

O desafio do alinhamento estratégico: um estudo de caso

Darci Schnorrenberger (UFSC) - darcisc@gmail.com

Rogério João Lunkes (PPGC/UFSC) - lunkes@cse.ufsc.br

Valdirene Gasparetto (UFSC) - valdirene@cse.ufsc.br

Resumo:

O processo de implementação dos objetivos definidos no planejamento estratégico é um dos grandes desafios na gestão das organizações. Isto envolve o alinhamento das metas e ações nos diferentes níveis: estratégico, tático e operacional. Assim, o trabalho tem por objetivo apresentar a maneira pela qual uma empresa de distribuição energia elétrica vem se adaptando às mudanças do setor e realizando o alinhamento, para assim estabelecer orientações claras para todos os seus colaboradores. Para isso, tem sido utilizada uma metodologia multicritérios em apoio à decisão. Desta forma, a empresa vem, gradativamente, conseguindo harmonizar, explicitar e mensurar os interesses dos órgãos reguladores, acionistas, clientes, empregados e sociedade em geral, alinhando os esforços de todos. Com isto, nas devidas proporções, para todos os níveis hierárquicos são definidos objetivos e metas a serem alcançadas. Através deste processo negociado de definição de metas, aliado a uma política de conseqüências bem articulada, a organização conseguiu alinhar a visão estratégica com sua operacionalização, conseguindo assim, alcançar resultados consistentes em todos os níveis de planejamento.

Palavras-chave: Planejamento. Alinhamento. Gestão.

Área temática: Novas Tendências Aplicadas à Gestão de Custos

O desafio do alinhamento estratégico: um estudo de caso

Resumo

O processo de implementação dos objetivos definidos no planejamento estratégico é um dos grandes desafios na gestão das organizações. Isto envolve o alinhamento das metas e ações nos diferentes níveis: estratégico, tático e operacional. Assim, o trabalho tem por objetivo apresentar a maneira pela qual uma empresa de distribuição energia elétrica vem se adaptando às mudanças do setor e realizando o alinhamento, para assim estabelecer orientações claras para todos os seus colaboradores. Para isso, tem sido utilizada uma metodologia multicritérios em apoio à decisão. Desta forma, a empresa vem, gradativamente, conseguindo harmonizar, explicitar e mensurar os interesses dos órgãos reguladores, acionistas, clientes, empregados e sociedade em geral, alinhando os esforços de todos. Com isto, nas devidas proporções, para todos os níveis hierárquicos são definidos objetivos e metas a serem alcançadas. Através deste processo negociado de definição de metas, aliado a uma política de consequências bem articulada, a organização conseguiu alinhar a visão estratégica com sua operacionalização, conseguindo assim, alcançar resultados consistentes em todos os níveis de planejamento.

Palavras-chave: Planejamento. Alinhamento. Gestão.

Área Temática: 15 - Controladoria.

1 Introdução

A antecipação de eventos futuros é um dos grandes desafios das organizações contemporâneas. Para tanto, maximizar o uso das potencialidades existentes, inibir e corrigir os efeitos dos pontos fracos e desenvolver novas capacidades para se antecipar com vantagens competitivas às novas demandas. Este é o sonho de todas as organizações. Mas, por que tão poucas conseguem isto?

Há algumas décadas, os modelos e idéias utilizados para desenvolver o planejamento estratégico se restringiam aos valores monetários e às variáveis quantitativas de fácil obtenção e mensuração. Apesar de considerar os pontos fortes e fracos, esses modelos não os vinculavam aos objetivos estratégicos da organização e muito menos os operacionalizavam. Com isto, muitas vezes, o produto deste processo era mero adorno nas paredes da alta gerência.

Este cenário vem se alterando, não apenas pela evolução da era industrial para a do conhecimento. São as variáveis predominantemente internas cedendo espaço às externas; os mercados exclusivos sucumbindo aos globais; o capital fixo tornando-se volátil; as poucas e conhecidas informações avolumando-se em proporções nunca vistas, necessitando de tratamentos e técnicas mais apurados; os produtos e serviços quase artesanais passando por processos tecnológicos sofisticados e evoluídos; a produção desvinculando-se fisicamente da organização e aproximando-se dos clientes para agilizar, baratear e customizar os produtos; a competição passando a ocorrer entre cadeias de empresas ao invés de dar-se entre empresas isoladamente; além dos clientes, que conscientes do seu poder, passaram a exercê-lo.

Além disso, também se tornou irrefutável a necessidade de incorporar no processo de planejamento estratégico as necessidades e valores das pessoas envolvidas, sua intuição e criatividade, bem como buscar a integração com a gestão do negócio. Esta integração tornou-se um dos principais diferenciais competitivos do planejamento pois, devido à alta sofisticação, tornou-se desafiador associar as atividades da organização aos objetivos

declarados no planejamento. Ou seja, o ambiente organizacional tornou-se altamente complexo, dinâmico e competitivo.

Neste contexto, os conceitos e técnicas que tinham sucesso em outras épocas, talvez não mais atendam às necessidades das organizações atuais. Os executivos, por um lado vêem ameaçada sua estratégia da busca do ótimo mono objetivo, considerando, porém, quase impossível a tarefa de elaborar uma estratégia que contemple, simultaneamente, múltiplos objetivos (MITROFF, 1999, p.11) e, por outro, estão cientes de que simplesmente ignorá-los deixa-os ainda mais vulneráveis perante o mercado (PORTER, 1985, p.06-12).

Portanto, a busca de um processo racional de planejamento, ao mesmo tempo flexível e alinhado nos diferentes níveis de ação e tomada de decisão, é talvez condição essencial à competitividade. Entretanto, muitas organizações não obtêm sucesso na sua implementação. Kaplan e Norton (2001) descrevem que o fracasso do planejamento chega a 70% na execução, isto por que não estruturam de forma adequada as diferentes atribuições de cada ator na organização.

Assim, considerando a relevância e complexidade do tema, este artigo se propõe a apresentar uma discussão sobre o processo de busca de alinhamento estratégico de uma empresa de grande porte que, visando melhor explorar suas potencialidades, buscou um modo de operacionalizar suas estratégias, transformando-as em ações do dia-a-dia dos colaboradores. Nessa proposta busca-se gerar compreensão e conhecimento e não apenas apontar a melhor solução, fazendo com que o foco da preocupação migre do resultado para o processo. Como resultado, desenvolve-se o planejamento estratégico, considerando os fatores relevantes, mostrando como as atividades rotineiras da organização estão a eles associadas e, ainda, obtendo a mensuração e avaliação do desempenho da organização, nos níveis estratégico, tático e operacional.

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho foi estruturado em cinco seções. Esta, primeira, que apresenta a introdução; a segunda, que aborda o planejamento estratégico; a terceira, que apresenta o enquadramento metodológico; seguida da quarta seção, que apresenta um caso prático relacionado ao tema no nível estratégico; e, finalmente, a quinta seção, que traz as conclusões do trabalho, seguidas pelas referências.

2 O planejamento estratégico e sua integração à gestão

De acordo com Porter (1985), planejamento é a tarefa de elaborar, por etapas, com bases técnicas, planos e programas com objetivos definidos. O mesmo autor refere-se à estratégia como sendo a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas ao alcance de objetivos específicos. Tendo estas idéias como pano de fundo, Cunha (2001) define planejamento estratégico como sendo um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserida com o intuito de esclarecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Como planejamento estratégico é uma resultante de sucessivas e recursivas análises das oportunidades e ameaças (análise externa), pontos fortes e fracos (análise interna), constitui-se num processo dependente da capacidade perceptiva e de análise de quem o elabora. Assim, as crenças, valores e experiências vividas por estas pessoas afetam a estratégia, e fazem parte do processo.

Outro aspecto importante é a criatividade, que se manifesta de várias maneiras, mas notadamente pela capacidade de perceber, no processo participativo de construção do planejamento, onde estão os pontos críticos e como aperfeiçoá-los.

Neste aspecto, Leonard e Straus (2001, p.115-116) alertam para a importância das opiniões divergentes, ao descreverem que, “se quisermos uma organização criativa e inovadora, precisamos contratar, promover e trabalhar em conjunto com quem estejamos

pouco à vontade”. Nesta mesma linha, Senge (2000, p.276) ensina que “o fluxo livre de idéias conflitantes é crucial para o pensamento criativo, para a descoberta de novas soluções que nenhum indivíduo teria conseguido isoladamente”. Mitroff (1999, p.135) corrobora com a questão chamando atenção para o perigo do pensamento unilateral, ao dizer que, “se uma organização consiste principalmente em pessoas com um único tipo de personalidade, os problemas serão vistos de uma única forma, proporcionando assim solo fértil para a resolução dos problemas errados”, colocando em risco a própria existência da organização.

Atualmente, poucos duvidam que a criatividade, o comprometimento e a busca constante do aprendizado contínuo são partes fundamentais na elaboração de um planejamento estratégico eficaz e efetivo e direcionado à sobrevivência das organizações neste ambiente conturbado. Porém, além destes, há outro aspecto crucial neste processo, a integração dos planos estratégicos à gestão.

Reconhecer a complexidade, dinâmica, integração e sinergia das partes é o início do processo de desenvolvimento de um planejamento estratégico. Neste sentido, Geus (1998) afirma que aquelas empresas que quiserem não só permanecer vivas, mas também progredir, precisam deixar de enfatizar a produção de bens e serviços nos mesmos moldes das décadas passadas. Elas, de acordo com Ensslin (1994, p.xii), precisam entender que buscar competitividade direcionando seus esforços apenas para as políticas de redução de custos não mais será suficiente. Isto porque o mercado, quando busca produtos ou serviços, vincula-os a um conjunto de propriedades, dentre as quais os custos são apenas uma delas, e muitas vezes, nem mesmo a mais relevante.

Neste aspecto, Kaplan e Norton (2001, 2004, 2006) defendem que as empresas ágeis e flexíveis precisam ter mecanismos rápidos e fáceis de atualizar e comunicar, bem como de unir tudo e todos. Se isto não for a tônica na empresa, os riscos de insucesso são grandes. Bennett et al. (2001, p.16-17) corroboram com esta idéia ao afirmarem que “cerca de 70% dos fracassos vividos pelos presidentes executivos não decorrem de falhas no pensamento estratégico, e sim de má execução”. Isto, de acordo com Rezende (2003), deve-se ao fato de que a estratégia não é compreendida ou “comprada” por quem deve implementá-la. E quando isto acontece, independentemente da qualidade, sua efetividade estará comprometida.

Preocupados com esta desarticulação entre o planejado e o executado, Kaplan e Norton (2001, p.11) defendem a estreita vinculação do planejamento estratégico com a execução, a ponto de afirmarem que “[...] a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si”.

Diante disto, percebe-se que há nítida preocupação dos especialistas em relação ao distanciamento cada vez maior entre a elaboração e a implementação das estratégias. E para reverter esta situação, Rezende (2003) lembra que somente o envolvimento e comprometimento das pessoas pode fazer com que as mais avançadas e sofisticadas idéias e propostas não sejam fadadas ao fracasso. Isto porque as pessoas devem ter o sentimento de autoria e importância na organização. Somente assim elas se comprometerão de fato para alcançar as estratégias. Além disso, é vital a existência de um forte elo ligando o planejamento à execução, aliando a um eficiente sistema de avaliação e controle que realimenta o processo.

Sob esse prisma, Rezende (2003) destaca que as empresas devem possuir um sistema que permita às pessoas compreender a organização, tanto no todo quanto nas partes e, principalmente, qual a sua parcela de contribuição para o todo. Ou seja, é necessária uma vinculação dos objetivos estratégicos com os táticos e operacionais, que nada mais são - ou deveriam ser - do que o seu desdobramento em direção às atividades. Somente desta forma as estratégias deixarão de ser projetos brilhantes, mas alheios ao processo operacional, e passarão a atender ao seu propósito maior de prover reais contribuições para que as empresas não só sobrevivam, mas desenvolvam vantagens competitivas sustentáveis.

3 Enquadramento metodológico

Esta pesquisa, em termos de bases filosóficas, foi desenvolvida a partir de uma visão de conhecimento construtivista, pautada num paradigma fenomenológico. Em termos de desenvolvimento, possui caráter exploratório, pois se constitui num estudo de caso, uma vez que se busca analisar um objetivo específico – desafio de conciliar múltiplos interesses e alinhá-los nos diversos níveis que permeiam a organização.

A fonte de coleta dos dados, no que tange à construção do modelo, é de natureza primária pelo fato dos dados terem sido coletados diretamente com os decisores da empresa investigada.

O método de pesquisa utilizado pode ser classificado como misto, uma vez que faz uso não só de instrumental estatístico na coleta e no tratamento dos dados, mas também de dimensões qualitativas, quando da identificação dos critérios que irão compor o modelo.

Como instrumento de intervenção para a construção do modelo, faz-se uso da Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C). Esta opção deve-se à capacidade desta metodologia de envolver os decisores na situação analisada, bem como proporcionar condições de mensurar e avaliar estratégias definidas pela organização.

4 Integrando o planejamento estratégico à gestão – um caso prático

Nesta seção apresenta-se o estudo de caso, desenvolvido numa empresa de grande porte, que atua num ambiente amplamente regulado e ao mesmo tempo competitivo - o setor elétrico brasileiro.

4.1 Escolha da abordagem

Integrar o planejamento estratégico com a execução e operacionalização era o desafio a ser vencido pela empresa foco deste trabalho. Diversas são as metodologias que se propõem a fazê-lo. Dentre elas destaca-se o BSC (*Balanced Scorecard*) e a MCDA-C (Metodologia Multicritérios em Apoio à Decisão - Construtivista). Ambas representam uma evolução em relação ao procedimento tradicional, porém entre elas há algumas diferenças básicas que merecem destaque.

A primeira, o BSC constitui-se mais numa ferramenta para comunicar e operacionalizar as estratégias, ou seja, busca preencher o vazio que há entre o planejamento e a execução sem, no entanto, questionar a qualidade da estratégia e, tampouco, integrar os desempenhos locais com o global, perdendo-se a noção de importância entre eles. Além disso, o processo de identificação, organização e detalhamento dos objetivos carece de um mecanismo científico estruturado e conhecido.

Já a metodologia MCDA-Construtivista, de acordo com Ensslin et al. (2000), adota uma perspectiva proativa, na qual o foco principal é a geração de aprendizado para os envolvidos no processo (ROY, 1996). Parte do pressuposto de que o conhecimento existente na organização pode ser alavancado e potencializado por meio da interação contínua das partes, associada a uma articulação adequada. Nesse sentido, vai construindo o mapa do conhecimento organizacional através de relações de causa-e-efeito: a partir da visão e missão da empresa dá-se a identificação dos objetivos estratégicos que as explicam, assim como suas partes constituintes, e se prossegue até alcançar as atividades operacionais que terão o desempenho mensurado através de escalas - descritores (ENSSLIN et al., 2001).

Todo o processo é realizado com a participação dos atores responsáveis, evidenciando a importância de sua participação e conquistando seu comprometimento. Cada escala – descritor –, ao representar os possíveis desempenhos da dimensão considerada, permite gerar o conhecimento requerido para o entendimento do atual grau de performance da organização nesta propriedade. Ele permite identificar, nesta escala, aqueles níveis de desempenho que,

segundo eles, representam a transição para uma área de performance comprometedora, denominada “Neutro” assim como aquela performance acima da qual o desempenho é considerado em nível de “excelência”, denominada “Bom” (ENSSLIN et al., 2001).

Estes níveis passam a desempenhar a função de âncoras para permitir a construção de escalas cardinais - de intervalo - para cada um dos descritores e, assim, permitir comparar alternativas construídas a partir destes níveis de referência, e com isto poder identificar sua relação de participação no objetivo hierarquicamente superior (KEENEY, 1992, p.146).

Pelas razões expostas, a metodologia MCDA – Construtivista apresenta vantagens para a operacionalização e acompanhamento do planejamento estratégico (PETRI, 2005) e, portanto, foi a utilizada para a realização deste trabalho.

4.2 O processo de elaboração do planejamento estratégico

A exemplo de toda empresa de grande porte, a empresa estudada também, periodicamente, revisa seu foco e alinhamento com os interesses de seus acionistas e demais atores que direta ou indiretamente com ela interagem. Na ocasião deste alinhamento, existia uma motivação elevada para transformar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos em algo mais que um objeto de adorno e *marketing*.

O Conselho de Administração desejava ter um instrumento que lhe permitisse visualizar o desempenho da empresa no alcance de seus objetivos estratégicos, para estabelecer metas de desempenho e, a partir delas, avaliar a performance da diretoria e de seus integrantes. Esta por sua vez, partiria para o desdobramento destas metas para os níveis tático e operacional.

Para tanto, a exemplo do que Kaplan recomendou, em março de 2008, no Fórum Mundial da Lucratividade, foi constituído um grupo de trabalho composto pela equipe do planejamento estratégico da empresa e por especialistas externos para assessorá-los. Além disso, houve a participação e apoio da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração, do corpo gerencial e de representantes do sindicato e dos empregados. Ao todo, foram envolvidas no processo, diretamente, aproximadamente sessenta pessoas.

Assim, o grupo começou a preparar o trabalho. Realizou múltiplos estudos e pesquisas acerca das análises: externa - oportunidades e ameaças - e interna - pontos fortes e fracos - e desenhou possíveis cenários. Estes estudos e seus resultados foram postos em discussão no primeiro encontro realizado pela empresa reunindo todos os atores acima destacados. Neste encontro foram consolidadas, segundo a percepção do grupo, as principais oportunidades e ameaças, e os pontos fortes e fracos.

Definidos estes aspectos, o grupo passou a organizar essas informações e estabelecer propostas para definir missão, visão e valores da empresa. Foram, então, todos os atores reunidos uma segunda vez para analisar as propostas e consolidar a missão, a visão e os valores da empresa.

Neste processo foram definidas as macro-orientações que norteariam as decisões da empresa para os próximos anos. Uma das peças deste processo foi o mapa dos objetivos estratégicos da empresa, apresentado na Figura 1.

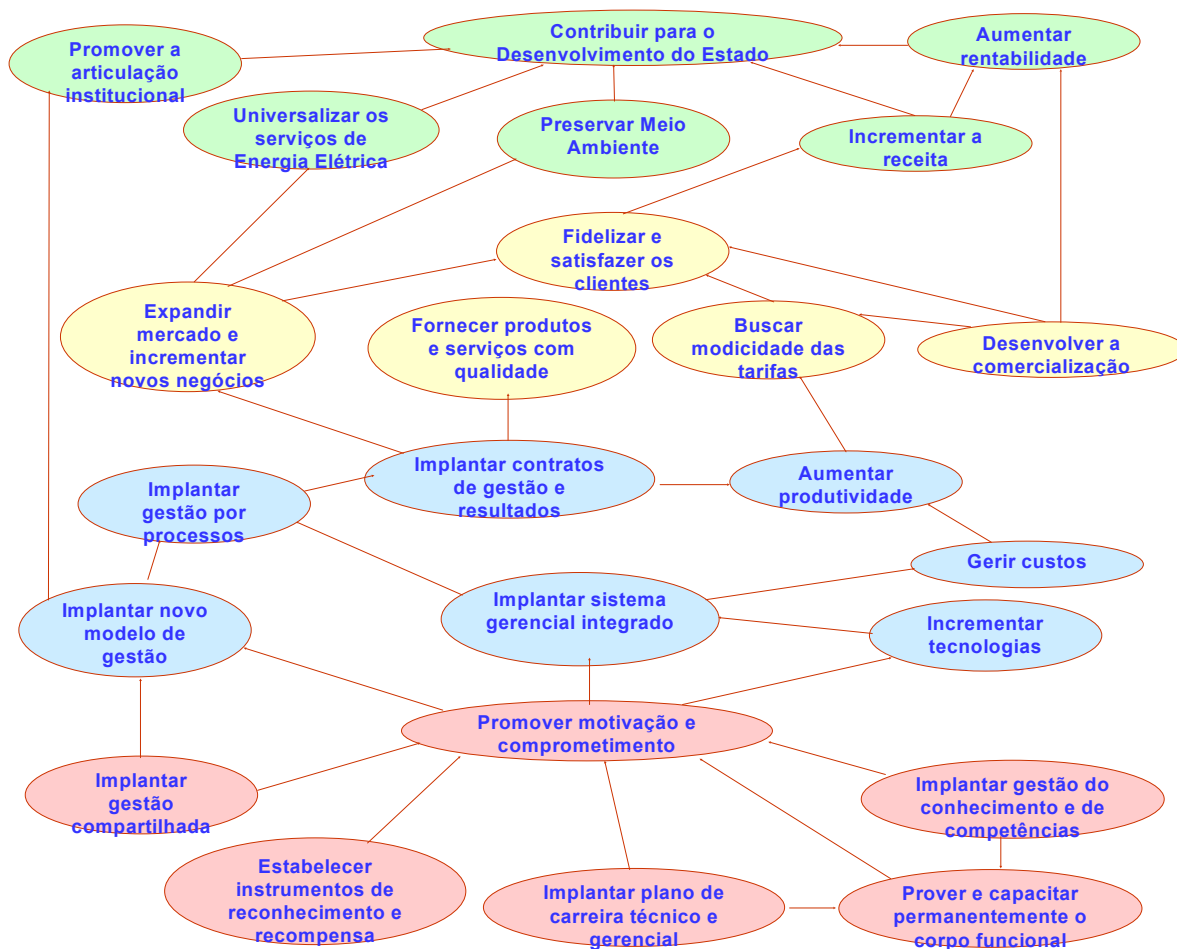


Figura 1: Mapa de objetivos estratégicos

Fonte: dados da pesquisa.

Neste estágio, poder-se-ia considerar concluído o planejamento estratégico da empresa. Porém, o relatório, apesar de bastante rico em termos de informações estratégicas, pouco dizia a respeito de como operacionalizá-las e menos ainda sobre a maneira de estabelecer metas e vinculá-las aos objetivos estratégicos. Com isto, diversas questões ficavam sem resposta: “E agora, o que devemos fazer para alcançar estes objetivos? Qual o atual desempenho da empresa em relação a estes objetivos? No futuro, como saberemos se melhoramos ou não? Se melhoramos, em quanto?” Desta forma, busca-se respostas para estas questões era o desafio a ser vencido.

4.3 A integração do planejamento estratégico à gestão da empresa

O processo clássico do planejamento estratégico estava concluído. Porém, tanto o Conselho de Administração quanto a Diretoria Executiva queriam promover uma mudança cultural. Para tanto, estavam trabalhando na implantação de um novo modelo de gestão para a empresa. Assim, tanto a elaboração do planejamento estratégico como sua implantação e execução deveriam estar alinhadas à filosofia de gestão compartilhada desse novo modelo.

Conceitualmente estavam bem definidos os objetivos da empresa, até porque são fruto de longas negociações entre os diversos atores envolvidos - representantes da empresa, empregados, sociedade, acionistas, consumidores e órgãos reguladores. Porém, uma dúvida preocupava a todos: como operacionalizá-los? Como elaborar um plano de gestão, por meio de um processo de negociação que permitisse, além de contemplar múltiplos objetivos simultaneamente, conhecer e também avaliar a performance local e global da empresa, de forma integrada?

Pela sua capacidade no trato de questões desta natureza, optou-se pelo uso da Metodologia Multicritérios em Apoio à Decisão (MCDA) - Construtivista, que possui como um de seus pontos fortes a operacionalização de situações complexas como esta.

O primeiro passo consistiu em verificar a aderência do planejamento estratégico aos objetivos dos diversos atores envolvidos. Constatou-se que, com pequenos ajustes, estes objetivos estariam contemplados. Em seguida, através da análise das relações de causa-e-efeito, passou-se a desdobrar suas partes constituintes. Foram construídos mapas de relações de influência, os quais, valendo-se do processo de transição desenvolvido em Ensslin e Montibeller Neto (1999), foram transformados em estruturas hierárquicas de valor.

Para cada objetivo estratégico foram identificados e organizados seus sub-objetivos explicativos em direção aos níveis tático e operacional, segundo a percepção dos atores envolvidos no processo, apoiados, quando necessário, por especialistas no assunto. Este procedimento evoluiu até o ponto em que foi julgado suficientemente operacional, ou seja, até o momento em que se constatou que seria possível encontrar uma escala ordinal – descritor – que permitisse medir o desempenho de cada aspecto de uma forma não ambígua.

Identificadas as escalas ordinais para todas as preocupações julgadas relevantes, fixaram-se os desempenhos âncoras - níveis Bom e Neutro - para cada um, pois somente assim passaria a ter sentido e validade a avaliação de aspectos diferentes. A realização desta etapa requereu muita análise e debate. Ficou convencionado que se utilizaria o valor numérico “100” para o desempenho equivalente ao nível “Bom”, e, “0” para o “Neutro” (BANA E COSTA *et al.*, 1999, 1997a, 1997b), operações estas válidas cientificamente, uma vez que a escala a ser utilizada era a de intervalos e, conseqüentemente, com dois graus de liberdade (BARSILAI, 2001).

A Figura 2 mostra o mapa estratégico de avaliação de desempenho da empresa, que foi desenvolvido a partir das discussões elaboradas, com os objetivos estratégicos em nível estratégico. Nela pode-se visualizar, além da filosofia geral do modelo, as áreas de preocupação e respectivos objetivos estratégicos acompanhados de suas importâncias relativas no todo. Pode-se visualizar ainda, as faixas de desempenho – nível de excelência, de mercado, e comprometedor. Nelas considerou-se que, por envolver múltiplos interesses, muitas vezes até conflitantes, caso a empresa obtivesse desempenho igual ou superior ao da terceira melhor empresa do setor, em cada um dos aspectos considerados, ela muito provavelmente seria a líder do setor. Nesta mesma linha, considerou-se que um desempenho entre a média do setor e até a terceira melhor, seria considerado como sendo “em nível de mercado”. Por fim, desempenhos abaixo da média do setor seriam considerados comprometedores.

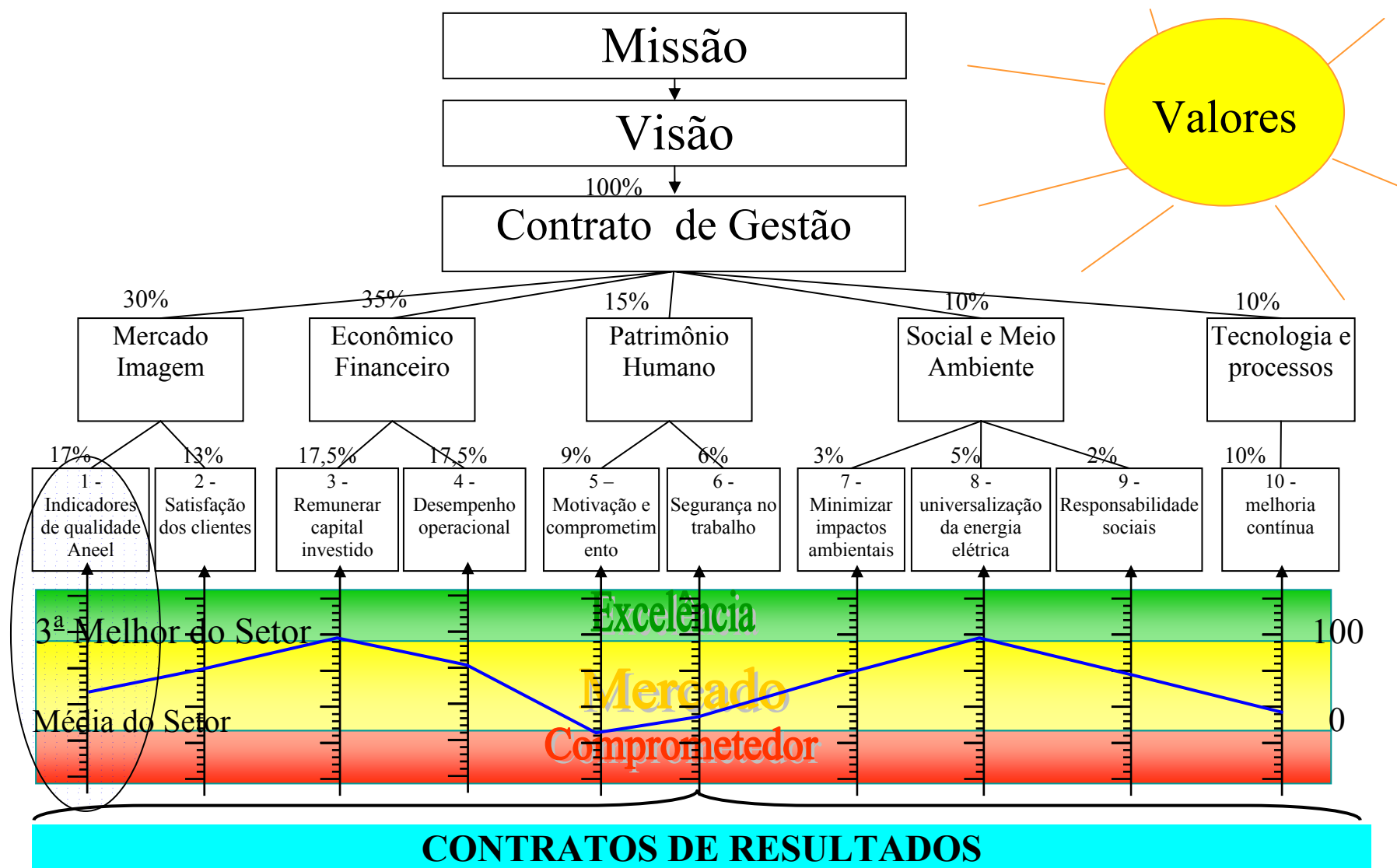


Figura 2: Mapa estratégico de avaliação de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no mapa estratégico global, evoluiu-se para identificar o desdobramento de cada um dos objetivos estratégicos para os níveis tático e operacional. A Figura 3 mostra os aspectos explicativos e respectivos descritores do objetivo estratégico “Atender indicadores de qualidade Aneel”, oriundos do mapa estratégico de avaliação de desempenho da empresa (Figura 2).

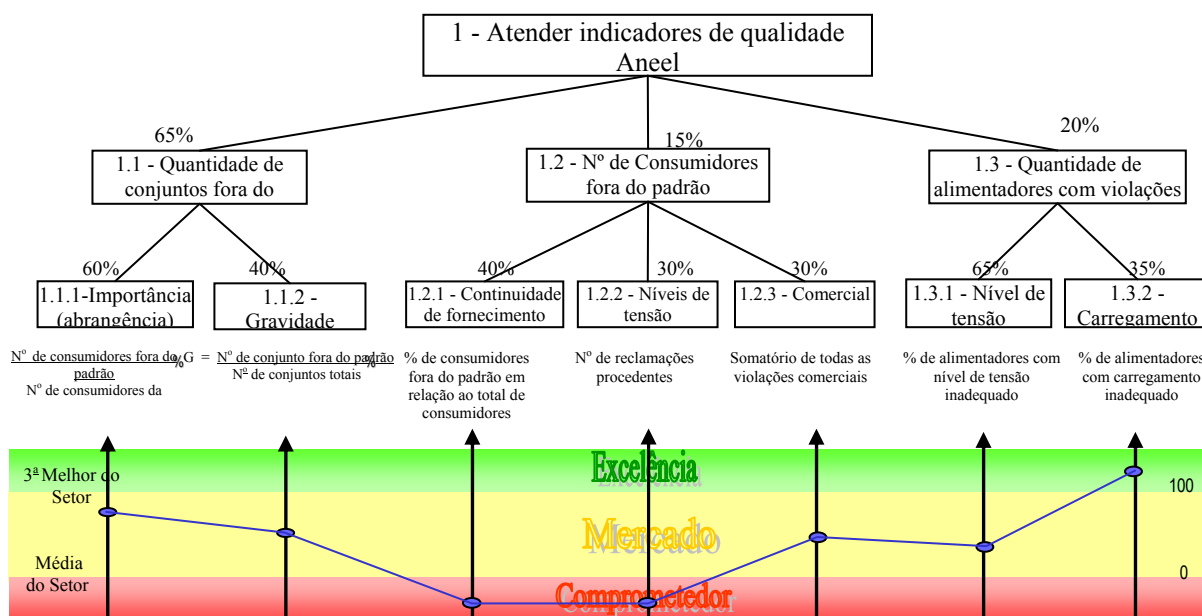


Figura 3: Descritores dos aspectos explicativos do objetivo estratégico “Atender indicadores de qualidade Aneel”

Fonte: Dados da pesquisa.

Para ilustrar a construção das escalas ordinais, este trabalho apresenta os aspectos explicativos e respectivos descritores do objetivo estratégico “1 – Atender indicadores de qualidade Aneel - Agência Nacional de Energia Elétrica”. Assim, o primeiro sub-objetivo explicativo é o “1.1 – Quantidade de conjuntos fora do padrão” que por sua vez, é explicado pelos aspectos “1.1.1 - Importância - Abrangência” e “1.1.2 – Gravidade”. Para cada aspecto foi identificada uma maneira pela qual ele seria medido.

Neste estágio, a compreensão é limitada à própria escala. Portanto, para compará-la com outras faz-se necessária a definição dos níveis de referência (BARSILAI, 2001)), neste trabalho denominados “Bom” e “Neutro”. Estes níveis representam a fronteira entre o desempenho considerado em nível de “excelência” e de “mercado”, e entre o nível de “mercado” e “comprometedor”, respectivamente. A definição destes níveis, de acordo com Keeney (1992), é crítica para o uso e interpretação de possíveis desempenhos neste objetivo.

A etapa seguinte - avaliação - foi realizada com o suporte do *software* Macbeth, desenvolvido por Bana e Costa (1999, 2004), que permitiu transformar os juízos de valor semânticos do grupo em valores numéricos. A forma e cuidados para a transformação dos descritores em funções de valor e o processo para identificar as taxas de harmonização que levaram à possibilidade de integrar os objetivos desde sua operação - níveis hierárquicos inferiores ou operacionais - até os superiores – estratégicos - são os mesmos utilizados em Bana e Costa (1999, 2004), Keeney (1992) e Ensslin *et al.* (2001).

Com a construção das funções de valor - escalas cardinais - para os descritores e a definição das taxas de harmonização – pesos - para os objetivos em questão, encerra-se a etapa de avaliação. Neste exemplo, de acordo com os juízos de valor dos decisores, o aspecto “importância – abrangência” foi considerado mais importante – 60% - do que o aspecto

“gravidade” – 40%. Este procedimento foi realizado para todos os aspectos.

Assim, conhecidas as fronteiras – níveis Bom e Neutro - para cada aspecto considerado, bem como sua relevância, bastou identificar onde a empresa se encontrava em cada um deles e, com base nisto estabelecer metas a serem perseguidas. Estas encontram-se associadas a um conjunto de insumos necessários para seu alcance.

Cumpridas estas etapas, obteve-se um modelo que permitiu avaliar e visualizar o desempenho atual da empresa, em relação a seu planejamento estratégico global, bem como para cada um de seus elementos operacionais que o geraram. A filosofia e resultado macro deste processo encontram-se evidenciados na Figura 2. Nela pode-se constatar, em grandes linhas, a maneira pela qual foi realizado o alinhamento estratégico.

Assim, como premissa maior encontra-se a razão de ser e existir da empresa – missão. Logo abaixo, encontra-se a visão. Nela a empresa definiu onde quer chegar num determinado intervalo de tempo.

Após se identificou um conjunto de áreas de interesse – cinco - que necessitavam ser atendidas e harmonizadas. Interesses estes, nem sempre comuns, e às vezes até conflitantes. Logo abaixo, encontram-se evidenciados os objetivos considerados estratégicos e as respectivas escalas que permitem a visualização do desempenho da empresa em cada um.

Estes desempenhos são obtidos por meio de um modelo de agregação aditiva, onde as taxas são multiplicadas pelos desempenhos normalizados. Este processo de avaliação é realizado do nível mais operacional para o mais estratégico. Ou seja, o resultado no nível estratégico é o produto dos desempenhos no nível operacional multiplicados pela sua importância.

Ressalte-se que conhecendo seu desempenho nos aspectos julgados relevantes e o que é considerado nível de excelência no mercado, a tarefa de estabelecer metas e acompanhá-las ficou facilitada. Além disso, este modelo subsidia negociações de diversas ordens, como as orçamentárias, salariais, regulatórias e sociais etc. Outra vantagem é que ao conhecer o perfil de desempenho da empresa, tem-se um processo gerador de iniciativas para melhorar seu desempenho de maneira muito mais focada naquilo que lhe é mais importante (KEENEY, 1992; ROY, 1996; BANA e COSTA, 2001 e 2004; e ENSSLIN et al., 2001).

Desta forma, constata-se que o modelo desenvolvido e implementado representou uma significativa evolução em relação ao estágio inicial da empresa pois, permitiu-lhe integrar o planejamento estratégico com a gestão do negócio. O reconhecimento da necessidade de evolução, face às mudanças internas e externas, com o passar do tempo, permitirá que os ajustes propiciem condições de aperfeiçoamento.

O modelo estruturado e evidenciado na Figura 2 já se constituía num bom apoio à tomada de decisão dos gestores. Porém, só representava seu compromisso com o Conselho de Administração. Logo, para efetivamente integrar o planejamento estratégico com as áreas operacionais da empresa, era necessário um mecanismo pelo qual essas áreas assumissem compromisso com a Diretoria Executiva. Era preciso desdobrar os objetivos estratégicos para os níveis tático e operacional.

4.4 Ampliando o modelo para os níveis tático e operacional

Para fazer com que as estratégias fossem convertidas em ações do dia-a-dia das pessoas, o mapa global desenvolvido para a área estratégica da empresa foi desmembrado em suas partes constituintes.

Os objetivos estratégicos foram, então, desdobrados para os níveis tático e operacional, a partir da elaboração de Contratos de Resultado, negociados entre a Diretoria e as demais áreas da empresa.

Cada um dos objetivos foi desdobrado até alcançar os níveis tático e operacional das respectivas áreas, a exemplo do evidenciado na Figura 2. No processo de desdobramento do

mapa estratégico global, participaram pessoas com notório saber da área para a qual era construído o mapa.

Cada um dos mapas foi organizado de maneira a conseguir visualizar os resultados a serem perseguidos em cada uma das áreas e os meios – insumos - necessários para alcançá-los. Isto sem perder o foco na sua contribuição para o alcance dos objetivos maiores da organização estabelecidas e contratadas entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

Desta forma, o resultado do trabalho, além de gerar aprendizado para as pessoas envolvidas na sua construção, forneceu também valiosos subsídios para viabilizar a negociação e elaboração dos Contratos de Resultados de maneira mais focada e alinhada com os objetivos empresariais, bem como com a Missão e Visão por elas estabelecidas.

Porém, mesmo estando com os mecanismos de negociação de objetivos e metas a serem perseguidos bastante evoluídos, faz-se necessário o estabelecimento de regras claras para avaliar e adotar medidas em decorrência dos níveis de alcance das metas contratadas. Ou seja, é necessário que exista uma política de conseqüências.

4.5 Avaliação de desempenho e política de conseqüências

Uma vez negociadas e contratadas as metas e desempenhos a serem perseguidos, era preciso existir um mecanismo de controle e gerenciamento confiável. Para tanto, dentre outros procedimentos, são realizadas apresentações periódicas dos resultados para os diversos atores envolvidos. Isto porque, caso sejam constatadas discrepâncias significativas entre o previsto e o realizado, os gestores, além de compreenderem as razões que as causaram, podem e devem adotar medidas corretivas.

Além dos acompanhamentos e avaliações periódicas, existe ainda a avaliação do desempenho anual e, em função dos resultados alcançados, é aplicada uma política de conseqüências. As medidas a serem adotadas dependerão da faixa de desempenho em que se situar o Índice Global de Desempenho – IGD, obtido pela empresa, ao final de cada exercício, em relação à meta contratada.

O IGD é obtido por meio do modelo de agregação aditiva desenvolvido, que nada mais é do que a multiplicação do desempenho individual de cada um dos indicadores pela sua importância relativa, no todo.

Este processo de avaliação e conseqüente aplicação da política de conseqüências, se pauta nas regras apresentadas no Quadro 1.

Resultado		Recomendações	Valor do IGD	Conceito	Faixa
Superou a meta contratada		Renovar contrato, reavaliar metas e decidir sobre premiações.	Maior que 100 (cem)	Excelente	Verde
Atingiu o desempenho o Contratado	Meta contratada	Dar continuidade ao contrato de gestão e, se necessário, fazer os ajustes pertinentes. Decidir sobre premiações.	Igual a 100 (cem)	Ótimo	
	Entre a meta contratada e o ponto inicial contratado		Menor que 100 (cem) e maior ou igual a 0 (zero)	Bom	Amarela
Não atingiu o limite mínimo contratado	Por fatores <u>não</u> passíveis de controle e previsão	Auditar a Empresa (operacional, técnica e financeiramente), e se necessário, reavaliar metas e renegociar o contrato.	Menor que 0 (zero)	Insuficiente	Vermelha
	Por fatores passíveis de controle e previsão	Auditar a Empresa (operacional, técnica e financeiramente) e decidir sobre alteração do quadro diretivo ou outras sanções.			

Quadro 1: Mapa orientativo da aplicação da política de consequências

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma, com base no Quadro 1, os responsáveis pela avaliação observarão os seguintes preceitos para aplicar a política de consequências:

1. apura-se o IGD ao final do exercício;
2. verifica-se, na tabela acima, a faixa em que se encontra o valor do IGD do exercício analisado, para obtenção do conceito obtido pela gestão;
3. se o conceito for Excelente, o desempenho realizado superou o desempenho contratado; assim, **o Contrato será considerado atendido** e, se necessário, efetuar-se-á os ajustes pertinentes;
4. se o conceito obtido for Ótimo ou Bom o desempenho contratado foi alcançado; assim, **o Contrato será considerado atendido** e, se necessário, efetuar-se-á os ajustes pertinentes;
5. nos casos de conceito Excelente, Ótimo ou Bom, o órgão responsável pode propor premiação para os responsáveis ou respectivas diretorias ou áreas;
6. se o conceito for Insuficiente, o desempenho realizado não atingiu o limite mínimo do contratado. Logo, **o Contrato será considerado não atendido** e, neste caso, será analisado se o desempenho é decorrente de fatores passíveis ou não de controle e previsão;
7. Se o Contrato for considerado não atendido por **fatores não passíveis de controle e previsão**, propor-se-á os ajustes pertinentes;
8. Se o Contrato for considerado não atendido **por fatores passíveis de controle e previsão**, o órgão responsável decidirá sobre a alteração do quadro diretivo ou outras sanções.

Assim, fecha-se um ciclo de planejamento, execução, controle e adoção de medidas corretivas. Convém destacar porém, que não se trata de algo estático e puramente seqüencial em que o início de uma atividade depende do término da outra.

Trata-se sim, de um processo contínuo de aprendizado, aperfeiçoamento e busca da excelência empresarial aos olhos dos diversos públicos com os quais a empresa interage. Com isto ela consegue um fino alinhamento dos seus interesses com os dos demais atores envolvidos no processo.

5 Conclusões

O planejamento estratégico convencional tem se mostrado um instrumento adequado para identificar, organizar e evidenciar de maneira transparente as grandes preocupações das organizações. Porém, sua desvinculação das atividades nos níveis tático e operacional tem limitado sua utilidade, tornando-o, muitas vezes, um simples adorno organizacional.

O propósito deste ensaio consistiu em mostrar, a maneira pela qual uma organização superou esta lacuna. Para tanto, diversas abordagens que se propunham a promover esta integração foram analisadas. No presente estudo de caso foi adotada a MCDA – Construtivista. Com ela tornou-se possível integrar a política estratégica à operacional através de uma coerente e fundamentada definição de objetivos e metas. Além disto, gerou-se intensas trocas de informações, promovendo o aprendizado e conhecimento de todos quanto a sua importância e contribuição para o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Com isto, além de definir o foco, tornou-se um instrumento transparente para identificar a contribuição das unidades no todo. A partir da identificação das escalas e da fixação das âncoras “Bom” e “Neutro” para cada preocupação, foi possível evoluir para a obtenção do perfil atual da organização e a conseqüente explicitação das áreas em que a empresa se encontra na vanguarda, bem como aquelas que devem ser aperfeiçoadas.

Este processo de integração do planejamento estratégico com as unidades e atividades operacionais e a compreensão e conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, suscitaram um conjunto de instrumentos gerenciais até então não pensados e que resultaram no aperfeiçoamento do processo de gestão e aumento da competitividade da organização.

Os resultados estão aparecendo, tanto interna quanto externamente, seja por meio da melhoria dos indicadores técnicos, sócio-ambientais, econômico-financeiros ou pelos seguidos reconhecimentos recebidos pela empresa, tornando-a referência no cenário nacional e até internacional, conforme estabelecido na visão.

O caminho da implementação do alinhamento estratégico é longo e árduo. O desafio é grande, porém a energia e sinergia geradas com este processo são cruciais para fazer frente às adversidades decorrentes de um processo desta natureza.

Referências

BANA E COSTA, C. A, CHAGAS, M.P.. **A career choice problem: an example of how to use MACBETH to build a quantitative value model based on qualitative value judgments**; European Journal of Operational Research 153. pp. 323–331. 2004.

BANA E COSTA, C. A, ENSSLIN, L, CORRÊA, E. C, VANSNICK, J. C.. **Decision support systems in action: integrated application in a multicriteria decision aid process**. European Journal of Operational Research, v. 113, pp 315-335, 1999.

BANA e COSTA, C.A., ENSSLIN, L., ZANELLA, I.,J.. **A real-world MCDA application in Cellular Telephony Systems**. Proceedings of 13th International Conference on MCDM, Cape Town, South Africa, 1997a .

BANA e COSTA, C.A., ENSSLIN, L., MONTIBELLER NETO, G.N.. **From cognitive maps to multicriteria models**. Proceedings of The International Conference on Methods and Applications of Multicriteria Decision Making, Mons, Bélgica, 1997b .

BARSILAI, Jonathan. **On the foundations of measurement**. Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics, 2001.

BENNETT, Jeffrey W. et al. **Um novo modelo para implantar a estratégia**. HSM management, Barueri, São Paulo, n. 26, p.16-22, mai./jun. 2001.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Planejamento estratégico**. NEST, 2001.

ENSSLIN,L.; DUTRA, A; ENSSLIN,S.R.. **MCDA: A Construtivist Approach to the Management of human Resources at a Governmental Agency; International Transactions in Operational Research- ITORS**, Vol 7. pp 79–100. 2000.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto. **Inferência Casual em Mapas Cognitivos**; ENEGEP - A0404. 1999.

ENSSLIN, Leonardo. **Avaliação e perspectivas da engenharia econômica**. João Pessoa – Paraíba. XIV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção: v. 1, p.ix-xx. 1994.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KAPLAN, Robert S.. **Mensurando e administrando a lucratividade da sua estratégia**. Portal do HSM, Entrevista concedida no Fórum Mundial da Lucratividade em 11.03.2008.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.. **Alinhamento: usando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **A estratégia em ação – *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 7ª ed., 1997.

KEENEY, Ralph L.. ***Value-focused thinking: a path to creative decisionmaking***. Harvard University Press, 1992.

LEONARD, Dorothy e STRAUS, Susan. Aproveitando todo o cérebro de empresa. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MITROFF, Ian. **Tempos difíceis, soluções inovadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PETRI, S. M.. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho**

e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. Florianópolis. Tese de doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1985.

REZENDE, José Francisco. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: encontrando a performance balanceada na economia do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROY, Bernard. **Multicriteria methodology for decision aiding.** Kluwer Academic Publisher, 1996.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 6ª ed., 2000.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina – a dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 2ª ed., 2000.