estratégia foi consagrada, nas décadas de 1980-1990 do século XX, por autores como Henry Mintzberg e Michael Porter. Mas, há registros de escritos de Sun Tzu por volta de 500 a. C.

Inicialmente, as pesquisas acerca do Planejamento Estratégico são definidas por Robbins (1978, p. 35) como “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos [...] é a decisão de o que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”. Traçando tais objetivos de forma antecipada, as organizações podem ter vantagens frente aos concorrentes.

Porter (1989) introduziu o conceito de estratégia competitiva na forma de barreiras que uma organização deve ter conhecimento e com as quais se deve trabalhar para ter foco e

obter vantagens de seus concorrentes, para ser lucrativa, sustentável, mais duradoura no mercado, apresentar resiliência e atender à dinâmica dos mercados. O processo de planejamento estratégico é definido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo compatível entre os dois extremos. Compatibilização, esta, que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa (ANSOFF *et al.*, 1981).

Por outro lado, o processo de construção do planejamento estratégico também possui falhas e limitações. Dentre elas, destaca-se a dificuldade das organizações em fazer com que todos os níveis hierárquicos tenham conhecimento das estratégias. Conseqüentemente, há uma dificuldade em implantar o planejamento estratégico. Mintzberg (1998) afirma que, na maioria dos casos, uma estratégia não é realizada por falhas na implantação, pois, segundo ele, seria necessário buscar causa do problema na construção da estratégia. Hrebiniack (2006) afirma que o processo de implantação é fundamental para o sucesso do Planejamento Estratégico. Na mesma linha, Whittington (2002) afirma que por mais que sejam bem escolhidas, as estratégias podem fracassar se não ocorrer uma boa implantação.

É perceptível que para as estratégias serem bem executadas é necessário analisar todo o contexto operacional da empresa no momento da construção. Fatores como ambiente interno e externo prejudicam toda a implantação das estratégias. Nesse contexto interno, temos as pessoas, colaboradores da empresa. Bossidy (2005) afirma que parte da causa do fracasso das empresas é a incapacidade de elas executarem as estratégias, uma vez que temos a ausência de disciplina para criar, promover e executar uma integração que envolva as pessoas, a estratégia e as operações da organização. Rodrigues e Leite (2006) reafirma que juntamente com os colaboradores, através de uma gestão mais participativa, a implantação do Planejamento Estratégico torna-se mais fácil e com uma menor resistência, uma vez que os funcionários compreenderão o seu papel, se sentirão participantes, demonstrarão maior interesse em se envolver nos processos de tomada de decisão, terão maior autoconfiança e se identificarão com as metas e com os objetivos da empresa.

2.2.1 Desdobramento do Planejamento Estratégico Cooperativo

Sob uma perspectiva do alinhamento estratégico, pode-se entender que se trata de um sistema o qual apoia as organizações a fazerem ajustes entre os seus interesses estratégicos e os recursos disponíveis nos níveis organizacionais (ANSARI *et al.*, 2015). Para que esse

interesse estratégico ocorra, o principal recurso que possibilita este movimento de mudança nas organizações são as pessoas. É através delas que as estratégias serão executadas ou não (RUSAW, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (2010), os gestores consideram a capacidade de executar a estratégia mais importante do que a estratégia em si. Uma estratégia bem elaborada e bem compreendida pode levar a empresa a obter um desempenho superior. Kaplan e Norton (2000) no uso do BSC, observaram nas empresas bem-sucedidas a atuação de cinco princípios comuns, chamados por eles de princípios da organização focalizada na estratégia, conforme apresentados na Figura 2.

Figura 2: Princípios da organização focalizada na estratégia.



Fonte: Extraído de Kaplan e Norton (2000, p. 19).

Nesse cenário, um caminho para tal problemática pode ser a utilização do desdobramento da estratégia em projetos. Nesse processo, há definição dos objetivos, indicadores, metas e ações, que possibilitem o desenvolvimento da estratégia de uma organização dentro das unidades funcionais, e que gerem informações de como essas unidades podem amparar no alcance da estratégia organizacional (SCHWARZ, AMIDEN e PINHO, 2005). Para este modelo, essa abordagem é adequada, porque é indicada para casos de organizações que possuam diferentes unidades com objetivos e atores.

Assim sendo, a empresa, objeto de pesquisa, está somente no princípio 1, pelo delineamento da tradução da estratégia em termos operacionais por meio do Mapa da

Estratégia e Painel Balanceado (*Balanced Scorecard*) corporativo de maneira global, sem que monitore e acompanhe o seu desdobramento interno.

2.2.2 Desmembramento do segundo princípio do BSC

As organizações podem ser compostas por unidades de negócio descentralizadas ou unidades de apoio que prestam serviços compartilhados, tendo cada uma destas unidades sua própria estratégia para atingir seus objetivos individuais. No entanto, para que os objetivos corporativos sejam alcançados, é necessário que haja sinergia entre essas estratégias individuais (KAPLAN; NORTON, 2000).

As empresas bem-sucedidas usam os *Balanced Scorecards* de maneira coordenada em toda a organização, para garantir que o resultado corporativo exceda a soma dos resultados individuais (KAPLAN; NORTON, 2000). Isso significa que além de cada unidade usar o seu próprio BSC, é imprescindível que a grande estratégia seja gerenciada.

Figura 3: Indicação do segundo princípio desmembramento da estratégia a ser utilizado.



Fonte: Extraído de Kaplan e Norton (2000, p. 19).

Nesse sentido, a presente pesquisa utiliza o segundo princípio desmembramento da estratégia, no que se refere a evidenciar quanto ao papel da organização em mostrar os caminhos a serem seguidos pela organização (Figura 3), bem como as sinergias entre as

unidades de negócios que necessitam compreender e executar a estratégia com o apoio das unidades de apoio (controladoria, financeiros, recursos humanos, entre outros).

Essa descentralização, proposta pelas unidades de negócio, tem como função primordial apoiar os gestores na avaliação e no controle de suas áreas, promovendo uma visão de resultado e facilitando avaliação do desempenho. Além da visão de resultado, dependendo da autonomia que a organização possibilita, a divisão em unidades proporciona a descentralização das decisões, facilitando o planejamento, a execução e o controle das estratégias (WARREN, REEVE E FESS, 2001; SOUZA, 2001; PADOVEZE, 2004).

2.2.3 *Framework* de Alinhamento Estratégico

A utilização do *framework* como uma abordagem estratégica integrada no âmbito da Gestão do Conhecimento (GC) e seus desdobramentos em níveis organizações, por meio da explicitação do conhecimento, pode se apresentar de forma tácita (Figura 4). Com o propósito de potencializar a expansão e aplicação do conhecimento, para que as organizações enfrentem os desafios cotidianos e alcancem a efetividade organizacional, quanto ao alinhamento estratégico, no presente estudo temos:

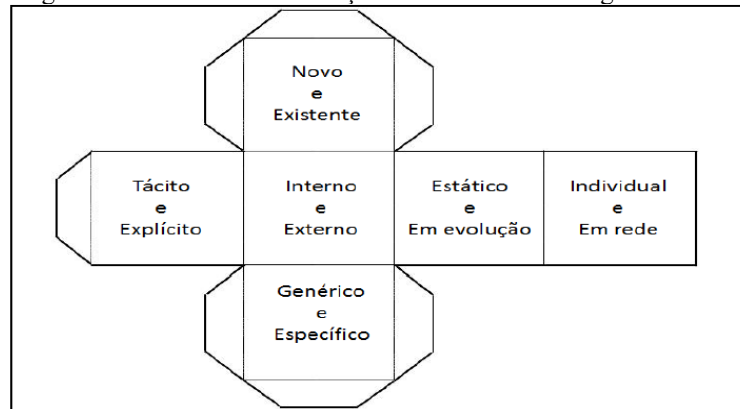
Figura 4: Estratégias de gestão do conhecimento.



Fonte: Silva, Nascimento, Entriel, Oliveira, Ramos Filho (2020) e Choi e Jong (2010).

Os autores Silva, Nascimento, Entriel, Oliveira, Ramos Filho (2020), na Figura 5, em forma de um cubo aberto e de forma sintetizada, apresentam uma ilustração das várias dimensões e formas de manifestação do conhecimento encontradas na literatura em relação à gestão do conhecimento na pesquisa. Isso para explicitar como se processa o alinhamento estratégico.

Figura 5: Formas de manifestação do conhecimento organizacional.



Fonte: Silva, Nascimento, Entriel, Oliveira, Ramos Filho (2020).

O *framework* apresentado na Figura 6, caracteriza-se como abordagem estratégica integrada no âmbito da gestão do conhecimento e seus desdobramentos, cuja elaboração foi fundamentada nos conceitos estudados e nas reflexões e experiências dos pesquisadores, sob a ótica de Silva, Nascimento, Entriel, Oliveira, Ramos Filho (2020). Com base nesse *framework*, é realizada uma proposta de aplicação, com o objetivo de potencializar a expansão e aplicação do conhecimento, para que as organizações enfrentem os desafios do cotidiano e alcancem a efetividade organizacional.

Figura 6: *Framework* como proposta de aplicação prática.

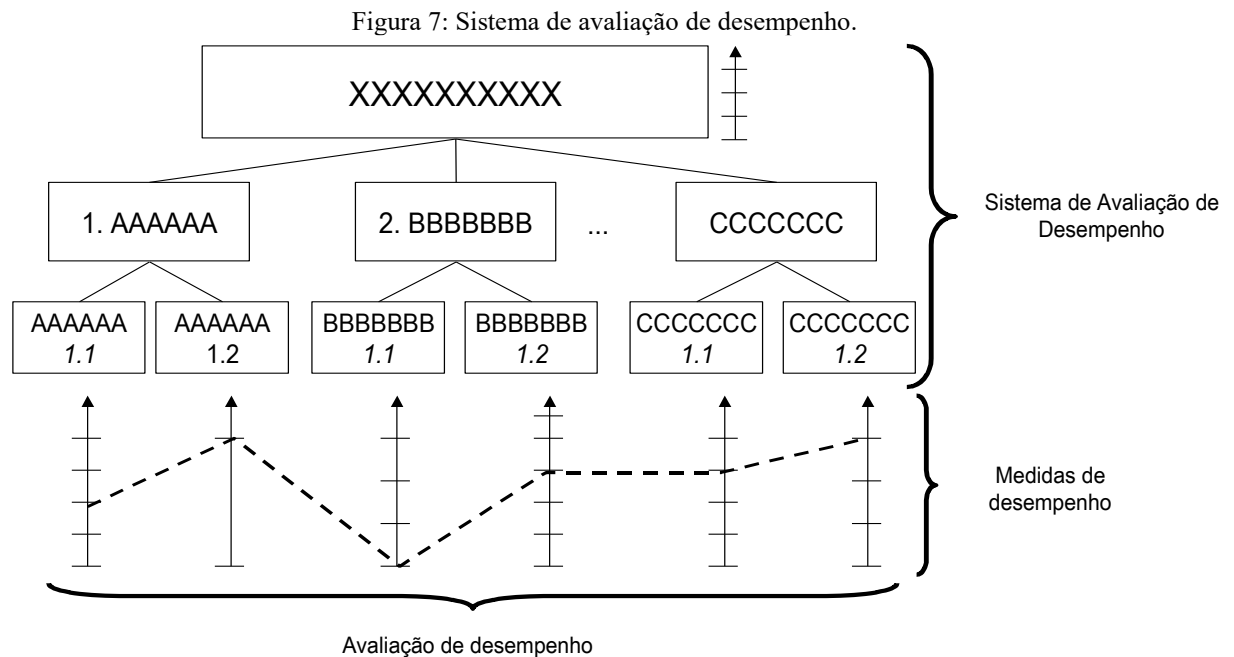
Conceituação	Formas de manifestação do conhecimento	Desafios enfrentados pelas organizações
Capacidades e estruturação do conhecimento	Interno Existente Estático Explícito	<ul style="list-style-type: none"> Alinhar a infraestrutura e processos de GC para reduzir as lacunas de conhecimento e esclarecer as estratégias de negócio Equilibrar as estratégias de GC por meio de ações objetivas referentes à tecnologia e procedimentos operacionais
Renovação e transferência do conhecimento	Tácito Em Rede Genérico Em Evolução	<ul style="list-style-type: none"> Promover a interação entre as pessoas e diálogos sobre os problemas de negócio para facilitar a transferência de conhecimento Explorar as relações interpessoais adotando práticas de aprendizagem coletiva e construir relações de confiança para que o conhecimento seja renovado
Aplicação do conhecimento	Novo Externo Individual Específico	<ul style="list-style-type: none"> Definir estratégias de competição no mercado referente ao ganho de eficiência na utilização dos ativos de conhecimento e potencialização dos processos de inovação Desenvolver competências essenciais como diferencial competitivo custoso de imitar e aumentar a capacidade de competição por meio da aplicação do conhecimento

Fonte: Silva, Nascimento, Entriel, Oliveira, Ramos Filho (2020).

No presente estudo, utilizar-se-á o primeiro nível, que seria explicitar o conhecimento por meio das Capacidades e estruturação do conhecimento por meio das formas

de manifestação destes, de forma a evidenciar os desafios enfrentados pela organização. Tais conhecimentos são: Interno; Existente; Estático e Explícito. São realizados a partir de: alinhar a estrutura e processos de GC para reduzir as lacunas de conhecimento e esclarecer as estratégias de negócios; equilibrar as estratégias de organizacionais por meio de ações objetivas referentes à tecnologia e aos procedimentos operacionais.

Dado que esta geração de conhecimento se dá por meio da avaliação de desempenho (Figura 7) sob as lentes de Ensslin & Ensslin (2003), é preciso levar em conta, na avaliação de desempenho, os objetivos perseguidos pela organização, bem como promover e organizar o conhecimento da situação, identificando o que é relevante (fator crítico de sucesso), definindo e mensurando os fatores críticos e associando-os ao objetivo maior. Além de conhecer os pontos fortes e fracos, também é necessário subsidiar o processo de geração de ações, facilitar e orientar o processo de desenvolvimento de mais conhecimento sobre o contexto, e tornar as decisões transparentes, justificáveis e comprovadamente as melhores para o contexto. A representação do *framework*, entendido neste estudo, tem a seguinte estrutura e visualização:



Fonte: Extraído de Petri (2005) adaptado de Neely *et al* (1996 b, p. 424).

2.2.4 Ferramentas de alinhamentos estratégicos

De acordo com a seção 0 (a partir da página 31), foi encontrado na literatura algumas ferramentas de alinhamentos, bem como instrumentos de intervenção apresentada no Quadro 1. Nele são destacadas as abordagens, as ferramentas e os instrumentos utilizados na pesquisa,

por meio do PROKNOW-C, mais encontradas na literatura sobre o tema. Para uniformizar as nomenclaturas adotadas, julgou-se necessário apresentar alguns aspectos: o período, ou seja, o ano ou o marco inicial de seu desenvolvimento; a abordagem utilizada; quem a idealizou tal abordagem (autores ou instituições); e em que consiste ou quais são as ideias centrais de cada uma das abordagens identificadas.

Quadro 1: Abordagens, Ferramentas e instrumentos de intervenção do Alinhamento estratégico.

Abordagens, Ferramentas e Instrumentos de intervenção	Autores / Entidades	Aspectos básicos
<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan & Norton	Operacionalizar a estratégia e alinhamento organizacional.
Entrevistas, pesquisa documental e observação não participante.	Colla, J. E., Grassioto, M., Barbosa, D. G., e Reis, J. A. F. D. (2013)	Com as lentes dos pesquisadores que desenvolveram a pesquisa.
MCDA	Roy (1992) e Bana e Costa (1995)	Estruturação, avaliação e recomendação do contexto decisional.
Perfil do Produto	Hill, (1994)	A análise do alinhamento estratégico por meio da ferramenta desenvolvida foi vantajosa e que apresentou facilidade de uso e adequação às características.
Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico	Senff, C. O., Compagnoni, U. M., e Bendlin, L. (2014)	O grau de alinhamento interno entre as unidades de negócio, refletindo as dificuldades e fraquezas, bem como pontos fortes e acertos das ações dos quatro componentes do modelo em direção ao propósito essencial estabelecido.
Pesquisa Bibliométrica	Heinzen, D. A. M., e Marinho, S. V. (2018)	Compartilham características em comum e que a principal diferença entre os autores é a ênfase dada a cada etapa do processo.
Roteiro	Lugoboni, L. F., Alencar, E. A. B., Zittei, M. V. M., e Chiroto, A. R. (2018)	O alinhamento entre o Sistema de Informação Gerencial, porém, ainda há muita resistência cultural.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Dentre as abordagens, ferramentas e instrumentos de intervenção listados acima, a que melhor se adequou ao propósito do presente trabalho foi a Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C), justificada por ser capaz de auxiliar na construção (estruturação) da proposta de modelo, a fim de avaliar as abordagens de avaliação de desempenho por meio de um procedimento científico. Uma vez que sua estrutura foi apresentada na seção 0 (a partir da página 38 e de forma gráfica através da Figura 9), será apresentada a seção ferramentas de intervenção na metodologia desta pesquisa e a sua operacionalização, a partir da seção 0, das páginas 40 até a página 54.

2.3 PESQUISAS ANTERIORES

Com o objetivo de avaliar o que já existe de pesquisas e aprimorar o modelo, buscou-se estudos correlatos, aos quais serão abordados neste modelo de avaliação de desempenho estratégico.

A busca por artigos foi efetuada na base *Spell*, na qual foram localizados 202 artigos nacionais e internacionais, utilizando como parâmetro de pesquisa as palavras “Alinhamento e Monitoramento”. Após a leitura do título e palavras-chaves, a amostra ficou totalizada em 33 periódicos. Dessa amostra, foram selecionados 11 artigos que apresentaram similaridade com a pesquisa, no que diz respeito ao Alinhamento e Monitoramento das Estratégicas das organizações, conforme resumido no Quadro 1.

Quadro 2: Trabalhos similares.

Autores (Ano)	Objetivo	Resultado	Ferramenta de Intervenção
Flores, E. L., e Fachinelli, A. C. (2011)	Verificar se a adoção do BSC pela Caixa Econômica Federal está contribuindo para que ocorra o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da organização.	BSC contribuiu para o alinhamento do pensamento estratégico nos diversos níveis gerenciais da empresa. As estratégias executadas no presente estão alinhadas com os desafios estratégicos da organização e que o sucesso na execução das estratégias contribuirá para a realização da visão de futuro da organização.	BSC
Guedes, C. M. C., Passos, F. U., e Sampaio, R. R. (2012)	Verificar (a) em que medida ocorre a aderência entre os indicadores de desempenho monitorados e os objetivos estratégicos; (b) se esta aderência está associada a resultados relevantes para o negócio da empresa.	Foi possível observar que a maioria das empresas da amostra utilizam diversas métricas de avaliação de desempenho. Sinalizando que os indicadores estão departamentalizados e não atuam como suporte a gestão estratégica.	BSC
Colla, J. E., Grassioto, M., Barbosa, D. G., e Reis, J. A. F. D. (2013)	Descrever de que forma os setores de um supermercado da região noroeste do Paraná estão contribuindo para atingir sua missão e por consequência gerar vantagem competitiva.	Os resultados apontaram que a missão organizacional está presente na mente do proprietário e não compartilhada com os funcionários representando a principal dificuldade do alinhamento estratégico.	Entrevistas, pesquisa documental e observação não participante.
Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., e Gasparetto, V. (2014)	Discutir e ilustrar o processo de alinhamento estratégico, tático e operacional numa empresa de grande porte com o auxílio de uma metodologia multicritério em apoio a decisão construtivista – MCDA-C.	Com esta aplicação foi possível integrar a política estratégica à operacional por meio de uma definição de objetivos e metas. Houve uma grande troca de informações e aprendizados mostrando a importância e contribuição de todos para o alcance dos objetivos estabelecidos.	MCDA
Régis, T. K. O., Brito, T. C., Gohr, C. F., e Santos, L.	Desenvolver e adaptar uma ferramenta visual para analisar o alinhamento estratégico das	Os resultados demonstraram que a análise do alinhamento estratégico por meio da ferramenta desenvolvida foi vantajosa e	Perfil do Produto (Hill, 1994)

Autores (Ano)	Objetivo	Resultado	Ferramenta de Intervenção
C. (2014)	operações de serviços hoteleiros.	que apresentou facilidade de uso e adequação às características dos hotéis.	Estudo de Caso
Senff, C. O., Compagnoni, U. M., e Bendlin, L. (2014)	Verificar a aplicação de ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico para mensuração do grau de alinhamento organizacional, ferramenta proposta por Labovitz e Rosanski (1997).	A ferramenta demonstrou o grau de alinhamento interno entre as unidades de negócio, refletindo as dificuldades e fraquezas, bem como pontos fortes e acertos das ações dos quatro componentes do modelo em direção ao propósito essencial estabelecido.	Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico
Valente, S. A.(2014)	Descrever a experiência do SENAC na apropriação dos conceitos do BSC, bem como a forma utilizada para criação e análise estatística de indicadores de desempenho.	São identificadas diferença no desempenho das unidades avaliadas. Foram sugeridos questionamentos com o intuito de auxiliar o processo de alinhamento das estratégias locais à estratégia global.	BSC
Heinzen, D. A. M., e Marinho, S. V. (2018)	Analisar a contribuição e relevância dos Métodos de Cenários para o alinhamento entre a formulação e implementação da estratégia por meio de um levantamento teórico.	Os Métodos de Cenários apresentados neste artigo compartilham características em comum e que, a principal diferença entre os autores, é a ênfase dada a cada etapa do processo. As organizações podem optar pelo método que melhor se adapte a sua realidade.	Pesquisa Bibliométrica
Lugoboni, L. F., Alencar, E. A. B., Zittei, M. V. M., e Chiroto, A. R. (2018)	Compreender se o Sistema de Informação Gerencial está alinhado à estratégia em empresas do setor hoteleiro.	Há o alinhamento entre o Sistema de Informação Gerencial, porém, ainda há muita resistência cultural deste setor.	Roteiro
Silveira, M., e Petri, S. M. (2019)	Alinhar a estratégia do Departamento de Administração e Planejamento do IFC com a estratégia institucional	BSC representa uma ferramenta importante de comunicação e implementação da estratégia, e uma ferramenta de autoavaliação que as IES podem utilizar para atingir o objetivo de gerenciamento do desempenho.	BSC
Brito, J. V. C. S., e Medeiros Júnior, J. V. (2021).	Esta revisão da literatura buscou compreender as conexões teórico-empíricas do alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos (NBP).	Os resultados demonstram uma influência mútua entre o alinhamento estratégico e a gestão de projetos. No primeiro, ajuda as organizações a concentrarem seus esforços nos projetos oportunos, enquanto o segundo as auxilia a atingirem suas metas estratégicas.	Pesquisa Bibliométrica

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Conforme observado no Quadro 1, foram identificados estudos voltados principalmente ao alinhamento das estratégias e suas vantagens competitivas nas organizações (FLORES, 2011; GUEDES e SAMPAIO, 2012; COLLA e REIS, 2013; SENFF e BENDLIN, 2014; LUGOBONI et al 2018; SILVEIRA e PETRI, 2019). Esses estudos corroboram com esta pesquisa, visto que este projeto busca alinhar as estratégias em todos os níveis da organização através do monitoramento e mensuração delas.

Quanto à proximidade deste estudo, a pesquisa de Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2014) se aproxima a esta pesquisa no que diz respeito à metodologia e ao estudo de caso em uma empresa. Além disso, os resultados obtidos demonstraram a importância na qual as estratégias têm, quando disseminadas em todas as estruturas da companhia.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia da pesquisa, subdividida em três seções: Enquadramento da Pesquisa; Instrumentos de Intervenção, seção essa separada em *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow- C)*; a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C); por fim, foi apresentado os Procedimentos Metodológicos utilizados.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é do tipo aplicada, a qual tem o propósito de apropriar-se de conhecimentos já existentes e buscar resolver um contexto decisional específico. O estudo tem a natureza explicativa e exploratória (RICHARDSON, 1999), pois visa construir conhecimento no decisor sobre os aspectos que este considera relevantes e necessários para auxiliar no monitoramento das estratégias da unidade de negócio de uma indústria.

Nesse sentido, foi adotado um paradigma construtivista, uma vez que elaborou-se o estudo com a interação entre o facilitador e os intervenientes, para construir um *framework* de avaliação de desempenho singular para indústria.

O construtivismo afirma que os fenômenos sociais e os seus propósitos são continuamente realizados pelos atores. No construtivismo, o pesquisador sempre busca apresentar uma versão específica da realidade social, em vez de uma definitiva. Portanto, o conhecimento é visto como indeterminado (BRYMAN, 2016).

A presente pesquisa caracteriza-se como uma abordagem qualitativa e quantitativa (RICHARDSON, 1999). A abordagem qualitativa estará presente nas fases de Estruturação e Recomendação. A Estruturação é desenvolvida por meio de atividades reflexivas, para elevar o conhecimento do decisor, com o objetivo de identificar os aspectos relevantes no cenário analisado e que serão avaliados; nesta etapa, são construídos os indicadores alinhados aos objetivos do decisor; e é identificado o *status quo* das atividades identificadas pelo decisor. Na Fase de Recomendação, são apresentadas sugestões para o aprimoramento do desempenho das atividades com resultados abaixo das expectativas. Já a abordagem quantitativa ocorre na Fase de Avaliação do modelo quando é realizada a aplicação do modelo qualitativo e quantitativo e na utilização dos métodos de agregação aditiva (ENSSLIN *et al*, 2010).

Em virtude da busca pelo conhecimento para a aplicação prática em uma indústria e com o direcionamento para solucionar problemas específicos, este estudo se enquadra como uma pesquisa aplicada, segundo Gerhardt e Silveira (2009).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos utilizados, trata-se de um estudo de caso, considerando que o pesquisador realiza uma análise profunda e detalhada sobre um caso específico, com o objetivo de elucidar uma situação com características únicas (BRYMAN, 2016). O estudo de caso foi aplicado em uma unidade de negócio de uma indústria de Santa Catarina, com o objetivo de construir um modelo de avaliação de desempenho única para o cenário que esta unidade está inserida.

Nesta pesquisa, utilizou-se dados primários e secundários. Os primários foram obtidos em entrevistas semiestruturadas, realizadas periodicamente com o decisor da unidade. A partir dessas entrevistas, foi possível construir as Fases de Estruturação e de Avaliação, além de elaborar as sugestões de melhoria na Fase de Recomendação.

Durante o processo de construção do modelo, percebeu-se que as entrevistas não foram suficientes para abranger todo o contexto de avaliação. Para dar procedência na pesquisa, foi preciso utilizar dados secundários, os quais o pesquisador não é o responsável e nem foi envolvido na sua coleta (BRYMAN, 2016). Para obter estes dados, utilizou-se as ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e o banco de dados das estratégias e ações, com o intuito de levantar o *status quo* das execuções estratégicas da unidade na Fase de Estruturação.

Ao final, o instrumento de intervenção que direcionou a construção do modelo de Avaliação de Desempenho da unidade de negócio da indústria, foi a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C), a qual será explicada de forma detalhada na seção 3.3.2.

3.3 INSTRUMENTOS DE INTERVENÇÃO

Os instrumentos de intervenção utilizados no desenvolvimento da dissertação, na revisão e análise da literatura já existente, foram (i) o *Knowledge Development Process-*

Constructivist (ProKnow-C); e (ii) para a construção do modelo, a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Constructivista (MCDA-C) (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000).

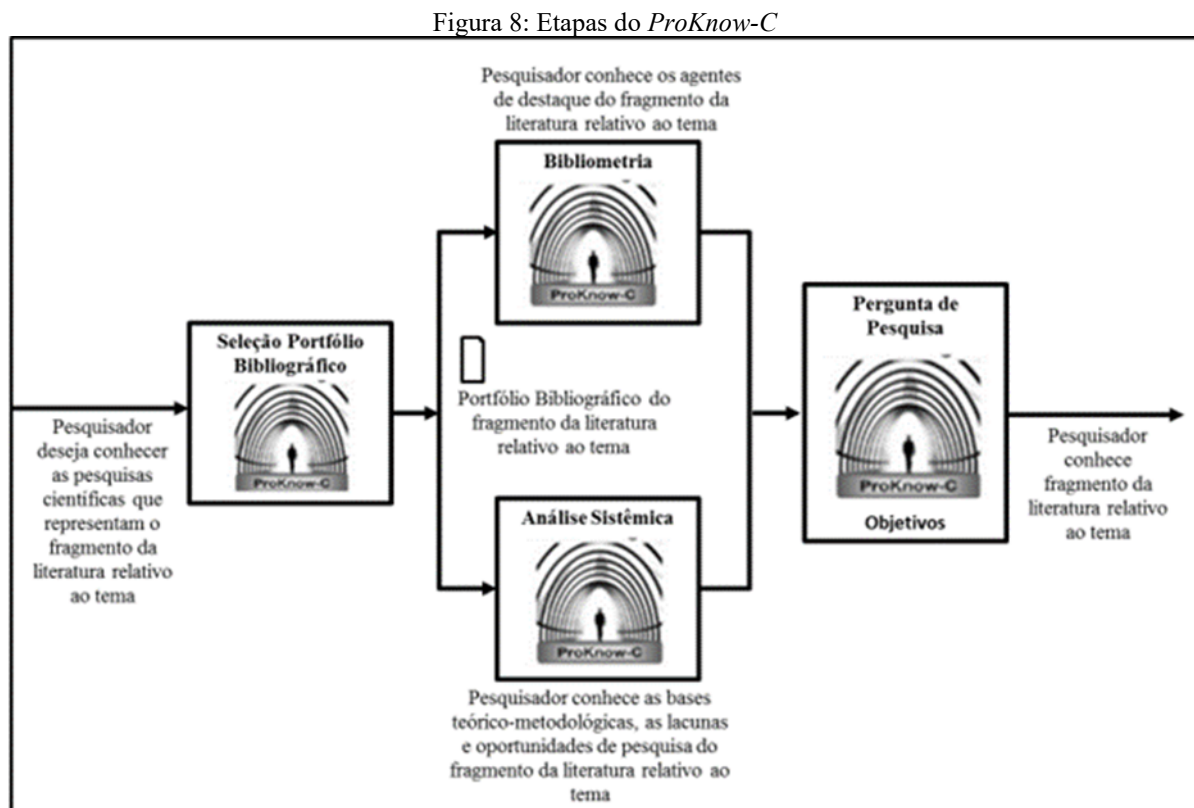
3.3.1 Instrumento de Intervenção: *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow- C)*

Para a busca do referencial teórico desta pesquisa, foi utilizado o *Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow- C)* - ferramenta construída pelo Laboratório de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Constructivista (LabMCDA-C) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Esse instrumento visa construir aprendizados sobre uma parcela da literatura científica, inicialmente no pesquisador e, também, na comunidade científica, quando as pesquisas são publicadas (VALMORBIDA, ENSSLIN, ENSSLIN e RIPOLL-FELIU, 2016).

A ferramenta é organizada em quatro etapas: (i) Seleção do Portfólio Bibliográfico; (ii) Bibliometria; (iii) Análise Sistemática; e (iv) Pergunta de Pesquisa.

A Figura 4 resume as quatro etapas do instrumento:



Fonte: Extraído de Valmorbida *et al.* (2016, p. 12).

Na fase de Seleção de Portfólio Bibliográfico, representa a série de procedimentos sequenciais, iniciada com a definição do mecanismo de busca, até a filtragem dos artigos científicos, que farão parte do portfólio bibliográfico (AFONSO, SOUZA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011).

A próxima etapa é a Bibliometria, que tem como objetivo realizar uma avaliação dos artigos científicos, para dimensionar as informações presentes e fornecer os aspectos dessas publicações (ENSSLIN, ENSSLIN, e de MORAES PINTO 2013).

A terceira fase do *Proknow-C* é a Análise Sistêmica, a qual se realiza a avaliação das pesquisas com base em uma visão pré-determinada pelos autores, com o objetivo de constatar as possíveis lacunas de pesquisa na literatura (VALMORBIDA *et al.* 2016). Nesse modelo, não foi aplicada a terceira fase, por se tratar de uma pesquisa aplicada em uma companhia.

Com as três fases construídas e executadas, os pesquisadores podem obter um fragmento da literatura investigada para pesquisa e, com isso, os autores possuem o conhecimento necessário para construir as perguntas e os objetivos de pesquisa.

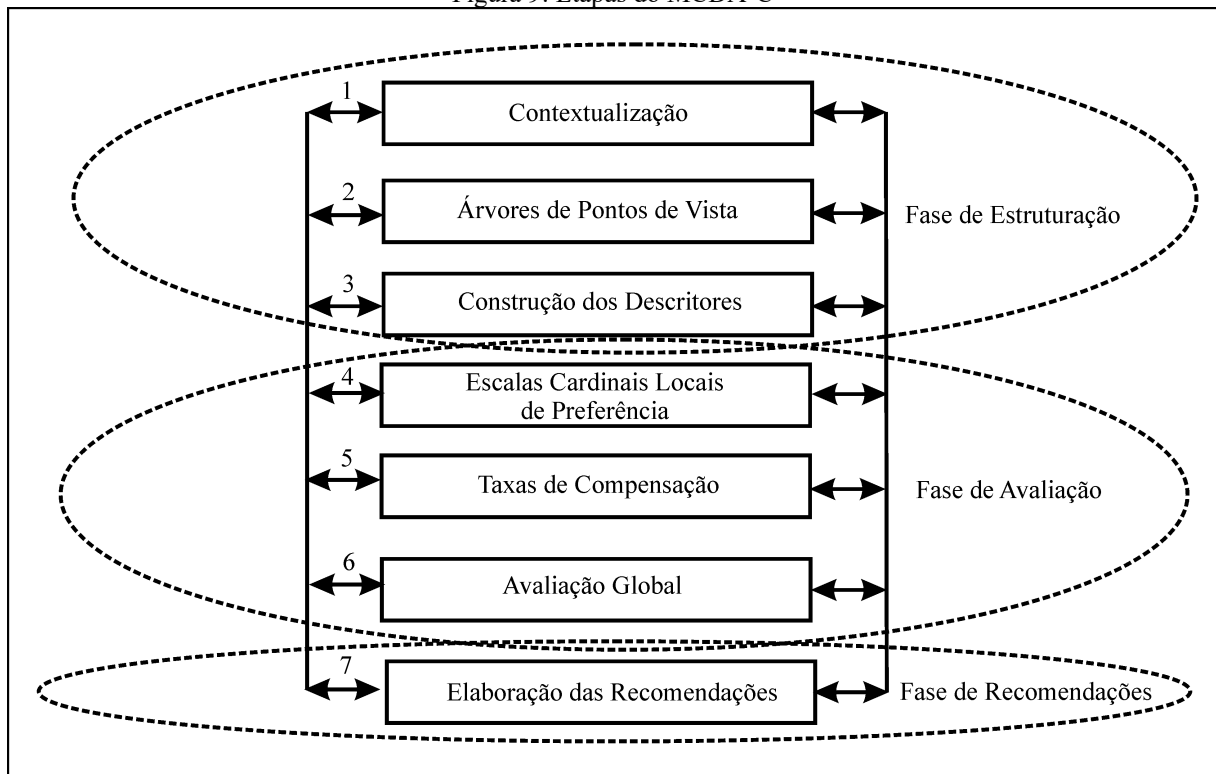
3.3.2 Instrumento de Intervenção: Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C)

Neste projeto, o instrumento utilizado para o desenvolvimento do modelo de apoio a decisão foi a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão – Construtivista (MCDA-C). A metodologia baseia-se na corrente europeia de pensamento, segundo a corrente construtivista (ENSSLIN, CARVALHO, GALLON e ENSSLIN, 2008).

Esta metodologia busca desenvolver o conhecimento no decisor para apoiar a compreensão das consequências das suas decisões nos aspectos que são considerados relevantes (ENSSLIN, GIFFHORN, ENSSLIN, PETRI e VIANNA, 2010).

A MCDA-C é dividida em três fases: (i) Fase de Estruturação; (ii) Fase de Avaliação e (iii) Fase de Recomendações. A Figura 3 demonstra as etapas desta metodologia, como pode se visualizar na Figura 9.

Figura 9: Etapas do MCDA-C



Fonte: Extraído Azevedo *et al* (2011).

Na primeira etapa, Fase de Estruturação, contextualiza-se o problema por meio da descrição do contexto, indicando o decisor e a fonte do problema, além da verificação do desempenho atual e o desempenho que se deseja alcançar (BORTOLUZZI, ENSSLIN, e ENSSLIN, 2010; TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Cabe destacar que no desdobramento dos EPAs (Elementos Primários de Avaliação) não foram realizadas as orientações destes para conceito orientado a ação e os desdobramentos dos Mapas Cognitivos, dado que o facilitador possui uma proximidade com os elementos do planejamento estratégico da empresa, por ser membro da controladoria da indústria, objeto desta análise. Isso da mesma forma como Ensslin (2002) e Petri (2005) não utilizaram essas etapas dentro da subfase de Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais.

Em sequência, temos a Fase de Avaliação, cujo modelo matemático é construído de acordo com as percepções dos decisores (ENSSLIN *et al*, 2008). Nessa etapa, as escalas qualitativas construídas na fase anterior são transformadas em escalas numéricas quantitativas, desenvolvendo um modelo de avaliação das possibilidades, por meio da elaboração de escala de preferência e da determinação das taxas de compensação, bem como identificando o impacto das ações (ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000; ZAMCOPÉ, ENSSLIN e ENSSLIN, 2012). Por sigilo industrial, não foi possível utilizar a matriz de

juízo da Metodologia MACBETH, proposta por Bana e Costa (1995). Dessa forma se fez uma distribuição linear em função dos níveis de referências Superior e Inferior (bom e neutro).

Por fim, na última fase, são construídas as recomendações ao decisor. Nessa etapa, como nas anteriores, é realizada com a interação entre o decisor e o facilitador, com o objetivo de buscar as oportunidades de melhoria para os aspectos entendidos como importantes pelo decisor (CARDOSO, ENSSLIN, DUTRA e DIAS, 2017; ENSSLIN, DEZEM, DUTRA, ENSSLIN, e SOMENSI, 2018).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a elaboração do modelo de monitoramento, bem como a análise dos resultados. As seções são subdivididas conforme as fases de construção do MCDA-C. Inicialmente, será apresentada a Fase de Estruturação, em que é contextualizado o cenário e apresentado os atores envolvidos. Na sequência, serão feitas as Avaliações do modelo e, por fim, as Recomendações.

4.1 ESTRUTURAÇÃO

A construção do modelo construtivista informado pela metodologia MCDA-C, inicia-se com a Fase de Estruturação. Nessa fase, contextualiza-se o problema por meio da descrição do cenário em que o modelo será desenvolvido, indicando o decisor e a identificação do problema, além da avaliação do desempenho atual e a definição das metas desejadas (BORTOLUZZI, ENSSLIN, e ENSSLIN, 2010).

4.1.1 Contextualização, subsistema de atores e Rótulo

Este estudo de caso foi aplicado em uma indústria localizada na Região Sul do Brasil. Esta empresa possui aproximadamente quatro mil funcionários e três plantas industriais em outras regiões do Brasil. Anualmente, a companhia traça suas estratégias do próximo ano e dos próximos cinco. Nesse contexto estratégico, a companhia atualmente não possui uma ferramenta que auxilia o monitoramento das estratégias e o alinhamento interno dos objetivos dentro da organização, dificultando a comunicação, a visualização, o monitoramento e o alinhamento estratégico.

Diante disso, fez-se a identificação para quem foi feito o Apoio à Decisão; quem eram os atores com poder de interferência no processo, e aqueles com interesse nas decisões a serem tomadas. No Quadro 3, é apresentado o Subsistema de Atores envolvidos.

Quadro 3: Subsistema de autores.

Stakeholders	Decisor	Diretor de Unidade	Facilitador	Autor da pesquisa
	Intervenientes	Gerente de Segmento de Produto	Agidos	Financeiro
		Analista Produtos e Negócios		Controladoria
		Gestor de Projeto		Recursos Humanos
		Gerente Nacional de Vendas		Expedição
		Conselho de Administração		Tecnologia da Informação
		CEO		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Posteriormente, por meio de um processo interativo entre os facilitadores e o decisor, foi elaborado um Rótulo mais aderente possível às principais preocupações do decisor em relação ao problema. O Rótulo do Estudo de Caso foi definido como “Avaliação do desempenho do Alinhamento e Monitoramento das estratégias”, possibilitando uma visão geral do que está acontecendo na companhia.

4.1.2 Elementos Primários de Avaliação, Conceitos e Áreas de Preocupação

Para a apuração dos dados relativos ao sistema de valores, foram realizadas entrevistas abertas com o decisor. Nessas entrevistas, foram solicitados ao decisor que relatasse o problema. Essas declarações foram analisadas para identificar os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que são as características ou propriedades do contexto que o decisor julga que impactam em seus valores. Nesta etapa, o maior número de EPAs devem ser identificados, e novos EPAs podem surgir com a combinação de outros existentes. Na análise das entrevistas, foram identificados 30 EPAs. Os dez primeiros estão ilustrados no Quadro 4.

Quadro 4: Os dez primeiros EPAs identificados.

EPA	Descrição
1	Estratégia a alcance em todos os níveis da empresa.
2	Acompanhar as estratégias.
3	Propósito de cada departamento.
4	Etapas de cada estratégia.
5	Transparência das estratégias.
6	Controle das estratégias.
7	Identificar as falhas da execução das estratégias.
8	Execução conforme planejado.
9	Entendimento das estratégias.
10	Canais de Comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos EPAs, a metodologia MCDA-C recomenda ampliar a sua compreensão identificando a direção de preferência representada por cada um, assim como seu oposto

psicológico para entender o grau mínimo de aceitabilidade do objetivo subjacente. Essa forma evolutiva de apresentar o EPA denomina-se conceito orientado para a ação (ÉDEN e ACKERMANN, 1992). Sua obtenção é feita ao definir o objetivo subjacente ao EPA e, a seguir, ser solicitado ao decisor que fale a respeito do EPA, identificando: melhor desempenho possível; bom desempenho; desempenho ruim; pior desempenho possível (ainda aceitável) e a performance atual; bem como a intensidade que julga passar do intervalo pior possível ao intervalo melhor possível. Essa intensidade se reflete no verbo a ser utilizado na construção do conceito. O Quadro 5 exibe os Conceitos para os 10 primeiros EPAs, a reticências (...) deve ser lida como “é preferível a” ou “ao invés de”, correspondendo ao oposto psicológico.

Quadro 5: Os dez primeiros Conceitos.

Conceito	Descrição
C 1	Informações ao alcance de todos os níveis hierárquicos... Dificultar o acesso às informações.
C 2	Facilidade em acessar as estratégias... Dificuldade em acompanhar.
C 3	Representar e divulgar a visão do departamento junto à empresa...Apresentar somente documentos.
C 4	Apresentar <i>status</i> de cada etapa para companhia... Não acompanhar e não ter controle do que é feito.
C 5	Criar rotina de apresentações das estratégias... Não ter apresentações e correr o risco com problemas na execução.
C 6	Identificar o que ainda precisa ser executado... Deixar de executar alguma estratégia.
C 7	Identificar as oportunidades de melhoria... Não aperfeiçoar as oportunidades com base nos <i>feedbacks</i> .
C 8	Verificar se a execução está de acordo com o planejado... Não executar conforme definido e deixar passar alguma situação.
C 9	Facilitar a comunicação das estratégias... Dificultar o engajamento das equipes.
C 10	Usar todos os canais de comunicação para divulgar... Prejudicar o alcance da comunicação das estratégias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Apêndice A, são apresentadas a relação de todos os Elementos Primários de Avaliação e os respectivos Conceitos.

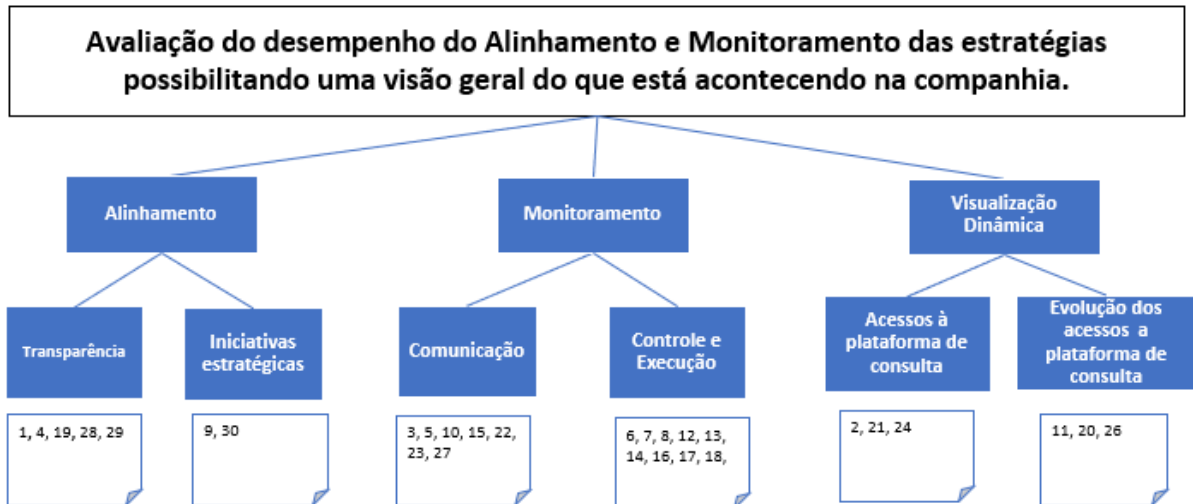
Os conceitos que representam preocupações estratégicas equivalentes, segundo a visão do decisor, podem ser agrupados em Áreas de Preocupação. Isso permite reunir os primeiros conceitos que explicam os valores do decisor e as propriedades do contexto, no qual ele tem em conta ao avaliar esta área (BANA E COSTA *et al.*, 1999; 2000). Os nomes dados às áreas devem refletir da melhor forma possível à preocupação principal do decisor, ao expressar os conceitos pertencentes ao agrupamento. Destaque-se, no entanto, que quem reflete o que é a área são os conceitos, e não o nome dado a ela.

Com a definição de todos os conceitos do modelo, foi solicitado ao decisor que organizasse os conceitos em Áreas de Preocupação. Foram identificadas sete áreas: (i)

Transparência; (ii) Iniciativas Estratégicas; (iii) Comunicação; (iv) Controle e Execução; (v) Acessos a plataforma de consulta; e (vi) Evolução dos acessos à plataforma de consulta.

Na Figura 10, é demonstrada a EHV. Logo abaixo da EHV, são apresentados os códigos dos Elementos Primários de Avaliação.

Figura 10: Estrutura Hierárquica de Valor.

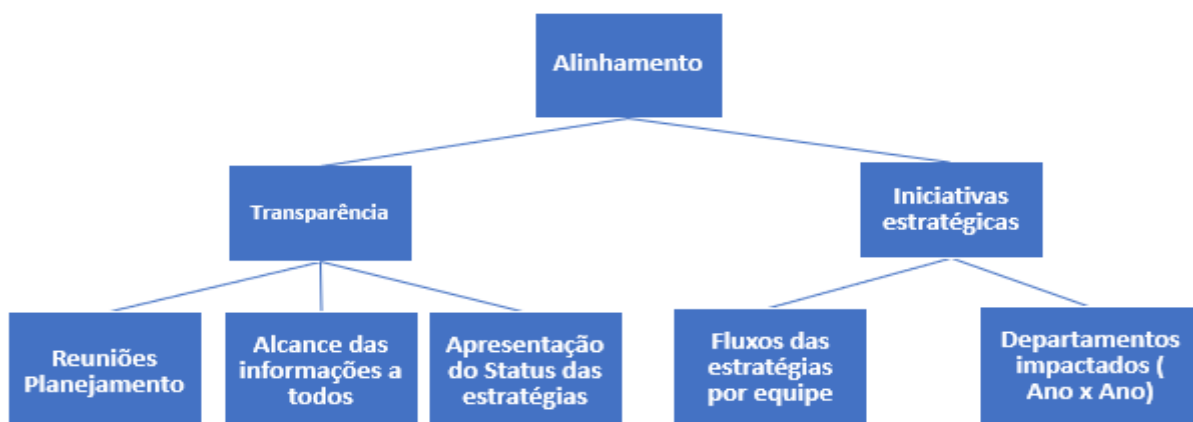


Fonte: Elaborado pelo autor.

Após Estrutura Hierárquica de Valor, foi construída a Árvore de Valor com os Pontos de Vistas Elementares (PVE) do modelo. Para cada PVE, foi elaborado junto aos *stakeholders* um conceito.

Na Figura 11, é apresentada a Árvore de Valor com os Pontos de Vistas Elementares (PVEs) do PVF Alinhamento.

Figura 11: Árvore de Valor e os (PVEs) – PVF – Alinhamento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Apêndice B, são demonstradas todas as Árvores de Valor com os seus respectivos Pontos de Vistas Elementares (PVE). Legitimada a Árvore de Valor com Pontos de Vistas Elementares, conclui-se a segunda etapa da Fase de Estruturação da MCDA-C.

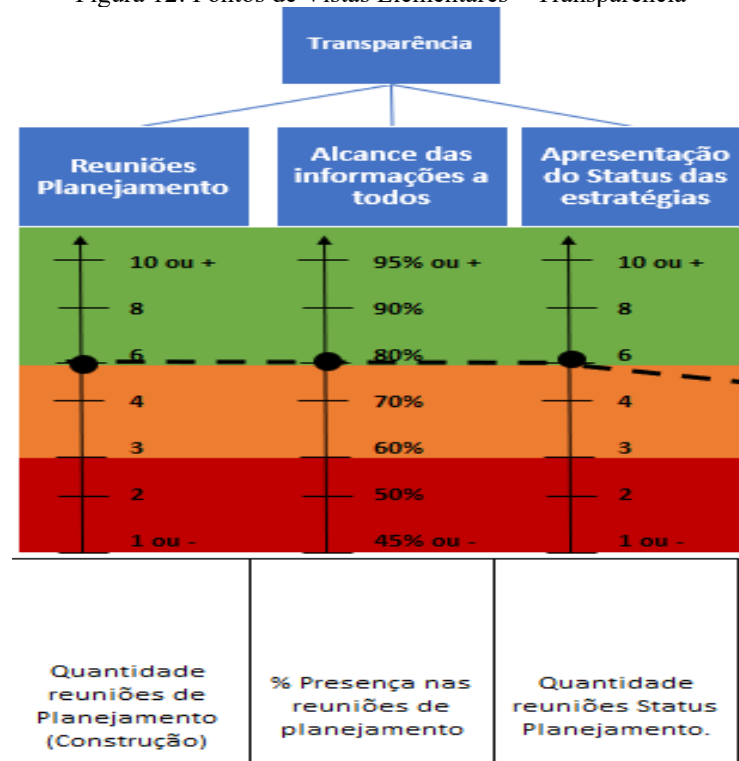
4.1.3 Construção dos Descritores

Na etapa anterior, foi desenvolvido o conhecimento no decisor, para a construção dos descritores para este modelo. Para cada PVEs que estão nos níveis inferiores da Árvore de Valor, foram criados descritores, sendo estabelecidos os níveis “bom e neutro” em cada descritor.

Foram construídos 17 descritores para os seis pontos de vistas fundamentais do modelo, utilizando informações qualitativas, informadas por todos os *stakeholders* do modelo. Foi verificado os *status quo* de cada um dos descritores, construído com base na percepção da diretoria de unidade para este modelo piloto, por meio de entrevistas e análise de relatórios. Identificada a situação atual, os gestores traçaram as metas que almejam alcançar na unidade de negócio.

Na Figura 12, é demonstrada a situação atual para os descritores do PVE – Transparência. Os demais descritores e situação atual com as respectivas referências inferiores e superiores, estão apresentados no Apêndice C.

Figura 12: Pontos de Vistas Elementares – Transparência



Fonte: Elaborado pelo autor.

Definido os descritores e a conclusão do *status quo* para cada descritor, conclui-se a Fase de Estruturação do Modelo.

4.2 AVALIAÇÃO

Concluída a Fase de Estruturação, inicia-se a segunda etapa da MCDA-C, a Fase de Avaliação. Para esta pesquisa, foram operacionalizadas as seguintes etapas: (i) Função de Valor; (ii) Taxas de compensação; e (iii) e avaliação global.

4.2.1 Função de valor

A etapa de Avaliação se inicia com a confecção das funções de valor, que consistem na transformação das escalas ordinais em escalas cardinais. Para execução desta etapa, foram realizadas entrevistas com a diretoria da unidade, com intuito de confirmar quais Áreas de Preocupação representam maior ou menor importância dentro do modelo.

As funções de valor expressam de forma matemática os julgamentos de valor dos gestores para um determinado critério, por meio de gráficos e escalas numéricas. Nesse

sentido, uma função de valor é um instrumento julgado adequado, pelos atores que auxiliam na articulação de duas preferências, permitindo avaliar potenciais, segundo um determinado ponto de vista (ENSSLIN, MONTIBELLER NETO E NORONHA, 2001).

Para obter essas funções de valor, podemos utilizar a pontuação direta (VON WINTERFELD; EDWARDS, 1986), o método de Bisseção (BODILY, 1985, BEINAT, 1995), Macbeth (BANA E COSTA; VANISCK, 1995), entre outros.

Definidas as funções de valor com base nas referências “superior e inferior”, foi utilizada a fórmula de Interpolação Linear (equação 1). Uma interpolação é um método para aplicar um ajuste de uma curva (função), quando temos apenas o conjunto de pontos. Na Linear, teremos o ajuste de uma função de 1º grau do tipo $aX + b$. Definida a equação, podemos encontrar qualquer valor desejado para X.

Equação 1: Interpolação Linear

$$(y1 - y0) \times \frac{x - x0}{x1 - x0}$$

4.2.2 Taxas de compensação

Finalizada a função de valor e das matrizes de julgamento, é realizada a identificação das taxas de compensação. Esse processo se inicia com a identificação da estrutura hierárquica que será verificada. Na Figura 13, destaca-se o PVE, o qual será detalhado o procedimento para identificação das taxas de compensação.

Figura 13: Estrutura Hierárquica de Valor destaque para o PVE “Alinhamento”

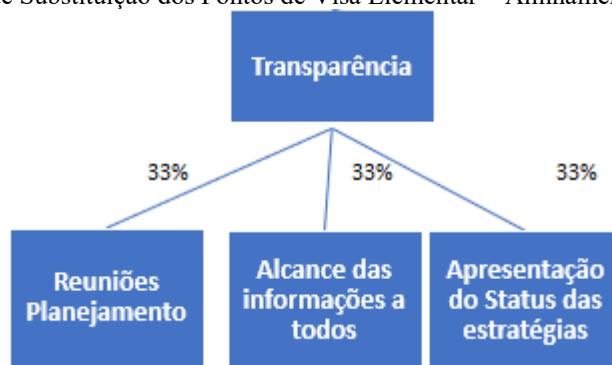


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com os PVE's identificados, em seguida são elaboradas as ações potenciais que configuram a contribuição da passagem de *Nível Neutro* para o *Nível Bom* em cada critério que deseja determinar as taxas, sendo, portanto, uma ação de referência com desempenho *Neutro* para todos os pontos de vistas (ENSSLIN *et al*, 2010).

Com as taxas definidas junto à diretoria da unidade, baseado na percepção de priorização do planejamento estratégico, foi elaborada a EHV do PVE Alinhamento – Transparência, na figura 14.

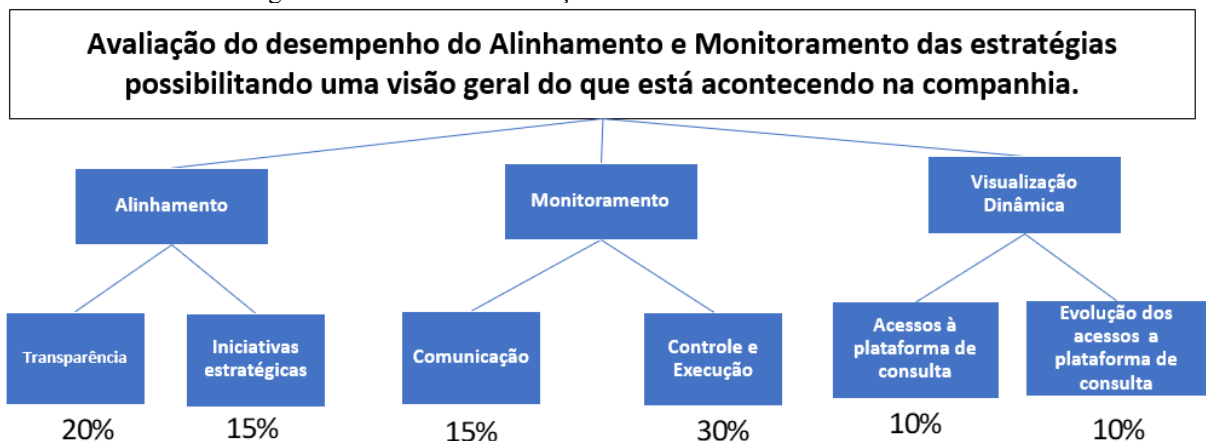
Figura 14: Taxas de Substituição dos Pontos de Visa Elementar – Alinhamento - Transparência”.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As taxas de substituição também foram calculadas para os Pontos de Vistas Fundamentais e para todos os níveis da Estrutura Hierárquica de Valor.

Figura 15: Taxas de Substituição dos Pontos de Vista Fundamentais



Fonte: Elaborado pelo autor.

As demais Taxas de Substituição são apresentadas no Apêndice D desta pesquisa.

4.2.3 Modelo global

A última etapa da Fase de Avaliação do MCDA-C se refere à avaliação do global e o perfil de impacto do *status quo*. Com o remodelamento das escalas ordinais e cardinais e a identificação das taxas de compensação, foi possível avaliar o desempenho global da avaliação estratégica, segundo a percepção do decisor.

Para construção do modelo global, foi definida a pontuação *do status quo* e a pontuação da meta por meio da equação matemática apresentada abaixo (equação 2):

Equação 2: Fórmula de agregação aditiva.

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a)$$

Onde:

V(a) – Valor Global da Avaliação;

V1(a), V2 (a),...Vn(a) – Valor de cada Ponto de Vista Fundamental;

W1(a), Q2 (a),...Wn(a) – Taxa de Substituição Ponto de Vista Fundamental;

n – número de Ponto de Vista Fundamental.

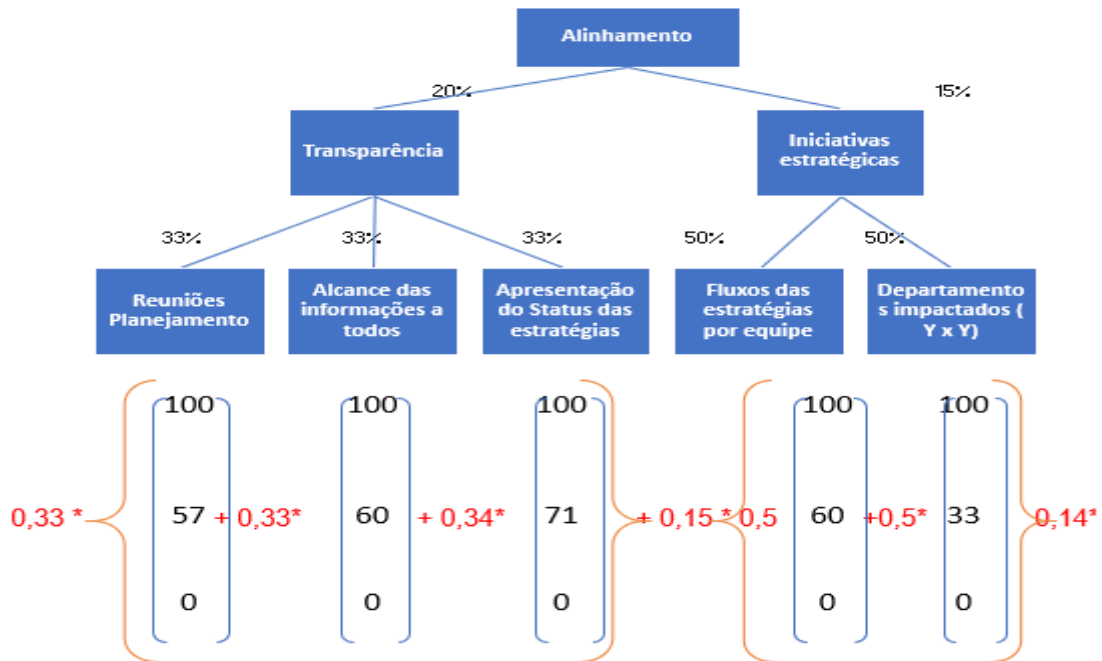
Fonte: Extraído de Bana e Costa e Vanisck (1995).

Com a determinação do *status quo* para toda Estrutura Hierárquica de Valor, foi possível identificar os pontos fortes e fracos considerando cada Ponto de Vista Fundamental.

Considerando os 17 descritores levantados no modelo, a empresa não possui nenhuma medição no nível comprometedor. Por outro lado, parte dos indicadores está abaixo da meta desejada pela unidade.

A Figura 16 apresenta o cálculo de desempenho “Pontos de Vistas Fundamentais – Alinhamento”, sendo a mesma metodologia de cálculo aplicada nos demais PVF do modelo. No Apêndice E, está apresentada a função de valor completa.

Figura 16: Avaliação PVF – Alinhamento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a realização do cálculo, foi possível identificar quais os PVF estão com desempenho abaixo do esperado pela diretoria.

Tabela 1: Avaliação global do modelo.

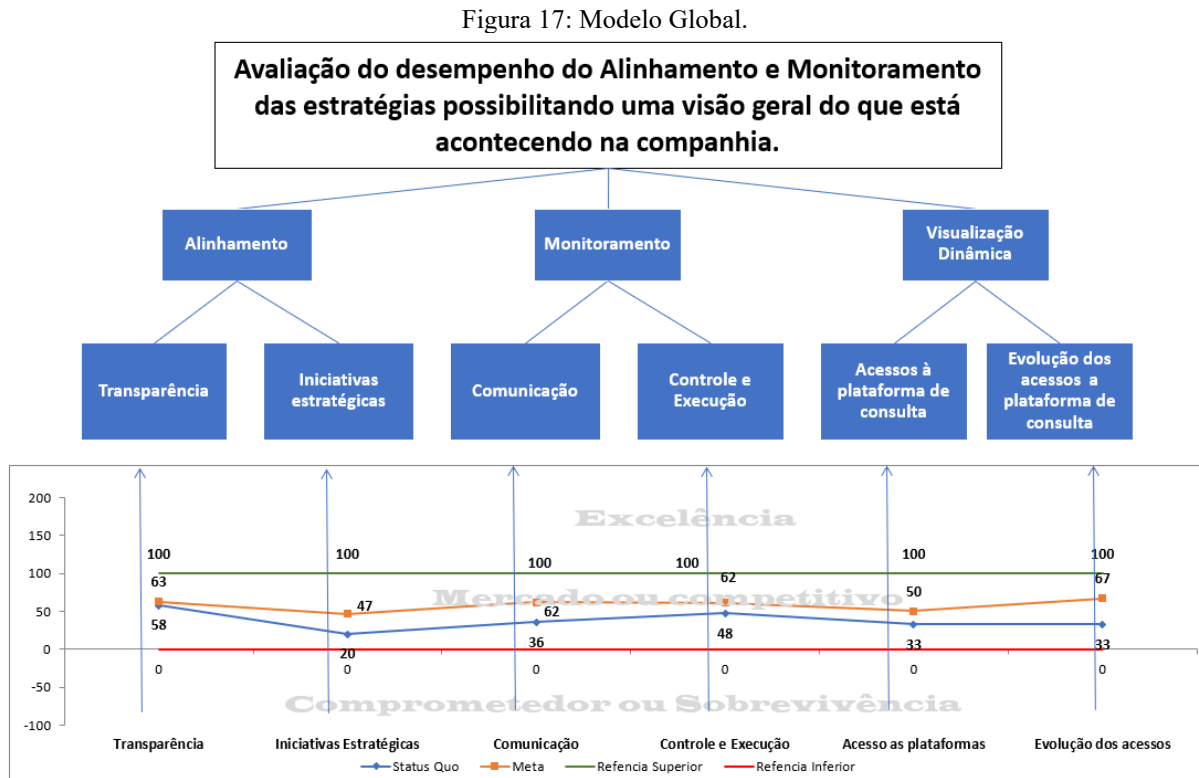
	PVE	Taxas	Status Quo	Meta	%
Alinhamento	Transparência	20%	58	63	93%
	Iniciativas Estratégicas	15%	20	47	43%
Monitoramento	Comunicação	15%	36	62	58%
	Controle e Execução	30%	48	62	77%
Visualização Dinâmica	Acesso às plataformas	10%	33	50	66%
	Evolução dos acessos	10%	33	67	49%
Pontuação global			41	59	69%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com as fases de estruturação e avaliação concluídas, foi verificado que o desempenho global da unidade neste modelo, no ano de 2020, foi de 41 pontos de 59. A

diretoria da unidade apontou que ao menos o alcance para este modelo deveria ser de 50%. O que se concretizou para este primeiro cenário, o atingimento foi de 69%.

Na Figura 17, demonstra o modelo global do modelo com o respectivo *status quo*, meta e as referências superiores e inferiores.



Analisando o desempenho de cada PVF, os menores níveis estão em Iniciativas Estratégicas, Acesso às Plataformas e Evolução dos acessos com 20, 33 e 33 pontos respectivamente. Por outro lado, estes têm as menores taxas de substituição, pois a diretoria da unidade entende que inicialmente o foco nestes PVFs não é o objetivo para este modelo. Além da priorização, outro fator que influenciou no nível baixo foi que atualmente não existe uma ferramenta que monitore a execução no planejamento estratégico da companhia.

O maior nível de desempenho registrado foi na Transparência e no Controle e Execução com 58 e 48 pontos respectivamente.

4.3 RECOMENDAÇÕES

Para a construção deste modelo, foram ao menos sete reuniões envolvendo a diretoria da unidade, em que foi discutido sobre o método atual de confecção do planejamento estratégico, a execução e o controle. Foram relatadas nessas reuniões a necessidade atual que a unidade apresenta, na qual a prioridade foi a Área de Preocupação de Alinhamento com uma taxa de substituição de 45%.

Na terceira fase, são construídas as Recomendações na metodologia do MCDA-C, a qual tem como objetivo identificar oportunidades de melhoria e, então, propor ações de aperfeiçoamento e melhoria nos desempenhos locais e globais. Essa fase auxilia o gestor a colocar sua experiência gerada pela construção do modelo, monitorando o desempenho geral e identificando os diferenciais competitivos, bem como, avaliando onde existe a necessidade de melhorar a alternativa avaliada nos critérios em que há uma performance diferente da almejada pelo decisor (LONGARAY e ENSSLIN, 2015).

A construção dos descritores através da metodologia MCDA-C permite identificar o que será preciso para melhorar o desempenho. Dessa forma, é possível identificar a partir do *Status Quo* (SQ) e da interação entre decisor e facilitador, qual contribuição ao aperfeiçoar a performance para a meta, sem considerar a construção das estratégias e um plano de ação, a fim de melhorar o desempenho nos Pontos de Vistas que se apresentam abaixo do desejado, segundo os juízos de valor do decisor. Diante disso, através das taxas de compensação, evidencia-se a contribuição que tal mudança provoca no Ponto de Vista em evidência.

Como ponto de partida, foram analisados todos os descritores que apresentam um desempenho inferior ao mínimo aceitável pelo decisor (nível neutro). Em seguida, foram vistas quais ações dependem do decisor ou de outros membros da equipe da unidade. Por fim, foram verificados aqueles que são prioridade para continuidade da execução das estratégias.

Considerando as estratégias que influenciam diretamente na execução da estratégia, foram elaboradas três recomendações para melhoria no desempenho. As ações estão explicitadas no Quadros 6 a 8.

Quadro 6: Recomendação para aprimoramento do desempenho PVE – Alinhamento – Iniciativas Estratégicas.

INDICADOR:	% Crescimento Departamento Impactados (ano x ano)
AÇÃO PROPOSTA:	Utilizar mais canais de comunicação; promover outras reuniões de apresentação das estratégias.
RESPONSÁVEL:	Unidade de negócio.
PRAZO DE ATENDIMENTO:	6 meses.
IMPACTO NO DESCRITOR:	DE - 0,00 PARA – 33

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7: Recomendação para aprimoramento do desempenho PVE – Monitoramento – Canais.

INDICADOR:	% Crescimento Acesso Canais (ano x ano).
AÇÃO PROPOSTA:	Aprimorar os métodos de comunicação utilizando novas ferramentas. Criar rotina mensal de divulgação das estratégias utilizando os canais de comunicação.
RESPONSÁVEL:	Unidade de negócio e Gerência de Planejamento.
PRAZO DE ATENDIMENTO:	8 meses.
IMPACTO NO DESCRITOR:	DE - 0,00 PARA – 60

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8: Recomendação para aprimoramento do desempenho PVE – Visualização dinâmica – Evolução dos acessos.

INDICADOR:	Evolução dos acessos à plataforma de consulta (ano x ano).
AÇÃO PROPOSTA:	Desenvolver ferramenta de acompanhamento das estratégias. Criar rotina mensal de divulgação do acompanhamento das estratégias.
RESPONSÁVEL:	Unidade de negócio e Gerência de Planejamento.
PRAZO DE ATENDIMENTO:	7 meses.
IMPACTO NO DESCRITOR:	DE – 33 PARA – 67

Fonte: Elaborado pelo autor.

Implementando as ações propostas, há uma estimativa que o desempenho global da unidade de negócio seja elevado ao nível de 48 pontos, sendo que nenhum PVF estaria em um nível abaixo do mínimo aceitável pelo decisor, conforme demonstrado na Tabela 2.

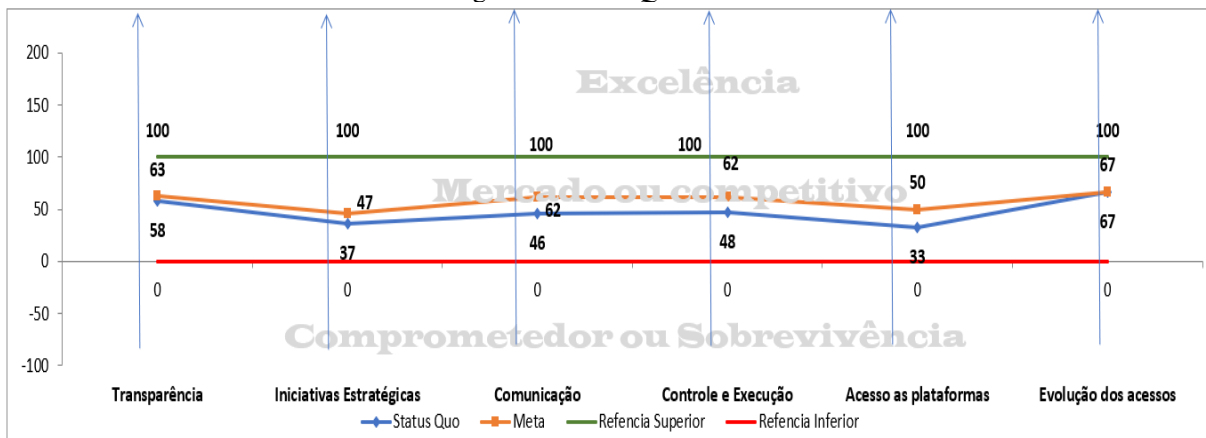
Tabela 2: Avaliação Global após as recomendações.

	PVE	Taxas	Status Quo	Meta	%
Alinhamento	Transparência	20%	58	63	93%
	Iniciativas Estratégicas	15%	37	47	78%
Monitoramento	Comunicação	15%	46	62	74%
	Controle e Execução	30%	48	62	77%
Visualização Dinâmica	Acesso às plataformas	10%	33	50	66%
	Evolução dos acessos	10%	67	67	100%
Pontuação global			48	59	81%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 18, representa graficamente a evolução da performance da unidade de negócio, caso as recomendações fossem implementadas pelo decisor.

Figura 18: Status Quo x Meta



Fonte: Elaborado pelo autor.

A conclusão do *framework* se dá com a apresentação das recomendações. Por tratar-se de uma metodologia construtivista, o decisor deve fazer a análise contínua do modelo, com

o objetivo de mantê-lo atualizado, bem como refletir a realidade do contexto da Unidade de Negócio.

Após a apresentação do modelo ao decisor, a conclusão relatada foi que as expectativas quanto ao resultado foram até superiores ao esperado, haja vista que em um diagnóstico inicial havia uma percepção que a pontuação seria inferior nas áreas de preocupação de Transparência e Comunicação, o que foi o oposto do diagnosticado na situação atual.

4.4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Com base nas análises feitas para revisão de literatura e na busca de trabalhos similares, este projeto avaliou o desempenho na execução das estratégias, verificando a capacidade de Alinhamento, Monitoramento e Visualização de uma indústria.

Na pesquisa de Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2014), foi constatado uma falha na operacionalização do Planejamento Estratégico da companhia analisada. Diante disso, o estudo teve como objetivo traçar metas, objetivos, ações, prazos e indicadores de controle para que PE fosse alcançado nos níveis estratégicos, táticos e operacional.

Nesse modelo de apoio à decisão, avalia-se que a diferença está no cenário em que a empresa se encontra. Na indústria utilizada para tal modelo, há um Planejamento Estratégico construído regularmente, no qual já existe uma clareza do que precisa ser executado. Todavia, existe uma lacuna quanto ao monitoramento dessas estratégias, além de uma preocupação em como a informação está alcançando os diversos níveis hierárquicos.

Por fim, entende-se que para novas companhias que ainda não possuem o PE elaborado, sugere-se a utilização do modelo desenvolvido no estudo de Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2014). Futuramente, recomenda-se a utilização desse modelo, para monitorar o desempenho da execução estratégica das empresas que já possuem uma maior maturidade.

5 CONCLUSÃO

Nesta seção, serão apresentadas as considerações finais dos resultados obtidos na pesquisa realizada. Além disso, serão retomados o problema de pesquisa, o alcance dos objetivos propostos, as limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

A construção do planejamento estratégico, no decorrer do tempo, tem se mostrado um instrumento adequado para oportunizar a identificação, organização e demonstração de forma transparente às maiores dificuldades das organizações. Por outro lado, a distância entre os níveis táticos e operacionais tem sido um problema quanto à qualidade e execução das estratégias nas organizações. Com o desenvolvimento deste *framework* (modelo), foi possível identificar por meio dos critérios julgados relevantes pelo gestor da área negócios, quais são as maiores dificuldades e quais são as oportunidades de melhorias quanto ao monitoramento e alinhamento estratégico.

Diante disso, esta pesquisa foi elaborada com o propósito de construir um *framework* para apoiar no monitoramento e alinhamento das estratégias nos negócios em uma indústria catarinense. O *framework* possibilitou avaliar o desempenho do alinhamento estratégico em uma indústria, por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C). Essa avaliação nos oportuniza identificar em que critérios (fatores, objetivos aspectos) precisam ser alocados esforços para que a empresa possa buscar o monitoramento e alinhamento definido no seu Planejamento Estratégico, o qual a indústria em questão não havia ferramentas que possibilitassem monitorar e alinhar a execução das estratégias.

Quanto à questão problema desta pesquisa, foi possível identificar quais os critérios a serem considerados para o monitoramento do alinhamento estratégico de uma indústria. É importante ressaltar que esse modelo foi construído sob um olhar de um gestor de uma unidade de negócio específica da companhia, o que pode ser diferente em outra unidade nessa mesma empresa, ou até diferente em outra empresa, seja ela indústria ou não.

5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, permitiu-se ao decisor a identificação de todas as atividades que se considera relevante, para o contexto no qual a unidade de negócio está inserida, construir um *framework*. Isso, para apoiar no monitoramento e alinhamento das estratégicas nos negócios em uma indústria catarinense, na construção desse *framework* (modelo) construtivista de monitoramento e alinhamento estratégico. As preocupações do decisor foram transformadas em escalas ordinais e cardinais, dando a origem nos critérios de avaliação do monitoramento e alinhamentos estratégico, em que se permitiu evidenciar a situação atual na execução das estratégias.

Este *framework* (modelo) também contribuiu para a pesquisa ao apresentar propostas de aprimoramento para a gestão das ações estratégicas. Foi fundamental abranger alguns objetivos específicos, dentre eles: (i) estruturar o *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico de uma indústria; (ii) mensurar os critérios estruturados do *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico de uma indústria; (iii) demonstrar a utilização do *framework* de monitoramento do alinhamento estratégico de uma indústria.

O atendimento dos objetivos propostos se deu por meio de entrevistas com o decisor do modelo, diretor da unidade de negócio e com os demais membros da equipe desta unidade.

Primeiramente, foram elaborados o rótulo e o sumário do modelo. Em seguida, a partir das informações coletadas nas entrevistas, foram identificados os fatores considerados relevantes e essenciais para as atividades da unidade. Nesse levantamento, foram identificados 30 Elementos Primários de Avaliação e 30 Conceitos com a respectiva definição dos polos presentes e dos polos opostos.

No passo seguinte, os conceitos foram consolidados em áreas de preocupação, de acordo com a similaridade. Foram elencadas as seguintes áreas: (i) Alinhamento; (ii) Monitoramento; e (iii) Visualização Dinâmica. As Áreas de preocupação foram agrupadas em 06 macros áreas (EHV):

- i. Transparência;
- ii. Iniciativas Estratégicas;
- iii. Comunicação;
- iv. Controle e Execução;
- v. Acessos à plataforma de consulta;
- vi. Evolução dos acessos à plataforma de consulta.

Após a Estrutura Hierárquica de Valor, foi construída a Árvore de Valor com os Pontos de Vistas Elementares (PVE) do modelo com a definição dos respectivos níveis “bom” e “neutro”. Por fim, foram elaborados 17 descritores para o modelo.

O atingimento do segundo objetivo aconteceu quando houve a transformação das escalas ordinais em escalas cardinais, em que foi utilizada a regressão linear para que isso fosse alcançado. No processo de definição, foram feitas entrevistas onde o decisor apresentou as diferenças de atratividade entre os níveis definidos nos descritores.

Na sequência, para o terceiro objetivo específico, foram identificadas as taxas de substituição do modelo com a ajuda do decisor. Definidas as taxas de substituição, foi possível identificar o perfil de desempenho e realizar a avaliação do desempenho global da unidade. O desempenho foi de 41 de 59 pontos.

As Recomendações para aprimorar a gestão das estratégias foram apresentadas na sequência. Elaborou-se três recomendações que, caso implementadas, elevaria a pontuação de desempenho da unidade para 48 pontos.

5.3 LIMITAÇÕES

Tratando-se de um modelo construtivista, o qual foi desenvolvido para um contexto único, o estudo se limitou a uma unidade de negócio de uma indústria onde há mais duas unidades. A replicação desse modelo deve ser adaptada de acordo com a realidade e como cenário onde a empresa se encontra. Algumas companhias podem estar em um dado momento com uma maior maturidade na execução das estratégias, o que pode necessitar em uma readequação das taxas de compensação, ou até mesmo em EPAs diferentes desse modelo.

Com a construção de tal modelo, espera-se que a unidade de negócio consiga aprimorar a sua gestão nos pontos fracos, priorizando aquelas consideradas essenciais e que não estão nos níveis de performance esperadas pelo decisor, auxiliando as demais áreas da empresa nas suas estratégias, tornando a companhia mais eficiente.

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como recomendação inicial, sugere-se a aplicação desse modelo nas demais unidades de negócio da indústria, com o objetivo de avaliar quais delas apresentam o melhor

desempenho. Além disso, é possível visualizar onde estão as maiores deficiências na execução do planejamento, segundo as áreas de preocupação sugeridas no modelo.

Além das áreas de negócio, a referida indústria também possui equipes corporativas que auxiliam no atingimento dos objetivos estratégicos propostos pelas unidades. Como segunda recomendação, sugere-se a utilização desse modelo para avaliar os planejamentos estratégicos de tais áreas corporativas, a fim de confirmar se os objetivos das unidades de negócios estão alinhados aos objetivos às áreas.

Por último, recomenda-se construir e implementar o modelo MCDA-C em outras indústrias, com o intuito de avaliar se o mesmo modelo poderia ser aplicado sem que houvesse alterações na estrutura da árvore de decisão. Ou, até mesmo, para fins de confirmação, se o cenário onde a companhia pesquisada se encontra, faz diferença no modelo de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. **The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study.** *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189–204, 1999.
- ACKOFF, R. L. *Planejamento Empresarial.* Rio de Janeiro: LTC – **Livros técnicos e Científicos.** Editora S.A, 1982.
- ADLER, P. S., e BORYS, B. **Two types of bureaucracy: Enabling and coercive.** *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89, 1996.
- AFONSO, M. H., SOUZA, J. D., ENSSLIN, S. R., e ENSSLIN, L. **Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa?** Aplicação do processo *Proknow-C* na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(2), 47-62, 2011.
- AHRENS, T., e CHAPMAN, C. S. **Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain.** *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301, 2004.
- AMIT, R., e SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). **Strategic assets and organizational rent.** *Strategic Management Journal*, 14, 33–46, 1993.
- ANSARI, R., SHAKERI, E., e RADDADI, A. (2015). **Framework for aligning project management with organizational strategies.** *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 04014050, 1-8.
- ANSOFF, H. I. *et al.* (1981). **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.
- ARMSTRONG, P. **Management, image and management accounting.** *Critical Perspectives on Accounting*, 13, 281–295, 2002.
- AZEVEDO, R. C., ENSSLIN, L., de OLIVEIRA LACERDA, R. T., FRANÇA, L. A., GONZÁLEZ, C. J. I., JUNGLES, A. E., e ENSSLIN, S. R. **Avaliação de desempenho do processo de orçamento:** estudo de caso em uma obra de construção civil. *Ambiente Construído*, 11(1), 85-104, 2011.
- BANA e COSTA, C. A., VANSNICK, J. C. **Uma Nova Abordagem ao Problema de Construção de uma Função de Valor Cardinal: MACBETH.** *Investigação Operacional*, v. 15, junho, p. 15-35., 1995.
- BANA e COSTA, C.A.; ENSSLIN, L.; CORRÊA, É.C. e VANSNICK, J.C. **Decision support systems in action: integrated application in a multicriteria decision aid process.** *European Journal of Operational Research*, 113, 315-335, 1999.

BEINAT, E. **Multiattribute Value Functions for Environmental Management**. Amsterdam: Timbergen Institute Research Series, 1995.

BEÓN, P. **Como Desenvolver a Comunicação na Empresa**. Portugal: Publicações Europa-América, 1992.

BHIDE, A. **The origin and evolution of new businesses**. Oxford: The Oxford University Press, 1999.

BODILY, S. E. **Modern Decision Making: A Guide to Modeling with Decision Support Systems**. New York: McGraw-Hill, 1985.

BONNER, S.E., SPRINKLE, G.B. **The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research**. *Accounting Organizations and Society* 27 (4/5), 303–345, 2002.

BORTOLUZZI, S. C., ENSSLIN, S. R., e ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(37), 2010.

BOSSIDY, L. **A receita da execução**. *HSM Management*, v. 4, n. 51, Ano 9, p. 40-44, jul./ago, 2005.

BOSSIDY, L. CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

BRITO, Jéssica Vivianne da Cunha Silva de; MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor de. **Alinhamento estratégico em negócios baseados em projetos: uma revisão da literatura**. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-26. 2021.

BRYMAN, A. **Social research methods**. Oxford university press, 2016.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.

CARDOSO, T. L., ENSSLIN, S. R., DUTRA, A., e DIAS, J. **Um Modelo Multicritério Construtivista para Apoiar à Gestão da Atividade de Pesquisa da Universidade de Mindelo**. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(2), 76-96, 2017.

CHENHALL, R. H, e Morris, D. **Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations**. *Omega*, 23(5), 485–497, 1995.

CHENHALL, R. H. **Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study**. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422, 2005.

CHENHALL, R. H. **Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future**. *Accounting Organizations and Society* 28, 127–168, 2003.

COLENCI, A.; GUERRINI, F. M. **Organizações voltadas para o aprendizado.** In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação.* São Paulo: Pioneira, 2003.

COLLA, J. E.; BORGHESAN, A. **Alinhamento estratégico de setores operacionais: o caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná.** *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 2, p. 118-139, 2011.

COLLA, J. E.; GRASSIOTO, M.; BARBOSA, D. G.; REIS, J. A. F. D. **Alinhamento das ações estratégicas em uma pequena empresa supermercadista paranaense.** *Revista de Administração IMED*, v. 3, n. 3, p. 146-162, 2013.

COSTA, R. G. G.; REZENDE, J. F. C. **Strategic Alignment of Knowledge Management and Value Creation: Implications On To an Oil and Gas Corporation.** *RAUSP Management Journal*, v. 53, n. 2, p. 241-252, 2018.

De ARAÚJO e SILVA, Flávia. GONÇALVES, Carlos Alberto. **O processo de Formulação e Implementação de Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público.** Santa Maria: revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, num 3.

De GEUS, A. **Planejamento como aprendizado.** In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem.* São Paulo: Futura, 1997.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., e de MORAES PINTO, H. **Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários.** *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(3), 325-349, 2013.

ENSSLIN, L., ENSSLIN, S., DUTRA, A., LONGARAY, A., e DEZEM, V. **Performance assessment model for bank client's services and business development process: a constructivist proposal.** *International Journal of Applied Decision Sciences*, 11(1), 100-126, 2018.

ENSSLIN, L., GIFFHORN, E., ENSSLIN, S. R., PETRI, S. M., e VIANNA, W. B. **Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista.** *Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152, 2010.

ENSSLIN, L.; DUTRA, A. e ENSSLIN, S.R. MCDA. **A Constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency.** *International Transactions in Operational Research*, 7, 79-100, 2000.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas.** Florianópolis, 2001.

ENSSLIN, L. e ENSSLIN, S.R. **Notas de aula da disciplina de Avaliação de Desempenho.** Mimeo: Florianópolis, 2003.

ENSSLIN, S. R., CARVALHO, F. N., GALLON, A. V.; ENSSLIN, L. **Uma Metodologia Multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional.** RAM Revista de Administração Mackenzie, 7, 136-163, 2008.

FISHER, J.G. **Contingency theory, management control systems and firm outcomes:** past results and future directions. Behavioral Research in Accounting 10 (Supplement), 47–57, 1998.

FLORES, E. L.; FACHINELLI, A. C. **O alinhamento do pensamento estratégico:** O BSC como condutor do processo na Caixa Econômica Federal. Revista Brasileira de Estratégia, v. 4, n. 1, p. 37-52, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Série Educação a Distância. Ed. UFRGS. Porto Alegre, 2009.

GUEDES, C. M. C.; PASSOS, F. U.; SAMPAIO, R. R. **O monitoramento de desempenho está alinhado com a estratégia.** Observação em frigoríficos da caprinovinocultura da Bahia. Revista de Gestão, v. 19, n. 3, p. 411-429, 2012.

HEINZEN, DAM; MARINHO, SV. **Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia em Instituições de Ensino Superior No Brasil.** Revista Organizações em Contexto , v. 15, n. 29, pág. 279-322, 2019.

HENRI, J.-F. **Management control systems and strategy:** A resource-based perspective. Accounting, Organizations and Society, 31, 529–558, 2006.

HILL, T. **Manufacturing strategy:** text and cases. 2. ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica. São Paulo: Bookman, 2003.

HOY, W. K., e SWEETLAND, S. R. **Designing better schools:** The meaning and measure of enabling school structures. Educational Administration Quarterly, 37(3), 296-321, 2001.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar:** o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

KAPLAN R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; BEINHOCKERE, E. D. **Os heróis do Planejamento Estratégico.** HSM Management, n. 40, ano 7, p. 40-45, set/out, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard - measures that drive performance.** Harvard business review. v. 70. p. 71-79, 1992.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard - measures that drive performance.** *Harvard business review.* v. 83. p.172, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; RUGELSSJOEN, B. **Managing alliances with the balanced scorecard source.** *Harvard business review.* v. 88. p.114-120, 2010.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The Power of Alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things.** EUA: John Wiley e Sons, 1997.
- LANGFIELD-SMITH, K. **Management control systems and strategy: a critical review.** *Accounting, Organizations and Society,* 22, 207–232, 1997.
- LONGARAY, A. A.; ENSSLIN, L. **Use of multi-criteria decision aid to evaluate the performance of trade marketing activities of a Brazilian industry.** *Management and Organizational Studies,* v. 2, n. 2, p. 15-31, 2015.
- LUGOBONI, L. F., ALENCAR, E. A. B., ZITTEI, M. V. M., e CHIROTTO, A. R. **Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira.** *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review,* 7(1), 79-105, 2018.
- LUNKES, R. J., SCHNORRENBERGER, D., e GASPARETTO, V. **Alinhamento estratégico com o uso de uma Metodologia Multicritério em Apoio a Decisão-MCDA.** *Revista Gestão e Planejamento,* 15(3), 430-450, 2014.
- MACEDO, A. F. P.; NOBRE, L. H.; CORSO, J. M. D.; SOUZA, A. **Implementação estratégica e estilo do executivo: um estudo sobre alinhamento estratégico e desempenho em pequenas e médias indústrias do Rio Grande do Norte.** *Revista Ibero-Americana de Estratégia,* v. 13, n. 3, p. 94-106, 2014.
- MALMI, T., e BROWN, D. A. **Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions.** *Management Accounting Research,* 19(4), 287-300, 2008.
- MARGINSON, D. W. **Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization.** *Strategic Management Journal,* 23, 1019–1031, 2002.
- MEDEIROS NETO, J. P.; MORAES FILHO, R. A. **Alinhamento e maturidade na gerência de TI em segmento tradicional da indústria: o setor sucroalcooleiro.** *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios,* v. 6, n. 2, p. 3-34, 2013.
- MELO, M. A.; LEONE, R. J. G. **Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: Um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação.** *Brazilian Business Review,* v. 12, n. 5, p. 83-104, 2015.
- MERCHANT, K. A. **The control function of management.** *Sloan Management Review Summer,* 43–55, 1982.

MERCHANT, K., VAN DER STEDE, W.A. **Management Control Systems**, 2nd ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England, 2007.

MERCHANT, K.A., OTLEY, D.T. **A review of the literature on control and accountability.** In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2. Elsevier, Amsterdam, The Netherlands, pp. 785–802, 2007.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia.** In: MONTGOMERY, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M. **Developing and testing a process for performance measurement system design.** In: VOSS, C. A. (ed.) *Manufacturing strategy - operations strategy in a global context*. London, London Business School, pp.471-6., 1996.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PECK, S. R. **Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies.** *Journal of Management Studies*, 31, 715–736, 1984.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PERERA, S., HARRISON, G., e POOLE, M. **Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based nonfinancial performance measures: a research note.** *Accounting, Organizations and Society*, 22, 557–572, 1997.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista.** Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RÉGIS, TKO; BRITO, TC; GOHR, CF; SANTOS, LC **Uma ferramenta para a representação visual do alinhamento estratégico em operações hoteleiras.** *Reuna*, v. 19, n. 5, pág. 117-136, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo: integrando teoria e prática.** São Paulo: Editora Atlas, 1978.

- RODRIGUES, E.; LEITE, F. T. **Planejamento Estratégico: uma oportunidade para a participação.** Revista Gestão, ano 7, n. 13, Salvador, jan./jun. p. 32-45, 2006.
- ROOS, G., e ROOS, J. **Measuring your company's intellectual performance.** Long Range Planning, 30, 413 – 426, 1997.
- RUSAW, A. C. **Changing Public Organizations: Four Approaches.** International Journal of Public Administration, 30, n. 3, p. 347-361, 2007/02/15 2007.
- SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.
- SCHWARZ, F., AMIDEN, M. A. M., e PINHO, L. C. (2005). **Alinhamento e desdobramento da estratégia.** In Coutinho, A. R., Kallas, D. (Eds.), Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus.
- SEAL, W. **Management accounting and the challenge of strategic focus.** Management Accounting Research, 12, 487–506, 2001.
- SELITTO, M.S. **Formulação estratégica da manutenção industrial com base na confiabilidade dos equipamentos.** Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 044-059, Jan./Abr. 2005
- SEMLER, R. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.
- SENFF, CO; COMPAGNONI, UM; BENDLIN, L. **Mensuração do grau de alinhamento estratégico: um estudo de caso.** REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia. v 7, n. 2, 2014, p. 120-136.
- SILVA, V. P.; NASCIMENTO, A. F.; ENTRIEL, A. L.; OLIVEIRA, S. B.; RAMOS FILHO, A. C. **Múltiplas Formas de Manifestação do Conhecimento nas Organizações: Proposta de Framework como Abordagem Estratégica para Alcance da Efetividade Organizacional .** Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 8, n. 1, p. 138-161, 2020.
- SILVEIRA, M., e PETRI, S. M. **Elaboração do Balanced Scorecard para Alinhamento Estratégico: Estudo de Caso no DAP - IFC Campus Araquari.** Revista Gestão e Planejamento, 20(1), 126-148, 2019.
- SIMONS, R. A. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.** Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- SNELL, S. A. **Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information.** Academy of Management Journal, 35, 292–327, 1992.
- SOUZA, Marcos A. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais.** 2001. Tese (Doutorado em Contabilidade) —Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Evaluation of training programs: A case study in public administration.** Revista de Administração Pública, n. 46, v. 3, p. 647-675, 2012.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VALENTE, S.A. **Indicadores de desempenho como ferramenta de alinhamento estratégico** - A experiência do Senac Paraná. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 13, n. 4, pág. 33-43, 2014.

VALMORBIDA, S. M. I., ENSSLIN, S. R., ENSSLIN, L., e RIPOLL-FELIU, V. M. **Rankings universitários mundiais. Que dizem os estudos internacionais.** Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 14(2), 5-29, 2016.

VAZ, Patricia Villa Costa; ESPEJO, M. M. S. B. **Integrando a avaliação da confiança entre líderes e liderados com o Sistema de Controle Gerencial: proposta de questionário.** REPEC, Brasília, v. 13, n. 2, art. 4, p. 180-196, abr./jun. 2019.

VON WINTERFELDT, D., EDWARDS, W. **Decision Analysis and Behavioral Research.** Cambridge: Cambridge University Press, 1986

WARREN, Carl. S.; REEVE, James M.; FEES, Philip E. **Contabilidade gerencial.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thomson, 2002.

WIDENER, S. K. **An empirical analysis of the levers of control framework.** Accounting, Organizations and Society, 32, 757–788, 2007.

WOUTERS, M., e WILDEROM, C. **Developing performance measurement systems as enabling formalisation: A longitudinal field study of a logistics department.** Accounting, Organizations and Society, 33, 488–516, 2008.

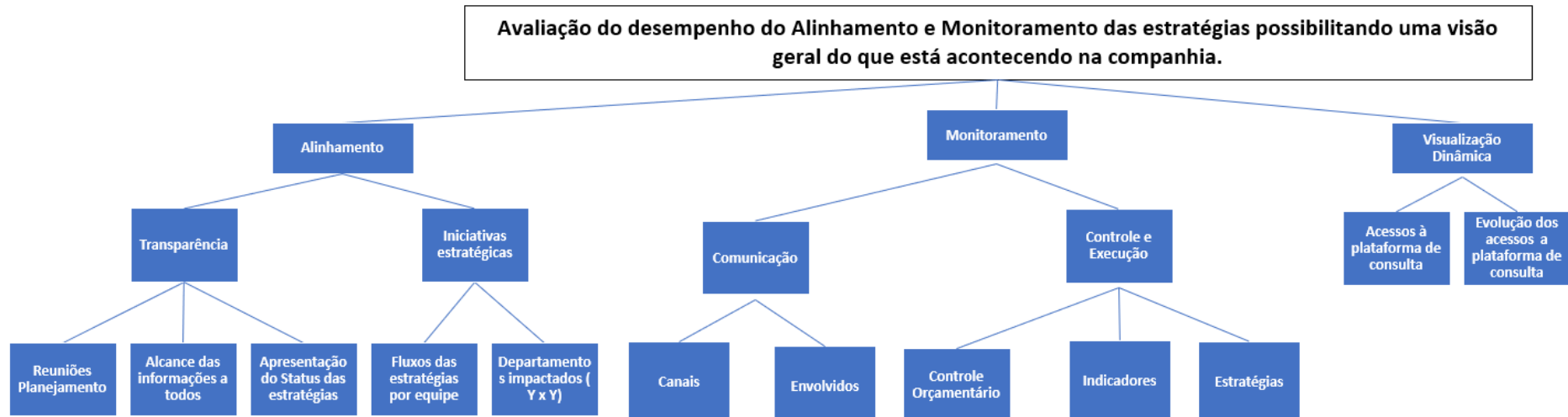
ZAMCOPÉ, F. C., ENSSLIN, L., e ENSSLIN, S. R. (2012). **Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade corporativa.** Production, 22(3), 477-489, 2012.

ZIMMERMAN, J. L. **Accounting for decision making and control** (4 ed.). New York: Irwin, 2005.

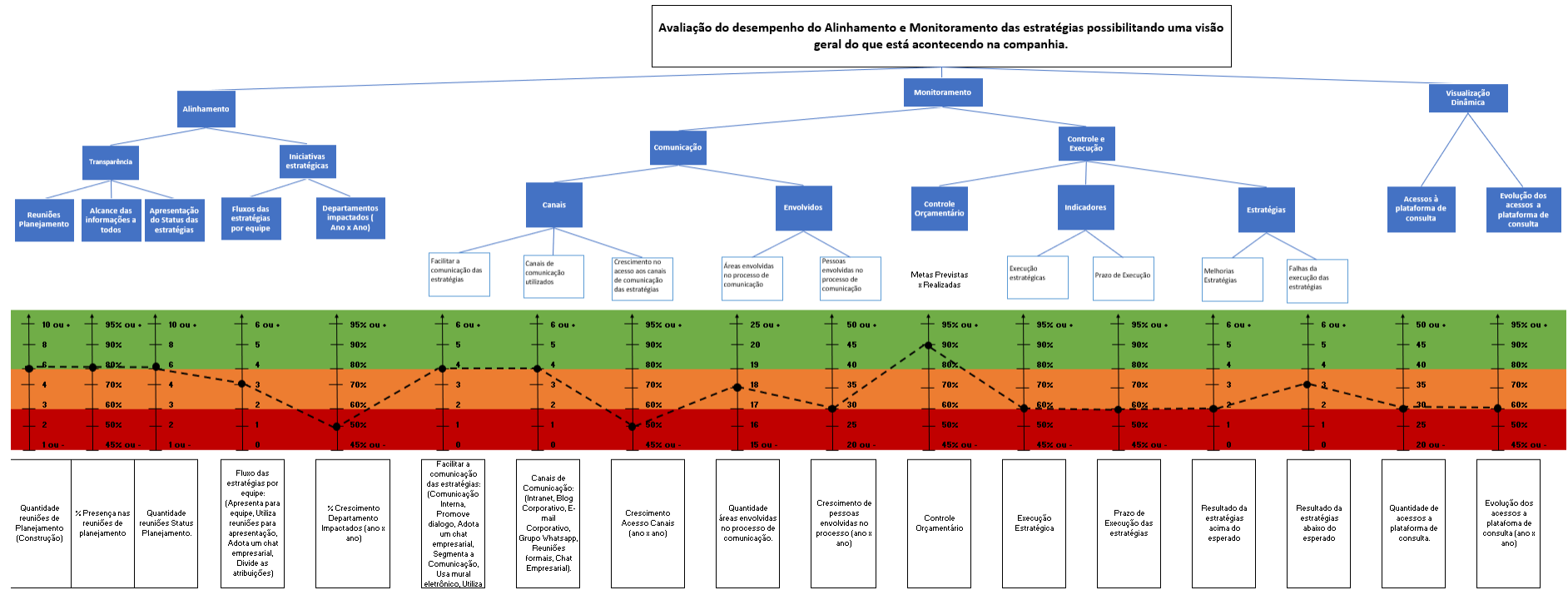
APÊNDICE A – ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO – EPAS E CONCEITOS

Nº	EPA	Conceito
1	Estratégia ao alcance de todos os níveis da empresa	Informações ao alcance de todos os níveis hierárquicos... Dificultar o acesso às informações.
2	Acompanhar as estratégias	Facilidade em acessar as estratégias... Dificuldade em acompanhar.
3	Propósito de cada departamento	Representar e divulgar a visão do departamento junto à empresa...Apresentar somente documentos.
4	Etapas de cada estratégia	Apresentar <i>status</i> de cada etapa para companhia... Não acompanhar e não ter controle do que é feito.
5	Transparência das estratégias	Criar rotina de apresentações das estratégias... Não ter apresentações e correr o risco com problemas na execução.
6	Controle das estratégias	Identificar o que ainda precisa ser executado... Deixar de executar alguma estratégia.
7	Identificar as falhas da execução das estratégias	Identificar as oportunidades de melhoria... Não aperfeiçoar as oportunidades.
8	Execução conforme planejado	Verificar se a execução está de acordo conforme planejado... Não executar conforme definido e deixar passar alguma situação.
9	Entendimento das estratégias	Facilitar a comunicação das estratégias... Dificultar o engajamento das equipes.
10	Canais de Comunicação	Usar todos os canais de comunicação para divulgar... Prejudicar o alcance da comunicação das estratégias.
11	Melhorar a visualização das estratégias	Criar ferramenta para visualizar as estratégias... Dificultar a visualização dos objetivos.
12	Ganho operacional	Executar o que faz sentido no momento reduzindo custos... Investir tempo em ações que não agregam.
13	Gestão dos recursos	Melhorar a utilização dos recursos da empresa... Desperdiçar recursos em estratégias que não terão retorno.
14	Controle Orçamentário	Viabilizar o acompanhamento orçamentário da companhia... Prejudicar o controle orçamentário.
15	Mensuração das estratégias	Ver o que está sendo executado analisando o efeito da execução... Não acompanhar as estratégias e prejudicar a execução.
16	Padronização dos controles	Facilitar os diagnósticos estratégicos das unidades de negócio... Prejudicar os diagnósticos.
17	Melhora nas estratégias	Verificar o que foi estrategicamente mais eficiente de executar... Repetir algum erro de execução nas estratégias.
18	Indicadores estratégicos alinhados	Indicadores de controle que fazem sentido com a estratégia... Indicadores que não fazem sentido.
19	Alinhamento estratégico	Ter o mesmo nível de controle e evidenciação das estratégias... Reduzir os níveis de controles nas estratégias.
20	Dificuldade em acompanhar	Facilitar a visualização do que foi construído de ações... Prejudicar a visão das estratégias.
21	Visualização complexa	Ter visualmente as estratégias... Não ter uma forma de ver as ações.
22	Informações não confiáveis	Garantir o que está sendo feito de estratégias... Não ter garantia do que foi feito.
23	Falta de Controle	Ter responsáveis que controlem o que precisa ser executado... Não ter responsáveis.

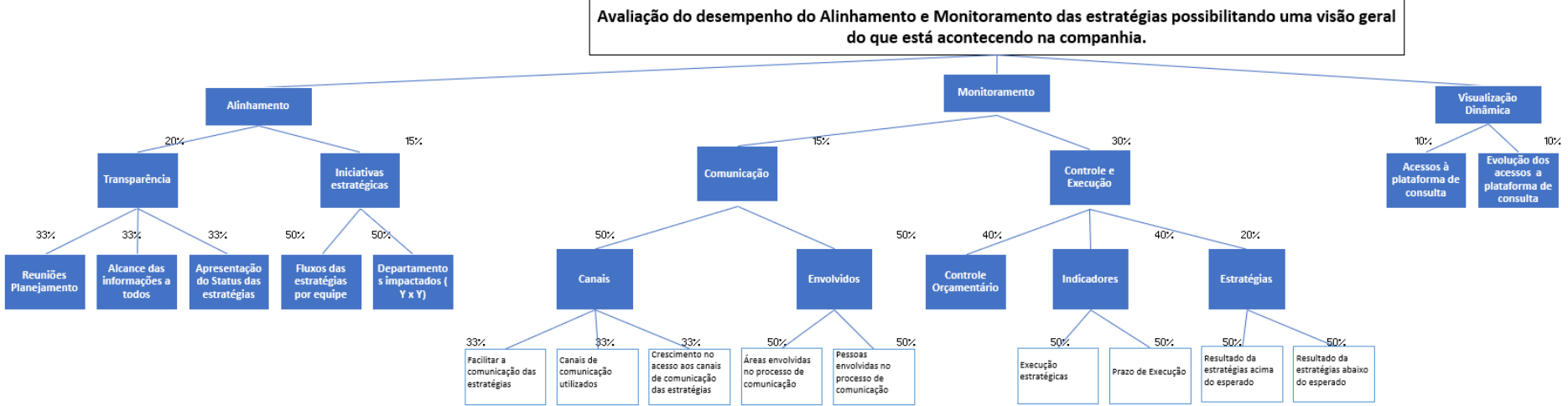
Nº	EPA	Conceito
24	Visualização Intuitiva	Facilitar a visualização das informações... Dificultar a visualização.
25	Segurança da Informação	Garantir qualidade nos controles das estratégias... Não ter garantia de que a informação é confiável.
26	Acesso às informações	Facilitar o acesso aos dados das estratégias... Prejudicar o acesso.
27	Recursos Humanos	Contratar novos analistas para atender a demanda... Atrasar projetos pela não contratação.
28	Reuniões de alinhamento	Ter reuniões periódicas para apresentação do <i>Status</i> das estratégias... Não ter as reuniões e prejudicar no alinhamento das estratégias.
29	Reuniões de planejamento	Planejar reuniões periódicas para apresentação do que está sendo executado... Sem reuniões para construir as estratégias.
30	Manter colaboradores informados	Construir fluxos das estratégias para que cada equipe saiba onde deverá atuar... Prejudicar o alinhamento das estratégias em todos níveis da organização.

APÊNDICE B – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR

APÊNDICE C – PONTOS DE VISTAS ELEMENTARES



APÊNDICE D – TAXAS DE SUBSTITUIÇÃO



APÊNDICE E – FUNÇÃO DE AGREGAÇÃO ADITIVA

Avaliação do desempenho do Alinhamento e Monitoramento das estratégias possibilitando uma visão geral do que está acontecendo na companhia.

