

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**CHRISTIAN MILSON BOPP DA SILVA**

**UM ESTUDO DE CASOS-MÚLTIPLOS SOBRE O USO DE FERRAMENTAS  
DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

**SÃO LEOPOLDO**

**2018**

Christian Milson Bopp Da Silva

**Um estudo de casos-múltiplos sobre o uso de ferramentas de  
alinhamento estratégico**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Alex Pipkin

**São Leopoldo  
2018**

Dedico este trabalho a minha amada esposa Graciela, à Lara minha filha e ao Arthur meu filho. Vocês são a energia que me move e me faz crescer. Com muito amor e carinho dedico a vocês.

## **AGRADECIMENTOS**

Obrigado aos meus Pais, José Cláudio e Vera Lúcia. Sinto-me grato por todo tipo de incentivo ao estudo que sempre recebi de vocês e por todas as outras coisas que sempre fizeram por mim. Agradeço a toda minha família que amo incondicionalmente. Sou grato por todas as felicidades que trazem à minha vida. Em especial aos exemplos que tive dos meus irmãos, tia, primos, afilhada, cunhada e esposa, que se graduaram antes de mim. Por fim às pessoas que mais deram suporte nessa etapa, Graci, Lara e Arthur. Obrigado pelo suporte, paciência e compreensão, amo vocês.

Não poderia deixar de agradecer a orientação precisa do Professor Alex Pipkin.

## RESUMO

O campo da estratégia empresarial é tão vasto e necessário, ainda mais com a concorrência acirrada e a velocidade com que as coisas se modificam nos dias atuais. É nesse amplo campo de práticas e teorias que esta pesquisa busca contribuir, procurando compreender as iniciativas e ferramentas adotadas pelas empresas entrevistadas, correlacionando com as teorias. Esta pesquisa manteve foco no alinhamento estratégico, que é o elo entre o planejamento, elaborado pelo alto escalão, e a sua execução, no nível operacional. Através do alinhamento é que as empresas conseguem entregar os valores idealizados no plano estratégico aos seus clientes e obter vantagem competitiva no seu mercado. Empresas sem alinhamento dispendem muita energia em resoluções de conflitos, apresentam demora nas tomadas de decisões por parte dos gestores, evidenciam um distanciamento entre as áreas da empresa, apresentam falta de autonomia nos níveis mais baixos, observam desmotivação das equipes e outras situações que não contribuem com os objetivos estratégicos da empresa e o seu sucesso torna-se um caso aleatório. Por conta deste contexto é que se observa a relevância deste tema para empreendedores e empresas que buscam por vantagem competitiva, e por isso esta pesquisa procurou trazer conhecimentos a partir da revisão teórica e a sua correlação com as práticas observadas nas empresas pesquisadas. Para apropriar-se do assunto fez-se uma revisão das teorias, de forma abrangente, relacionadas à estratégia e administração estratégica, e teorias específicas sobre o tema alinhamento estratégico, destacando-se os autores Lavovitz e Rosanski (1997) e Norton e Kaplan (1997). As obras destes autores agregam muitos conceitos e teorias que buscam, entre outros aspectos, conectar o sucesso da empresa ao sucesso de metas para ativos tangíveis e intangíveis. A metodologia utilizada foi pesquisa exploratória de caráter qualitativo e buscou-se através de entrevistas semiestruturadas coletar dados relevantes que pudessem elucidar as questões propostas, por meio de um estudo de casos-múltiplo com as empresas MWM INTERNATIONAL NAVISTAR, do setor automotivo, UNITEC, do setor serviços relacionado a educação e ensino, e ALPHA SERVIÇOS, do setor de serviços de advocacia tributária e auditoria contábil. As empresas pesquisadas são de setores e portes distintos e com diferentes níveis de maturidade em relação a

planejamento estratégico e alinhamento estratégico. Fez-se uma análise de conteúdo de dados obtido por entrevistas semiestruturadas, com exposição dos resultados por meio de análise discursiva e também por categorização de dados, assim como pelo diagrama de Labovitz e Rosanski (1997). Buscou-se verificar se o alinhamento estratégico destas empresas está sendo executados e monitorados por indicadores que refletem o seu sucesso e para isso utilizou-se o instrumento de diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) para a avaliação do nível de alinhamento que estas empresas possuem, como uma verificação adicional e uma forma de triangulação dos resultados. Esta pesquisa visa contribuir com empresas que buscam por vantagem competitiva nos seus mercados, por meio do alinhamento estratégico, e gerar conhecimento de práticas e teorias que possam ser aplicadas, bem como contribuir com o conhecimento científico através de novas observações e correlações entre as teorias e as práticas. Sugere-se que novas pesquisas aprofundem o tema para uma maior difusão da cultura e das práticas de alinhamento estratégico.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento estratégico, Administração estratégica, Alinhamento estratégico.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria .....	22
Figura 2 - Quatro níveis da administração estratégica .....	25
Figura 3 - Processo de administração estratégica .....	27
Figura 4 - Processo de administração estratégica .....	27
Figura 5 - Elementos da Administração estratégica .....	28
Figura 6 - Estratégia corporativa .....	30
Figura 7 - Níveis de Decisão .....	32
Figura 8 - Organograma tradicional <i>versus</i> organograma de empresa moderna orientada para o cliente .....	37
Figura 9 - Foco no negócio principal .....	38
Figura 10 - Diagrama de relações de causa e efeito: causas para alta dispersão de um processo de fabricação .....	41
Figura 11 - Diagrama de Ishikawa (uma das sete ferramentas da qualidade) para correlação do efeito e suas causas .....	42
Figura 12 - Diagrama de Labovitz e Rosanski (1997). .....	44
Figura 13 - Diagramas das Patologias Organizacionais .....	47
Figura 14 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica .....	50
Figura 15 - Cadeia de relações de Causa e Efeito .....	51
Figura 16 - O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais .....	53
Figura 17 - Diagrama de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa MWM International Navistar .....	72
Figura 18 - Diagrama de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa UNITEC .....	85
Figura 19 - Diagrama de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa ALPHA SERVIÇOS .....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entrevistados por organização .....	57
Quadro 2 – Categorizações dos dados da pesquisa.....	59
Quadro 3 - Categorização de dados x conclusão da empresa MWM International Navistar.....	70
Quadro 4 - Categorização de dados x conclusão da empresa UNITEC .....	83
Quadro 5 - Categorização de dados x conclusão da empresa ALPHA SERVIÇOS..	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Inconsistências de Alinhamento comuns entre funções de negócio e estratégia de liderança em custo .....	16
Tabela 2 - Diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa MWM International Navistar .....	71
Tabela 3 - Diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa UNITEC .....	84
Tabela 4 - Diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa ALPHA SERVIÇOS .....	92

## SUMÁRIO

<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
<b><u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u></b> .....	<b>20</b>
2.1 A ESTRATÉGIA E TIPOS DE ESTRATÉGIAS NA ADMINISTRAÇÃO .....	20
2.2 VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	24
2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	29
2.4 DECISÕES E PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL .....	32
2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	33
2.6 FERRAMENTAS DE IMPLANTAÇÃO E MONITORAMENTO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	40
2.6.1 Diagrama de Relações (causa e efeito) .....	40
2.6.2 Gerenciamento pelas diretrizes .....	42
2.6.3 Patologia Organizacional – Ferramenta de Diagnóstico .....	43
2.6.4 <i>Balanced Score Card</i> – BSC .....	47
<b><u>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</u></b> .....	<b>54</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO .....	55
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	56
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	58
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	59
<b><u>4 ANÁLISE DOS DADOS</u></b> .....	<b>61</b>

4.1 UNIDADE DE CASO MWM INTERNATIONAL NAVISTAR .....	61
4.2 UNIDADE DE CASO UNITEC.....	73
4.3 UNIDADE DE CASO ALPHA SERVIÇOS .....	86
<b><u>5 CONCLUSÃO .....</u></b>	<b><u>94</u></b>
<b><u>APÊNDICES .....</u></b>	<b><u>100</u></b>
APÊNDICE A – Roteiros de entrevistas semiestruturada .....	100
APÊNDICE B – Ferramenta de diagnóstico. ....	101

## 1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial trouxe o surgimento das empresas "modernas", com finalidades lucrativas – uma transição marcante nos modelos de produção então vigentes. Com o desenvolvimento das escolas de administração, as empresas adequavam-se a pressupostos ambientais e filosóficos dos paradigmas até então aceitos – com valores sociais centrados em valores econômicos, e seus objetivos e finalidades na maximização de produção e lucro. De acordo com Bernardi (2015), tais valores estavam baseados em racionalidade, mecanicismo, previsibilidade, linearidade, estabilidade e determinismo, com um rígido controle social associado a produção em massa, eficiência, padronização e divisão do trabalho. Segundo o autor, esses elementos possuem uma forte ligação com a empresa por meio de autoridade, burocracia e uma forte normatização. Contudo, para Gibson, Ivancevich e Donnely (1976 *apud* MAXIMIANO, 1997), a principal razão da existência das empresas é o fato de que certos objetivos só podem ser atingidos coletivamente, através da ação coordenada de pessoas.

Segundo Chandler (1990 *apud* KAPLAN; NORTON, 1997), até 1975 o sucesso das empresas estava em como tiravam proveito nos benefícios das economias de escala e do escopo. A tecnologia tinha papel fundamental, porém as empresas de sucesso eram as que tinham capacidade financeira de adotar novas tecnologias, aumentando ainda mais a sua eficiência de produção em massa de produtos padronizados. Conforme Campos (2002), atualmente vive-se em uma era de grandes incertezas quanto ao futuro das organizações. Para ele, mudanças tecnológicas, novos produtos, novos materiais, câmbio instável, entre outros, são fatores que proporcionam esta instabilidade. Nesse sentido, Agostinho (2003 *apud* SENFF; COMPAGNONI; BENDLIN, 2014) diz que as empresas necessitam adaptar-se para sobreviver a um ambiente de fortes pressões, motivadas por crises ou oportunidades, mudanças sociais, econômicas ou tecnológicas. O autor diz ainda que os índices de falências, fusões, aquisições e descontinuidade organizacional apontam que a velocidade em que os cenários mudam é maior do que a capacidade de readequação de muitas empresas. Para Kaplan e Norton (1997), as empresas não conseguem mais obter vantagens somente com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos.

Isto se deve, principalmente a tecnologia da informação, que revolucionou indústrias e empresas de serviços.

Para uma empresa atingir seus objetivos e guiar o seu rumo através das ações adotadas, de acordo com Oliveira (2001), toda empresa usa alguma estratégia seja ela implícita ou explícita, e nesse sentido escreve que as empresas possuem um perfil estratégico que as norteiam. O aumento da competição entre as empresas, faz com que elas busquem vantagens competitivas e, para isso, muitas criam seus planejamentos estratégicos. Conforme Barney e Hesterly (2011), a maioria delas concorda que é necessária uma boa estratégia. Contudo, é preciso manter uma coerência entre o que é executado e o planejado. Para Johnson, Scholes e Whittington (2011), as ações e decisões operacionais devem estar ligadas à estratégia. A vantagem estratégica real só ocorre em nível operacional e, quando não existe um alinhamento entre a estratégia e suas ações, a organização está propensa a não ser bem-sucedida. Nesse sentido, Oliveira (2001), diz que o planejamento só será efetivo quando houver alinhamento estratégico entre as ações táticas e operacionais e os objetivos estratégicos – o que significa necessariamente o reconhecimento, por parte dos empregados, dos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa e compreensão dos mesmos. Para o autor, ações não alinhadas poderão ser consideradas bem-sucedidas, porém dependerão da aleatoriedade. Desta forma, para reduzir o risco de fracasso, é necessário o alinhamento estratégico. Além disso, afirma que não é somente a estratégia que leva uma empresa ao sucesso ou ao fracasso, mas também a competência de execução da sua alta administração. Entretanto, para Henderson e Venkatraman (1993 *apud* SENFF; COMPAGNONI; BENDLIN, 2014), quando não houver alinhamento interno, as estratégias não gerarão vantagens competitivas.

Conforme Lucena (2012), executivos com foco em manter o alinhamento estratégico deverão gerenciar o desempenho e saber se o trabalho dos seus funcionários está indo no sentido do planejado: devem aferir qualidade, prazos, volume de produção e custos, observar o preparo e competências individuais para as funções propostas, realizar análise do ambiente organizacional para entender variáveis que afetam positiva ou negativamente o desempenho, dar feedback ao empregado e, por fim, antecipar-se para evitar desvio no desempenho e resultados. A estratégia de sucesso depende, na maioria dos negócios, substancialmente das atividades que acontecem em nível operacional e, para o autor, o desempenho humano não pode ser isolado desse contexto. Papke (2014) defende que o poder e a

influência do alinhamento se aplicam às pessoas em contato com os clientes. Estas pessoas definem como comunicar, cooperar e colaborar, pois são as responsáveis pela entrega de ofertas competitivas, construindo a base da experiência dos clientes.

A seleção da estratégia, muitas vezes, é realizada pelas pessoas que executam as ações, independentemente das estratégias da empresa. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), são elas que tomam as decisões e que podem manter a empresa em um ritmo de evolução, numa relação direta entre o sucesso da empresa e a capacidade, competência e desempenho da sua força de trabalho. Por isso, para Kaplan e Norton (1997), é necessário que todos dentro de uma empresa tenham consciência das consequências financeiras de suas ações e a falta de conhecimento dos objetivos estratégicos será altamente prejudicial ao desempenho e sucesso da empresa. Conforme Souza e Diehl (2009), a lucratividade de uma empresa é estabelecida por meio de uma função da produtividade. O uso dos recursos define o resultado de produtividade e, desta forma, pode ter sua competitividade aferida pela sua lucratividade. Para Labovitz e Rosanski (1997), o objetivo final da empresa é crescer e lucrar. Para isso, depende da sua capacidade de fidelizar e reter seus clientes – o que só é possível com a satisfação dos mesmos, que por sua vez depende da habilidade da empresa em entregar aos seus clientes o que promete, que para isso depende da lealdade dos seus empregados.

Antes de envidar esforços para a implantação de decisões, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), Kaplan e Norton (1997) e Gonçalves, Filho e Neto (2006), um líder estratégico tenta prever os resultados futuros e estabelecer indicadores de desempenho ou vetores de sucesso, que deverão ser influenciados por ações individuais ou coletivas e, por isso, a importância do alinhamento entre pessoas, suas ações e os objetivos estratégicos. Para Lucena (2012), é necessário saber se os objetivos da empresa foram atingidos. Para tanto, precisa antecipadamente da definição do desempenho esperado, bem como do reconhecimento do trabalho e suas contribuições efetivas. O alinhamento estratégico está diretamente ligado à criação de valor e à vantagem competitiva. A falta de indicadores prejudicará a ação de medir e avaliar, dificultando distinguir as ações mais produtivas. Tais ações devem ser controladas e comparadas com suas metas originais, bem como o devido apontamento de gaps, atrasos em cronogramas, desvios e desperdícios. Nesse sentido, Oliveira (2001), afirma que a função do controle e avaliação das estratégias é – através de comparações entre previsões e realizações – verificar o sucesso em atingir ou não os objetivos empresariais estabelecidos, também com o intuito de

realimentar os tomadores de decisões para que possam revisar o planejamento estratégico, assegurando que o desempenho real seja conforme o esperado.

De acordo com Papke (2014), para competir e ter sucesso, onde o ambiente de negócios é caótico e muda muito rapidamente, é necessário que os líderes estabeleçam o alinhamento entre os times e as organizações. Para ele, além do simples alinhamento interno, a estratégia e as ações devem estar alinhadas às expectativas e necessidades dos seus clientes. Desta forma, quando isso ocorre, gera como resultado confiança e satisfação em uma experiência positiva. O alinhamento deve iniciar pelo cliente. Conforme o autor, com a velocidade em que o ambiente competitivo muda, as empresas necessitam revisar seus objetivos chave com maior frequência, recomendando revisões quadrimestrais ou, em alguns casos, revisões mensais.

Na próxima seção, serão apresentados os problemas enfrentados pelas organizações que não possuem alinhamento, bem como a pergunta de pesquisa deste trabalho.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Para Khadem e Khadem (2017), uma empresa que não apresenta alinhamento estratégico, tem como resultado a falta de foco nas coisas que realmente importam. Além disso, possuem um péssimo processo de liderança e pessoas com visões incoerentes com a estratégia, seguindo suas próprias agendas, indiferentes ao impacto de suas ações no resultado da empresa. Elas podem estar resistindo passivamente à estratégia da empresa ou trabalhando ativamente contra. Segundo Papke (2014), as pessoas desperdiçam energia na tentativa de superar a falta de alinhamento e vivem em um jogo de conflitos e culpados. Para ele, a falta de alinhamento pode corroer e destruir equipes.

Conforme os autores Papke (2014) e Khadem e Khadem (2017), a falta de alinhamento pode levar, em maior ou menor grau, aos seguintes sintomas e efeitos negativos:

- Falta de foco nos resultados;
- Demora na tomada de decisões;
- Grande quantidade de reuniões improdutivas;
- Sobrecarga de e-mails;

- Departamentos silos ou ilhas;
- Falta de habilidade em utilizar todo potencial dos membros da equipe;
- Falta de clareza sobre em quem reside a responsabilidade;
- Falta de clareza sobre as expectativas da empresa;
- Falta de autonomia nos níveis mais baixos;
- Falta de uma abordagem compartilhada e consistente de como atender os clientes;
- Comunicação seletiva para proteção de interesses pessoais;
- Falta de motivação geral na organização;
- Confusões e rumores;
- Falta de uma abordagem alinhada à solução dos problemas relacionados a tomada de decisão.

Para Papke (2014), a falta de alinhamento tem um custo para a empresa, com impactos, óbvios ou ocultos, tais como perda de clientes, perda de oportunidades, objetivos não atingidos, promessas aos clientes não cumpridas e perda de vendas, causando impactos negativos nos resultados financeiros da empresa. Há muita dificuldade em estabelecer um alinhamento estratégico e, nesse sentido, Labovitz e Rosansky (1997) escrevem que, de acordo com o reconhecimento dos psicólogos, as pessoas tendem a se relacionar melhor com seus semelhantes e rejeitar os que são diferentes. Isto impede ou dificulta que uma teoria (estratégia) comum compartilhada prospere, bem como propicia a falta de consenso sobre as estratégias a serem adotadas. Para eles, encontra-se nas empresas um ambiente de diferenças, inclusive estimulada pela organização por meio da especialização e expertises individuais. Além disso, a hierarquização, as regras e as políticas – importantes para exercer controle – no cenário atual de rápidas mudanças, acabam por inibir uma capacidade de readequação rápida e focada.

A tabela 1, apresentada por Barney e Hersterly (2011), reforça que a falta de alinhamento é um problema para as empresas. Eles tomaram como exemplo uma empresa que adotou uma estratégia de liderança em custos, mas que poderia ser tomado de forma genérica.

**Tabela 1 - Inconsistências de Alinhamento comuns entre funções de negócio e estratégia de liderança em custo**

	Quando função e estratégias de liderança em custo estão alinhadas	Quando função e estratégias de liderança em custo não estão alinhadas
<b>Produção</b>	Eficiente, baixo custo, boa qualidade	Ineficiente, alto custo, má qualidade
<b>Marketing</b>	Enfatiza valor, confiabilidade e preço	Enfatiza estilo e desempenho
<b>P&amp;D</b>	Foco em extensões de produto e melhoria de processos	Foco em tecnologia e produtos radicalmente novos
<b>Finanças</b>	Foco em baixo custo e situação financeira estável	Foco em instrumentos financeiros não tradicionais
<b>Contabilidade</b>	Coleta dados de custo e adota princípios de contabilidade conservadores	Não coleta dados de custo e adota princípios de contabilidade agressivos
<b>Vendas</b>	Foco em valor, confiabilidade e preço baixo	Foco em estilo e desempenho e preço alto

**Fonte:** Barney e Hersterly (2011, pg. 125)

Segundo Kaplan e Norton (1997), para as empresas sobreviverem na era da tecnologia e informação, será necessário que utilizem sistemas de gestão que interliguem as estratégias e capacidades organizacionais. Os autores defendem que para gerenciar é necessário medir e que um sistema de indicadores impacta fortemente nas atitudes das pessoas dentro e fora da organização. No entanto, as empresas que medem ainda estão focando em indicadores financeiros, que não geram alinhamento e não agregam valor a médio e longo prazo, pois, muitas vezes, os gestores abrem mão de investimentos em ativos intangíveis e intelectuais – que garantiriam vantagem competitiva no futuro – em detrimento de um resultado instantâneo ou de soluções rápidas e superficiais. Quando os executivos são levados a administrar com foco em resultados de curto prazo, são tomadas decisões que impedem o investimento em oportunidades de crescimento.

Nesse sentido, esta pesquisa questiona quais são as iniciativas que propiciam o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as áreas funcionais e as respectivas ferramentas para o controle de alinhamento estratégico, nas empresas pesquisadas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o alinhamento entre estratégia empresarial e as ações funcionais das empresas pesquisadas, a fim de verificar as iniciativas que propiciam alinhamento e as respectivas ferramentas de alinhamento utilizadas na gestão estratégica.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as principais estratégias e objetivos estratégicos das empresas pesquisadas;
- b) Identificar iniciativas que propiciam alinhamento estratégico nas empresas pesquisadas;
- c) Identificar as ferramentas utilizadas, pelas empresas pesquisadas, para estabelecer e monitorar o alinhamento estratégico.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A principal justificativa deste trabalho é buscar compreender se o alinhamento estratégico está ocorrendo nas empresas pesquisadas, pois só assim o suas estratégias estarão sendo aplicadas de fato. De acordo com Gonçalves, Filho e Neto (2006), devido ao seu uso massivo, a palavra estratégia vem sendo empregada, por vezes, de forma inadequada, não tendo significado algum ou um significado deturpado. O mesmo pode-se dizer do planejamento estratégico que, deveria fornecer aos participantes da organização um referencial comum, com os caminhos a serem trilhados de forma a melhor aproveitar os recursos.

Uma empresa, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), somente torna-se altamente competitiva ou na condição de competitividade estratégica quando consegue, com sucesso, formular e implantar uma estratégia de criação de valor. Considerando que o planejamento estratégico é estabelecido pelo alto escalão da empresa e o valor somente é obtido no nível operacional, a ligação entre esses extremos se dá por meio do alinhamento estratégico.

Para Kaplan e Norton (1997), muitas empresas utilizam somente indicadores financeiros para medir o seu sucesso. No entanto, esse método não garante alinhamento, nem as mesmas vantagens atuais no futuro.

Esta pesquisa pretende contribuir com as empresas que buscam vantagem competitiva, para que adotem e se apropriem de teorias e conceitos da administração estratégica no seu dia-a-dia, bem como o uso das ferramentas de monitoramento do alinhamento estratégico.

Entre as características de um empreendedor ou executivo estrategista está a capacidade administrativa e de controle e a elaboração de prioridades e tomada de decisão. Tais características, segundo Oliveira (2001), que levarão em conta muitos

fatores internos e controláveis ou externos e incontroláveis que a experiência ensinará.

Espera-se com esta pesquisa reforçar o instinto empreendedor individual, com informações que tornem os passos dentro das organizações mais claros, facilitando o processo de comunicação e controle, através da compreensão e conscientização do alinhamento estratégico, bem como seu valor e sua função.

Em relação ao meio acadêmico, pretende-se com esta pesquisa contribuir para o conhecimento científico, uma vez que busca correlacionar desde a parte estratégica das empresas até a operacional, com teorias vigentes sobre estratégia, administração estratégica e alinhamento estratégico. Tendo observado a prática e adoção de teorias nas empresas pesquisadas, visando um reconhecimento da realidade, podendo transformar essa observação em novas informações acadêmicas.

Na próxima seção, é abordado uma revisão das teorias pertinentes e tangentes à estratégias, administração estratégica, alinhamento estratégico e suas ferramentas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo fez-se uma revisão das teorias relacionadas a estratégia e tipos de estratégia, a formulação de estratégias por meio de um processo de administração estratégica, a formulação de objetivos estratégicos, a formulação das decisões táticas e operacionais, bem como o seu planejamento, em função da estratégia, alinhamento estratégico e ferramentas de implantação e monitoramento do alinhamento estratégico.

### 2.1A ESTRATÉGIA E TIPOS DE ESTRATÉGIAS NA ADMINISTRAÇÃO

Estratégia é uma palavra com origem grega que designa a arte dos generais. De acordo com Maximiano (1997), migrou das aplicações militares para uma aplicação administrativa, porém com diferentes significados atribuídos por diversos autores. No estudo da estratégia, segundo Senf, Compagnoni e Bendlin (2014), observa-se dualidade em conceitos como formal e informal, deliberada e emergente, voluntarismo e determinismo, objetiva e subjetiva, conteúdo e processo que, sem a devida contextualização, pode levar a erros de interpretação.

Para Maximiano (1997), estratégia significa a seleção dos meios para realizar os objetivos – sejam esses meios de qualquer natureza – e surge pela necessidade de realizar tais objetivos em situação de concorrência. Mas, não somente em relação a concorrência, mas em relação a quaisquer desafios e oportunidades que as empresas encontram, tais como evoluções tecnológicas, controle governamental, pressões da sociedade, entre outros.

É, de acordo com Fernandes e Berton (2012), a forma que a empresa usa para atingir um conjunto de grandes propósitos por meio de planos, políticas e caminhos a serem percorridos, levando-se em conta, por um lado, os recursos que a empresa possui e, por outro lado, as oportunidades existentes no mercado. A estratégia está normalmente relacionada às grandes decisões da organização, frequentemente por parte grupo diretivo. Por esta razão, essas decisões são chamadas de “decisões estratégicas”, uma vez que têm influência e impactam a organização como um todo, no longo prazo. De acordo com o autor, há muitas diferentes definições para estratégia adotadas por outros autores, o que causa confusão no seu entendimento.

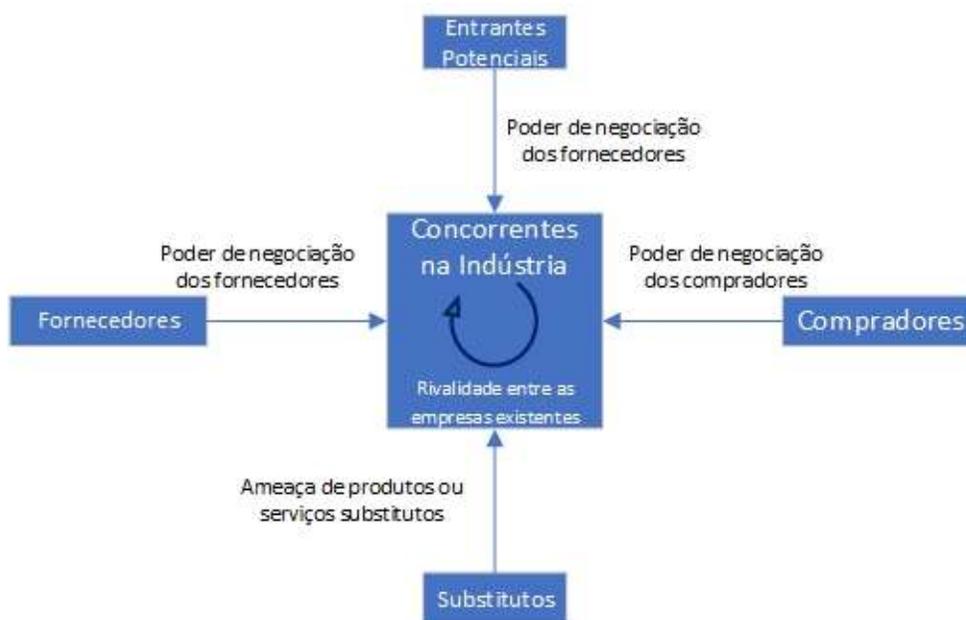
Estratégia é definida por Barney e Hersterly (2011) como a teoria de uma empresa em como obter vantagens competitivas, e ela pode ser deliberada por um processo de administração estratégica ou ser emergente, surgindo da necessidade da empresa ter de se adaptar a circunstâncias imprevistas.

Para Hamel e Prahalad (1995), uma nova abordagem para estratégia é desenvolver, de forma independente, uma visão de quais serão as oportunidades do amanhã e como melhor explorá-las. Para eles, é necessário que a empresa desaprenda parte do que fazia no passado, para propor novos caminhos para o futuro. Não basta aprender o que os concorrentes fazem e copiá-los, é necessário entrar em mercados inexistentes, por meio de uma grande capacidade de previsão dos mercados do amanhã.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), dizem que define-se a palavra estratégia de uma forma e usa-se de outra. Na definição, como uma forma de visualizar o futuro e como se quer chegar lá e, no uso como um padrão, pois aquilo que se estabelece como plano nem sempre confere com o padrão de execução. Isso fica evidente se formos descrever a estratégia empregada nos últimos anos e confrontá-la com o que realmente foi planejado. Os autores se referem a esse aspecto como estratégia pretendida e estratégia realizada. As que foram pretendidas e de fato realizadas são chamadas de estratégias deliberadas. As que não foram realizadas, por sua vez, são tratadas como estratégias irrealizadas. Quando ocorre algo fora do plano, é tratado com uma estratégia emergente.

Relacionar uma empresa ao seu meio ambiente é a essência da formulação de uma estratégia competitiva, conforme Porter (2004), ilustrado na figura 1. A indústria onde uma empresa compete exerce forte influência sobre as regras estabelecidas na competição, bem como as potenciais estratégias disponíveis para a empresa. O grau de concorrência depende de cinco forças que são: “entrantes potenciais”, “fornecedores”, “compradores”, “substitutos” e “concorrentes na indústria”. Essas forças determinam o potencial de lucro da indústria, medido com base no resultado de longo prazo versus capital investido e devem ser analisadas em profundidade para a empresa selecionar suas estratégias.

**Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na Indústria**



Fonte: PORTER (2004, pg. 4)

De acordo com Maximiano (1997), uma empresa pode não ter uma estratégia explícita e formal ou ainda pode ter diferentes graus de formalidade. Já segundo Porter (2004), a empresa pode atingir seus objetivos de diferentes formas, e a forma que proporciona o atingimento dos objetivos é a melhor estratégia. Porém, para ele, há três estratégias genéricas internamente consistentes, capazes de defender uma empresa das cinco forças da sua indústria. São elas “liderança no custo total”, “diferenciação” e “enfoque”.

Liderança em custo total, é uma estratégia que tem como fundamento o conceito da curva de experiência. É construída a partir de políticas funcionais, com orientação para esta estratégia e exigirá da empresa, entre outros, busca vigorosa de redução de custos, controle rigoroso de custos, construção de instalações com capacidade de escala eficientes, minimização de custos em P&D, assistência, força de vendas, publicidade. Mesmo a empresa adotando uma estratégia de baixo custo ainda terá retornos acima da média, pois conta com uma margem maior que seus concorrentes e defende a empresa da concorrência e, quando necessário, oferta produtos ou serviços por um preço inferior ao proposto pelos primeiros. Outra vantagem desta estratégia é que, operar com liderança em custos pode gerar uma barreira a novos entrantes que não terão a mesma habilidade e capacidade.

Diferenciação é uma estratégia que tem como finalidade criar características ou atributos nos serviços ou produtos da empresa que sejam reconhecidos e nitidamente distintos dos serviços ou produtos dos concorrentes, enfatizando uma ou mais vantagens competitivas. A diferenciação pode se dar por meio da imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, entre outros. Uma empresa pode obter diferenciação em mais de um atributo e, mesmo usando esta estratégia, não deve ignorar seus custos. A diferenciação defende a empresa da pressão dos clientes, pois não são encontrados concorrentes com os mesmos atributos no mercado. Além disso os clientes são menos sensíveis a preços e é característica desta estratégia obter margens maiores, que depende do poder dos fornecedores. É criado um isolamento contra a rivalidade, pois elevam a fidelidade dos clientes e impõem uma barreira a novos entrantes.

Foco, é uma estratégia que consiste na seleção de nichos de mercado, um tipo de produto, ou grupo de compradores, ou ainda mercado geográfico, possuindo o domínio dos recursos necessários para explorá-los. Nesse nicho, de acordo com Porter (2004), a empresa pode atuar com estratégia de custos ou diferenciação, ou ambas, mesmo que no âmbito geral não. Essa estratégia pressupõe que a empresa consiga atingir seus clientes mais assertivamente que os concorrentes.

Muitas vezes, as empresas usam a mesma estratégia, de diferenciação por exemplo, de formas diferentes e, segundo Porter (2004), isso está relacionado à postura estratégica adotada por cada empresa. Desta forma, ele diz que a partir das três estratégias genéricas, geram-se outras dimensões estratégicas como: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz, relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões, entre outros.

Para Miles e Snow (1978 *apud* MAXIMIANO, 1997), as estratégias podem ser classificadas conforme os tipos de desafios que a empresa pode ter de enfrentar e ter de se adaptar, denominadas de estratégias de adaptação:

- a) Comportamento Defensivo: definido por empresas altamente especializadas e focadas em nichos, e que relutam em buscar por novas oportunidades;
- b) Comportamento Prospectivo: definido por empresas que buscam constantemente por novas oportunidades como uma forma de lidar com ameaças emergentes. Estas organizações geram instabilidade no seu setor, causando incerteza e desafios para as demais;

- c) Comportamento Analítico: definido por empresas que atuam em dois mercados, sendo um estável e outro em processo de mudanças, procurando inovar e acompanhar os concorrentes no mercado instável e mantendo-se mais conservadora no ambiente estável, usando processos e estruturas consolidadas;
- d) Comportamento de Reação: definido por empresas pertencentes a ambientes altamente competitivos e turbulentos, mas incapazes de dar uma resposta eficaz por parte da sua direção. Normalmente ficam estagnadas, sem ajustes ou correções em estratégia ou estrutura, a menos que pressionadas.

## 2.2 VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Não há um único modelo de processo para a administração estratégica, e, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), tem-se diferentes escolas do pensamento, cada uma com uma visão do que é estratégia e, conseqüentemente, de como construir uma. As escolas do “design”, “planejamento” e “posicionamento”, de natureza prescritiva, se preocupam mais em como as estratégias devem ser construídas do que como elas são construídas. Outras seis escolas, “empreendedora”, “cognitiva”, “aprendizado”, “poder”, “cultural” e “ambiental”, são menos prescritivas e mais processuais, focadas não no comportamento estratégico ideal, mas sim em como formular uma estratégia de fato. Por último, os autores citam a escola de “configuração”, que busca mesclar as demais em uma visão que seja mais ampla e permita uma maior compreensão de estratégia.

A administração estratégica deve considerar, conforme Maximiano (1997), os níveis de estratégia corporativa, que abrangem todos os negócios e interesses da empresa; estratégia de unidade de negócios, que abrange os interesses de um ramo de atuação específico da empresa; e a estratégia funcional – que se aplica às áreas funcionais de uma empresa ou unidade de negócio como, por exemplo, marketing, produção, recursos humanos, entre outros, e as estratégias operativas ou operacionais – que são planos operacionais com base no desdobramento da estratégia funcional, conforme ilustrado na figura 2.

**Figura 2 - Quatro níveis da administração estratégica**

Fonte: Maximiano (1997, pg. 264)

O processo de gestão estratégica ou administração estratégica, é o processo pelo qual são respondidas questões sobre como a organização dominará o mercado ou obterá vantagem perante os concorrentes. A resposta que uma empresa desenvolve a essas questões é a sua própria estratégia e, uma boa estratégia, é aquela que propicia o objetivo desejado, de acordo com Barney e Hersterly (2011) e Porter (2004). Para eles, é difícil saber se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, mas é possível por meio da administração estratégica diminuir a possibilidade de erros. Ela é estabelecida por um conjunto sequencial de análises e escolhas com o propósito de aumentar as possibilidades de sucesso.

Não há um único modelo de processo para a administração estratégica. Contudo, os modelos apresentados aqui são semelhantes e com elementos iguais ou, mesmo que com nomes diferentes, se correspondem. Os modelos apresentados possuem variações no fluxo de criação e execução e também em elementos pontuais.

Para Barney e Hersterly (2011), conforme ilustrado na figura 3, a administração estratégica inicia-se pela elaboração de uma declaração de missão da empresa. Conforme Johnson, Schocles e Whittington (2011) ela é um elemento da sua estratégia, uma expressão genérica que demonstra o propósito geral da organização.

A missão deve estar alinhada com as expectativas e valores da maioria dos stakeholders e deve ser relacionada aos limites e alcance da organização. Segundo os autores, uma questão simples e desafiadora pode estar por trás da missão: “Em qual negócio estamos?”.

A missão é o seu propósito de longo prazo e define o que a empresa aspira ser. De acordo com Barney e Hersterly (2011), a missão também pode definir o que a empresa evita ser. Os autores ainda inferem que a missão pode definir o negócio em que a empresa atuará. Algumas missões definem como competirá nesses negócios e outras definem até mesmo os valores centrais com as quais a empresa competirá. Em seguida, no fluxo do processo da elaboração da estratégia pela administração estratégica, é necessário definir objetivos, que são metas ou alvos específicos e mensuráveis que a organização deseja atingir. Esses objetivos indicarão até onde a empresa está realizando sua missão.

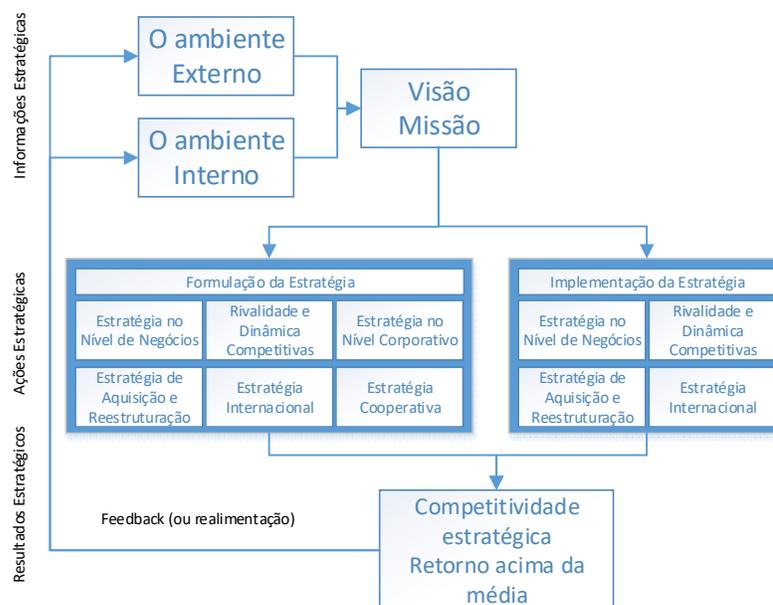
A próxima fase é a análise do ambiente externo e interno, e ocorrem simultaneamente no processo. A análise do ambiente externo tem como finalidade a identificação das principais oportunidades, ameaças, avaliação da evolução da competição e implicações dessa evolução. A análise do ambiente interno tem o objetivo de identificar as forças e fraquezas da organização, como também entender quais recursos e capacidades serão prováveis fontes de vantagem competitiva. Também é utilizada a análise interna para identificar as áreas que necessitam melhorias ou mudanças.

Depois de definidos missão, objetivo, análise do ambiente interno e externo, é possível fazer a escolha estratégica e, de acordo com Barney e Hersterly (2011), a empresa estará pronta para escolher sua "teoria de como obter vantagem competitiva". Segundo os autores, a estratégia está dividida em duas grandes categorias, que são estratégia no nível de negócios e estratégia no nível corporativo. A estratégia no nível de negócios aborda práticas para obter vantagem em um único mercado ou setor e, as duas estratégias mais comuns são diferenciação de produto e liderança em custos. As estratégias no nível corporativo são práticas para obter vantagem em múltiplos setores ou mercados, de forma simultânea e, estão inclusas nessa categoria as estratégias de integração vertical, estratégia de diversificação, estratégia de alianças, estratégia de fusão e aquisição, e estratégias globais.

**Figura 3 - Processo de administração estratégica**

Fonte: Barney e Hersterly (2011, p. 4)

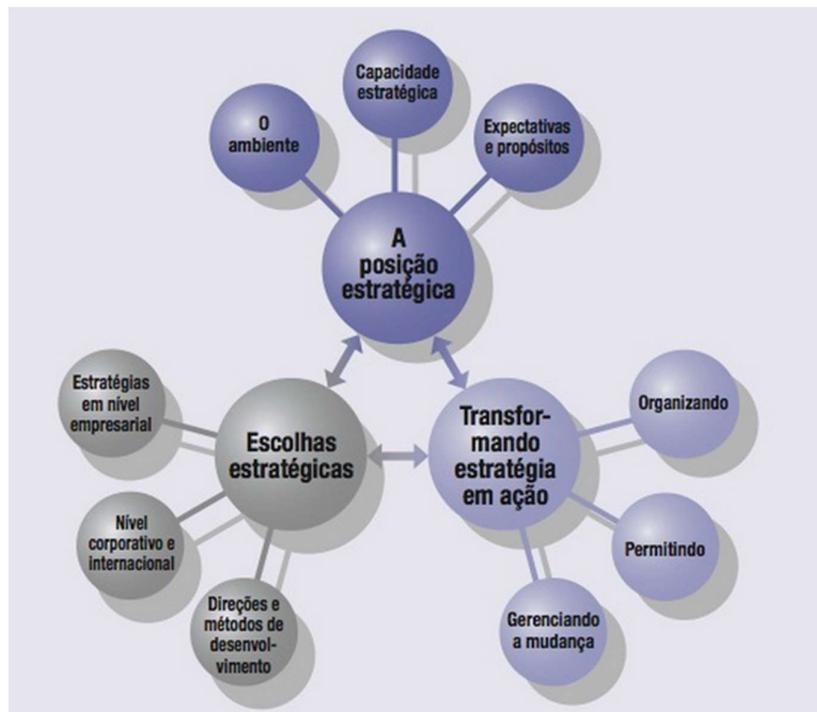
Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), no entanto, o processo de administração estratégica é desenhado diferente e de forma cíclica, conforme ilustrado na figura 4. Inicia-se um passo antes da definição de visão e missão e entendem que para fazer a declaração de visão e missão é necessário primeiro uma análise do ambiente interno e ambiente externo, e talvez essa seja a principal diferença entre os dois modelos. Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) não usam o elemento “objetivo” e sim o elemento “visão”, sendo sua definição muito parecida ao “objetivo” de Barney e Hersterly (2011). A visão é uma imagem, em termos amplos, do que a empresa pretende realizar e nesta visão projetar como seria a empresa ideal. A visão busca moldar o futuro pretendido e dar direcionamento para onde a empresa quer estar nos próximos anos.

**Figura 4 - Processo de administração estratégica**

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 5)

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), o processo para elaboração e implementação da administração estratégica é o modelo de elementos da gestão estratégica, que é diferente dos anteriores, tanto nos elementos quanto no fluxo, conforme figura 5. Esta proposta está estruturada sobre três elementos principais que são “posição estratégica”, “escolhas estratégicas” e “transformando estratégia em ação”. Alguns elementos secundários desse modelo apresentam correspondência e as mesmas características de outros nos modelos vistos anteriormente. O “ambiente” tem a mesma função da “análise do ambiente externo”; “capacidade estratégica” corresponde à “análise do ambiente interno”; “expectativas e propósitos” tem as mesmas funções que “visão e missão”.

**Figura 5 - Elementos da Administração estratégica**



Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 584)

Para Papke (2014), no processo de elaboração das estratégias, existem quatro elementos. São eles “o cliente”, “a intenção da marca”, “a cultura” e “a liderança”. Para a construção destas estratégias uma empresa deve buscar, primordialmente, por alinhamento para obter sucesso e estar preocupada em responder três perguntas: “Por quê?”, “O quê?”, e “Como?”. As respostas destas perguntas serão a base do conhecimento para a elaboração das suas estratégias.

Assim, a elaboração da estratégia começa pela avaliação e entendimento das necessidades e desejos dos seus clientes. Segundo ele, os consumidores tomam decisões com base em uma combinação de lógica e emoção, e a causa raiz que motiva as ações como consumidores é o desejo por trás das intenções pessoais. Entender como estas motivações atuam é entender “porque” os clientes se engajam em um negócio e compram seus produtos, e também entender o princípio que nos permitirá criar satisfação para o cliente ao comprar.

O próximo elemento a ser considerado na elaboração da estratégia é a intenção da marca. Segundo o autor, é por meio desse elemento que a empresa busca satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, e por isso a grande necessidade de alinhamento. Para Papke (2014), a definição das intenções da marca está associada a pergunta “o que?” e podem ser divididas em seis diferentes tipos.

Segundo o autor, a cultura é outro elemento na composição das estratégias e representa como as pessoas tratam umas às outras dentro da empresa, e também a forma como se engajam para atingir o sucesso, em termos individuais ou em grupo. Isso inclui aceitação e assimilação de padrões e normas de comportamento. Uma característica dos negócios de sucesso é o alinhamento da cultura interna às expectativas e experiências dos clientes.

Embora não haja um único modelo de processo para a administração estratégica, eles têm como produto da sua formulação a proposição de objetivos estratégicos.

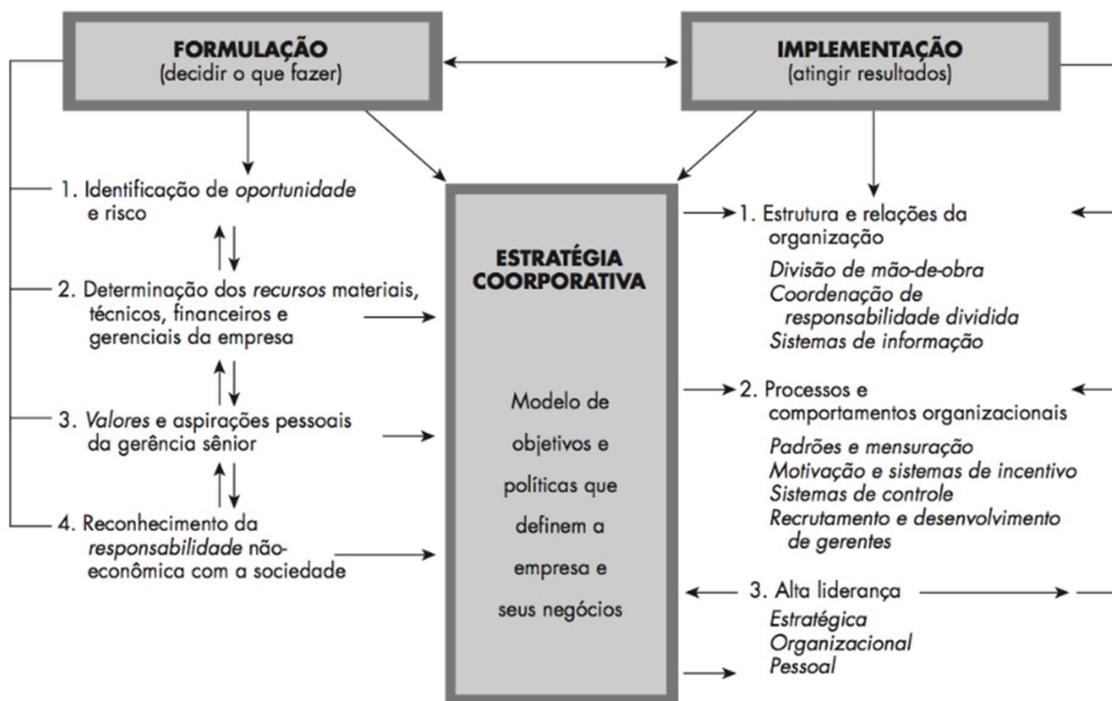
## 2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

As empresas buscam com o planejamento estratégico estabelecer objetivos que sirvam de norteadores do caminho a ser traçado e que possibilite a verificação de que foram atingidos. Nesse sentido, Andrews (1980, apud MINTZBERG *et al.*, 2011) escreve que a estratégia corporativa é aquela que revela metas, propósitos ou objetivos e também determina as principais políticas e planos para atingi-los. Para ele, a estratégia corporativa é o modelo de decisões da empresa, conforme figura 6. A alternativa estratégica que é conhecida como estratégia econômica é resultado da comparação entre os diagnósticos de oportunidades e capacidades da empresa e o nível de risco aceitável. Essa alternativa indicará os prováveis objetivos a serem perseguidos, porém, deve-se considerar as alternativas preferidas do presidente da

empresa, pois valores pessoais, ideais e aspirações podem e devem influenciar os objetivos.

Embora os autores tratem da estratégia corporativa o mesmo raciocínio se aplica a estratégia competitiva.

**Figura 6 - Estratégia corporativa**



Fonte: Mintzberg *et al.* (2011, p. 80)

Em outro ponto de vista, apresentado por Maximiano (1997), a definição de objetivos é a própria definição dos resultados que a empresa deseja e, muitas empresas partem dos objetivos para o planejamento, inclusive sem a declaração de uma missão explícita. Objetivos com foco em venda de produtos ou serviços podem ser enunciados como alvos claros a serem atingidos.

Para Hamel e Prahalad, (1989 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2011), a busca e o desejo por uma posição de liderança é que estabelecerá os objetivos, os quais devem ser considerados como objetivos estratégicos. De acordo com os autores, os objetivos estratégicos devem ser tratados como uma obsessão por vencer em todos os níveis organizacionais. No entanto, não podem ser uma simples ambição desenfreada e, por isso, precisam englobar um conceito de gestão ativa, que inclui focar a atenção da empresa na essência da vitória, comunicar às pessoas o valor das metas de forma a

motivá-las, permitir contribuições individuais e coletivas, sustentar o entusiasmo, fornecendo definições a medida que as circunstâncias mudam e alocar os recursos de forma consistente com os objetivos. A partir dos objetivos estratégicos, as ações de curto prazo ganham solidez e, ao mesmo tempo em que são possíveis reinterpretações para aproveitamento de novas oportunidades, é possível estabelecer metas que justificarão o esforço pessoal e comprometimento. Para os autores, a liderança global é consequência de um processo dirigido. As empresas que superam suas limitações de recursos para atingir a liderança em seu mercado apresentam a mesma relação entre meios e fins – sendo que os fins são bem claros e em conformidade com os objetivos estratégicos e os meios podem ser flexíveis e adequados conforme as circunstâncias, exigindo criatividade e, muitas vezes, improvisações dos executivos.

Para Bateman e Snell (2009), os objetivos estratégicos são considerados os alvos principais da empresa ou resultados finais e estão relacionados à sobrevivência da empresa, seu crescimento e seu valor no longo prazo. Os objetivos estratégicos podem incluir a quantidade e a qualidade dos resultados, retorno dos acionistas, lucratividade, participação de mercado, produtividade e sua contribuição para a sociedade. Normalmente, são dimensionados pelos administradores para refletir a eficiência e a eficácia.

Para Hamel e Prahalad (1989 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2011), os objetivos estratégicos elevam em muito a necessidade de recursos da empresa, de forma que para atender suas ambições será necessária uma ampliação considerável da empresa e os recursos e aptidões atuais serão insuficientes. Isso forçará a empresa a fazer mais com os mesmos recursos e ser mais inventiva, criando uma vantagem frente a seus concorrentes. A reciprocidade dos funcionários em relação à responsabilidade poderá implicar em lucro e esforço compartilhado. Este senso é crucial, pois a velocidade com que novas vantagens competitivas são implantadas está diretamente relacionada à competitividade da empresa. Desta forma, a avaliação de desempenho, remuneração e desenvolvimento gerencial devem estar em concordância com os objetivos empresariais.

Conforme os autores, os executivos devem realizar o fracionamento do percurso total planejado em trechos menores e gerenciáveis até obter os objetivos principais. A organização deverá estabelecer desafios claros e bem comunicados aos seus funcionários. Ainda, para o completo engajamento de todos, os executivos precisarão criar um senso de urgência ou de quase crise, desenvolver foco

competitivo, por meio do uso generalizado de inteligência competitiva, fornecer aos funcionários as habilidades que eles precisam para trabalhar efetivamente, dar tempo à organização para realizar um desafio, antes de lançar-se em outro, estabelecer marcos claros e revisar mecanismos.

## 2.4 DECISÕES E PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

Para Fernandes e Berton (2012), as decisões táticas ocorrem em nível gerencial e tem como propósito a execução das estratégias da empresa e decisões tomadas pelo grupo diretivo da empresa. As decisões táticas apresentam impacto de médio prazo e abrangem um conjunto de setores ou áreas da empresa.

Já as decisões operacionais, segundo os autores, caracterizam-se pela materialização das decisões táticas e estratégicas, e, teoricamente, seu impacto é de curto prazo, afetando uma área ou setor específico.

A figura 7 ilustra a hierarquia entre os níveis de decisão.

**Figura 7 - Níveis de Decisão**



Fonte: Fernandes e Berton (2012, pg. 6)

De acordo com Bateman e Snell (2009), definidos os objetivos e planos estratégicos, esses serão a base dos planos táticos e operacionais. São elaborados planos com períodos de tempos menores e objetivos mais específicos. Os períodos de tempo ficam menores, quanto mais próximo do plano operacional. Da mesma forma, os objetivos são cada vez mais específicos. O planejamento tático interpreta o plano estratégico e o traduz em planos mais específicos, que serão relevantes às áreas funcionais da empresa e devem focar nas principais ações que a unidade deve empreender para contribuir com a execução do planejamento estratégico. O

planejamento operacional tem a responsabilidade de organizar e definir os processos requeridos nos níveis inferiores, com períodos bastante curtos, com foco em atividades de rotina, programas de produção, programação das entregas e necessidade de recursos humanos. Para os autores, os três planos, estratégico, tático e operacional, devem estar conectados entre si, consistentes e apoiados um no outro.

## 2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento em uma empresa é como pilotar uma pequena aeronave. O piloto deve perceber e responder a muitas variáveis interativas, simultaneamente, que mudam à medida que se aproxima do solo (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; NORTON, KAPLAN, 1997). Como na aterrissagem, alinhar uma empresa ou um departamento, é um contínuo balanceamento que envolve a definição de direção, interligar sistemas à processos e realizar ajustes constantes. Mintzberg *et al.* (2011), chamam o alinhamento entre a estratégia global e as atividades da empresa de consistência simples e é o que garante o acúmulo de vantagens competitivas. A consistência facilita a comunicação da estratégia e aumenta a dedicação dos funcionários. O alinhamento é, segundo Soares e Ratton (1999 apud FERNANDES; BERTON, 2012), a capacidade das pessoas manterem foco nos objetivos, empregando medidas com coerência em relação a estes, com transparência e visibilidade por todos os interessados, de todos os níveis da empresa.

As mudanças de mercado, sejam elas tecnológicas, de competitividade, ou regulamentações governamentais, acontecem de forma acelerada e o grande desafio das empresas é manter foco no centro destas mudanças (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997). Para isso, são necessárias duas coisas: primeiro, que todos na empresa estejam voltados para a mesma direção e com um propósito comum; e, segundo, integrar sistemas e recursos da empresa para alcançar tais propósitos. Para os autores, o alinhamento pode ser definido como um verbo ou como um substantivo. Como substantivo seria o status da empresa em relação a integração entre sistemas chaves e processos, e respostas que mudam o ambiente externo. Uma vez que a empresa estabelece esta integração, recebe o status de alinhamento. Para eles, o verdadeiro poder do alinhamento surge quando tratada como verbo, ou seja, no conjunto de ações, uma vez que a empresa se situa em um ambiente de constantes mudanças e dificilmente manterá o status de alinhamento, sem ações contendo novas competências de gestão e habilidades. Executivos extraordinários criam uma cultura

de auto alinhamento e sustentabilidade, que distribui liderança e energia que desencadeia um tipo de poder e foco chamado de alinhamento.

Empresas que passam por um processo de reengenharia passam a autorizar a tomada de decisão por funcionários da linha de frente. De acordo com Hammer e Champy (1994), os funcionários realizam parte do trabalho que era de responsabilidade exclusiva de gerentes.

Para Labovitz e Rosansky (1997), na atualidade, a responsabilidade substitui estruturas tradicionais e controles, para uma melhor resposta às mudanças constantes e às antigas estruturas, regras e políticas para exercer controle, que hoje inibem a organização para responder às mudanças rapidamente e de forma focada. Segundo eles, os gestores devem manter as pessoas focadas nas mudanças, estimular o compartilhamento da autoridade, informação, conhecimentos e liderança. Para eles, o alinhamento é a resposta à realidade dos novos negócios, no qual há uma fraca fidelização entre as pessoas e a organização, a competição entre empresas é turbulenta e as necessidades e demandas dos clientes são em fluxo. Pessoas alinhadas possuem a percepção das mudanças e ao passo que elas acontecem, se realinham com pouca comunicação top-down.

As empresas da era industrial buscaram por muito tempo vantagem por meio da especialização de habilidades funcionais, que, de fato, produziram vantagens. Porém, de acordo com Kaplan e Norton (1997), com o passar do tempo, ocorreu um distanciamento e enormes ineficiências, lentidão nos processos e muita troca de e-mails entre departamentos. Conforme Labovitz e Rosansky (1997), a especialização serve como uma cunha na organização interna da empresa, separando as pessoas e dificultando o trabalho e conjunto. No entanto, com o alinhamento, as empresas conseguem obter o melhor da especialização, sem perder a capacidade de responder rapidamente às mudanças.

O alinhamento, para Labovitz e Rosansky (1997), conta com duas dimensões essenciais. São elas: alinhamento vertical, que se concentra na estratégia da empresa com as pessoas e, o alinhamento horizontal, que se concentra nos processos que criam os valores que os clientes mais desejam.

A capacitação e envolvimento das pessoas que irão executar a estratégia é o início da sua implementação (NORTON; KAPLAN, 1997). Para eles, todos dentro da empresa, do alto escalão ao operacional, precisam tomar conhecimento das estratégias e entender como suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. As estratégias e seus desdobramentos devem iniciar pelo alto escalão, em uma primeira

etapa, para um maior comprometimento dos executivos e, em seguida, realizar o compartilhamento com toda a empresa e também com os principais atores externos. A comunicação interna das estratégias deve ser vista como uma campanha de marketing, com o objetivo de conscientizar e influenciar o comportamento.

De acordo com Labovitz e Rosansky (1997), o alinhamento vertical oferece oportunidade às pessoas, energiza e provê direção e, quando esse alinhamento é atingido, as pessoas compreendem seu papel dentro da empresa e as regras para atingir os seus objetivos estratégicos. A estratégia é rapidamente posta em prática pois entendem como seu trabalho está conectado a ela. A prova final desse alinhamento é observada em campo, nas ações dos funcionários. O alinhamento vertical vai além da simples conformidade com a estratégia que foi definida no topo. É uma via de mão dupla, pelo feedback de funcionários de níveis intermediários e da linha de frente, que possuem maior experiência com clientes e concorrentes do que gerentes sêniores. O alinhamento vertical, segundo os autores, está relacionado com a velocidade com que a estratégia é transmitida dentro da empresa, transformando planos em ações. As pessoas na linha de frente precisam ter liberdade de agir, pois é lá que quase tudo acontece. No entanto, dar poder de ação sem o devido alinhamento pode ser desastroso, uma vez que a estratégia pode ser mal interpretada ou ignorada e as ações não contribuirão para os objetivos da empresa. Para obter sucesso no alinhamento vertical é preciso ter medidas de desempenho, reconhecimento e recompensas. Para serem úteis, as medidas de desempenho devem estar amarradas aos objetivos da empresa e, as recompensas, ao atingimento dos mesmos.

Desde o início dos anos 1980, a relação vendedor-cliente vem sendo modificada, transferindo cada vez mais poder ao cliente, diferentemente do período anterior, conhecido como mercado de massa, onde supostamente as pessoas possuíam as mesmas necessidades e, desta forma, as empresas poderiam estabelecer produtos padronizados (HAMMER; CHAMPY, 1994). Era um período de poucos fornecedores, com um mercado muito amplo e os consumidores, mesmo não tendo as mesmas necessidades, conformavam-se com o que existia. Segundo os autores, esse novo momento é influenciado por três forças: clientes, concorrências e mudanças. As empresas necessitam repensar sua forma de competir e os autores sugerem a reengenharia como um caminho para sua reformulação que, entre outras características não abordadas neste trabalho por não serem tangentes ao alinhamento estratégico, refere-se a ligação entre os processos da empresa e as necessidades dos clientes. Hammer e Champy (1994) definem processo como o

conjunto de atividades que gera valor e resultado para o cliente. Para eles, o cliente conquistou o domínio na sua relação com os vendedores, em função do grande volume de informações disponíveis. Já as empresas, com processos que foram definidos olhando somente para dentro da organização, observando conhecimento e expectativas internas, e implementadas de forma vertical, orientados por superiores da hierarquia e limitados por burocracias, estão fadadas ao fracasso ou a resultados medíocres. Os processos devem ser construídos olhando também para fora da empresa e os valores mudam ao ponto de os funcionários terem a crença de realmente trabalharem para os clientes e não para seus chefes. Esta crença aumentará na medida em que isso ocorrer na prática, quando os interesses e a satisfação do cliente nortearão decisões. Para Hammer (2002), as empresas devem ser dirigidas para os clientes, de forma pensada e descomplicada, “fácil de fazer negócios”. Segundo ele, os custos de transação em uma empresa podem chegar ao próprio custo do produto ou serviço contratado. Fossem as transações descomplicadas, esse custo poderia ser transformado em um valor agregado ao preço, proporcionando uma margem maior, ou desconto ao cliente, aumentando o potencial de vendas.

Para uma empresa sustentar a posição de líder da sua indústria, segundo Labovitz e Rosansky (1997), deverá assumir um compromisso absoluto com seus clientes e, por isso, o alinhamento vertical, sozinho, não será suficiente. Serão necessários, também, processos que estejam conectados aos requisitos dos seus clientes, formando assim um alinhamento horizontal. Empresas que possuem alinhamento horizontal possuem métodos explícitos de obter dados do mercado e disseminá-los dentro da organização, estabelecem processos ligados diretamente às necessidades dos clientes e utilizam o cliente como um árbitro para verificar o quão bem estão. Quando os quatro elementos, estratégia, pessoas, processos e clientes, estão conectados entre si, um elemento fortalece e suporta os demais. Nessa situação é desencadeado o poder do alinhamento e a empresa possuirá grande resiliência e agilidade. Essa situação também é chamada pelos autores como alinhamento total.

Para Kotler e Keller (2012), as empresas devem passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, onde a essência está no forte relacionamento entre a organização e seus clientes, como ilustrado na figura 8. A empresa deve conectar-se, por meio dos seus profissionais de marketing, aos clientes, informá-los e engajá-los. As empresas que focam no cliente apresentam um diagrama invertido em relação ao tradicional, mostrando que o cliente está no topo e,

em seguida, as pessoas da linha de frente, seguidas dos demais níveis. Para os autores, esse organograma é utilizado pelas empresas que dominam o marketing. Com o surgimento da internet os consumidores estão cada vez mais bem informados e exigentes, e esperam que as empresas os ouçam e os atendam, buscam conhecer os argumentos de vendas e avaliam as melhores alternativas.

**Figura 8 - Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente**



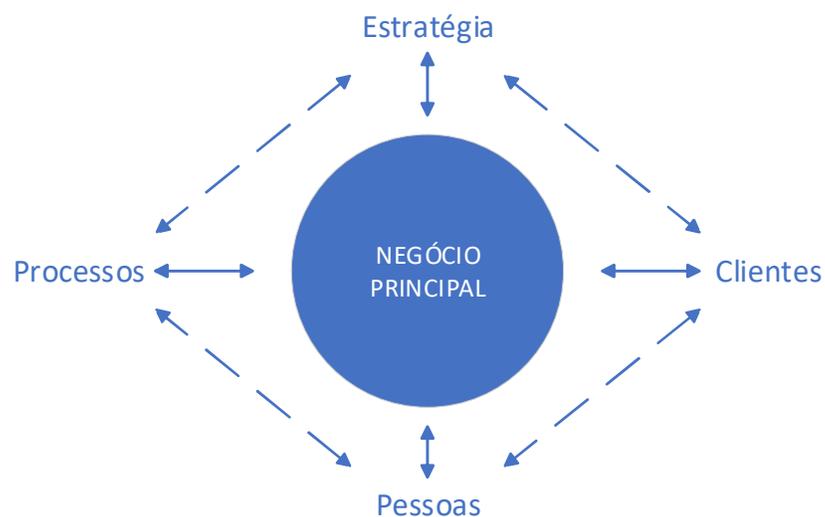
Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 39)

De acordo com Costa (2009), para dar foco nos clientes é necessário entender suas necessidades e isso é possível de duas formas. A primeira é por meio do conhecimento e pesquisa do mercado e seguimentos de consumo, comportamento e atitude em relação aos produtos da empresa e à própria empresa. Pode ser desenvolvidas pesquisas de marketing para obter esse conhecimento e, com base nesses estudos e levantamentos, é possível estruturar processos, especificar produtos ou mesmo políticas de comunicação. A segunda forma é por meio da relação direta com o cliente, de maneira individualizada, que se torna possível por avanços na tecnologia da informação e técnicas estatísticas para lidar com grandes volumes de dados. Este caso não se baseia em amostras e sim em modelagens estatísticas de dados transacionais e pessoais de seus clientes, de forma a ter uma predição do comportamento e atitudes dos clientes em relação aos serviços e produtos ou à própria empresa.

Para Labovitz e Rosansky (1997), toda empresa possui um negócio central, que pode ser transcrito em uma simples expressão, que representa o que se espera

que aconteça. Em última análise, toda empresa mira em crescimento e lucro. No entanto, estes resultados são consequência do negócio central. Para os autores, o negócio central deve ser simples e unificar conceitos para que todos possam entender e contribuir, deve estar em concordância com a estratégia, ser aplicável por toda empresa e todos devem perceber sua relação com os objetivos estratégicos. Para manter os quatro elementos da performance e mantê-los alinhados é necessário que o foco seja o negócio central, conforme figura 9.

**Figura 9 - Foco no negócio principal**



Fonte: Labovitz e Rosansky (1997, p. 44)

Conforme os autores Papke (2014) e Khadem e Khadem (2017), a falta de alinhamento pode levar, em maior ou menor grau, aos seguintes sintomas e efeitos negativos:

- Falta de foco nos resultados que sustentam a visão e estratégia da empresa;
- Demora na tomada de decisões, por falta de clareza nos objetivos, deixando a empresa em desvantagem frente aos seus players – principalmente em ambientes altamente competitivos;
- Grande quantidade de reuniões improdutivas, que sufocam a capacidade de ação e desperdiçam tempo, causadas pela convocação de um número excessivo de participantes, por não estar claro quem realmente pode ajudar nas soluções;

- Sobrecarga de e-mails levando as pessoas a terem que consumir muito tempo respondendo e-mails de baixa importância, deixando outros de maior importância em espera ou sem resposta. Ocorre por falta de clareza nas responsabilidades ou respeito demasiado à hierarquia, copiando uma longa lista de pessoas, como uma forma de autoproteção;
- Departamentos silos ou ilhas, que não compartilham informação e atuam completamente isolados do restante da empresa, à revelia da estratégia da mesma;
- Falta de habilidade em utilizar todo potencial dos membros da equipe, levando a desmotivação;
- Falta de clareza sobre em quem reside a responsabilidade, levando as pessoas a disputarem entre si, reivindicando créditos pessoais sobre ações, quando as coisas vão bem, ou apontando culpados, quando as coisas vão mal;
- Falta de clareza sobre as expectativas da empresa, levando a uma performance baixa, péssima prestação de contas, desconfiança e conflitos pessoais;
- Falta de autonomia nos níveis mais baixos, justamente na camada que entrega valor ao cliente, causando a perda de clientes;
- Falta de uma abordagem compartilhada e consistente de como atender os clientes, que resultará na desconfiança dos clientes e imagem negativa sobre a marca;
- Comunicação seletiva para proteção de interesses pessoais;
- Falta de motivação geral na organização;
- Confusões e rumores;
- Falta de uma abordagem alinhada a solução dos problemas relacionados a tomada de decisão, definição de regras, procedimentos e processos, causando confusão e desengajamento;

É importante citar que, apesar de todos os benefícios que o alinhamento estratégico apresenta, algumas empresas optam pelo não alinhamento por motivos particulares. Conforme Kaplan e Norton (1997), algumas empresas compartilham as estratégias somente entre a alta administração e as implementações acontecem de forma focada, no estilo militar “comando controle”. Esse foi um caminho amplamente utilizado pelas empresas no século XX. No entanto, para as organizações modernas,

centradas em tecnologia e com orientação para o cliente, constatou-se grande dificuldade em os executivos capitanearem todas as ações locais com sucesso.

Por esses motivos e os demais mencionados na seção “**1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA**” destaca-se a importância de ferramentas que auxiliem na obtenção e manutenção de um estado de alinhamento da organização. Na próxima seção é abordado algumas destas ferramentas.

## 2.6 FERRAMENTAS DE IMPLANTAÇÃO E MONITORAMENTO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

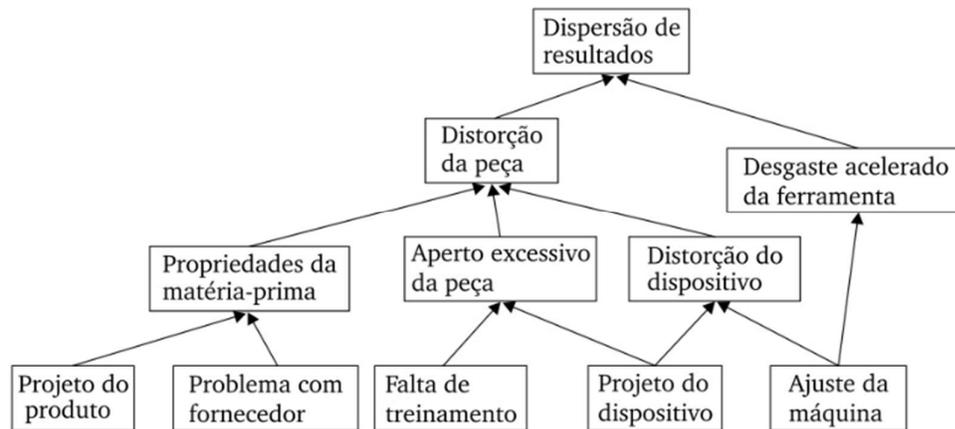
Nesta seção, é apresentado o diagrama de relações que serve como base e apoio para as outras ferramentas. A administração pelas diretrizes, que visa uma administração com alinhamento estratégico da empresa, a análise de patologia organizacional, que verifica o nível de alinhamento estratégico, e a ferramenta BSC, para implantação e monitoramento do alinhamento estratégico.

### 2.6.1 Diagrama de Relações (causa e efeito)

É fundamental que todos em uma empresa entendam que tudo que é feito dentro de uma organização faz parte de um plano de ação, para atingir uma meta, mesmo que não esteja explícito e formalmente documentado (CAMPOS, 2002). Desta forma, todas as ações em uma empresa devem estar ligadas às suas motivações ou metas, estabelecendo uma relação de causa e efeito. Para o autor, a análise de fenômenos ou problemas e a análise de processos transforma a informação em conhecimento, que deve ser utilizado nas tomadas de decisões e, é pela análise dos processos que se obtém as causas mais importantes.

O diagrama de relações, ou diagrama de inter-relacionamentos, é uma ferramenta que permite associar elementos diferentes em um problema complexo e pode ser desenvolvido com base em um *brainstorming* ou a partir de outros diagramas (MELLO, 2011). Esse diagrama faz parte das sete novas ferramentas da qualidade. Para Carpinetti (2016), a ferramenta tem como objetivo obter relação de causalidade entre diferentes fatores e constitui um mapa de causa e efeito para estudo de um efeito indesejável e suas causas fundamentais (figura 10). Pode ser usada como alternativa ou complemento ao diagrama de espinha de peixe, tendo em vista que neste diagrama as relações de causa e efeito são mais claras.

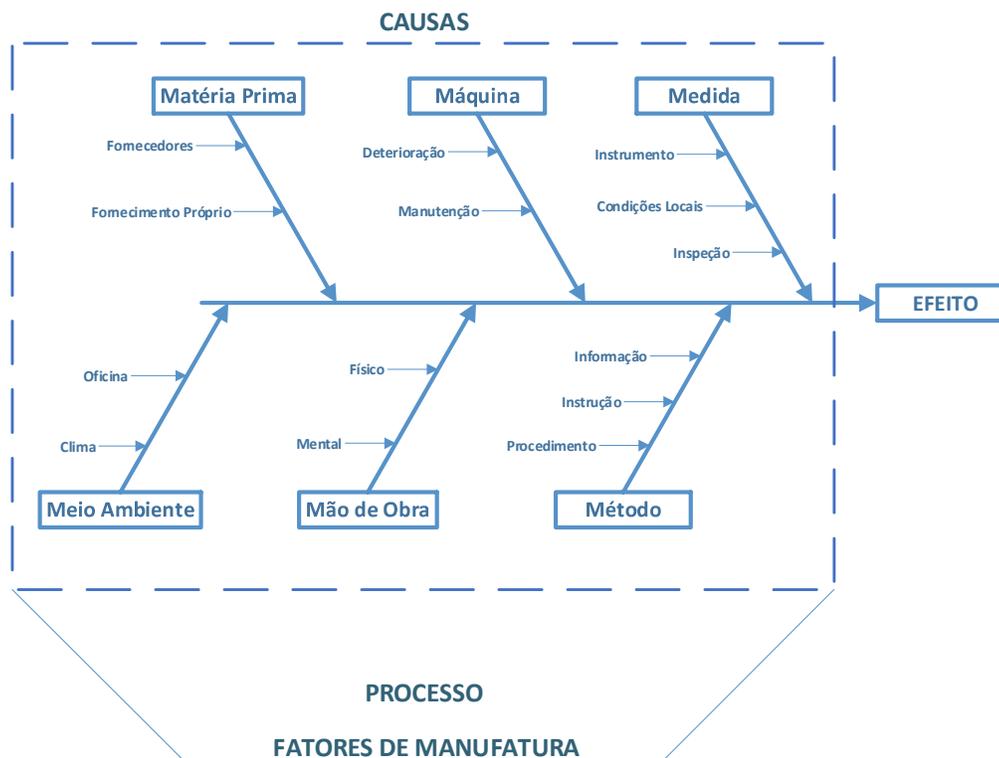
**Figura 10 - Diagrama de relações de causa e efeito: causas para alta dispersão de um processo de fabricação**



Fonte: Carpinetti (2016, p. 93)

De acordo com Campos (1992), para que um empregado possa assumir suas responsabilidades, é necessário que ele compreenda a relação causa e efeito que existe nos processos da empresa em que ele atua, ou seja, sempre que ocorre algo (efeito), há um conjunto de causas (meios) que possivelmente tenham influenciado. O diagrama espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa (Figura 11), desenvolvido por japoneses, tem como objetivo facilitar a separação dos fatores de causa dos seus respectivos efeitos, comumente confundidos pelas pessoas. Para o autor, um processo é um conjunto de causas, que podem ser divididas em famílias de causas e que provocarão um ou mais efeitos.

**Figura 11 - Diagrama de Ishikawa (uma das sete ferramentas da qualidade) para correlação do efeito e suas causas**



Fonte: Campos (1992, p. 18)

### 2.6.2 Gerenciamento pelas diretrizes

O gerenciamento pelas diretrizes é uma ferramenta de controle de alinhamento entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais. Segundo Campos (2002), este é um sistema de gestão que conduz a empresa ao cumprimento e execução do plano anual. Além disso, é um sistema voltado ao alcance de metas – que não seriam possíveis somente com a gestão de rotinas do trabalho – que deve ser usado para resolver problemas difíceis e que impedem a empresa de atingir as metas necessárias à sobrevivência. É usado para a solução de problemas, focado nos temas prioritários da organização. Para o autor, a administração estratégica é composta por gerenciamento da rotina do trabalho e gerenciamento pelas diretrizes.

O objetivo é poder transformar em realidade as estratégias da empresa, por meio do gerenciamento pelas diretrizes (CAMPOS, 2002). O gerenciamento por diretrizes é uma solução para o controle de atividades e para a tomada de decisão, em consonância com o planejamento estratégico (MELLO, 2011). Caso contrário,

sem usar o gerenciamento pelas diretrizes, os processos podem funcionar bem, porém podem não estar alinhados aos objetivos estratégicos.

O gerenciamento pelas diretrizes trata de criar padronização para as ações, de acordo com Campos (2002), e está estruturado no mecanismo PDCA (Plan, Do, Check, Act ou Adjust), que consiste em um processo de melhoria contínua. Nele são definidos o ciclo em que P (Plan), é o estabelecimento das diretrizes ou planejamento; D (Do), refere-se a execução das atividades do dia-a-dia; C (Check), refere-se a verificação dos resultados obtidos e A (Act ou Adjust), refere-se à reflexão em relação a diferença dos resultados confrontados com o planejado e a identificação de causas. A relação entre o gerenciamento da rotina do trabalho e o gerenciamento pelas diretrizes é a padronização e o gerenciamento pelas diretrizes visa modificar e ajustar os padrões.

Conforme Campos (2002), uma diretriz é igual a uma meta e o respectivo plano, ou medidas, para atingi-la. A meta é composta de “objetivo gerencial”, “valor” e “prazo”. Uma diretriz deve ter um responsável e pode conter medidas “desdobráveis” ou “não desdobráveis”. As medidas desdobráveis são executadas por níveis hierárquicos inferiores, ou por outros processos. As medidas não desdobráveis devem ser executadas pelo responsável da diretriz. Para cada problema a ser resolvido, ou também chamado pelo autor de causa prioritária, pode-se ter uma ou mais medidas com a finalidade de eliminar esta causa.

Para Andrews, (1980 apud MINTZBERG *et al.*, 2011) deve haver interdependência entre a ação organizada, objetivos e políticas da empresa e essa relação é fundamental para obter sucesso. Desta forma, a ação que se está fazendo não será significativa se não for possível identificar a relação com os objetivos e, portanto, não poder avaliar a qualidade da ação. A implementação de uma estratégia consiste em diversas atividades, primariamente administrativas, nas quais devem-se mobilizar os recursos de forma a atingir os objetivos. Uma medida pode ser desdobrada diversas vezes ao longo dos níveis hierárquicos até chegar num ponto em que será não desdobrável.

### **2.6.3 Patologia Organizacional – Ferramenta de Diagnóstico**

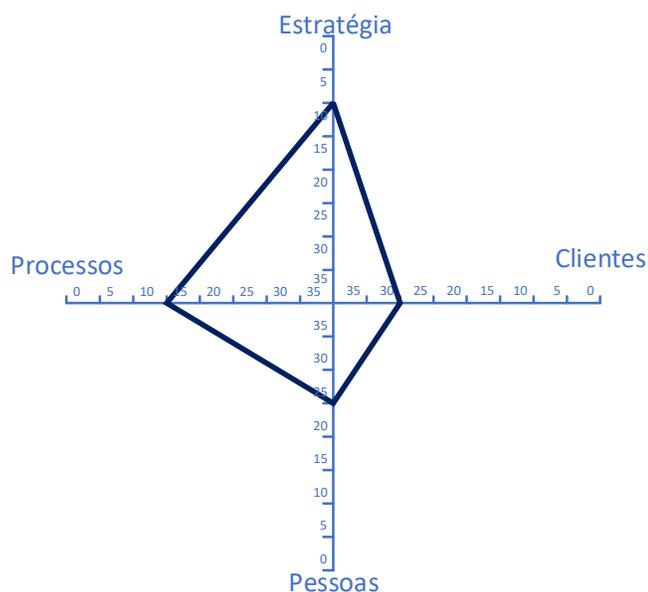
Labovitz e Rosansky (1997), desenvolveram uma ferramenta de diagnóstico para o alinhamento estratégico empresarial, que permite a avaliação da empresa, em

relação ao seu alinhamento estratégico, que pode ser de grande utilidade para as empresas que buscam implementar e manter o alinhamento estratégico.

Essa ferramenta é construída a partir de um formulário com dezesseis afirmações, submetidas às pessoas que trabalham na empresa, para coletar a opinião e sentimento de cada um sobre as mesmas. A cada afirmação é atribuída uma nota, com um valor de zero a dez, representando o sentimento pessoal do participante em relação aquele tema, onde zero significa “discordo fortemente” e dez significa “concordo fortemente”. O formulário está dividido em quatro grupos, sendo eles “estratégia”, “pessoas”, “processos” e “clientes”. Cada grupo apresenta quatro afirmativas e a soma dessas quatro notas representará o nível de alinhamento naquele grupo.

Com o resultado obtido no formulário, é possível verificar qual dos grupos necessita maior atenção por parte da empresa. Os autores propõem uma análise visual, na forma de um diagrama, conforme figura 12. Quando o formulário for aplicado a um grupo de pessoas, deve-se calcular a média aritmética das notas atribuídas a cada pergunta.

**Figura 12 - Diagrama de Labovitz e Rosanski (1997).**



A configuração apresentada por esse diagrama poderá revelar algum padrão de desalinhamento. Dessa forma, Labovitz e Rosansky (1997) dizem que, assim como as pessoas sofrem de doenças e apresentam sintomas, as empresas, da mesma forma, apresentam sintomas dos seus problemas. Da mesma analogia entende-se

que todo sintoma possui uma causa e é mais difícil detectar a causa que o sintoma. Para os autores, os mais comuns são: clientes insatisfeitos, perda de mercado, baixa moral, constantes conflitos, processos ineficientes, inabilidade crônica para melhorar e carência de consenso entre meio e fim.

Por meio dessa ferramenta para diagnosticar o alinhamento estratégico é possível enquadrar em alguns padrões comuns de falta de alinhamento - patologias. O resultado obtido no diagrama da empresa poderá ser comparado com os padrões geométricos das patologias organizacionais desenvolvidas por eles, ou seja, a forma geométrica demonstrará o status de alinhamento conforme as patologias.

#### *2.6.3.1 A tirania de alguém*

Ocorre quando os departamentos tendem a focar nos seus próprios resultados, porém não compreendem a sua real contribuição para o cliente. Acontece por falha na comunicação entre equipes e por não conseguirem se conectar com os requisitos do cliente. Mesmo quando os departamentos e equipes executam bons trabalhos individualmente, existe pouco ou nenhum impacto na satisfação dos clientes.

#### *2.6.3.2 Estratégias Interrompidas*

Ocorre quando a empresa dispende muito tempo na elaboração de uma ótima estratégia e nunca a implementa. Acontece quando não há envolvimento das pessoas que atuam na elaboração das estratégias. As pessoas não se sentem donas do planejamento e atuam interpretando a estratégia para adaptá-la às atividades e decisões que já vêm praticando, sem alinhamento e a estratégia é na verdade a inércia da empresa.

#### *2.6.3.3 Síndrome do membro-fantasma*

Semelhante ao que ocorre com uma pessoa que perde um membro e mentalmente ainda consegue senti-lo, as empresas estão sujeitas à sua própria versão da síndrome do membro-fantasma. As expectativas e necessidades de seus clientes mudam, mas a empresa continua respondendo às expectativas e necessidades antigas e, quando informações e novos dados conflitam com as informações da empresa, os novos dados são rejeitados.

#### *2.6.3.4 Síndrome da língua bifurcada*

Ocorre quando a empresa tem ações incoerentes com o discurso. O nível estratégico propõe mudanças na estratégia, que acarretarão em ajustes e adequações em processos, mas não fornecem os subsídios necessários para as mudanças.

#### *2.6.3.5 Miopia de Mercado*

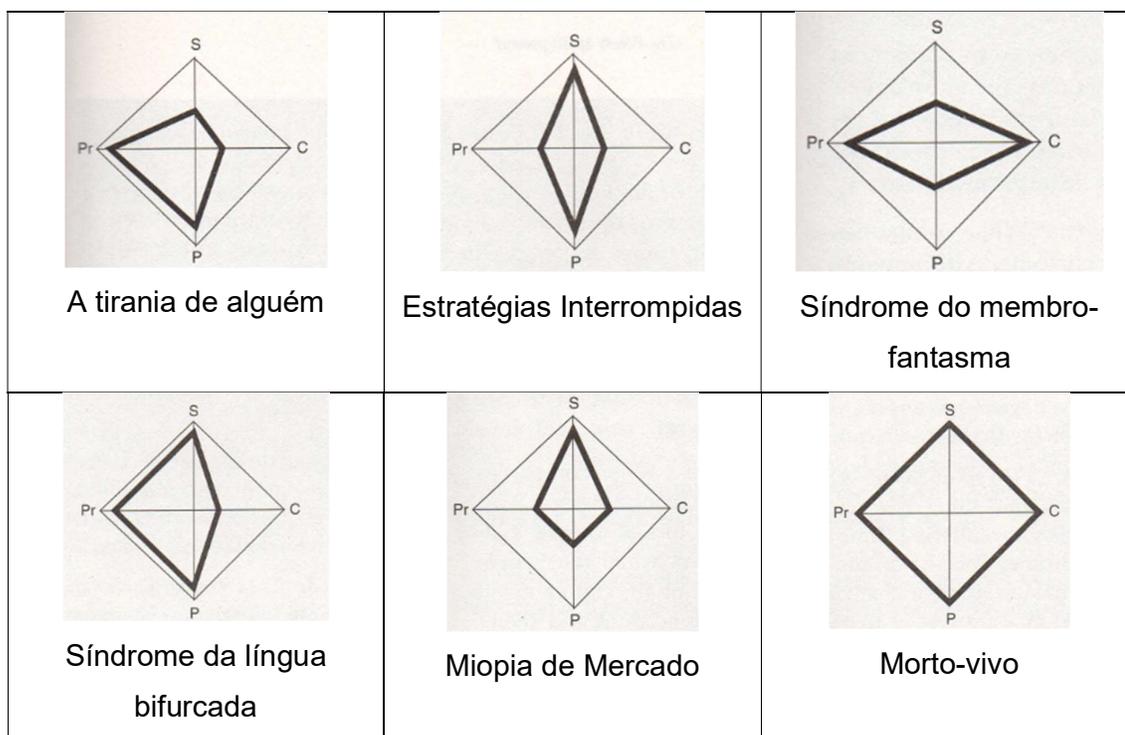
Ocorre por uma falha estratégica, normalmente em empresas que já alcançaram o sucesso e os diretores não conseguem preparar a empresa e seus funcionários para as mudanças tecnológicas ou regulatórias. Quando surge uma tecnologia esmagadora, empresas que não embarcam nela são achatadas.

#### *2.6.3.6 Morto-vivo*

Ocorre com empresas que não possuem alinhamento, mas que já foram uma potência. Agora, não suportam o próprio peso, e se arrastam no mercado como mortos-vivos. Perderam completamente a sensibilidade com seus clientes, concorrentes e mercado.

A representação gráfica de cada um dos sintomas descritos, que podem aparecer nos resultados da pesquisa, está representada na figura 13:

**Figura 13 - Diagramas das Patologias Organizacionais**



Fonte: Labovitz e Rosansky (1997, p. 67)

O resultado obtido no diagrama das empresas analisadas não necessariamente serão semelhantes a algum diagrama das patologias. Neste caso, o diagrama da empresa poderá indicar, a quem estiver realizando a análise, em que sentido ela deve envidar esforços para melhorar seu alinhamento.

#### **2.6.4 *Balanced Score Card* – BSC**

O BSC – *Balanced Score Card* – é uma ferramenta que permite o alinhamento estratégico. Segundo Kaplan e Norton (1997), ela tem sido usada por empresas como um sistema de gestão estratégica, que interligam visão e estratégia com ações da linha de frente, esclarecendo e traduzindo esses dois elementos – visão e estratégia; possibilitando associar objetivos e medidas estratégicas e comunicá-las; alinhar iniciativas estratégicas, estabelecer metas e planejar; melhorar o feedback e aprendizado estratégico. Através dessa ferramenta, são proporcionados vários indicadores que auxiliarão a pilotar a empresa e definir seus rumos.

Os autores apontam dois tipos de medidas de desempenho, as do passado, ou medidas financeiras expressas contabilmente e as medidas de desempenho do futuro, que levam em conta ativos intangíveis como produtos e serviços de alta qualidade,

satisfação de seus clientes, funcionários habilitados e motivados, processos internos consistentes e eficientes, nível de inovação, etc. O BSC surge como uma forma de conciliar esses dois tipos de medidas em um único sistema. Preserva as medidas financeiras e complementa com as medidas dos vetores que impulsionaram essas medidas financeiras, estabelecendo uma relação de causa e efeito, uma vez que as medidas financeiras, por si só, são insuficientes para orientar as estratégias da empresa. Essa ferramenta considera quatro dimensões que derivam da estratégia da empresa. São elas: “financeiras”, “do cliente”, “dos processos internos” e “do aprendizado e crescimento”. Com isso, permite o valor do seu negócio para os clientes de hoje e do amanhã, como investir para aumentar a satisfação dos clientes, investir nas capacidades internas e em pessoal, em sistemas e procedimentos para um melhor desempenho no futuro. Os objetivos e medidas do BSC não estão limitados à medidas aleatórias de desempenho financeiro. São derivadas e traduzidas da missão e estratégias, em um processo hierárquico (*Top-Down*), e devem ser abrangentes e tangíveis. Essas medidas devem representar um equilíbrio entre as medidas de indicadores internos de processos críticos, tais como inovação, crescimento e aprendizado, e de indicadores externos, tais como clientes e acionistas. Devem, também, estabelecer equilíbrio entre as medidas do futuro, em ativos intangíveis e, do passado, resultados financeiros. Algumas dessas medidas e objetivos serão facilmente quantificadas, outras mais discricionárias.

Quatro processos gerencias críticos são viabilizados através do BSC:

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- 3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- 4) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Para a implementação do BSC é necessário traduzir a visão e estratégia da empresa em vetores que a impulsionam para o sucesso e, transformá-los em objetivos e medidas. Esse processo está dividido em três etapas e, segundo Kaplan e Norton (1997), deve ser liderado pelo alto escalão da administração. A primeira etapa contempla a definição das perspectivas financeiras e de clientes. Quanto a financeira, devem ser definidas as metas, priorizando receita e crescimento de mercado, fluxo de caixa e lucratividade. Em relação a perspectiva do cliente, a equipe do alto escalão deve ser clara quanto a segmentação de clientes e mercados que irá competir, e respectivos produtos e serviços ofertados, produzindo consenso na empresa. A segunda etapa é o desdobramento das metas financeiras em medidas e objetivos para

seus processos internos, focando nos processos mais críticos, para a obtenção de vantagem competitiva, com desempenho superior para clientes e acionistas. A terceira e última etapa é a definição da perspectiva de aprendizado e crescimento, produzindo metas e objetivos que nortearão os investimentos em melhorias e inovações em procedimentos, sistemas e procedimentos e reciclagem de funcionários. Estes investimentos produzirão inovação e melhoria nos processos internos de negócio, para os clientes e para os acionistas.

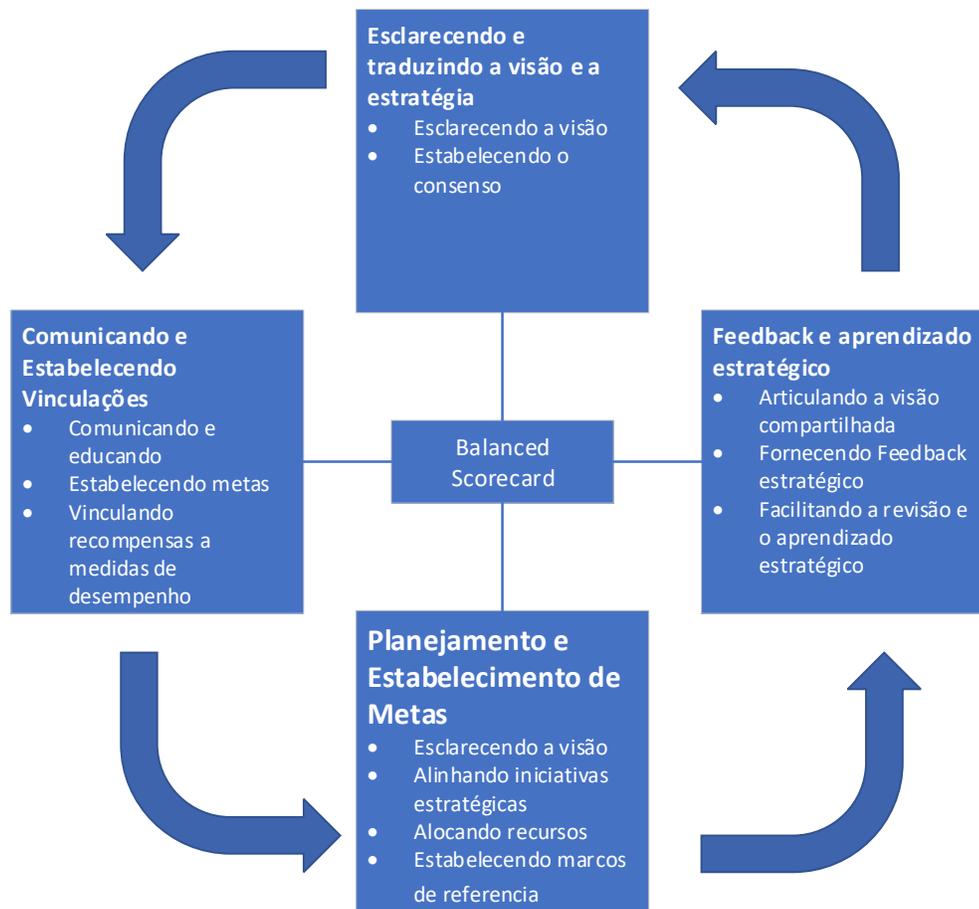
Segundo Kaplan e Norton (1997), a construção do BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores que relacionam as causas/efeitos dos impulsos desejados. Porém, há dificuldade em obter consenso quanto a importância dos objetivos estratégicos, em função da história funcional das equipes que participam e da cultura da empresa, principalmente em empresas que construíram silos funcionais – isolamento entre as áreas. Ao mesmo tempo em que o BSC evidencia esse problema entre as áreas, também atua como solução para minimizar ou eliminar essa situação, pois torna-se uma responsabilidade funcional conjunta e será usado como referencial para uma série de processos importantes.

Ao ter o BSC construído é de suma importância a comunicação dos objetivos e medidas estratégicas para todos da empresa, pelos diversos meios possíveis, sejam eles eletrônicos, impressos, reuniões ou apresentações, conferências ou vídeo conferência, etc. A comunicação tem como objetivo conscientizar todos da empresa sobre os objetivos críticos a serem alcançados. Com isso, as áreas podem realizar desdobramentos dos *scorecards* da unidade de negócio em medidas e objetivos específicos, em nível operacional. Desta forma, as ações locais estarão alinhadas aos fatores globais de sucesso da empresa, ou seja, com a compreensão dos objetivos e medidas por parte dos funcionários, é possível que os mesmos apoiem a estratégia global, com medidas e objetivos locais. Nem sempre os resultados de um *scorecard* afetam diretamente os resultados financeiros de uma empresa, que é o objetivo maior, tal como, por exemplo, as reduções radicais de ciclo de processamentos de pedidos. No entanto, por meio de uma série de relações causa e efeito esse tipo de *scorecard* transforma os resultados em um desempenho financeiro superior.

O quarto e último processo gerencial crítico viabilizado pelo BSC é “melhorar o feedback e o aprendizado estratégico”. Esse processo permite validar as hipóteses dos executivos que se transformaram em estratégia, uma vez que cria um instrumento de aprendizado organizacional, que fornece um feedback se as estratégias estão sendo efetivas ou se precisam ser ajustadas. As medidas de curto prazo do BSC

continuarão acompanhando os resultados financeiros, revisadas mensal ou trimestralmente. Neste processo, é importante a análise minuciosa das metas relacionadas a clientes, processos internos e a inovação, aos sistemas e procedimentos, e aos funcionários. O aprendizado acompanha o fluxo do processo estabelecido na figura 14, de forma cíclica, iniciando pelo esclarecimento da visão. Os três primeiros são fundamentais para a elaboração da estratégia, como já foi mencionado anteriormente, porém insuficientes. De acordo com Kaplan e Norton (1997). em um mundo ideal, estas etapas já bastariam, no entanto, o quarto elemento do fluxo se faz necessário.

**Figura 14 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica**

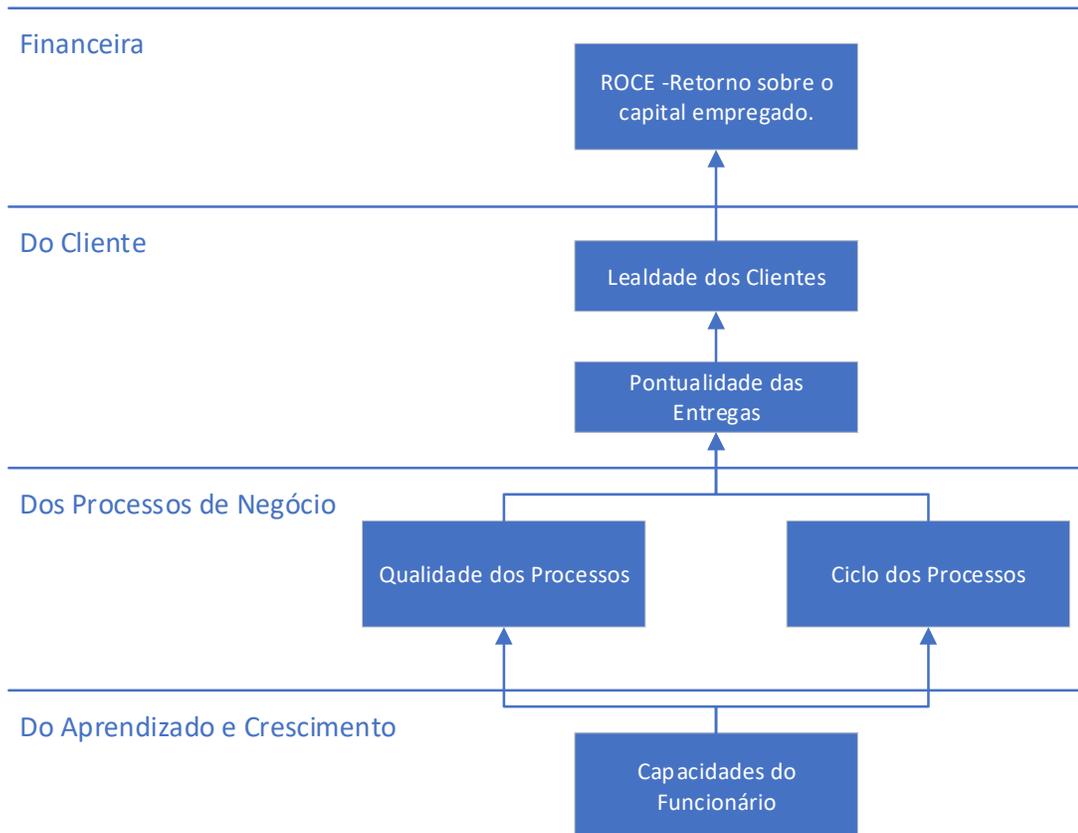


Fonte: Kaplan e Norton (1997), pg. 12

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC é como um simulador de voo que precisa de um conjunto complexo de relações de causa e efeito, relacionando os fatores

críticos, tais como ciclos de feedback, tendências e indicadores de fatos. A estratégia é um conjunto de teorias sobre como se relacionam as causas e efeitos (Figura 15), e como controlá-los.

**Figura 15 - Cadeia de relações de Causa e Efeito**



Fonte: Kaplan e Norton (1997), pg. 31

Para uma eficiente gestão da empresa através do BSC, é fundamental um mecanismo de mensuração que motive e oriente a todos a implementar a sua estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas que possuem um sistema de indicadores que representam bem a sua estratégia possuem maiores probabilidades de sucesso. Os indicadores do BSC estão divididos em indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), estruturados sobre as medidas de resultados e, indicadores de tendência (*leading indicators*) estruturados sobre os vetores de desempenho. Lucratividade, satisfação dos clientes, habilidade dos funcionários, participação de mercado, entre outras, são responsáveis dos indicadores de ocorrência, enquanto que os indicadores de tendências estão intimamente relacionados às estratégias adotadas por cada unidade de negócio, e são

complementares aos indicadores de ocorrência. Estes, possuem uma relação com vetores de causa e efeito, que explicam e justificam as ocorrências. Para os autores, um bom BSC é uma combinação destes dois tipos de indicadores.

Com a construção das perspectivas financeira, de clientes, dos processos e aprendizado e crescimento, a equipe responsável pela construção do BSC deve ter elaborado uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas, observando se há uma relação de causa e efeito entre os objetivos. Essa relação de objetivos será utilizada para debater com a alta administração da empresa, com o intuito de produzir consenso em relação aos *scorecards* necessários. Esse debate deve abordar cada objetivo individualmente, em busca da relevância específica, pontos fortes e deficiências a serem exploradas. Após o debate sobre todos os objetivos, a equipe de elaboração do BSC, juntamente com a alta administração, selecionam três ou quatro mais importantes, formulando uma frase para cada um, com um único parágrafo que os representem.

A próxima etapa do processo de criação dos *scorecards* é composta de reuniões com subgrupos de funcionários da empresa para:

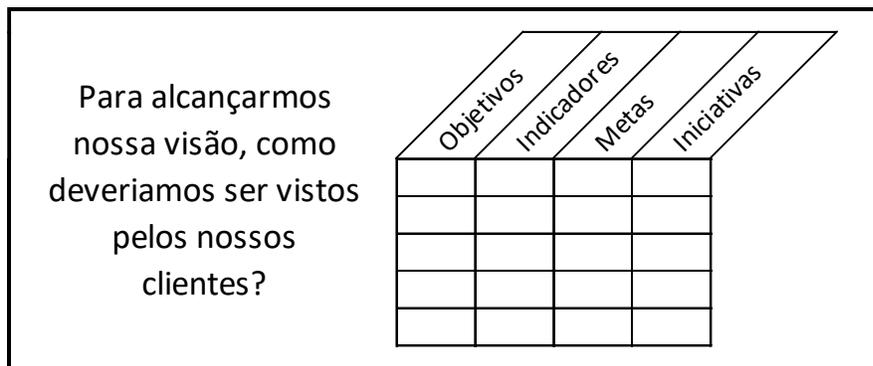
1. refinarem os objetivos estabelecidos no workshop com os executivos da empresa,
2. identificar os indicadores que melhor representam cada objetivo estabelecido;
3. identificar as fontes de informação que alimentarão cada indicador;
4. identificar a relação entre os indicadores de uma mesma perspectiva e também a relação deles com os indicadores das outras perspectivas. Tentar identificar a forma como um indicador influencia os demais.

Segundo os autores, cada indicador deve ser único, assim como a estratégia, até por que uma deriva da outra. No entanto, eles dizem que algumas medidas essenciais de resultado aparecem de forma recorrente, tais como: retorno sobre investimento/valor agregado econômico, lucratividade, participação de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, retenção de funcionários, lucratividade por funcionário, entre outros. Para eles, a arte de definição de indicadores está na compreensão dos vetores de desempenho.

O estabelecimento das metas para cada indicador é uma etapa fundamental na elaboração do BSC. Esse processo é construído em reuniões específicas que devem mapear e vincular as medidas de alto nível da unidade ao chão-de-fábrica e as

métricas operacionais, de forma que um objetivo estratégico possa ser visualizado em termos de iniciativas a serem tomadas (Figura 16).

**Figura 16 - O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais**



Fonte: Kaplan e Norton (1997, pg. 10)

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esse capítulo abrange os aspectos relacionados ao método de pesquisa e sua abordagem, bem como às unidades-caso, técnicas de coletas utilizadas durante o levantamento de dados e respectivas técnicas de análise. Por fim, traz uma visão sobre as limitações do método verificadas durante a pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para este trabalho, utilizou-se o método de estudos de casos-múltiplos que, conforme Yin (2005 *apud* GIL, 2017), consiste no estudo de um ou poucos objetos, porém de forma exaustiva, para que seja possível produzir um conhecimento amplo e detalhado. Atualmente esse método é considerado como o delineamento mais adequado para investigações de fenômenos contemporâneos, dentro do seu contexto real, onde consegue-se perceber claramente os limites entre o fenômeno e o contexto.

Optou-se por realizar um estudo de caso, por tratar-se de um problema complexo, em que há a análise de muitas variáveis envolvidas e cujos dados estão dispersos e as informações, em alguns casos, não estão documentadas, ou encontram-se esparsas em documentos diferentes, também podendo haver dados divergentes que devem ser conciliados ou resolvidos.

Gil (2017) refere-se ao estudo de caso como sendo um método relacionado à pesquisa exploratória e que tem como propósito tornar um problema explícito e permitir a sua familiarização. Tende a ser uma pesquisa com planejamento bastante flexível, pois pretende considerar o maior número de variáveis possíveis, relacionadas ao fato ou fenômeno estudado. Ainda, é considerado como uma pesquisa básica estratégica, com a finalidade de obter novos conhecimentos para a solução de problemas práticos existentes.

De acordo com Nique e Ladeira (2014), a pesquisa exploratória tem como características principais a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, sendo que visam estudar opiniões, atitudes e crenças. Essa abordagem é aconselhada quando não há informações preliminares sobre o assunto, serve para aumentar o grau de familiaridade com os fenômenos estudados e investiga problemas comportamentais para identificar conceitos e variáveis potenciais.

Este trabalho é uma pesquisa de caráter qualitativo que, conforme Nique e Ladeira (2014), não tem como finalidade quantificar ou medir resultados e, sim, observar características em informações coletadas em uma investigação e buscar a compreensão e significados apresentados pelos entrevistados. Busca-se com esse método obter dados relativos a valores pessoais, desejos e significados, através da interpretação das particularidades da realidade humana e social.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

Conforme Gil (2017), a lógica da escolha das unidades de caso não é uma amostragem estatística e, sim, tem a ver com a lógica dos procedimentos a serem empregados, mais especificamente com o método de concordância, ou seja, quando dois casos ou mais apresentam um fenômeno comum. Dessa forma, o fenômeno alinhamento estratégico ou sua falta, pode estar presente em todas as unidades de casos escolhidas. Assim, as mesmas foram selecionadas pelo critério de acessibilidade, independentemente do nível de maturidade na elaboração de estratégias e alinhamento estratégico de cada unidade, e conforme os objetivos nesse trabalho, utilizou-se as empresas:

- MWM International Navistar
- Unitec
- ALPHA Serviços

De acordo com Nique e Ladeira (2014), pelo fato de a pesquisa qualitativa não ter como objetivo ser representativa a toda a população, normalmente há poucos participantes entrevistados.

Para as entrevistas, buscou-se que as pessoas que ocupam cargos do nível estratégico tivessem participação nas definições estratégicas e plano de ação, com o objetivo de compreender a sua visão e opinião sobre o planejamento estratégico. Em relação as pessoas do nível tático, buscou-se obtenção de informações específicas de cada um, a fim de observar qual o nível de integração e visão compartilhada de planejamento. E, em relação as pessoas ligadas ao operacional, buscou-se entender a relevância das suas atividades no planejamento e também para verificar se sabem o que a empresa espera delas e como devem agir. Os critérios foram definidos para que a amostra fosse heterogênea e representativa, pois “é preciso garantir que os participantes da pesquisa sejam apropriados para proporcionar informações relevantes” (GIL, 2017). No entanto, as escolhas das pessoas foram feitas pelas

empresas conforme o seu entendimento de quem melhor representaria cada um desses setores e também conforme as respectivas disponibilidades.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

“Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Mediante procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno” (GIL, 2017).

Uma das técnicas de coleta de dados utilizada foi a de entrevista em profundidade, por meio de roteiro de entrevistas semiestruturado, que conforme esses autores, permite desenvolver um estreito laço do pesquisador com as pessoas envolvidas e que produz um resultado de ordem qualitativa, onde busca-se examinar um fenômeno dentro do seu contexto.

Foram entrevistadas pessoas de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma empresa pesquisada, sendo pelo menos uma de cada nível, e foram utilizados roteiros pré-estabelecidos, que constam no Apêndice A – roteiros de entrevistas, com pequenas variações para os níveis estratégico, tático e operacional. Manteve-se abertura para novas perguntas durante as entrevistas, bem como a avaliação se havia necessidade de executar uma pergunta quando a resposta da mesma já estava contida em resposta anterior. Todas as entrevistas foram gravadas em dois dispositivos simultâneos para garantir a fonte da informação e tiveram trechos relevantes, transcritos para uma análise minuciosa e melhor interpretação das declarações e respostas. Como instrumento para essa coleta, optou-se por roteiros semiestruturados.

Nessa técnica de coleta, buscou-se identificar, por parte dos executivos da empresa, principalmente os objetivos estratégicos que os mesmos estabeleceram para a mesma, formalizados ou não. Também se observou a forma como são construídos os seus planejamentos estratégicos, instrumentos de disseminação da estratégia, periodicidade de revisão, feedbacks aos funcionários, obtenção de feedbacks dos clientes e funcionários, entre outras. Nas entrevistas com os gerentes foi observado o seu entendimento em relação ao planejamento estratégico da empresa e respectivos objetivos estratégicos, sua participação na construção do planejamento, a valorização dos funcionários e engajamento, bem como a

conscientização dos mesmos em relação a objetivos estratégicos. Nas entrevistas com os funcionários foram observadas as suas atividades cotidianas, a possibilidade de relação das mesmas com os objetivos táticos e operacionais, o nível de compreensão, por parte do funcionário, do resultado esperado pelos executivos em relação as suas atividades.

Foram entrevistadas as seguintes pessoas, nas empresas pesquisadas:

**Quadro 1 - Entrevistados por organização**

Empresa	Entrevistado	Cargo
MWM International Navistar	Thomas	Diretor da unidade de peças de reposição e marketing
	Eduardo	Gerente de planejamento de materiais e logística
	Sérgio	Supervisor geral de operações
UNITEC	Marcos	Diretor comercial
	Richer	Diretor geral
	Fabiano	Supervisor de vendas e Supervisor comercial
	Katiane	Consultora de vendas
ALPHA Serviços	Entrevistado A	Diretor financeiro
	Entrevistado B	Gerente operacional
	Entrevistado C	Auxiliar fiscal

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Nique e Ladeira (2014), as desvantagens desta técnica são que, em função da necessidade de aprofundamento do assunto, não é possível incluir muitos entrevistados, e a dificuldade em tabular, comparar, codificar ou catalogar os dados, devido a falta de uniformidade e padronização.

A outra técnica de coleta aplicada foi um questionário com objetivos não quantitativos, de acordo com o instrumento elaborado por Labovitz e Rosansky (1997), para a identificação e enquadramento do alinhamento da empresa pesquisada em relação ao seu planejamento estratégico, quanto aos tipos descritos no referencial teórico. O questionário submetido consta no “Apêndice B – Ferramenta de Diagnóstico”, e foi respondido de forma voluntária, por funcionários do nível operacional das empresas pesquisadas, conforme disponibilidades, para que fosse possível avaliar a média da pontuação obtida nas dimensões: estratégia, pessoas, processos e clientes.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo, por meio da interpretação e análise de dados qualitativos, obtidos nas entrevistas semiestruturadas que, segundo Nique e Ladeira (2014) servem para investigar fenômenos complexos, indicado quando se tem entrevistas em profundidade, observações e documentos.

Conforme Bardin (apud Nique e Ladeira, 2017), a análise de conteúdo é dividida em três etapas: pré-análise, análise e tratamento dos resultados, que tem como respectivos objetivos:

- A pré-análise é a fase de organização, em que o pesquisador visa operacionalizar e sistematizar as ideias, preparando um esquema que o oriente para o desenvolvimento do trabalho.
- A análise consiste na codificação, categorização e quantificação das informações coletadas;
- O tratamento dos resultados é a interpretação e a conclusão. Nessa etapa, acontece a conciliação das duas fases anteriores, por meio de reflexões, retratando os resultados encontrados.

Buscou-se, nessa etapa da pesquisa, estabelecer a identificação clara dos objetivos da pesquisa e estabelecer relação das ferramentas e iniciativas utilizadas pelas empresas com as citadas na seção “**2 fundamentação teórica**”. Porém, também podem ser observados fatos e ações isolados, que não se correlacionaram aos objetivos. As conclusões e teorias formuladas foram devidamente confrontadas com a teoria estudada, para buscar sua compreensão.

Conforme Gil (2017), em estudos de casos, a multiplicidade de enfoques analíticos possíveis dificulta estabelecer etapas e sequência nas análises e exibição dos dados. Por isso, foram estabelecidas algumas categorias a serem observadas nas respostas das entrevistas, como mostra o quadro 2.

**Quadro 2 – Categorizações dos dados da pesquisa**

<b>Categorias</b>
Clareza nas estratégias
Administração estratégica
Disseminação da estratégia
Conscientização sobre a Estratégia
Engajamento dos Funcionários
Métricas
Ferramentas de alinhamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses tópicos emergem das entrevistas e, segundo Gil (2017), categorias analíticas emergem dos dados e podem ser utilizadas para agrupar informações por sua similitude. Cada um desses grupos formam uma unidade a qual pode-se atribuir significado.

Para o formulário de diagnóstico organizacional, foi calculada a média de todas as respostas, em uma mesma pergunta em uma empresa, para que pudesse ser somada as respostas de cada área, estratégia, pessoas, processos e clientes, e representada no gráfico.

Para a análise e exibição dos dados analisados, optou-se por uma análise discursiva sobre os pontos observados nas entrevistas, seguida da avaliação de diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) e de um resumo de forma tabulada, para cada unidade de caso, pois:

[...] A forma tradicional de análise dos estudos de caso consiste na identificação de alguns tópicos-chave e na consequente elaboração de um texto discursivo. É recomendável, no entanto, a elaboração de instrumentos analíticos para organizar, sumarizar e relacionar os dados. Dentre os instrumentos, os mais utilizados são as matrizes e os diagramas. As matrizes são arranjos constituídos por linhas e colunas e linhas que possibilitam rapidamente o estabelecimento de comparações entre os dados. Os diagramas são representações gráficas, por meio de figuras geométricas, como pontos, linhas e áreas, de fatos, fenômenos e das relações entre eles [...]. (GIL, 2017).

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Esta pesquisa utiliza como estudo de caso as empresas citadas em “**3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO**” e, algumas características são peculiares exclusivamente ao seu setor de atuação ou mesmo a uma empresa específica, o que

impossibilita a generalização dos resultados obtidos na pesquisa. Outro fato importante é a subjetividade dos resultados, pois tratam-se de análises humanas e que trazem o caráter pessoal do pesquisador e podem estar relacionadas à experiências anteriores ou a outros fatores pessoais. Outra característica que pode configurar uma limitação do método é a dependência do nível de comprometimento dos entrevistados em aprofundar suas respostas e trazer à tona um maior grau de precisão nas entrevistas.

Em relação a aplicação do questionário, instrumento de diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), foi necessário tornar opcional aos funcionários, do nível operacional das empresas pesquisadas, a sua participação, pelo entendimento dos gestores de não interferir nas atividades do dia-a-dia. Desta forma, a quantidade de participantes foi baixa, o que pode representar uma distorção no resultado obtido pela ferramenta.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 UNIDADE DE CASO MWM INTERNATIONAL NAVISTAR

A empresa *MWM International Navistar*, de acordo com seu site institucional (MWM.COM.BR), em 2018 completou 65 anos de operações no Brasil, com a marca de 4,3 milhões de motores produzidos, exportando tecnologia para 45 países, entre eles, Estados Unidos, Turquia, China, Coréia e México. Seus produtos são aplicados aos segmentos veicular, agrícola, industrial, geração de energia, construção e marítimo.

Instalou-se no Brasil em 1954, com o nome de MWM Motores Diesel SA, com os sócios WMF, MWM da Alemanha e o grupo Knorr-Bremse AG. No ano seguinte, começou a produzir os motores da série KD12. Em 1956, iniciou a produção de motores com 25% de nacionalização, nas instalações da Naumann Gepp, destinados a barcos de pesca. Em 1957, passou a operar com fábrica própria, que foi construída com o apoio da MWM Mannheim, que assumiu a maioria acionária da empresa.

Na década de 1970, passou a ter participação acionária do grupo Knorr-Bremse e, em 1973, apresentou seu primeiro motor veicular Diesel – D225 que equipou os caminhões Dodge D950, da Chrysler – visto com muitos bons olhos diante do cenário de crise do petróleo e da alta da gasolina. Em 1976, transformou-se em MWM Motores Diesel Ltda., conquistando os clientes Ford e a VW Caminhões. Na década de 1980, equipou os tratores da Valmet, o F-22.000 da Ford e os caminhões Agrale e Puma, da Alfa-Metals.

Na década de 1990, com importantes inovações, passou a produzir para tratores Agrale, caminhões da série 10 da Volkswagen e caminhões médios da Autolatina (associação da Ford com a Volkswagen), caminhões leves e médios da Ford, Volkswagen, Agrale e Alfa-Metals com o motor 4.10TCA, e chassis de ônibus urbanos da Ford e da Volkswagen com o motor 6.10. Em 1996, iniciou a produção da Série Sprint.

No século 21, atingiu a participação de mercado de 30% dos veículos Diesel e em 2005, a MWM Motores Diesel nasceu do acordo firmado pela *International Engines South América*, subsidiária da norte-americana *Navistar International Corporation*.

“Atualmente, os motores MWM são considerados estado-da-arte e se encontram à frente da legislação brasileira no que se refere a emissões de gases e

ruídos, pois atendem às normas mais exigentes da legislação europeia.” (MWM.COM.BR).

O foco da entrevista e análise foi a *business unit* de peças, ou CDP (Centro de Distribuição de Peças), localizada em Jundiaí, e que representa importante segmento de atuação da companhia.

Nesta unidade de caso, representando o setor estratégico, foi entrevistado o diretor da unidade de peças de reposição e marketing, Thomas. Formado em engenharia mecânica pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, pós-graduado em administração de empresas e com MBA com ênfase em gestão empresarial, possui 20 anos de empresa e desenvolveu toda sua carreira na MWM. Conforme ele próprio:

[...] comecei na área de vendas quando estagiário, depois assumi responsabilidade por gestão de projetos, gestão de projetos tanto para o mercado local quanto também em unidades onde nós tivemos joint ventures ou licenças de manufaturas dos nossos motores. Então tive muita experiência com os mercados da Índia, da China, posteriormente assumi a responsabilidade pela área de vendas, juntamente com a área de gerenciamento de projetos, no caso vendas de motores no mercado local. Depois assumi a parte de exportação de motores, sempre agregando, assumi a responsabilidade pela área de marketing posteriormente também, e fevereiro de 2018 recebi o convite do nosso presidente para assumir uma unidade de negócios dentro da MWM, a unidade de peças de reposição, então eu sou o responsável hoje por toda a gestão e o lucros e perdas da nossa unidade de reposição e mantenho também a responsabilidade pela área de marketing, área de marketing suportando o marketing corporativo [...]. (Thomas - Diretor da unidade de peças de reposição e marketing).

Outro entrevistado, representando o setor tático, foi o gerente de planejamento de materiais e logística, Eduardo. Formado em engenharia mecânica, pela Mauá, fez administração em engenharia automotiva pela FEI, e MBA em gestão de logística das empresas. Desenvolveu toda sua carreira na MWM, segundo ele próprio:

[...] comecei como estagiário aqui na própria MWM, dentro da engenharia de custos. Era uma das engenharias, fui efetivado como engenheiro, depois supervisor da engenharia de custos, aí a engenharia de custos em 2005 juntou com compras, passou a reportar para o diretor de compras, aí em 2010 me tornei o supervisor da área, em 2013 eu fui convidado pra ser o gerente da logística, eu continuei com a engenharia de custos mas agreguei a logística da planta de Santo Amaro, da operação de motores. Em 2015 eu continuei com a logística da planta, aí nós tínhamos só a planta de Santo Amaro, não tínhamos mais a planta de Canoas, estávamos fechando a planta de Canoas, e no final de 2015 também agreguei a operação e a logística do CDP, que a gente chama de CDP é o nosso Centro de Distribuição de Peças, que fica em Jundiaí, no interior de São Paulo. Aí de 2015 para cá eu estou com essas duas grandes operações. A logística e

planejamento de materiais de São Paulo e a operação e planejamento do CDP, da Unidade de Peças de Reposição [...]. (Eduardo - Gerente de planejamento de materiais e logística).

Por fim, representando o setor operacional, foi entrevistado o supervisor geral de operações, Sérgio. Possui 10 anos de MWM e é formado em administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing de Porto Alegre e gestão da cadeia de suprimentos e logística, pela Unisinos.

Analisando as informações fornecidas nas entrevistas, pode-se concluir que a empresa MWM *International Navistar* demonstrou ter uma estratégia clara, em relação à *business unit* de peças. A principal estratégia observada é aumento do *market share*, mantendo a qualidade que tradicionalmente oferece ao mercado.

[...] a MWM tem uma marca muito forte, hoje nós fazemos parte do grupo Navistar, que é uma das maiores empresas de caminhões e ônibus dos Estados Unidos. A Navistar adquiriu a MWM em abril de 2005 e desde então a gente tem feito um trabalho aqui a nível nacional e a nível de exportação muito forte. A MWM tem a parte de motores e de peças de reposição, mas também usamos componentes que suportam a produção de motores da nossa matriz nos EUA. A MWM completou esse ano, agora em abril, 65 anos de Brasil e nós atingimos a marca, em março deste ano também, de 4.3 milhões de motores produzidos. Então isso remete a força da marca [...]. (Thomas).

[...] a MWM gostaria de ser vista ou está buscando ser vista no futuro, um ponto fundamental que a gente preza muito com relação a qualidade dos produtos, a gente tem uma tradição no mercado brasileiro [...]. Onde a questão da qualidade de robustez dos motores produzidos é um ponto de muito valor, que o mercado dá muito valor para a marca [...]. (Eduardo).

Conforme Porter (2004), a diferenciação é uma estratégia que tem como finalidade criar características ou atributos para os serviços ou produtos da empresa, que sejam reconhecidos e nitidamente distintos dos serviços ou produtos dos concorrentes, enfatizando uma ou mais vantagens competitivas. A diferenciação pode se dar por meio da imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, entre outros. Uma empresa pode obter diferenciação em mais de um atributo e, mesmo usando esta estratégia, não deve ignorar seus custos. A diferenciação defende a empresa da pressão por clientes, pois não são encontrados concorrentes com os mesmos atributos no mercado. Também, os clientes são menos sensíveis a preços e é característica desta estratégia obter margens maiores, que depende do poder dos fornecedores. É criado um isolamento contra a rivalidade, pois elevam a fidelidade dos clientes e impõem uma barreira a novos entrantes.

As empresas buscam, com o planejamento estratégico, estabelecer objetivos que sirvam de norteadores do caminho a ser traçado e que possibilitem a verificação de que foram atingidos. Nesse sentido, Andrews (1980 apud MINTZBERG *et al.*, 2011) escreve que a estratégia corporativa é aquela que revela metas, propósitos ou objetivos e também determina as principais políticas e planos para atingí-los.

Desta forma é possível observar alguns dos objetivos estratégicos definidos pela empresa como diversificação de produtos, conforme os diálogos da entrevista.

[...] ela não quer ser uma empresa que hoje vende só peças, somente para motores MWM, ela quer ser vista como líder de mercado no segmento diesel, independente da marca do motor que esteja dentro do cockpit do veículo[...]. (Sérgio - Supervisor geral de operações).

No que se refere às capacidades internas, Eduardo aponta que a performance em logística é um diferencial:

[...] elevar a prioridade, com e-commerce, com entregas no menor tempo possível, com satisfação do cliente, a estratégia está pautada em estar presente nos vários pontos de venda do Brasil, preservando a qualidade e a tradição da marca, ao mesmo tempo [...]. (Eduardo).

No transcorrer das entrevistas, a empresa demonstrou possuir o seu processo de administração estratégica robusto.

Não há um único modelo de processo para a administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A administração estratégica deve considerar, conforme Maximiano (1997), os níveis de estratégia corporativa, que abrangem todos os negócios e interesses da empresa, estratégia de unidade de negócios, que abrange os interesses de um ramo de atuação específico da empresa, e a estratégia funcional, que se aplica às áreas funcionais de uma empresa ou unidade de negócio.

[...] a MWM tem feito o desenvolvimento de um plano estratégico não só voltado para o mercado local, como também para o mercado de exportação. Esse plano estratégico nosso, ele tem uma visão de 10 anos [...]. (Thomas).

Nesse mesmo sentido, um dos entrevistados explica como funciona esse processo:

[...] os grandes objetivos estratégicos são construídos entre o presidente e os diretores, mantendo o alinhamento de unidade de negócio vamos seguir nessa linha, essa oportunidade de mercado que a gente vai buscar. Então os diretores fazem um cascadeamento disso para gerentes e supervisores, para todo nível chamado de *leadership*. A gente tem uma reunião formal todos os anos, chamado de balanço

de lideranças ou encontro de lideranças, é essa que eu comentei, é um off site, a gente vai para um hotel, todos os supervisores, gerentes e diretores, e passamos o dia inteiro ali justamente no desdobramento dessas estratégias. [...] tem as estratégias de atuação da área. Em cada uma das minhas áreas de atuação, com cada um dos supervisores, a gente monta, também no começo de todo ano, qual que é o objetivo de final de ano, lógico, que ele está alinhado com a estratégia macro da empresa [...]. (Eduardo).

No processo de administração estratégica da MWM há diversos mecanismos de retroalimentação de informações, como *scorecards* de clientes para feedbacks, conforme afirma Thomas: “com os nossos clientes nós utilizamos a ferramenta do *scorecards*”.

Para Kotler e Keller (2012), as empresas devem passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, onde a essência está no forte relacionamento entre a organização e seus clientes. A empresa deve conectar-se, por meio dos seus profissionais de marketing, aos clientes, informá-los e engajá-los.

Os três entrevistados citaram os mesmos programas de comunicação, que possuem duplo sentido: disseminar a estratégia e, ao mesmo tempo, poder coletar informações e feedback dos colaboradores.

[...] temos reunião de lideranças, que ela ocorre a cada 15 dias ... reuniões como bate-papo com a diretoria, o café da manhã com a diretoria, onde nós fazemos convites pra quem quiser se inscrever seja do chão-de-fábrica, supervisor, gerente, pra que a gente faça um encontro mensal onde a gente abre para perguntas, pra debates, é uma reunião de uma hora, pra que a gente deixe o colaborador a vontade e fazer qualquer tipo de pergunta, pra que caso ele tenha dúvida e possa também depois disseminar isso dentro das suas áreas [...]. (Thomas).

Além desses, também foram citados outros canais como:

[...] tem um outro programa que a gente chama de linha direta, qualquer pessoa pode preencher um formulário que vai direto para o Luzi, no caso o presidente [...]. (Eduardo).

Conforme Lucena (2012), os executivos com foco em manter o alinhamento estratégico, deverão gerenciar o desempenho e devem saber se o trabalho dos seus funcionários está indo no sentido do planejado. Devem aferir qualidade, prazos, volume de produção e custos, observar o preparo e competências individuais para as funções propostas, realizar análise do ambiente organizacional para entender variáveis que afetam positiva ou negativamente no desempenho, dar feedback ao empregado e, por fim, antecipar-se para evitar desvio no desempenho e resultados.

Essas iniciativas sinalizam o nível de alinhamento que a empresa tem, pois conforme Labovitz e Rosanski (1997), o alinhamento vertical vai além da simples conformidade com a estratégia que foi definida no topo. É uma via de mão dupla, por meio de *feedback*, onde funcionários de níveis intermediários e da linha de frente, que possuem maior experiência com clientes e concorrentes do que os gerentes sêniores, nutrem o alto escalão com informações relevantes para o planejamento estratégico ao mesmo tempo em que são posicionados das estratégias da empresa.

Conforme os três entrevistados citaram, a empresa possui uma iniciativa forte de comunicação interna de suas estratégias, bem como das declarações de missão, visão e valores. Essa comunicação acontece por diversos meios e canais.

[...] as comunicações em quadro de aviso [...] a gente tem em várias áreas aqui da empresa a missão, visão e valores nos quadros de comunicação [...]. (Eduardo).

Outros canais também foram citados pelos entrevistados:

[...] com todo o time de colaboradores da MWM nós fazemos um encontro mensal que chamamos de dia da qualidade. Onde a gente passa uma visão de mercado, como é que tá a MWM, qual é o nosso planejamento estratégico no curto e médio prazo, o fechamento de novos contratos, sejam elas boas notícias ou sejam eles algo que a gente precisa fazer adicional, alguma movimentação adicional, seja em conjunto com os colaboradores, seja a nível de qualidade, ela é feita nessa reunião que nós chamamos de dia da qualidade [...]. (Thomas).

Essas iniciativas também sinalizam o nível de alinhamento, pois, para Kaplan e Norton (1997), todos dentro da empresa, do alto escalão ao operacional, precisam tomar conhecimento das estratégias e entender como suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. As estratégias e seus desdobramentos deve iniciar pelo alto escalão em uma primeira etapa, para um maior comprometimento dos executivos e, em seguida, realizar o compartilhamento com toda a empresa e também com os principais atores externos. A comunicação interna das estratégias deve ser vista como uma campanha de marketing, com os objetivos de conscientizar e influenciar o comportamento.

Nesse sentido, o engajamento dos funcionários se dá através da conscientização de cada um de seu papel dentro do que a empresa traçou de planejamento.

[...] o engajamento passa principalmente por um ponto fundamental. Aliás, dois pontos fundamentais. Comunicação e transparência. Isso dá credibilidade da direção perante os colaboradores [...]. (Thomas).

Para os entrevistados, manter o alinhamento e os funcionários conscientes do seu papel deve ser uma atividade constante. Conforme Eduardo, “esse é um desafio diário, eu diria, é um desafio de todo o time da gestão”. Sérgio também fala sobre os funcionários saberem o que a empresa espera deles, “Não, nem todos, uma boa parte sim, mas nem todos sabem o que a MWM espera deles”.

Esse esforço de manutenção do alinhamento é outro sinal de uma orientação empresarial em busca de alinhamento, pois conforme Labovitz e Rosanski (1997), o verdadeiro poder do alinhamento surge quando tratado como verbo, ou seja, no conjunto de ações. Uma vez que a empresa se situa em um ambiente de constantes mudanças, dificilmente manterá seu status de alinhamento sem ações contendo novas competências de gestão e habilidades.

Os entrevistados citaram algumas iniciativas de incentivo ao engajamento.

O nosso PLR também é uma forma de incentivo, o PLR é obviamente totalmente voltado para o resultado, do que a gente precisa alcançar de resultado para o ano, aí entra resultado financeiro e não financeiro, resultados operacionais e de qualidade e eficiência de produção nas linhas de produção [...]. (Eduardo).

[...] a MWM trabalha com a meritocracia. Então ela prestigia os funcionários através da meritocracia, sempre quando há possibilidade para que seja feito, ou quando o mercado esteja, realmente, condizente com a realidade para que possa ser feito a meritocracia, do contrário não, não há nenhum tipo de incentivo que não seja o PLR [...]. (Sérgio).

Para Lucena (2012), é necessário saber se os objetivos da empresa foram atingidos e, para isso, precisa, antecipadamente, da definição do desempenho esperado bem como o reconhecimento do trabalho e suas contribuições efetivas. O alinhamento estratégico está diretamente ligado à criação de valor e à vantagem competitiva. A falta de indicadores dificultará a ação de medir e avaliar, tornando difícil distinguir as ações mais produtivas.

Para medir o seu sucesso a MWM utiliza diversos indicadores relacionados a ativos tangíveis e intangíveis.

[...] temos basicamente as métricas de volume mensal e consequentemente anual, nós temos métricas de faturamentos em peças de reposição mensal, e anual. E nós temos métricas de qualidade que são medidas em PPM. Que aí é o nível de satisfação de como é que o nosso produto ele tá chegando e qual é a visão do nosso cliente sobre ele. O nível de reclamação dentro do nosso cliente, e nós temos também uma métrica que é a performance do nosso

produto no campo. Como é que ele está performando. Então assim, como é que está o nível de qualidade, o nível de defeito no campo, que é o 'doze meses em serviço'. Então nós fazemos uma medição de como é que está a performance do motor num caminhão, por exemplo, com doze meses desse motor em serviço. Quantidade de reclamações, se existe, a questão de reparos, índices de garantia [...]. (Thomas).

Sérgio também cita outro importante indicador na verificação do sucesso, “o primeiro, e mais importante. O *market share*”.

Esses indicadores mostram que a empresa possui processos ligados diretamente aos seus clientes. Segundo Labovitz e Rosanski (1997), serão necessários, também, processos que estejam conectados aos requisitos dos seus clientes, formando um alinhamento horizontal. Empresas que possuem alinhamento horizontal possuem métodos explícitos de obter dados do mercado e disseminar dentro da organização, estabelecem processos ligados diretamente às necessidades dos clientes e utilizam o cliente como um árbitro para verificar o quão bem estão.

Em relação ao público interno, Eduardo diz que fazem “avaliações de desempenho formais, uma vez por ano todo funcionário é avaliado, isso é formal e a gente envia para o RH”.

Em relação a satisfação dos funcionários um forte indicador usado é a pesquisa *Great Places To Work*.

[...] a MWM também tem participado de avaliações das melhores empresas para se trabalhar e nós tivemos o reconhecimento por 10 vezes, onde nós ficamos como uma das 100 melhores empresas para se trabalhar [...]. (Thomas).

Todos esses elementos de planejamento e alinhamento trazem vantagem competitiva à empresa que, quando passa por momentos imprevisíveis e necessita de mudança de curso e de rápido realinhamento, revelam o potencial do alinhamento estratégico.

O plano estratégico de dez anos acontece anualmente, mas quando a gente se depara, por exemplo agora, nós temos uma unidade na Argentina, e ocorre uma questão da valorização de câmbio, como ocorreu, o Macri recorrendo ao FMI, com tudo isso causando uma instabilidade, por exemplo na Argentina, esse plano ele é revisado com uma certa frequência. Por que, de novo, são variáveis incontroláveis e que ocorrem durante o percurso. A gente tem um direcionamento, não só do nosso Presidente para diretoria, e da diretoria para os nossos colaboradores, mas que ele acaba tendo que ser revisados dependendo da mudança no cenário tanto externo quanto interno. Então, plano de 10 anos é revisado anualmente, mas dependendo das funções de mercado, a gente faz algumas revisões e

alguns desvios na rota para que a gente possa fazer uma adaptação do plano estratégico conforme o cenário atual [...]. (Thomas).

Com essa análise, pode-se observar que a empresa possui vários conceitos de alinhamento na sua cultura, bem como iniciativas de implementação das estratégias, com o devido controle do alinhamento estratégico. De forma resumida, a análise da unidade de caso MWM *International Navistar* foi tabulada abaixo, de acordo com as categorias propostas na seção “**3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS**”.

**Quadro 3 - Categorização de dados x conclusão da empresa MWM International**

**Navistar**

<b>Categoria</b>	<b>Conclusão</b>
Clareza nas estratégias	A empresa possui clareza nas suas estratégias, sendo observada, como principal, o aumento de <i>market share</i> mantendo qualidade que tradicionalmente oferece ao mercado.
Administração estratégica	Possuem um processo de administração estratégica consolidado e com maturidade, com revisões anuais, ou em momentos específicos, por conta do mercado. Alguns objetivos estratégicos observados: - Diversificação de produtos; - Performance em logística; - Eficiência operacional.
Disseminação da Estratégia	Possuem diversos mecanismos de disseminação das estratégias, sendo muitos em formato de reuniões com ênfases específicas e periodicidades mensais, quinzenais e semanais, conforme a ênfase. Contam também com uma comunicação corporativa e comunicação por quadros e avisos.
Conscientização sobre a Estratégia	De acordo com a percepção dos entrevistados, há conscientização dos funcionários e orientação no sentido dos objetivos estratégicos estabelecidos, com ressalvas citadas pelos entrevistados.
Engajamento dos Funcionários	De acordo com a percepção dos entrevistados, são engajados por meio da comunicação e transparência, incentivo pelo PLR e meritocracia.
Métricas	A empresa utiliza diversas métricas para avaliar o sucesso no atingimento dos objetivos estratégicos e dos vetores de sucesso, tais como:  Tangíveis: - Volume de produção; - Faturamento;  Intangíveis: - Qualidade em PPM; - Nível de reclamação; - Performance do produto em campo; - Índices de garantia; - <i>Market share</i> ;
Ferramentas de alinhamento	Possuem ferramentas de alinhamento como <i>scorecards</i> , porém não foi aprofundado para verificar se coincide com os conceitos literais do BSC. Outras ferramentas que vão ao encontro da literatura como:  - Dia da qualidade (alinhamento vertical); - Café da manhã com a diretoria (alinhamento vertical); - Linha direta (alinhamento vertical); - Reunião de lideranças (alinhamento vertical); - Feedbacks de colaboradores (alinhamento vertical); - Feedbacks de clientes (alinhamento horizontal); - Doze meses em serviço (alinhamento horizontal); - Índices de garantias (alinhamento horizontal).

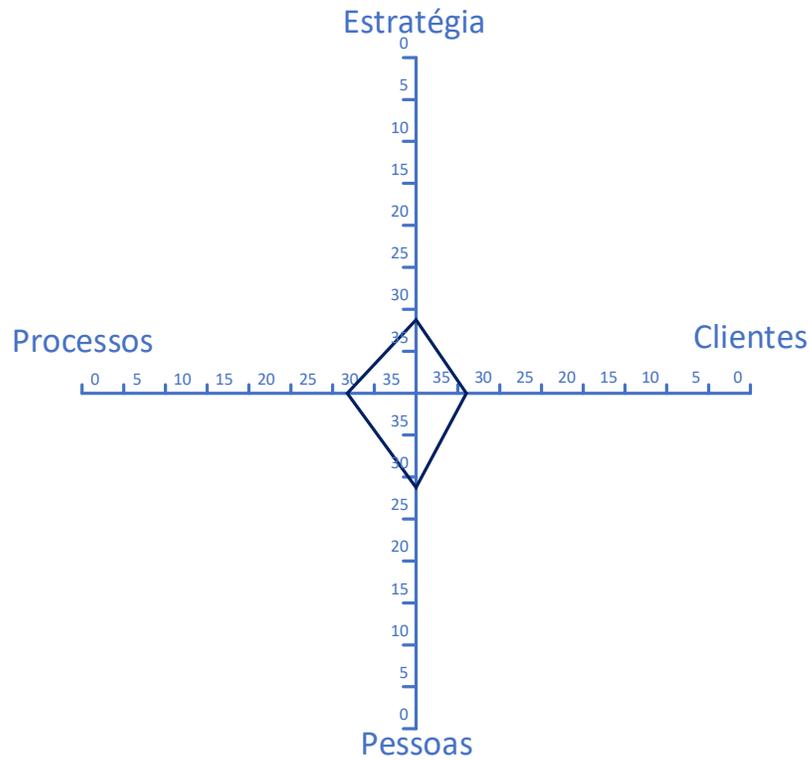
Como um segundo método de análise, utilizou-se o diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), para complementar este estudo. Desta forma, foram listadas abaixo as questões do formulário proposto pelos autores, com a respectiva média das notas obtidas para cada pergunta, das respostas dos nove participantes da MWM. O resultado desse instrumento foi confrontado com a conclusão da análise das entrevistas em profundidade, como forma de validação, observando as limitações dos métodos.

**Tabela 2 - Diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa MWM International Navistar**

Pergunta		Índice médio	Índice total
Estratégia	As estratégias da organização são claramente comunicadas.	7,22	31,78
	As estratégias organizacionais me auxiliam a identificar habilidades e conhecimentos que preciso ter ou adquirir.	7,78	
	As pessoas, na empresa, estão dispostas a mudar o seu comportamento quando forem necessárias novas estratégias.	8,44	
	Nossos gerentes sêniores concordam com as estratégias organizacionais.	8,33	
Clientes	Para cada serviço que nossa organização oferece, existe uma lista de priorização do que os clientes se importam.	8,78	34,00
	As pessoas desta empresa são alimentadas com informações úteis sobre as queixas ou críticas de seus clientes.	8,44	
	As estratégias são revisadas periodicamente para assegurar a satisfação de seus clientes.	9,00	
	Os processos são revisados regularmente para assegurar que contribuam com a realização da satisfação dos seus clientes.	7,78	
Pessoas	Nossa empresa coleta informações dos funcionários para saber se está tudo funcionando como deveria.	6,56	29,44
	O meu trabalho ou da minha equipe é recompensado por sua performance.	7,11	
	Os grupos dentro da organização cooperam para atingir a satisfação dos clientes.	8,78	
	Quando os processos são alterados, o impacto na satisfação do funcionário é monitorado.	7,00	
Processos	Nossos gerentes preocupam-se sobre como as coisas são feitas, bem como com os resultados atingidos.	8,33	32,78
	Nós revisamos nossos processos periodicamente para verificar quão bem está o seu funcionamento.	8,22	
	Quando algo dá errado, tratamos as causas para que não ocorra novamente.	8,33	
	Os processos são revisados periodicamente para assegurar que contribuam e ajudem a atingir os objetivos estratégicos.	7,89	

Por meio do diagrama exibido abaixo, pode-se concluir que pela ferramenta de diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), a MWM *International Navistar* apresenta um status de alinhamento estratégico.

**Figura 17 - Diagrama de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa MWM International Navistar**



Concluindo, observou-se na an\u00e1lise das entrevistas em profundidade que a empresa possui o planejamento estrat\u00e9gico, por meio de um processo de administra\u00e7\u00e3o estrat\u00e9gica, e possui uma cultura organizacional que valoriza a dissemina\u00e7\u00e3o, feedbacks de funcion\u00e1rios, a formula\u00e7\u00e3o de processos que se conectam \u00e0s necessidades dos clientes. Por isso, pode se dizer que \u00e9 uma empresa alinhada. O mesmo resultado foi observado no diagn\u00f3stico de Labovitz e Rosanski (1997), e interpretado como coerente.

## 4.2 UNIDADE DE CASO UNITEC

A empresa Unitec, foi fundada em Porto Alegre, no dia 31 de janeiro de 2007, sob a denominação de Universitário Escola Técnica, contando com cinco cursos e duzentos alunos. Eram ofertados, naquela época, os cursos técnicos de Enfermagem, Radiologia, Nutrição e Dietética, Segurança do Trabalho e Informática. Durante dois anos a escola foi considerada referência nos cursos técnicos na área da saúde, tendo se consolidando como Escola Técnica em Saúde. Ampliou seus cursos no ano de 2009, incluindo o curso de Transações Imobiliárias, na modalidade EAD (Educação a Distância) e, posteriormente, cursos de especialização técnica de Centro Cirúrgico, Enfermagem do Trabalho e Gerontologia (UNITEC, 2018).

Em 2011, ampliaram a gama de cursos, com a inclusão dos cursos Técnicos em Logística, Contabilidade, Administração, Farmácia e Meio Ambiente, bem como o Curso de Capacitação Pacote Microsoft Office. Incluíram capacitação de Cuidadores e Material Biológico. Entre 2012 e 2013, foram quatro novos cursos de capacitação, sendo Capacitação Técnica em Segurança do Trabalho na Construção Civil, Capacitação para Vigias e Trabalhadores em Espaços Confinados e Atendente de Nutrição.

A UNITEC conta com 1500 alunos e um corpo docente qualificado e atuante em suas áreas de ensino composta por especialistas, técnicos, tecnólogos e mestres. Nessa unidade de caso, representando o setor estratégico, foram entrevistados o diretor comercial, Marcos – sócio e fundador da Unitec, há 11 anos, antes desse empreendimento veio de outra iniciativa em empresa familiar – e o diretor geral Richer – formado em licenciatura plena em física, atuou no grupo universitário como professor e há 20 anos está a frente de escolas privadas.

Representando o setor tático, foram entrevistados o supervisor de vendas e supervisor comercial, Fabiano – administrador de empresas, formado pela UNIFIN, que atua há um ano e meio na Unitec – e, Katiane – consultora de vendas, que atua há dois anos na empresa, representando o operacional.

Analisando as informações coletadas nas entrevistas em profundidade, concluiu-se que a empresa UNITEC demonstrou ter algumas estratégias, contudo em um menor grau de formalização, de forma que a estratégia para longo prazo ainda é incipiente e pessoal dos empreendedores, e não está clara para toda a empresa, conforme declarado:

[...] em nível de longo prazo, em nível estratégico, como ainda é planejamento muito informal, é uma situação muito pessoal da direção da escola [...]. (Marcos).

Uma empresa pode não ter uma estratégia explícita e formal ou ainda pode ter diferentes graus de formalidade (MAXIMIANO, 1997). Para Barney e Hersterly (2011), a estratégia é a teoria de uma empresa em como obter vantagens competitivas., Ela pode ser deliberada por um processo de administração estratégica ou ser emergente, surgindo da necessidade da empresa ter de se adaptar a circunstâncias imprevistas. Para Fernandes e Berton (2012), a estratégia está normalmente relacionada às grandes decisões da organização, com frequência pelo grupo diretivo. Por isso, essas decisões são chamadas de “decisões estratégicas”, por terem influência e impactarem a organização como um todo, no longo prazo.

Por outro lado, pode ser observado que a empresa possui estratégias de curto e médio prazo bem definidas e claras. Entre as estratégias percebidas está a “expansão da sua operação com o uso de novas tecnologias, diversificação e a um baixo custo”, deduzida dos relatos.

[...] nós queremos ser vistos como a escola mais lembrada em Porto Alegre na área técnica. Associado a isso, nós também estamos investindo no ensino superior, somos um polo da Anhanguera, [...]. A nossa intenção é que esta área e este nome também nos alavanque. Então a ideia da nossa projeção seria muito mais no ensino superior do que no ensino técnico [...]. A excelência na prestação do serviço, a nossa escola é uma prestadora de serviços [...]. (Richer).

[...] viemos apostando numa diversificação entre os cursos presenciais com essa tecnologia nova de cursos a distância. [...]. Temos a pretensão de nos tornar, até por estar na capital do estado, [...] referência nessa questão de polo de curso a distância e de cursos superiores. Tanto em número de alunos, quanto em qualidade oferecido com as novas tecnologias para esses alunos [...].(Marcos).

Para Porter (2004), liderança em custo total é uma estratégia que tem como fundamento o conceito da curva de experiência. É construída a partir de políticas funcionais, com orientação para esta estratégia, e exigirá da empresa a busca vigorosa de redução de custos, controle rigoroso de custos, construção de instalações com capacidade de escala eficientes, minimização de custos em P&D, assistência, força de vendas, publicidade, entre outros. Mesmo a empresa adotando uma estratégia de baixo custo, ainda terá retornos acima da média, pois conta com uma margem maior que seus concorrentes, defende a empresa da concorrência quando necessário e oferta produtos ou serviços por um preço inferior ao proposto por eles.

Outra vantagem desta estratégia é que operar com liderança em custos pode gerar uma barreira a novos entrantes, que não terão a mesma habilidade e capacidade.

Segundo Andrews (1980 apud MINTZBERG *et al.*, 2011), a alternativa estratégica conhecida como estratégia econômica, é resultado da comparação entre os diagnósticos de oportunidades e capacidades da empresa e o nível de risco aceitável. Essa alternativa indicará os prováveis objetivos a serem perseguidos, porém, deve-se considerar as alternativas preferidas do presidente da empresa, pois valores pessoais, ideais e aspirações podem e devem influenciar nos objetivos.

Nas investigações, também pode-se observar alguns objetivos estratégicos derivados da estratégia tais como oferecer cursos com baixo custo, ser *top of mind* em cursos técnicos na cidade de Porto Alegre, aumentar a participação no mercado em cursos superiores e ter eficiência em processos comerciais, conforme diálogo dos entrevistados.

[...] nós queremos ser vistos como a escola mais lembrada em porto alegre na área técnica. Associado a isso, nós também estamos investindo no ensino superior, somos um polo da Anhanguera, que também vem se desenvolvendo, é uma área que vem crescendo muito no País, e a nossa é que esta área e este nome também nos alavanque[...]. (Richer).

[...] a pessoa fazer um curso superior, com baixo custo, e que consiga se organizar dentro do seu tempo. Então a gente vem apostando muito na qualificação dos nossos vendedores internos, nossa equipe de comercial, para tentar atingir um resultado maior de número de alunos [...]. (Marcos).

Para Campos (2002), todas as ações em uma empresa devem estar ligadas às suas motivações ou metas, estabelecendo uma relação de causa e efeito. Para ele, a análise de fenômenos ou problemas e a análise de processos transforma a informação em conhecimento, que deve ser utilizado nas tomadas de decisões. Além disso, é através da análise dos processos que se obtém as causas mais importantes. No entanto, o próprio autor diz que é fundamental que todos em uma empresa entendam que tudo que é feito dentro de uma empresa, faz parte de um plano de ação para atingir uma meta, mesmo que não esteja explícito e formalmente documentado

Nesse sentido, observou-se que há um entendimento de todos em relação aos obstáculos que se interpõem ao plano estratégico, porém não ficou clara a existência de um mapeamento formal, com relação causa e efeito, e ações desencadeadas para os respectivos obstáculos. O mapeamento, mesmo que informal, existe.

[...] viemos observando algumas coisas, que já são previsíveis, de questões de mercado, recessão, de crise, etc. a gente vem fazendo

uma avaliação quase que mensal do nosso cliente mesmo, que é um cliente que vem se modificando muito rápido [...].(Marcos).

[...] hoje nós temos uma concorrência muito grande, muitas escolas técnicas e principalmente na parte da Anhanguera, muita faculdade EAD, então a concorrência muito forte, tem muitas pessoas que ainda são muito dependentes de alguém pra poder estudar, então o mercado de trabalho, ele estando do jeito que estão hoje muito fraco as pessoas não vão ter o poder aquisitivo para poder estudar [...]. (Fabiano).

Não há um único modelo de processo para a administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Para o processo de elaboração das estratégias, segundo Papke (2014), existem quatro elementos que são “o Cliente”, “a Intenção da Marca”, “a Cultura” e “a Liderança”. Para a construção dessas estratégias, uma empresa deve buscar, primordialmente, por alinhamento, para obter sucesso e estar preocupada em responder três perguntas: “Por quê?”, “O quê?”, e “Como?”. As respostas destas perguntas serão a base do conhecimento para a elaboração das suas estratégias.

Nesse sentido, pode-se dizer que empresa possui um processo de administração estratégica, retroalimentada por informações internas e de mercado, com frequência de revisão semanal, quinzenal, e mensal, com um horizonte de semestre a semestre, focando sempre no próximo semestre, ou seja, reforçando que não possuem um planejamento de longo prazo.

[...] nós temos um conselho onde participa, eu como diretor geral, meu sócio também participa como outro diretor, temos a diretora pedagógica, temos um diretor financeiro, e um diretor administrativo, e em um outro momento eu tenho um diretor que toca o ensino superior. Então, esse conselho é quem trabalha, discute, nos ajuda a fazer o planejamento ali para o futuro, nos ajuda a enxergar o que é que está acontecendo, como é que tem que ser feito, ou seja, ele é feito a base deste conselho, que, fora eu e meu sócio, os outros três diretores estão em contato direto com o nosso cliente [...]. (Richer).

[...] Temos uma reunião, um encontro quase que semanal, entre nossos principais gestores da empresa, para fazer uma avaliação dessas tendências de mercado e as ações que a gente tem que tomar pra tentar atingir esse crescimento, essa referência que a gente quer ser. Então ainda é uma decisão que ela, muitas vezes é tomada em nível de direção, quase que, confesso que mais por sentimento e experiência que a gente tem ao longo dos anos da atividade, e acaba replicando isso pro resto dos gestores dos setores. Muita coisa a gente consegue ainda avaliar e aplicar com as ideias que surgem dos gestores que estão trabalhando no dia-a-dia com os colaboradores, a gente acaba absorvendo essas ideias e intenções e repassa para toda a linha de funcionários da escola. Mas ela é bastante, ainda, informal e através do sentimento e da experiência que a gente já tem aqui ao longo dos anos [...]. (Marcos).

Verificou-se que na elaboração das suas estratégias, a empresa utiliza os *feedbacks* para tomada de decisões e definições, com o intuito de ter maior assertividade nas suas ações e no sucesso junto ao cliente.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2012), dizem que as empresas devem passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, onde a essência está no forte relacionamento entre a organização e seus clientes. A empresa deve conectar-se, por meio dos seus profissionais de marketing, aos clientes, informá-los e engajá-los.

Pode-se observar que a empresa está seguindo esse caminho, pelo diálogo dos entrevistados.

[...] Esse ano inclusive a gente começou a fazer uma avaliação, vamos dizer assim, essas avaliações que as empresas fazem com seus clientes, essas pesquisas de satisfação, eu notei que a gente vinha há quase dez anos fazendo esse nível de pesquisa de satisfação, com os nossos alunos e acabava municiando nossos funcionários, e era uma pesquisa muito formulário, pesquisa quantitativa, que nos trazia poucas informações. Desde o ano passado a gente resolveu fazer um trabalho diferenciado no sentido de pegar amostras de alunos em cada sala de aula, em cada turno, e fazer uma reunião *coffee break*, bem informal, e tentar uma aproximação, em nível de gestão da escola com esses alunos, e conversar bem informalmente com eles, o que é que eles estão achando, qual é a dificuldade, o que eles entendem dos professores, qual é o professor bom, qual é o ruim, o que esse professor faz de melhor, o que ele faz de pior, então a gente começou, a gente preferiu em vez de ter uma quantidade, duas mil pesquisas de alunos que a gente não conseguia nem fazer uma filtragem e um entendimento adequado, pegar alguns alunos em cada sala de aula, em cada turma e fazer um trabalho bem mais qualificado, de aproximação com os alunos, de quais são as intenções e até começar a conhecer o nosso público [...].(Marcos).

Esse processo de comunicação intensiva com seus clientes sinaliza o nível de alinhamento que a empresa busca ter e produziu diversas ações tais como a alteração de horário da escola, melhorias no material didático e qualificação dos professores, conforme Marcos relata:

Então, dessas entrevistas, começaram a sair muitas das nossas intenções para o futuro. O que nós temos que melhorar em material didático, que tínhamos que melhorar em qualificação do professor, que tipo de exigência a gente tinha que ter, inclusive uma coisa que a gente nem se dava muita conta, a questão da segurança pública, que é uma coisa que atinge a gente, a gente acabou através dessas conversas com os alunos mudando o nosso horário de turno da noite, os alunos ficavam aqui até mais tarde, muitos reclamavam que isso era um problema na vida pessoal deles, por que muitos saíam daqui as vezes 22:30 e eram assaltados, e tinham vários casos em turmas. A gente acabou até adequando o horário da escola em função de uma coisa

que a gente ficava distante, vamos dizer assim, e quando a gente começou a se aproximar a gente começou a entender também, o que atingia ele até externamente na escola [...]. (Marcos).

Pra eu saber se eu estou conseguindo entregar o meu produto ou conseguindo realizar o meu serviço a contento, eu tenho que ouvir o meu cliente. Um cliente que passa no mínimo um ano aqui dentro, e chega até dois anos comigo. Nós constantemente ouvimos esse cliente, nós temos uma ferramenta que se chama ouvidoria, é uma ferramenta onde o cliente entra no nosso site, ele faz a reclamação que ele quiser, é uma reclamação totalmente protegida, e chega diretamente a direção, esse aluno é chamado se a gente não entende bem a reclamação ai ele é ouvido, e em sete dias a gente dá um retorno pra ele e a partir dai vamos resolvendo o que tem para resolver. O contato com o aluno é intenso. Fora aqueles alunos que não usam a ouvidoria e vão direto no departamento, e fazem a sua reclamação. Isso é uma constância nossa, ouvir e resolver [...]. (Richer).

Coletar *feedback* de seus clientes e colaboradores é muito importante, de acordo com Kaplan e Norton (1997), pois, cria um instrumento de aprendizado organizacional que fornece uma avaliação se as estratégias estão sendo efetivas ou se precisam ser ajustadas. Entretanto, para que o processo seja completo e eficiente, os planos e feedbacks devem ser disseminados entre todos funcionários.

Observou-se que a disseminação das estratégias é um processo formal e contínuo na empresa, tanto para o público interno quanto para o externo. Ela tem início com a participação das lideranças na formulação da estratégia e na responsabilidade desses líderes em repassar às suas áreas o desdobramento dos planos estabelecidos. Em seguida, são preparadas ações e campanhas de Marketing, para os clientes e potenciais clientes, conforme pode ser verificado nos diálogos dos entrevistados.

[...] coordenadores repassam para a equipe ou então a diretoria faz uma reunião repassa para os responsáveis reencaminhar isso, então a gente fica sabendo através dos coordenadores e seu supervisor de setor, quais são as estratégias que vão adotar [...]. (Fabiano).

A gente nomeou alguns setores chaves aqui da empresa, o setor pedagógico, o setor administrativo, setor comercial, e cada um desses setores a gente tem um gestor que nos representa a nível direção, que acaba disseminando isso para a sua equipe. Então, hoje a gente tem um encontro grande que a gente faz quase que mensal, que a gente reúne todos os colaboradores e conversa com eles, mas o dia-a-dia e as intenções e o que a gente precisa a longo prazo é através dessa linha, vamos dizer assim, dessa cadeia de comando que a gente tem dado direção, e que acaba replicando isso nas equipes [...]. (Marcos).

No público interno, ela sai da seguinte forma. Cada membro do conselho representa um setor, de forma que nós conseguimos assim atingir todos os setores. Esses gestores, desses setores já vão

disseminando as novas medidas, as novas estratégias, e o que tem que fazer dali por diante [...].(Richer).

Foi possível observar que a empresa possui diversos canais de comunicação com os seus clientes tais como contrato, manual do aluno, site e comunicação direta em salas de aula. Também há processos de disseminação para as pessoas que possam vir a ser clientes por meio de marketing em diferentes mídias, conforme relatado:

Em relação ao nosso cliente, nós divulgamos no site, divulgamos no manual do aluno, divulgamos nos contratos, nos avisos em sala de aula, quando requerer essa necessidade, é desta forma ai que vão se disseminando. Para o público bem externo, temos as nossas promoções e uma campanha de marketing muito grande, nós trabalhamos muito com isso, as redes sociais, alguma coisa de publicidade tipo *busdoor*, outdoor, panfletagem que é algo que nos resolve muito, nós estamos bem no centro, todos os terminais de ônibus e uma passarela de gente aqui, para o cliente em potencial que é aquele que nós queremos conquistar temos uma campanha bem agressiva, um canal e um setor todo para isso. Para divulgar e atender, o setor de matrículas e o setor de marketing [...]. (Richer).

Essas iniciativas sinalizam o nível de alinhamento, pois para Kaplan e Norton (1997), todos dentro da empresa, do alto escalão ao operacional, precisam tomar conhecimento das estratégias e entender como suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. As estratégias e seus desdobramentos devem iniciar pelo alto escalão, em uma primeira etapa, para um maior comprometimento dos executivos. Em seguida, realizar o compartilhamento com toda a empresa e também com os principais atores externos. A comunicação interna das estratégias deve ser vista como uma campanha de marketing, com os objetivos de conscientizar e influenciar o comportamento.

A percepção obtida nas entrevistas é que os funcionários possuem consciência das estratégias, embora seja um resultado de um trabalho contínuo e com ressalvas, como informado por alguns entrevistados.

[...] isso é um trabalho eterno. Não é uma coisa que tu digas uma vez só e pronto. Existe uma rotatividade de funcionários [...] então, com essa rotatividade exagerada, com o fato que cai no esquecimento, constantemente nós temos que fazer treinamentos, constantemente temos que repassar as rotinas [...]. (Richer).

Olha, em nível de longo prazo, em nível estratégico, como ainda é um como ainda é um planejamento muito informal, uma situação muito pessoal da direção da escola, eu acredito que isso não esteja bem disseminado entre os funcionários, o que é cobrado muito dentro dos setores, ai sim, é questão de, ainda de atendimento de qualidade no serviço prestado, de foco no resultado e atingimento das metas que a

gente estipula, mas é mais, vamos dizer assim, no cotidiano do dia-a-dia. Não existe assim, confesso que um entendimento mais amplo, do que a escola quer ser ou pretende, não existe bem claro pra eles. Até por que a gente ainda tem aqui um problema de uma rotatividade alta de funcionários. (Marcos).

Essa percepção foi a mesma passada por Katiane, quando menciona que todos funcionários sabem o que a empresa espera de cada um: “alguns não, a grande maioria eu acho que sim”.

Esse esforço e preocupação com a manutenção do alinhamento é outro sinal de uma orientação empresarial em busca de alinhamento, pois conforme Labovitz e Rosanski (1997), o verdadeiro poder do alinhamento surge quando tratado como verbo, ou seja, no conjunto de ações. Uma vez que a empresa se situa em um ambiente de constantes mudanças, dificilmente manterá o status de alinhamento sem ações contendo novas competências de gestão e habilidades.

Segundo Lucena (2012), estar ciente das estratégias é importante, no entanto, é fundamental estar engajado para que se obtenha sucesso. Para motivar e engajar as pessoas, é necessário saber se os objetivos da empresa foram atingidos e, para isso, precisa, antecipadamente, da definição do desempenho esperado, bem como reconhecer o trabalho e suas contribuições efetivas.

Em relação a esse aspecto, a empresa não possui um plano de incentivos e gratificações vinculado à metas, exceto para o setor comercial, que recebe comissionamento e premiações. Desta forma, o engajamento se dá por controle e convencimento das lideranças.

Os projetos do departamento comercial são discutidos com toda a equipe e são repassados uma fatia desse projeto para cada um. Então assim que a gente acaba colocando neles essa responsabilidade de fazer o projeto dar certo. E a gente também tem a condição de poder ver aonde que tá falhando o projeto e qual é a parte da fatia que não está tão dentro do que a gente precisa, mas a gente repassa para todos e todos tem o mesmo poder de execução [...]. (Fabiano).

Além do financeiro que é o que mais motiva, nesse sentido, eles tem também uma consciência de que são, que a empresa hoje inteira, todos os cento e poucos funcionários, eles, cada um aqui dentro só tem um emprego, e só tem um trabalho, a empresa tem uma vida orgânica, em função da dedicação e do trabalho deles, no sentido de trazer, realizar matrícula, e manter esse aluno aqui dentro da escola, ao longo de todo o período [...]. (Marcos).

Hoje nós temos um bom engajamento, por que um serviço necessariamente depende do outro. Então, quando não está acontecendo já temos o sinal amarelo, o sinal vermelho e a gente já vai ver que não está acontecendo por que não está engajado [...]. (Richer).

De acordo com Hammer e Champy (1994), empresas que passam por um processo de reengenharia, passam a autorizar a tomada de decisão por funcionários da linha de frente. Desta forma, os funcionários realizam parte do trabalho que era de responsabilidade exclusiva de gerentes.

As empresas devem tomar muito cuidado com essa situação pois, a seleção da estratégia, muitas vezes, é realizada por pessoas que executam as ações, independentemente das estratégias pretendidas pela empresa. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), elas é que tomam as decisões e que podem manter a empresa em um ritmo de evolução, numa relação direta entre o sucesso da empresa e a capacidade, competência e desempenho da sua força de trabalho. Por isso, para Kaplan e Norton (1997), é necessário que todos dentro de uma empresa tenham consciência das consequências financeiras de suas ações e que a falta de conhecimento dos objetivos estratégicos será altamente prejudicial ao desempenho e sucesso da empresa.

Para medir o sucesso da empresa são utilizados alguns indicadores:

[...] utiliza sempre as metas gerais, semestrais, de matrículas. Então a gente sabe se a empresa está indo bem e se a gente conseguiu no mesmo período do ano anterior ultrapassar aquela marca, principalmente ultrapassar a meta estipulada pela empresa. Tanto técnico quanto a faculdade [...]. (Fabiano).

A gente tem através das pesquisas que te falei, essas conversas informais que a gente tem com os alunos, a gente conseguiu monitorar, e fazer uma avaliação de todas as turmas, ao longo dos semestres, o nível de reclamação que vem existindo, diminuindo, e comparativo ao longo dessas conversas a gente vê que ao longo dos semestres vai existindo uma diminuição da reclamação quanto ao uso da apostila, a qualidade do professor, então essa é uma sinalização que a gente tem aqui dentro. Uma pergunta que a gente faz muito é se o aluno indicaria a escola para um outro aluno, isso sempre foi, ao longo dos onze anos, o que baseou pra nós, que a gente viu que quando esse número de intenção de indicação caia, a gente enfrentava problema no semestre seguinte. [...] outro grande sinalizador que eu tenho pra mim realmente são as metas de captação que a gente coloca ao longo do semestre, então eu tenho hoje uma disponibilidade x de vagas de aluno e isso pra mim é a definição do que eu vou ter de meta de resultado, e o fechamento destas turmas é uma sinalização de que estamos no caminho certo de qualidade [...]. (Marcos).

Nos baseamos, basicamente de duas formas. Eu preciso ter o cliente, e entregar o produto. No que tange em ter o cliente, que para nós representa vendas. [...] nós temos todas as nossas métricas, estabelecemos metas semanais, mensais, e a meta geral para aquele período. O que nós queremos para aquele período, ou quantas vagas nós temos. [...] no outro lado, no que diz respeito a entrega do produto, e a satisfação do cliente [...]. (Richer).

Esses indicadores mostram que a empresa possui processos ligados diretamente aos seus clientes, pois segundo Labovitz e Rosanski (1997), serão necessários, também, processos que estejam conectados aos requisitos dos seus clientes, formando assim um alinhamento horizontal. Empresas que possuem alinhamento horizontal possuem métodos explícitos de obter dados do mercado e disseminar dentro da organização, estabelecem processos ligados diretamente às necessidades dos clientes e utilizam o cliente como um árbitro para verificar o quão bem estão.

Com essa análise, pode-se observar que a empresa possui vários conceitos de alinhamento na sua cultura, bem como iniciativas de implementação das estratégias, com o devido controle do alinhamento estratégico. No entanto, alguns conceitos e iniciativas ainda aparentam não estar totalmente consolidados. De forma resumida, a análise da unidade de caso UNITEC foi tabulada abaixo de acordo com as categorias propostas na seção **“3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS”**.

**Quadro 4 - Categorização de dados x conclusão da empresa UNITEC**

<b>Categoria</b>	<b>Conclusão</b>
Clareza nas estratégias	A empresa NÃO possui clareza nas suas estratégias de longo prazo. No entanto, as estratégias de médio e curto prazo são claras, tendo sido observada, como principal, a “expansão da sua operação com o uso de novas tecnologias, diversificação e baixo custo”
Administração estratégica	Possuem um processo de administração estratégica com déficit na elaboração de planos de longo prazo e mapeamento formal dos obstáculos, com revisões mensais ou quinzenais. Alguns objetivos estratégicos observados: - Oferecer cursos com baixo custo; - Ser <i>top of mind</i> em cursos técnicos na cidade de Porto Alegre; - Aumentar a participação no mercado em cursos superiores; - Ter eficiência em processos comerciais.
Disseminação da Estratégia	Possuem mecanismos de disseminação das estratégias, sendo muitos em formatos de reuniões, com ênfases específicas e periodicidades mensais, quinzenais e semanais. Possuem processos de disseminação para o público externo, ou seja, potenciais clientes.
Conscientização sobre a Estratégia	De acordo com a percepção dos entrevistados, há conscientização dos funcionários e orientação no sentido dos objetivos, de curto e médio prazos, estratégicos estabelecidos, com ressalvas citadas pelos entrevistados.
Engajamento dos Funcionários	De acordo com a percepção dos entrevistados, são engajados por controle e convencimento das lideranças. Comercial com comissionamento e premiação.
Métricas	A empresa utiliza diversas métricas para avaliar o sucesso no atingimento dos objetivos estratégicos e dos vetores de sucesso, tais como: Tangíveis: - Número de Matrícula; - Disponibilidade x Vagas de Alunos;  Intangíveis: - Número de Reclamações Estruturais; - Qualidade do Professores; - Quantidade de Indico alguém;
Ferramentas de alinhamento	Possuem iniciativas de alinhamento como disseminação, <i>feedback</i> , processos voltados aos clientes, tais como: - Disseminação por meio da liderança (alinhamento vertical); - Ouvidoria (alinhamento horizontal); - Reuniões periódicas de planejamento (alinhamento vertical); - <i>Feedbacks</i> de colaboradores (alinhamento vertical); - <i>Feedbacks</i> dos alunos por meio de entrevistas: (alinhamento horizontal); - Divulgação em Manual do aluno e material de Marketing (alinhamento horizontal); - Acesso dos alunos diretamente na secretaria (alinhamento horizontal).

Fonte: Dados da pesquisa

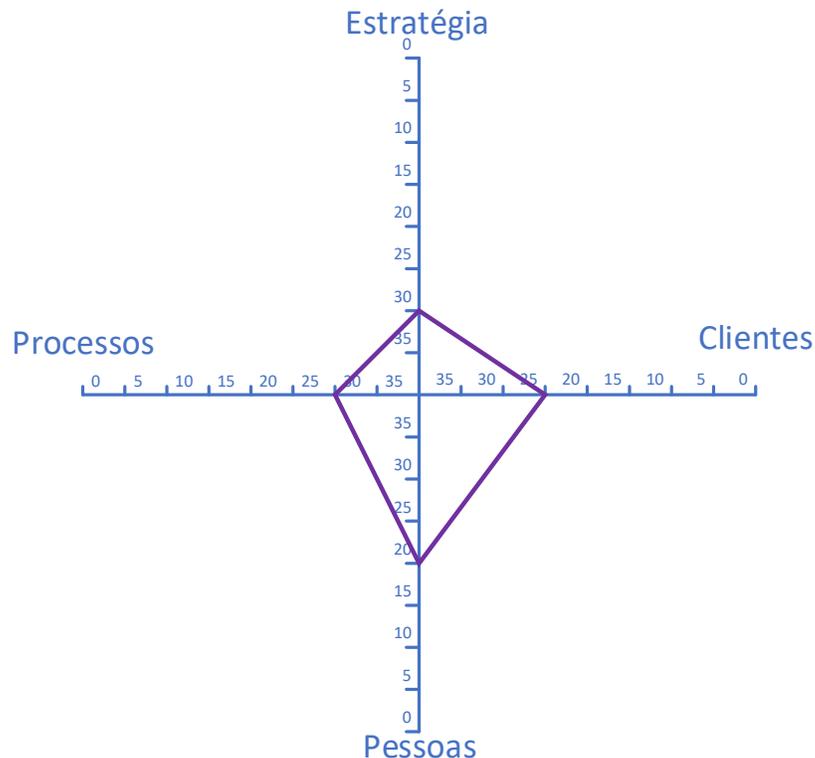
Como um segundo método de análise, utilizou-se o diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), para complementar este estudo. Desta forma, foram listadas abaixo as questões do formulário proposto pelos autores, com a respectiva média das notas obtidas para cada pergunta, das respostas dos quatro participantes da UNITEC. O resultado desse instrumento foi confrontado com a conclusão da análise das entrevistas em profundidade, como uma forma de validação, observando as limitações dos métodos.

**Tabela 3 - Diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa UNITEC**

Pergunta		índice Médio	índice total
Estratégia	As estratégias da organização são claramente comunicadas.	8	30,25
	As estratégias organizacionais me auxiliam a identificar habilidades e conhecimentos que preciso ter ou adquirir.	7,5	
	As pessoas, na empresa, estão dispostas a mudar o seu comportamento quando forem necessárias novas estratégias.	7,5	
	Nossos gerentes sêniores concordam com as estratégias organizacionais.	7,25	
Clientes	Para cada serviço que nossa organização oferece, existe uma lista de priorização do que os clientes se importam.	6,5	25,00
	As pessoas desta empresa são alimentadas com informações úteis sobre as queixas ou críticas de seus clientes.	7,5	
	As estratégias são revisadas periodicamente para assegurar a satisfação de seus clientes.	5,5	
	Os processos são revisados regularmente para assegurar que contribuam com a realização da satisfação dos seus clientes.	5,5	
Pessoas	Nossa empresa coleta informações dos funcionários para saber se está tudo funcionando como deveria.	4,75	22,75
	O meu trabalho ou da minha equipe é recompensado por sua performance.	5	
	Os grupos dentro da organização cooperam para atingir a satisfação dos clientes.	7	
	Quando os processos são alterados, o impacto na satisfação do funcionário é monitorado.	6	
Processos	Nossos gerentes preocupam-se sobre como as coisas são feitas, bem como com os resultados atingidos.	7,75	29,00
	Nós revisamos nossos processos periodicamente para verificar quão bem está o seu funcionamento.	6,75	
	Quando algo dá errado, tratamos as causas para que não ocorra novamente.	8	
	Os processos são revisados periodicamente para assegurar que contribuam e ajudem a atingir os objetivos estratégicos.	6,5	

Por meio do diagrama exibido abaixo, pode-se concluir que, de acordo com a ferramenta de diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), a UNITEC apresenta um status de alinhamento estratégico baixo. No entanto, não se enquadra em nenhuma das patologias previstas pelos autores.

**Figura 18 - Diagrama de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa UNITEC**



Fonte: Dados da pesquisa

Concluindo, observou-se na análise das entrevistas em profundidade que a empresa possui o planejamento estratégico por meio de um processo de administração estratégica, com carências no plano de longo prazo. Ela está em busca de uma cultura organizacional que valorize a disseminação, *feedbacks* de funcionários, a formulação de processos que se conectam às necessidades dos clientes e, por isso, pode-se dizer que é uma empresa alinhada. O mesmo resultado foi observado no diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), e interpretado como coerente.

### 4.3 UNIDADE DE CASO ALPHA SERVIÇOS

A empresa Alpha Serviços foi fundada em 1988, conforme documentos facilitados pela empresa, com o objetivo de oferecer ao mercado múltiplas inteligências: formação, técnica, experiência de mercado, observação abrangente e conhecimento profundo da questão empresarial. Sua missão é empreender muito mais do que uma simples prestadora de serviços, distribuindo conhecimento alocado em produtos que trouxessem benefícios reais a seus usuários. No entendimento dos seus fundadores, desencadear esse processo merecia uma estratégia na qual a transparência e a confiabilidade constituíssem a base de todas as relações.

A missão da Alpha Serviços é prover soluções na prestação de serviços tributários, financeiros e de gestão de negócios, satisfazendo clientes e colaboradores [...]. (ALPHA SERVIÇOS, 2003).

Em 2003, contava com diversos produtos em seu portfólio tais como sistema de serviços Alpha, gestão de recursos humanos, gestão global, auditoria, projetos financeiros, pesquisa de ativos imobiliários, depósitos recursais, telecomunicações, entre outros. Nesse ano, a Alpha Serviços contava com uma estrutura qualificada com uma equipe de mais de 40 advogados, mais de 200 auditores contábil-fiscais, totalizando cerca de 350 colaboradores, distribuídos na sua matriz, em Porto Alegre, e em suas filiais em Florianópolis/SC, Curitiba/PR, São Paulo/SP, Campinas/SP, Rio de Janeiro/RJ, Belo Horizonte/MG, Vitória/ES, Brasília/DF e Salvador/BA, além de escritórios jurídicos e de representação nas demais capitais.

Formou até esse ano, uma carteira sólida com mais de 7.000 clientes, de todos os portes, nacionais e multinacionais, de capital privado e estatal.

Nos anos que se sucederam a esta visão panorâmica da empresa, ela foi impactada pelas diversas crises que ocorreram no Brasil e no mundo, e por um processo de verticalização, natural, da maior parte das empresas que a contratavam e que fizeram a internalização dos serviços oferecidos pela ALPHA. A empresa sofreu uma forte redução do seu porte e estrutura, tendo que encerrar as atividades de suas filiais e buscar um reposicionamento, ainda que lento e atrasado. Atualmente, possui promissores projetos, que dão sinais de que em breve retornarão a um excelente patamar, relativamente.

Nessa unidade foi entrevistado o diretor financeiro, Entrevistado A, representando o setor estratégico. Formado em ciências contábeis e pós-graduado em contabilidade de custo, orçamento e planejamento financeiro pela UFRGS, em

1989, trabalha na ALPHA desde 2002. Entre outras experiências anteriores, conforme ele próprio:

Trabalho no segmento administrativo desde o início da minha carreira, e já passei por várias empresas, a de maior tempo foi a Lacesa S.A., empresa que foi vendida pra Parmalat. Fiquei lá por 22 anos, comecei como auxiliar de escritório, acabei a minha função quando foi vendida, como superintendente geral da empresa, de lá passei pra Parmalat, onde fiquei por dois anos, depois fui buscar meu caminho através de prestadores de serviço pela minha especialidade. Estou na ALPHA desde 2002, hoje estamos fazendo 16 anos, e estamos aqui trabalhando no sentido de dar uma melhor dinâmica, uma melhor produtividade e auxiliar a empresa no seu desenvolvimento em busca de resultados [...]. (Entrevistado A – Diretor financeiro).

Foram entrevistados também o gerente, Entrevistado B, representando o setor tático – que possui formação técnica e atua na empresa há 25 anos – e o auxiliar de contabilidade, Entrevistado C, representando o setor operacional, também com formação técnica, atua na empresa há 17 anos.

Analisando as informações coletadas nas entrevistas em profundidade, concluiu-se que a empresa ALPHA Serviços apresentou ter algumas estratégias, no entanto, com um baixo grau de formalização, de forma que a estratégia para longo prazo está muito concentrada entre a diretoria e principais acionistas, e possui um rigor na sua disseminação e por isso não está clara para toda a empresa, conforme declarado:

[...] como elas são estratégias de ponta e elas tem que ser muito bem fundamentadas e muito bem planejadas, por que a concorrência nesses segmentos elas são muito relevantes. São empresas de pontas que efetivamente estão nesses segmentos. Qualquer tipo de informação que permeie nesses escaninhos vai fazer com que a gente possa ter surpresa de concorrência. Então toda estratégia nossa, é formalizada em reuniões específicas onde a diretoria e o seu presidente faz com que todos esses objetivos sejam analisados. Todos eles bem focados com os objetivos que a empresa se propõe, mas não são divulgados para os escalões inferiores até que esses objetivos estejam em início de implantação. Isso se chama sigilo de negócios [...]. (Entrevistado A).

Eu acredito que exista [planejamento estratégico], mas como eu não tenho contato com essa parte da direção da empresa, muitas coisas não são expostas para os funcionários. Como a minha função é inferior, a gente não fica sabendo se existe algum planejamento ou não, estratégico para o futuro. Tanto para o presente quanto para o futuro [...]. (Entrevistado C).

Apesar de todos os benefícios que o alinhamento estratégico apresenta, algumas empresas optam pelo não alinhamento por motivos particulares. Conforme Kaplan e Norton (1997), algumas empresas compartilham as estratégias somente

entre a alta administração e as implementações acontecem de forma focada, no estilo militar “comando controle”. Esse foi um caminho amplamente utilizado pelas empresas no século XX. No entanto, para as organizações modernas, centradas em tecnologia e com orientação para o cliente, constatou-se grande dificuldade em os executivos capitanearem todas as ações locais com sucesso.

Contudo, foi possível observar que há uma estratégia macro, generalizada na sua disseminação, que orienta a empresa. Foi observado que é de conhecimento das pessoas esse posicionamento estratégico da empresa. A estratégia observada foi a diversificação de produtos oferecidos ao mercado, com base em produtos de terceiros (parceiros) potencializados pelo forte network e conhecimento de mercado dos executivos da empresa.

[...] não abandonamos o tributário, mas estamos no caminho de outros agregados de conhecimento, que são segmentos de última geração, que são da parte de energia elétrica, hidráulica, energia eólica, energia solar, na parte de outros tipos de prestação de serviços, que está se voltando agora pra esse segmento no sentido de busca de melhores resultados, e aproveitar a nova dinâmica de mercado, no sentido de que os seus objetivos e resultados voltem a ser bastante promissores [...]. (Entrevistado A).

Para Maximiano (1997), a estratégia significa a seleção dos meios para realizar os objetivos, sejam esses meios de qualquer natureza. Ela surge pela necessidade de realizar tais objetivos em situação de concorrência, mas não somente em relação a esta, como em relação a quaisquer desafios e oportunidades que as empresas encontrem, tais como evoluções tecnológicas, controle governamental, pressões da sociedade, entre outros.

Para Miles e Snow (1978 apud MAXIMIANO, 1997) as estratégias podem ser classificadas conforme os tipos de desafios que a empresa pode ter de enfrentar e ter de se adaptar. Elas são chamadas pelos autores de estratégias de adaptação sendo, talvez, a classificação mais apropriada à empresa, o “comportamento de reação”, definido por empresas pertencentes a ambientes altamente competitivos e turbulentos.

A ALPHA já foi uma das empresas precursoras nessa parte tributária no Brasil. Desde quando mudou a constituição em 1988, ela foi uma das primeiras empresas a utilizar efetivamente o que a constituição determinava em algumas mudanças tributárias. E ali ela se projetou através do seu presidente e sócios, o seu presidente é o Alberto Wiebbelling, e os seus sócios se projetaram como uma grande empresa nessa prestação de serviço, mas com o tempo, como tudo é dinâmico no país, o crescimento de demanda, o aumento de concorrências e a facilidade de conhecimento, a disponibilidade de

informação via sistemas fizeram com que houvesse muita concorrência, e por conseguinte, a empresa, no decorrer dos últimos tempos, se voltou para novos caminhos [...]. (Entrevistado A).

Não foi possível perceber por meio das entrevistas quais são os objetivos estratégicos da empresa. No entanto, percebeu-se que, por se tratar de uma empresa com um corpo técnico especializado, reforçado pela estratégia de diversificação com produtos de terceiros e sigilo em divulgar seus objetivos estratégicos, criaram-se silos de informação que segmentam as pessoas e dificultam a integração de equipes. As pessoas ficam sabendo dos objetivos quando demandadas, conforme observado nos diálogos:

O nosso quadro de funcionários, atualmente, ele está num patamar estritamente adequado a atual situação que a empresa se apresenta. Dentro desse quadro, nós temos efetivos funcionários que são especialistas nas suas áreas. Eles são comunicados a partir do momento que nós tivermos a efetividade do projeto ou se for necessário, efetivamente consultados, no seu momento adequado, para que eles se insiram no projeto no momento oportuno [...]. (Entrevistado A).

Dependendo do segmento que vai ser tocado, ou do produto que tá sendo trabalhado, dependendo do que vai ser necessário para o desenvolvimento desse trabalho, [a estratégia] chega até nós [...]. (Entrevistado B).

As empresas da era industrial buscaram, por muito tempo, vantagem por meio da especialização de habilidades funcionais e, de fato, produziram vantagens. Porém, de acordo com Kaplan e Norton (1997), com o passar do tempo houve um distanciamento e enormes ineficiências, lentidão nos processos e muita troca de e-mails entre departamentos. Conforme Labovitz e Rosansky (1997), a especialização serve como uma cunha na organização interna da empresa, que separa as pessoas, dificultando com que trabalhem juntas.

Observou-se que a direção da empresa tem ciência dos obstáculos do seu mercado. No entanto, não ficou claro se possuem um mapeamento formal, com a relação causa e efeito, e ações a serem desencadeadas para os respectivos obstáculos. Também não foi possível perceber se possuem um processo de administração estratégica.

Contudo, sabe-se que possuem estratégia, pois isso ficou claro nos diálogos. Além disso, para atingir seus objetivos e guiar o seu rumo através das ações adotadas, de acordo com Oliveira (2001), toda empresa usa alguma estratégia, seja ela implícita ou explícita e, nesse sentido, escreve que as empresas possuem um perfil estratégico que as norteiam.

Embora haja uma proximidade entre a alta administração, gerência e funcionários, percebe-se que a comunicação é limitada às ações do dia-a-dia, sem compartilhamento dos planos futuros e não há mecanismos de feedback que retroalimentem o planejamento.

Observou-se que os funcionários têm ciência da estratégia macro, por conta da proximidade com a alta administração e por observarem as movimentações na organização. Também foi relatado que os funcionários sabem o que a empresa espera de cada um, conforme menciona o Entrevistado B: “sim, dos que estão hoje ativos, sim”. Quando questionado sobre como é feito esse alinhamento do que a empresa espera deles, responde que:

Acredito que isso a gente consegue identificar no dia-a-dia. Aqui dentro, na própria proximidade entre funcionário e diretores. Existe um entendimento aqui dentro que não tem divisão, a gente tem livre acesso a eles e eles a gente. Essa proximidade que a gente tem com eles facilita o desenvolvimento como um todo [...]. (Entrevistado B).

Segundo os entrevistados, a empresa não possui um mecanismo de incentivo baseado em resultados e, sim, por atribuição de responsabilidade, liderança ou intrinsecamente baseado no profissionalismo.

A minha visão de empresa e funcionário aqui é que todo tipo de produto ou trabalho que é desenvolvido, ou oferecido da empresa para os colaboradores, ela sempre nos dá esse livre acesso, de ter uma oportunidade de, ou aprender aquilo que está sendo proposto, ou já tendo esse conhecimento, de poder participar. Qualquer tipo de produto que é oferecido a gente sempre tenta participar e dentro das possibilidades que o nosso conhecimento vai oferecer, a gente sempre estar engajado no trabalho [...]. (Entrevistado B).

De acordo com Hammer e Champy (1994), empresas que passam por um processo de reengenharia passam a autorizar a tomada de decisão por funcionários da linha de frente. Desta forma, os funcionários realizam parte do trabalho que era de responsabilidade exclusiva de gerentes.

As empresas devem tomar muito cuidado com essa situação pois, a seleção da estratégia, muitas vezes, é realizada por pessoas que executam as ações, independentemente das estratégias pretendidas pela empresa. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), elas é que tomam as decisões e que podem manter a empresa em um ritmo de evolução, numa relação direta entre o sucesso da empresa e a capacidade, competência e desempenho da sua força de trabalho. Por isso, para Kaplan e Norton (1997), é necessário que todos dentro de uma empresa tenham consciência das consequências financeiras de suas ações e a falta de conhecimento

dos objetivos estratégicos será altamente prejudicial ao desempenho e sucesso da empresa.

Quanto as métricas para a verificação do desempenho, em ativos tangíveis e intangíveis, não foram informados quais os indicadores que utilizam – sendo que para alguns, questionados especificamente, tais como satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários, foi relatado que esses indicadores não são monitorados. Deduz-se que utiliza tão somente indicadores de performance contábil. Desta forma, a empresa não monitora os vetores que podem promover sucesso à empresa.

Com essa análise, pode ser observado que a empresa não possui conceitos de alinhamento na sua cultura, nem iniciativas de implementação das estratégias com o devido controle do alinhamento estratégico. Possuem um isolamento entre áreas e níveis organizacionais, limitando a participação do setor operacional exclusivamente às atividades do dia-a-dia. De forma resumida, a análise da unidade de caso ALPHA Serviços foi tabulada abaixo, de acordo com as categorias propostas na seção “**3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS**”.

**Quadro 5 - Categorização de dados x conclusão da empresa ALPHA SERVIÇOS**

<b>Categoria</b>	<b>Conclusão</b>
Clareza nas estratégias	Não possui clareza nas suas estratégias. No entanto, foi possível perceber a estratégia de “diversificação de produtos oferecidos ao mercado, com base em produtos de terceiros (parceiros) potencializados pelo forte <i>network</i> e conhecimento de mercado dos executivos da empresa”.
Administração estratégica	Não apresenta um processo de administração estratégica, nem objetivos estratégicos definidos.
Disseminação da Estratégia	As estratégias selecionadas pela alta administração não são compartilhadas com os escalões inferiores, por conta de sigilo de negócios.
Conscientização sobre a Estratégia	Não há conscientização sobre as estratégias adotadas.
Engajamento dos Funcionários	De acordo com a percepção dos entrevistados, são engajados por controle e convencimento das lideranças. Não possuem bonificações ou premiação sobre resultados.
Métricas	Não apresentam indicadores que auxiliem a monitorar os ativos tangíveis e intangíveis, de forma a orientar o crescimento da empresa.
Ferramentas de alinhamento	Não possuem ferramentas de alinhamento.

Fonte: Dados da pesquisa

Como um segundo método de análise, utilizou-se o diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), para complementar este estudo. Desta forma, foram listadas abaixo as questões do formulário proposto pelos autores, com a respectiva média das notas obtidas para cada pergunta, das respostas dos quatro participantes da ALPHA

Serviços. O resultado desse instrumento foi confrontado com a conclusão da análise das entrevistas em profundidade, como uma forma de validação, observando as limitações dos métodos.

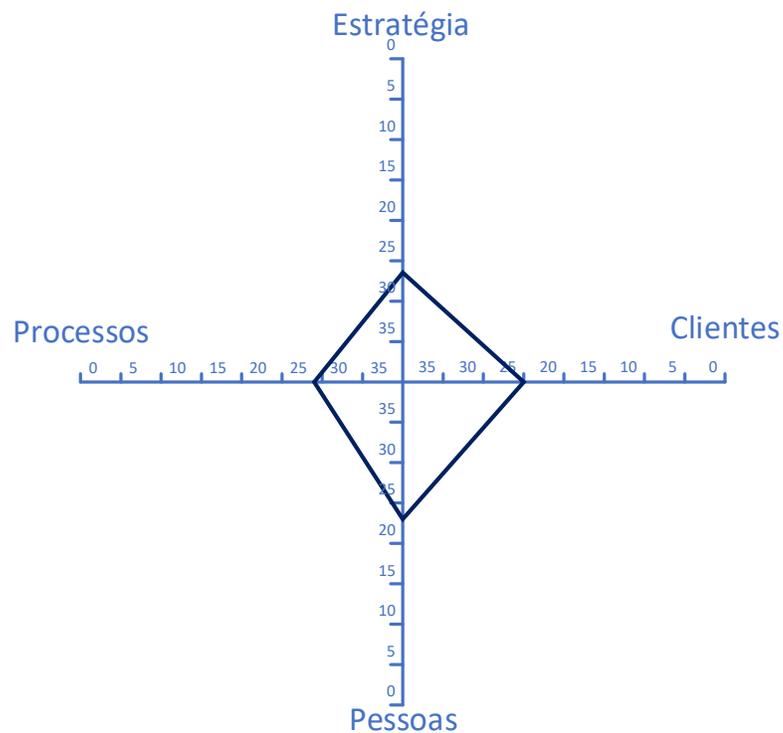
**Tabela 4 - Diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa ALPHA SERVIÇOS**

Pergunta		índice	índice total
Estratégia	As estratégias da organização são claramente comunicadas.	5,5	26,00
	As estratégias organizacionais me auxiliam a identificar habilidades e conhecimentos que preciso ter ou adquirir.	5	
	As pessoas, na empresa, estão dispostas a mudar o seu comportamento quando forem necessárias novas estratégias.	7,5	
	Nossos gerentes sêniores concordam com as estratégias organizacionais.	8	
Clientes	Para cada serviço que nossa organização oferece, existe uma lista de priorização do que os clientes se importam.	7,5	25,75
	As pessoas desta empresa são alimentadas com informações úteis sobre as queixas ou críticas de seus clientes.	5,5	
	As estratégias são revisadas periodicamente para assegurar a satisfação de seus clientes.	6	
	Os processos são revisados regularmente para assegurar que contribuam com a realização da satisfação dos seus clientes.	6,75	
Pessoas	Nossa empresa coleta informações dos funcionários para saber se está tudo funcionando como deveria.	5,75	24,50
	O meu trabalho ou da minha equipe é recompensado por sua performance.	5,75	
	Os grupos dentro da organização cooperam para atingir a satisfação dos clientes.	7,5	
	Quando os processos são alterados, o impacto na satisfação do funcionário é monitorado.	5,5	
Processos	Nossos gerentes preocupam-se sobre como as coisas são feitas, bem como com os resultados atingidos.	7,25	28,50
	Nós revisamos nossos processos periodicamente para verificar quão bem está o seu funcionamento.	6,75	
	Quando algo dá errado, tratamos as causas para que não ocorra novamente.	7,75	
	Os processos são revisados periodicamente para assegurar que contribuam e ajudem a atingir os objetivos estratégicos.	6,75	

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio do diagrama exibido abaixo, pode-se concluir que, pela ferramenta de diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), a ALPHA Serviços apresenta um status de alinhamento estratégico médio-alto. No entanto, não se enquadra em nenhuma das patologias previstas pelos autores.

**Figura 19 - Diagrama de Labovitz e Rosanski (1997) para a empresa ALPHA SERVIÇOS**



Concluindo, observou-se na análise das entrevistas em profundidade que a empresa não possui o planejamento estratégico por meio de um processo de administração estratégica. Também não apresentou iniciativas de busca de uma cultura organizacional que valorize a disseminação, feedbacks de funcionários e formulação de processos que se conectam às necessidades dos clientes. Desta forma, pode se dizer que trata-se de uma empresa não alinhada, ou com alinhamento baixíssimo. O diagrama de diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997) apresentou resultado de alinhamento médio-alto. Foi interpretado o comparativo dos resultados das análises como incoerentes, podendo ter sido motivo das limitações dos métodos.

## 5 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa buscou-se, através dos métodos previamente definidos, fazer uma investigação em empresas com diferentes realidades, para observar sua cultura em relação ao alinhamento estratégico, bem como quais iniciativas e ferramentas adotam no seu cotidiano para manter e controlar o alinhamento.

Na análise dos casos pode-se constatar que as empresas MWM International Navistar e UNITEC, de forma geral possuem alinhamento estratégico. Desenvolvem iniciativas que proporcionam alinhamento e utilizam ferramentas de controle e monitoramento do alinhamento. A terceira empresa, a ALPHA SERVIÇOS, não possui alinhamento estratégico de forma deliberada, por entender que o sigilo das suas estratégias é mais relevante que o alinhamento.

Foi aplicado a ferramenta de diagnóstico de Labovitz e Rosanski (1997), para as três empresas. As três empresas apresentaram um grau médio ou alto de alinhamento, sendo que, as empresas MWM International Navistar e UNITEC demonstraram coerência entre o resultado da análise discursiva e o resultado da ferramenta de diagnóstico. Na terceira empresa, a ALPHA SERVIÇOS, o resultado da ferramenta de diagnóstico foi incoerente com o resultado da análise discursiva.

Esse formulário foi aplicado em *media* impressa na empresa MWM International Navistar, foi distribuído aos funcionários do nível operacional da planta de Jundiaí, em um total de 15 pessoas foi obtido 9 formulários respondidos. Na empresa ALPHA SERVIÇOS o formulário também foi aplicado em *media* impressa, distribuído para 8 dos seus funcionários do nível operacional e obteve-se 4 formulários respondidos. Na empresa UNITEC, foi encaminhado aos gestores um *link* de um formulário eletrônico, feito com o google forms, a ser respondido pelos seus funcionários do nível operacional e obteve-se 4 formulários respondidos.

Se faz necessário observar as limitações do método utilizado para buscar o entendimento da incoerência, sendo que a incoerência pode estar na ferramenta de diagnóstico por conta da participação de poucas pessoas nas respostas do formulário de diagnóstico, ou incoerente na interpretação dos diálogos apresentados nas entrevistas, por conta da subjetividade da interpretação.

Um ponto importante é a observação do histórico da unidade de caso ALPHA Serviços, onde ficou claro que, assim como afirmam Kaplan e Norton (1997), as empresas não conseguem mais obter vantagens somente com a rápida alocação de

novas tecnologias e ativos físicos. Isto se deve, principalmente, à tecnologia da informação, que revolucionou indústrias e empresas de serviços.

Ainda nesse sentido, Papke (2014) afirma que, para competir e ter sucesso, num contexto em que o ambiente de negócios é caótico e muda muito rapidamente, é necessário que os líderes estabeleçam o alinhamento entre os times e as organizações. Para ele, além do simples alinhamento interno, a estratégia e as ações devem estar alinhadas às expectativas e necessidades dos seus clientes. Dessa forma, quando isso ocorre, gera como resultado confiança e satisfação em uma experiência positiva. Para ele, o alinhamento deve iniciar pelo cliente. Com a velocidade em que o ambiente competitivo muda, as empresas necessitam revisar seus objetivos chave com maior frequência, recomendando revisões trimestrais ou, em alguns casos, revisões mensais.

No entanto, é importante ficar claro que, através desta pesquisa, não é possível atribuir o declínio do seu porte à falta de alinhamento ou à falta de uma cultura dirigida para o alinhamento. Uma vez que esta pesquisa procurou investigar o presente das empresas e não os fatos que levaram a ser o que são hoje, mesmo que alguns fatos passados tenham sido citados, foram feitos apenas para contextualizar as unidades de pesquisas.

Também se faz necessário considerar as limitações do método utilizado nas avaliações e análises, tais como baixo número de participantes no questionário e a subjetividade na interpretação das análises das entrevistas, o que pode gerar distorção nos resultados finais.

O que é possível afirmar é que obteve-se um resultado heterogêneo, indo de uma empresa fortemente orientada ao alinhamento, passando por uma empresa que está buscando um maior alinhamento, até uma que assumidamente não possui alinhamento.

Verificou-se que as empresas pesquisadas que possuem alinhamento, também possuem executivos com foco em manter o alinhamento estratégico, que gerenciam o desempenho e sabem se o trabalho dos seus funcionários está indo no sentido do planejado: aferem qualidade, prazos, volume de produção e custos, observam o preparo e competências individuais para as funções propostas, realizam análise do ambiente organizacional para entender variáveis que afetam positiva ou negativamente o desempenho, dão feedback ao empregado e, por fim, antecipam-se para evitar desvio no desempenho e resultados, assim como preconiza Lucena (2012). Diversas dessas iniciativas puderam ser observadas nas empresas

pesquisadas, constatando que a teoria tem sido aplicada no campo prático das empresas, mesmo que por vezes de forma fragmentada. Segundo a autora, a aplicação dessas iniciativas se dá por que a estratégia de sucesso depende, na maioria dos negócios, substancialmente das atividades que acontecem em nível operacional e o desempenho humano não pode ser isolado desse contexto.

As unidades de caso foram inspiradoras para esta pesquisa. Desta forma, pretende-se que a mesma contribua com muitas empresas que buscam vantagem competitiva, inspirando-as, para que adotem e se apropriem de teorias e conceitos da administração estratégica no seu dia-a-dia, bem como adotem o uso das ferramentas de monitoramento de alinhamento estratégico e, possam, assim potencializar seus ganhos.

Também espera-se com esta pesquisa reforçar o instinto empreendedor individual, com informações que tornem os passos dentro das organizações mais claros, facilitando o processo de comunicação e controle, através da compreensão e conscientização do alinhamento estratégico, bem como seu valor e sua função.

Em nível acadêmico e científico, buscou-se o aprofundamento teórico adequado para a sua correlação com fatos do cotidiano, na intenção de justificar tais acontecimentos. Outra contribuição que esta pesquisa faz, nesse sentido, é elevar a quantidade de materiais e referências disponíveis para que outras pesquisas possam ir além.

Conclui-se essa pesquisa com a certeza de que os objetivos propostos foram alcançados.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B., HESTERLY, Willian S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Empreendedorismo e armadilhas comportamentais causalidades, emoções e complexidade**. São Paulo: Atlas, 2015 1 recurso online ISBN 9788522497171.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. 6. ed. Minas Gerais: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento Pelas Diretrizes (Hoshin Kanri): O que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio**. 3. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, Clovis Correa da. **Estratégia de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009..

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Amilton. **Administração Estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, Carlos Alberto, GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Texeira. **Estratégia Empresarial: O desafio das organizações**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael. **A Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, E. Robert. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa**, 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The Power of Alignment**. How Great Companies Stay Centred and Accomplish Extraordinary Things. 1. ed. John Wiley & Sons Inc., 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KHADEM, Raiz; KHADEM, Linda. **Total Alignment: Tools and Tactics for Streamlining Your Organization**. California: Entrepreneur Media, Inc., 2017.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L., **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LUCENA., Maria Diva da Salette. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

MELLO, Carlos Henrique P. (Org.). **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Casos Seleccionados**, 4ª edição. Bookman, 2011.

MWM.COM.BR [Site institucional]. **A Empresa**. <http://www.mwm.com.br/site.aspx/a-empresa>.

NIQUE, Walter M.; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

NIQUE, Walter, LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing: um guia prático para a realidade brasileira**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAPKE, Edgar. **True Alignment: Linking Company Culture with Customer Needs for Extraordinary Results**. New York. Amacom, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SOUZA, Marco Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: Uma Abordagem Integrada entre Contabilidade, Engenharia e Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENN, Carlos Otávio; COMPAGNONI, Ulir Munsio; BENDLIN, Luciano.  
Mensuração do grau de alinhamento estratégico: um estudo de caso. Curitiba:  
**REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**. v. 7, n. 2, p. 120-136, maio/ago. 2014.  
Disponível em:  
<[http://www2.pucpr.br/reol/index.php/rebrae?dd1=12790&dd2=6795&dd3=pt\\_BR&dd99=pdf](http://www2.pucpr.br/reol/index.php/rebrae?dd1=12790&dd2=6795&dd3=pt_BR&dd99=pdf)>. Acesso em 3/04/2018.

UNITEC -UNIVERSITÁRIO ESCOLA TÉCNICA [Site Institucional].

<<http://www.universitarioescolatecnica.com.br>>

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – roteiros de entrevistas semiestruturada

1 Categoria: Clareza nas estratégias
Perguntas Possíveis: - Como a empresa deseja ser vista ou reconhecida daqui há alguns anos? - Que caminho tomar para chegar nos objetivos? - Possi mapeamento dos obstáculos? - Possui estratégia formal?
2 Categoria: Administração estratégica
Perguntas Possíveis: - Como é elaborada? - Quem participa da elaboração? - Como as necessidades dos clientes chegam até o planejamento? - Como as necessidades dos funcionários chegam até o planejamento?
3 Categoria: Disseminação da estratégia
Perguntas Possíveis: - Possui um processo de disseminação? - Como funciona esse processo?
4 Categoria: Conscientização sobre a Estratégia
Perguntas Possíveis: - Os funcionários sabem exatamente o que a empresa espera dele? - O Funcionário conhece as estratégias da empresa?
5 Categoria: Engajamento dos Funcionários
Perguntas Possíveis: - Como engajar o funcionário?
6 Categoria: Métricas
Perguntas Possíveis: - Quais indicadores do BSC são utilizados para avaliar o sucesso da empresa?

## APÊNDICE B – Ferramenta de diagnóstico.

Estratégia	Discordo fortemente	Concordo fortemente
As estratégias da organização são claramente comunicadas.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
As estratégias organizacionais me auxiliam a identificar habilidades e conhecimentos que preciso ter ou adquirir.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
As pessoas, na empresa, estão dispostas a mudar quando forem necessárias novas estratégias.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Nossos gerentes sêniores concordam com as estratégias organizacionais.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Clientes	Discordo fortemente	Concordo fortemente
Para cada serviço que nossa organização oferece, existe uma lista de priorização do que os clientes se importam.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
As pessoas desta empresa são alimentadas com informações úteis sobre as queixas ou críticas de seus clientes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
As estratégias são revisadas periodicamente para assegurar a satisfação de seus clientes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Os processos são revisados regularmente para assegurar que contribuam com a realização da satisfação dos seus clientes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Pessoas	Discordo fortemente	Concordo fortemente
Nossa empresa coleta informações dos funcionários para saber se está tudo funcionando como deveria.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
O meu trabalho ou da minha equipe é recompensado por sua performance.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Os grupos dentro da organização cooperam para atingir a satisfação dos clientes.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Quando os processos são alterados, o impacto na satisfação do funcionário é monitorado.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Processos	Discordo fortemente	Concordo fortemente
Nossos gerentes preocupam-se sobre como as coisas são feitas, bem como com os resultados atingidos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Nós revisamos nossos processos periodicamente para verificar quão bem está o seu funcionamento.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Quando algo dá errado, tratamos as causas para que não ocorra novamente.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Os processos são revisados periodicamente para assegurar que contribuam e ajudem a atingir os objetivos estratégicos.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	