

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

JESSICA HORBACH

**PROPOSIÇÃO DE QUADRO REFERENCIAL PARA PROMOVER O
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE UNIDADES DE APOIO QUE CONTRIBUA
PARA A GERAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre

2016

Jessica Horbach

PROPOSIÇÃO DE QUADRO REFERENCIAL PARA PROMOVER O
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE UNIDADES DE APOIO QUE CONTRIBUA
PARA A GERAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBAem Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof.Dr. Oscar RudyKronmeyer Filho

Porto Alegre

2016

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Oscar RudyKronmeyer Filho pela dedicação, e excelente orientação.

Aos Professores que participaram desta pesquisa na condição de Especialistas, agradeço sua disponibilidade e presteza.

Aos gestores das empresas que dedicaram seu tempo ao preenchimento dos questionários e entrevistas.

À Milena Kraemer, irmã querida, pela grande contribuição na revisão e correção ortográfica.

RESUMO

O alinhamento organizacional é essencial para a implementação da estratégia das organizações, e impacta diretamente na geração de valor. Este alinhamento atua fortemente no ambiente interno, promovendo a integração entre estrutura, pessoas, sistemas de informação e processos de apoio e de gestão de desempenho dos recursos utilizados na produção de valor, e na adaptação da organização ao ambiente externo em permanente transformação. Os processos de apoio vistos e assumidos numa posição de parceiros de negócio podem contribuir de forma valiosa para conectar os elos da cadeia de valor, sustentar a estratégia da organização, atuando decisivamente no apoio aos processos primários. Este estudo tem como objetivo geral propor um quadro referencial para promover alinhamento estratégico das unidades de serviços de apoio, que maximize sua aplicação na geração de valor nas organizações. Os objetivos específicos são caracterizar o alinhamento organizacional, identificar os fatores que propiciam o alinhamento organizacional, buscar convergências entre alinhamento das unidades de apoio, vantagem competitiva e valor e estabelecer critérios para gestão do alinhamento organizacional das unidades de apoio. A metodologia utilizada é o estudo de múltiplos casos, em que se realizou mediante entrevistas semiestruturadas com dois grupos de elementos: gestores de empresas que implementaram ou estão desenvolvendo modelos de alinhamento estratégico, e especialistas de gestão empresarial que atuam como consultores em processos de alinhamento. As informações coletadas nas entrevistas foram tratadas com base no método de análise de conteúdo, e cruzadas para verificar convergências entre o relato dos gestores de empresas e dos especialistas. Ao final, se apresenta a proposta de um quadro referencial que pode ser aplicado para promoção de alinhamento estratégico de unidades de apoio que contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Palavras-chave: Alinhamento organizacional, vantagem competitiva, cadeia de valor, *Balanced Scorecard*.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Fases do processo de alinhamento interno | 21 |
| Quadro 2 – Pontos de verificação do alinhamento organizacional..... | 22 |
| Quadro 3 – Pauta sugestiva para as reuniões de acompanhamento da estratégia .. | 23 |
| Quadro 4 – Quadro de referencial teórico do estudo | 47 |
| Quadro 5 – Protocolo da pesquisa | 49 |
| Quadro 6 – Pontos de verificação do alinhamento das organizações..... | 55 |
| Quadro 7 – Descrição comparativa da entrevista com os gestores | 56 |
| Quadro 8 – Descrição comparativa das entrevistas com especialistas..... | 59 |
| Quadro 9 – Conclusões relacionadas aos objetivos específicos do estudo..... | 61 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo genérico de alinhamento | 16 |
| Figura 2 – Fluxo de integração entre o planejamento e a execução da estratégia ... | 18 |
| Figura 3 – BSC na perspectiva da geração de valor pelas unidades de apoio | 30 |
| Figura 4 – Processo de descrição do perfil do cliente | 31 |
| Figura 5 – Processo de descrição do mapa de valor | 32 |
| Figura 6 – Esquema para alinhamento de processos à estratégia..... | 37 |
| Figura 7 – Priorização de processos | 39 |
| Figura 8 – Estrutura organizacional das empresas alvo do estudo | 50 |
| Figura 9 – Quadro referencial para alinhamento estratégico de unidades de apoio . | 64 |
| Figura 10 – Quadro auxiliar para o diagnóstico das inter-relações internas na organização..... | 65 |
| Figura 11 – Macro fluxo para construção do portfólio de serviços e apoio estratégico | 66 |
| Figura 12 – Proposta de painel para gestão do alinhamento interno | 67 |
| Figura 13 – Proposta para planos de ação para resultado insatisfatório de indicador | 69 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 Delimitações do Trabalho | 9 |
| 1.2 Objetivos | 9 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 10 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 10 |
| 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 13 |
| 2.1 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL | 13 |
| 2.1.1 O processo de alinhamento | 18 |
| 2.1.2 Gestão do alinhamento | 21 |
| 2.2 GERAÇÃO DE VALOR NA ORGANIZAÇÃO | 24 |
| 2.2.1 O papel das unidades de apoio na geração de valor | 26 |
| 2.2.2 O papel da administração central na geração de valor | 28 |
| 2.2.3 Proposta de valor da organização | 29 |
| 2.3 BSC COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DO ALINHAMENTO | 33 |
| 2.3.1 Desempenho financeiro | 35 |
| 2.3.2 Relação com os clientes internos | 36 |
| 2.3.3 Processos internos | 37 |
| 2.3.4 Aprendizado e crescimento | 39 |
| 2.3.4.1 capital humano: competências para executar as atividades estratégicas. | 40 |
| 2.3.4.2 Capital da informação: infraestrutura e sistemas de informação e gestão do conhecimento para dar suporte às estratégias | 43 |
| 2.3.4.3 Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento de informações e processos e compartilhamento de conhecimento. | 44 |
| 2.3.4.4 Nível de prontidão dos ativos intangíveis | 44 |
| 2.4 QUADRO DE REFERENCIAL TEORICO DO ESTUDO | 46 |
| 3 METODOLOGIA | 48 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 48 |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 49 |
| 3.2.1 Seleção da amostra | 50 |
| 3.3 COLETA DE DADOS | 51 |
| 3.3.1 Instrumentos de coleta de dados | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS..... | 52 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 53 |
| 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES DE EMPRESAS | 53 |
| 4.1.1 Descrição das empresas entrevistadas | 53 |
| 4.1.2 Análise dos dados coletados | 54 |
| 4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS EM GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 58 |
| 4.2.1 Apresentação dos especialistas entrevistados..... | 58 |
| 4.2.2 Análise dos dados coletados na entrevista com especialistas | 58 |
| 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE INFORMAÇÕES COLETADAS NAS ENTREVISTAS E OS OBJETIVOS DO ESTUDO..... | 61 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 63 |
| 5.1 APRESENTAÇÃO DO QUADRO REFERENCIAL PARA PROMOVER O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE UNIDADES DE APOIO | 63 |
| 5.1.1 Construção dos pilares de sustentação do quadro referencial | 65 |
| 5.1.2 Definição dos acordos de níveis de serviço intersetoriais..... | 66 |
| 5.1.3 Montagem do painel de gestão da unidade de apoio..... | 67 |
| 5.2 LIMITAÇÕES..... | 70 |
| REFERÊNCIAS | 71 |
| APÊNDICES..... | 74 |

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios altamente diversificado e globalizado impõe às organizações uma série de demandas e restrições na gestão dos negócios. Para ser competitiva, dentre outros fatores, Porter (1989) recomenda que uma empresa ofereça aos seus clientes uma proposta exclusiva de valor, que será traduzida em seus produtos e serviços.

Uma proposta exclusiva de valor exigirá e dependerá do posicionamento estratégico da organização. E uma estratégia será tanto mais sustentável quanto mais os elementos e recursos que compõem esta organização estejam alinhados com a estratégia. “As organizações são fontes de valor quando alinham suas unidades de apoio com as estratégias do negócio e com as estratégias das unidades de negócio.” (Kaplan e Norton 2006 p. 135)

O alinhamento organizacional é um tema bastante complexo, fundamental para a estratégia das organizações, e que impacta de duas formas na geração de valor. Na fase de elaboração da estratégia, quando se faz necessário ajustar a estratégia proposta aos fatores do ambiente externo, e num segundo momento, impactará na implementação da estratégia, quando a integração entre estrutura, pessoas, sistemas de informação e avaliação de desempenho terão papel fundamental na execução bem sucedida do plano estratégico. (PRIETO, DE CARVALHO E FISCHMAN, 2009)

O alinhamento pode ser tratado como um resultado, mas também como um processo (MILES E SNOW, 1984 apud PRIETO, DE CARVALHO E FISCHMANN, 2009) cujo objetivo será conduzir de forma sistemática e harmônica o desdobramento e implementação da estratégia.

A literatura consultada atribui grande importância aos processos de apoio na implementação da estratégia, em especial aos ativos intangíveis: pessoas, conhecimento, comunicação. Na conjuntura econômica e mercadológica, estes elementos precisam ser tratados como elementos parceiros de negócios, com objetivo de atender com excelência as necessidades das unidades de negócio, provendo soluções através de um pacote de serviços estratégicos (KAPLAN E NORTON 2006)

Para que se consiga elaborar um pacote de serviços estratégicos, a unidade de apoio deve compreender muito bem as necessidades das unidades de negócio e os objetivos corporativos. A utilização de técnicas de design estratégico, como o Canvas de proposta de valor (OSTERWALDER 2014) pode ser uma alternativa moderna e

criativa, pois auxilia na compreensão das necessidades dos clientes, a organizar as alternativas e descrever como será possível criar valor.

A gestão do alinhamento produzido é outro aspecto importante para manter e alavancar os resultados alcançados, e para isto é fundamental a utilização de ferramentas de gestão. Comunicar a estratégia de forma clara para toda a organização, estabelecer objetivos e metas, definir responsabilidades e premiar o bom desempenho são fatores motivadores para que as pessoas produzam os resultados esperados.

Este estudo abordará o tema alinhamento organizacional, focado na contribuição das unidades de apoio para a geração de valor. Considerando a amplitude e a complexidade do tema, que envolve a análise de muitas variáveis, buscou-se focar exclusivamente na contribuição dos processos de apoio.

O estudo está estruturado em 5 capítulos. O primeiro efetua a introdução aos temas que serão abordados. O segundo capítulo é dedicado à apresentação do referencial bibliográfico, que fundamentará os temas tratados. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa. O capítulo quatro apresentará os resultados obtidos, e por fim, no capítulo cinco são apresentadas considerações finais.

1.1 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Com o presente estudo, se busca compreender o seguinte problema de pesquisa: De que forma o alinhamento das unidades de apoio organizacional pode contribuir para geração de valor da organização?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo se dividem em geral e específicos, e serão abordados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um quadro referencial para promoção do alinhamento estratégico em empresas diversificadas que possibilite a geração de valor a partir do alinhamento entre as funções de apoio e as estratégias do negócio.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral deste trabalho será atingido por meio dos seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o alinhamento organizacional;
- b) Identificar os fatores que propiciam o alinhamento organizacional;
- c) Buscar convergências entre alinhamento das unidades de apoio, vantagem competitiva e valor;
- d) Estabelecer critérios para gestão do alinhamento organizacional das unidades de apoio;
- e) Propor um quadro referencial para promover o alinhamento estratégico de unidades de apoio que contribua para geração de vantagem competitiva e valor.

1.3 JUSTIFICATIVA

Na visão tradicional, e sendo tratadas como centros de custos, as unidades de apoio e de serviços compartilhados são consideradas secundárias na geração de valor das organizações. Verifica-se em algumas empresas um total isolamento das áreas de apoio, para as quais a estratégia corporativa parece ser algo bastante distante, e com pouca relevância em suas atividades diárias.

Entretanto, nas condições mercadológicas que se apresentam na contemporaneidade, não há mais espaço nas organizações para erros gerados pela falta de entendimento do negócio, e alienação ou pouco engajamento das partes envolvidas. A economia globalizada em que vivemos, consumimos e trabalhamos, baseada na informação e no conhecimento oferece novas oportunidades para criação de sinergias corporativas. (KAPLAN E NORTON, 2006)

Neste contexto, compartilhar serviços internos, como RH, Financeiro, Contabilidade e TI, passa a ter um significado muito maior do que apenas redução de custos ou ganhos de eficiência operacional. A velocidade das soluções, melhoria na produtividade, padronização nos processos passam a representar o desenvolvimento

de competências estratégicas, que oportunizam a geração de valor. (GERREIRO E SOAVINSKY, 2013)

A atual configuração dos negócios e da estruturação das empresas frequentemente faz com que cada setor pense em soluções isoladas e não sinérgicas. (ALBUQUERQUE E ROCHA 2006) A forma tradicional de representar a estrutura de uma organização é o organograma funcional, que descreve a organização das pessoas e das funções dentro da empresa. (CAMPOS, 1998)

“Na verdade os problemas das empresas não estão nas funções, mas na interação e integração das áreas funcionais. [...] os problemas que as grandes empresas encontram estão nas barreiras que são criadas consciente ou inconscientemente entre as diferentes áreas funcionais.” (Campos, 1998 p. 31)

Ao identificar um problema em sua área, o gerente irá agir rapidamente para a solução daquele problema. “A principal causa dos problemas das empresas, principalmente do re-trabalho e da baixa produtividade, reside na falta de visão dos processos operacionais como uma série de atividades multifuncionais inter-relacionadas [...]” (Campos, 1998 p. 31) É preciso integrar os processos do negócio para ganhar velocidade nas respostas às demandas do mercado, combinando as vantagens da especialização funcional com agilidade dos processos integrados. (CAMPOS, 1998)

A descentralização é uma forma de agilizar o processo decisório dentro das empresas, entretanto, em alguns momentos, a necessidade de descentralização acaba sendo demasiadamente burocratizada pela alta direção, que impõe restrições às ações dos gerentes de nível médio. Cabe ressaltar que é preciso haver certo controle, mesmo quando a estrutura é descentralizada, pois o empoderamento das pessoas sem direção transforma-se em anarquia. (FERNANDES 2004) “No entanto a descentralização incontrolada destrói a busca de inter-relações, encorajando os gerentes das unidades a buscarem estratégias que maximizem o desempenho da unidade, e não o das corporações.” (Porter 1989 p. 355)

“As dificuldades organizacionais para obtenção até mesmo de inter-relações claramente benéficas talvez sejam a principal razão por que muitos gerentes rejeitam o conceito de sinergia.” (Porter 1989 p. 355)

Há, naturalmente, impedimentos para a produção de inter-relações nas organizações, sendo os mais comuns a produção de benefícios assimétricos, ou seja, alguns setores se beneficiarão das inter-relações geradas mais do que outros, o receio

de perder a autonomia e controle sobre as operações que alguns gestores tem, e que por isto podem interferir na produção de sinergias. Outro fator é a existência de uma cultura de avaliação exclusivamente focada nos resultados que alguns setores produzem, esquecendo-se que ao operar de forma que beneficie outro departamento, também estão contribuindo para a geração de valor. Por fim, diferenças organizacionais, como identidade, cultura e estilo de liderança entre os setores pode criar barreiras de comunicação, impedindo também a criação e sinergias. (PORTER, 1989)

Quando se fala em alinhamento organizacional, os conceitos de processo fim e de processo de apoio devem perder sua distinção, afinal, se um elo do processo se romper, todo o resto será prejudicado. (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2006) Outra mudança de paradigma é passar a ver a sede administrativa como um agente coordenador das atividades da organização, identificando oportunidades, orientando ações e decisões alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. (KAPLAN E NORTON 2006)

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O ponto central deste estudo é a abordagem do tema alinhamento organizacional na perspectiva dos processos de apoio, buscando-se identificar de que forma a promoção do alinhamento interno das unidades de apoio pode contribuir para a geração de valor nas organizações. A fundamentação teórica foi desenvolvida buscando atender a três temas:

- Alinhamento organizacional: compreender o tema de forma geral, delimitar o entendimento sobre alinhamento interno, processo de promoção do alinhamento e sistemática de gestão;
- Vantagem competitiva: abordagem geral sobre o tema e sobre a forma como as unidades de apoio podem contribuir para a geração de valor;
- *Balanced Scorecard*: utilização da ferramenta para promoção e gestão do alinhamento.

Buscou-se desenvolver a base teórica a partir de publicações clássicas sobre os temas, cuja ampla aceitação chancela o estudo, e complementando-as com publicações e artigos acadêmicos de enfoque prático, que contribuiriam com visões e aplicações mais atuais sobre os temas.

2.1 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

Conceitualmente o tema alinhamento tem suas origens nos estudos e pesquisas de estratégia de negócios, visto que, um dos objetivos do planejamento estratégico é utilizar de forma coordenada os recursos da organização para potencializar a ação das forças sobre as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e minimizar o impacto das fraquezas também em relação a estes fatores. (MILLER, 1998, PORTER, 1992 apud CANÉPA, RIGONI e BRODBECK, 2008)

Segundo Porter (1989), com o advento do planejamento estratégico, as organizações passaram a olhar de forma mais atenta para o desenvolvimento da estratégia, e com isto duas questões surgiram: a seleção da indústria e a coordenação das atividades das unidades empresariais. As inter-relações coordenadas entre as

unidades empresariais contribuem de forma valorosa para conectar os elos da cadeia de valor de uma organização, e gerar vantagem competitiva para uma empresa.

Kaplan e Norton (2008) afirmam que mesmo a melhor estratégia perde a validade se não houver integração da estratégia corporativa com as estratégias das unidades de negócio, garantindo que estejam sintonizadas na mesma frequência das unidades de apoio. Neste sentido, alinhamento significa a produção de sinergias no âmbito da organização, assegurando que equipes, processos, unidades e parceiros de negócios estejam trabalhando de forma coordenada. (KAPLAN E NORTON, 2006)

A estratégia empresarial deve ser o centro de um modelo de alinhamento, e sua eficácia dependerá fundamentalmente de quatro aspectos: (KAPLAN E NORTON, 2006)

I - Consistência estratégica: trata-se da implementação dos diferentes componentes estratégicos por meio de atividades internas consistentes, e será verificada quando a organização dispuser de um conjunto de indicadores de desempenho interno consistentes e alinhando os resultados esperados.

II - Alinhamento organizacional: a capacidade de a organização produzir sinergias com a integração de seus processos internos e com as estratégias das unidades de apoio, unidades de negócios e parceiros externos.

III - Alinhamento do capital humano: por mais que a estratégia seja elaborada pelo comitê executivo, sua implementação se dá pelas pessoas que compõem a organização, que precisam estar capacitadas e motivadas para tal. “O alinhamento do capital humano é alcançado quando os objetivos individuais, programas de treinamento e remuneração estiverem alinhados com a estratégia do negócio.” (Kaplan e Norton, 2006 p. 295)

IV - Alinhamento dos sistemas de planejamento e controle: este aspecto será fundamental para orientar a distribuição de recursos, monitoramento de desempenho e tomada de ações para adaptar a estratégia às necessidades do negócio e do mercado, e o principal sujeito será a administração central, na figura dos altos executivos e do Conselho de Administração da empresa.

Monteiro de Barros (2007) p. 10 afirma que as organizações são sistemas interagindo simultaneamente com diversos ambientes, eo “Alinhamento pressupõe um ajuste entre elementos variados” destes ambientes. Neste sentido Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 148-156) apud Monteiro de Barros (2007) complementam:

“As organizações, por sua vez, são sistemas abertos, sócio-técnicos, estruturados, dos tipos mais complexos, compostas de diferentes sistemas que se relacionam com diversos outros sistemas externos, de onde recebem inputs (insumos) e para onde enviam outputs (resultados), trocando energia e matéria-prima por bens e serviços e que mantém a autonomia funcional, ao mesmo tempo que se adaptam às pressões externas.”

Na visão de Dutra (2001) apud Fernandes (2004) p.16 o alinhamento estratégico é:

“[...] uma intenção organizada que se transforma em realização, através da mobilização de capacidades, denominadas competências, de forma subsequentemente ordenadas e intencionais, com variado grau de flexibilidade nos processos, a fim de obter a concretização de algo previamente planejado em decorrência da estratégia empresarial.”

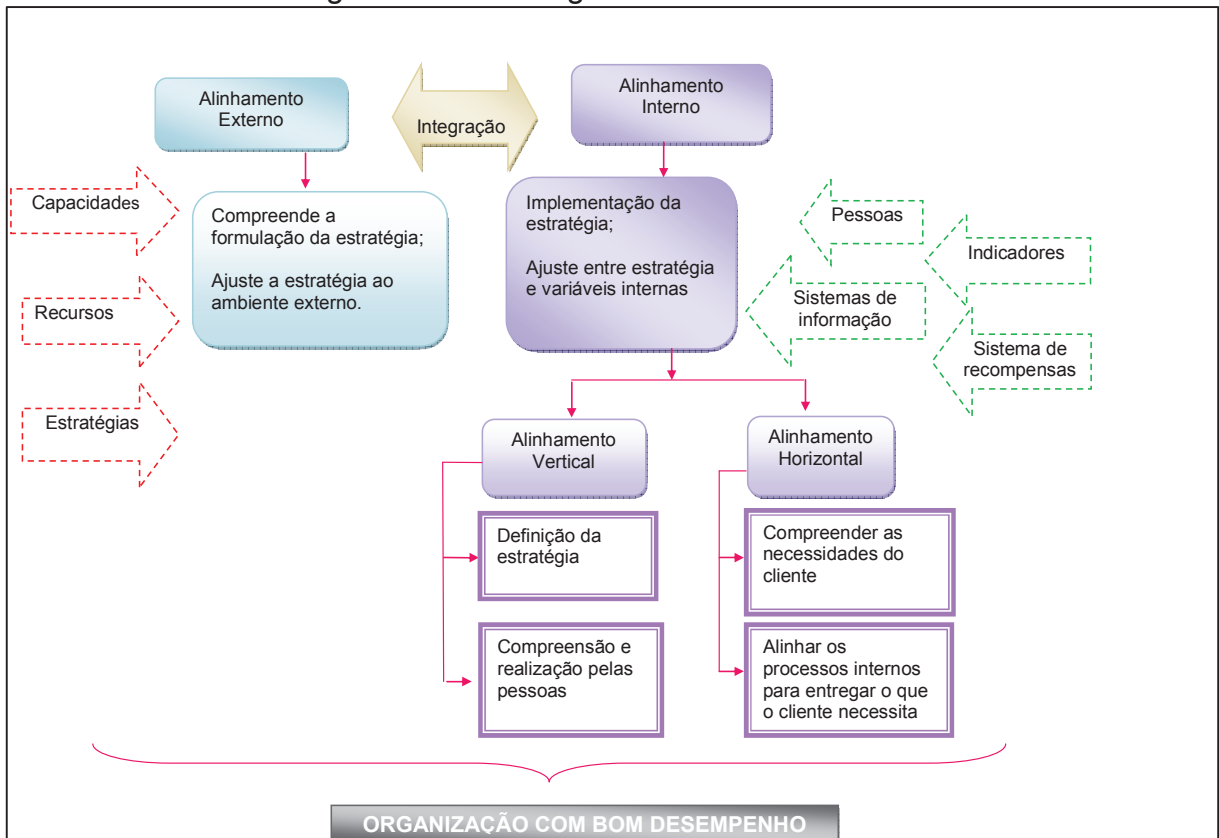
As empresas mais exitosas são aquelas que souberam definir seus objetivos e ideais, planejar a forma mais adequada de atingi-los, e conseguiram executá-los de forma integrada, alinhando seus recursos e competências internas, e com isto, produzindo vantagem competitiva. (FERNANDES, 2004)

O alinhamento organizacional está relacionado com agrupamento, ajuste coeso e congruência entre as várias dimensões dos ambientes internos e externos. (GALBRAITH E KAZANJIAN, 1986 apud PRIETO, DE CARVALHO E FISCHMANN, 2009) Na literatura consultada verificou-se que a prática do alinhamento organizacional é um dos fatores chaves para o sucesso das estratégias organizacionais.

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) afirmam que o alinhamento é elemento central da estratégia, sendo fundamental tanto na fase de formulação, mas principalmente na fase de implementação. Na formulação, o alinhamento representará o ajuste entre as variáveis do ambiente externo e as estratégias adotadas pela organização. Enquanto que, na fase de implementação, o aspecto fundamental será a integração entre a estrutura organizacional, as pessoas, os sistemas de informação e as medidas de avaliação estabelecidas.

Prieto (2011), com base em conceitual de diversos autores da área, expôs de forma detalhada o modelo genérico de alinhamento organizacional, que é apresentado resumidamente na forma da figura 1.

Figura 1 – Modelo genérico de alinhamento



Fonte: Adaptado de Prieto (2011).

O alinhamento externo trata da relação da estratégia, capacidades e recursos da organização com as variáveis do ambiente onde está inserida. Já o “Alinhamento interno, refere-se à mobilização dos recursos tangíveis e intangíveis para a implementação da estratégia formulada.” (Prieto, 2011 p. 23). Ainda no ambiente interno, o alinhamento vertical está relacionado com o arranjo das estratégias, objetivos, decisões e planos de ação nos vários níveis da organização, já o alinhamento horizontal integra as funções da organização. Segundo o autor, o bom desempenho das organizações resultará do ajuste das variáveis externas e internas.

Em um estudo para avaliar o impacto do alinhamento estratégico sobre o desempenho das organizações, Prieto (2011) verificou que o alinhamento interno se dá através do alinhamento vertical e do alinhamento horizontal. Em se tratando de alinhamento vertical identificou cinco pontos fundamentais para a questão:

I – Existência de um plano estratégico formal, através do qual a estratégia será planejada, comunicada e implementada;

II - Envolvimento da média gerência na formulação e implementação da estratégia. Mesmo se tratando de pessoas que não tenham perfil de estrategistas, o conhecimento sobre as operações e sobre as equipes de linha de frente é decisivo para influenciar e impulsionar as ações estratégicas;

III – O envolvimento dos gestores e altos executivos na compreensão e no suporte à estratégia, definindo e priorizando as ações de maior relevância;

IV – Habilidade gerencial dos executivos para implementar a estratégia e promover o alinhamento. As habilidades pontuadas como fundamentais para os executivos são a coordenação de ações, capacidade de gerir pessoas, negociação, comunicação, convencimento e promoção de ajustes na estratégia;

V – Comprometimento das pessoas com a estratégia, para alcançar as metas e os objetivos propostos, o que será resultado da cultura existente e do sistema de recompensas e reconhecimentos vigente.

Para Kaplan e Norton (2008) p. 158

“O alinhamento vertical possibilita que cada unidade de negócio e cada departamento contribua para o objetivos corporativos, ao mesmo tempo em que se empenham para implementar suas estratégias locais, para vencer no ambiente corporativo.”

No que se refere ao alinhamento horizontal, o foco está na orientação para processos e na orientação para os clientes. Deve-se identificar os processos chave que irão suportar a estratégia, e ajustar as tarefas executadas por eles para atingir os objetivos estratégicos. Em relação à orientação para o cliente, deve-se assegurar que os departamentos e as funções desempenhadas por eles estejam seguindo a diretriz estratégica, antecipando e atendendo as necessidades dos clientes. (PRIETTO, 2001)

Há três condições para a realização do alinhamento horizontal segundo o autor:

- a) Conseguir identificar as necessidades de cliente, e as oportunidades para atendê-lo;
- b) Manter o relacionamento com clientes e consumidores antes, durante e depois do atendimento;
- c) Desenvolver a noção de cliente-fornecedor internamente na organização.

Para Kaplan e Norton (2008) p. 158 o alinhamento horizontal entre unidades de negócio e de apoio irá gerar sinergias na medida em que a empresa:

- “*Entregar de maneira integrada a proposta de valor para os clientes, envolvendo várias unidades de negócio;
- *Reforçar a marca corporativa durante cada experiência de compra dos clientes.
- *Alcançar economias de escala mediante o compartilhamento de recursos de produção, tecnologia, distribuição, recursos de vendas e funções de apoio corporativa.
- * Compartilhar conhecimentos e melhores práticas em toda a empresa.
- * Melhorar as capacidades dos empregados, por meio de planos integrados de treinamento e de desenvolvimento de carreiras.”

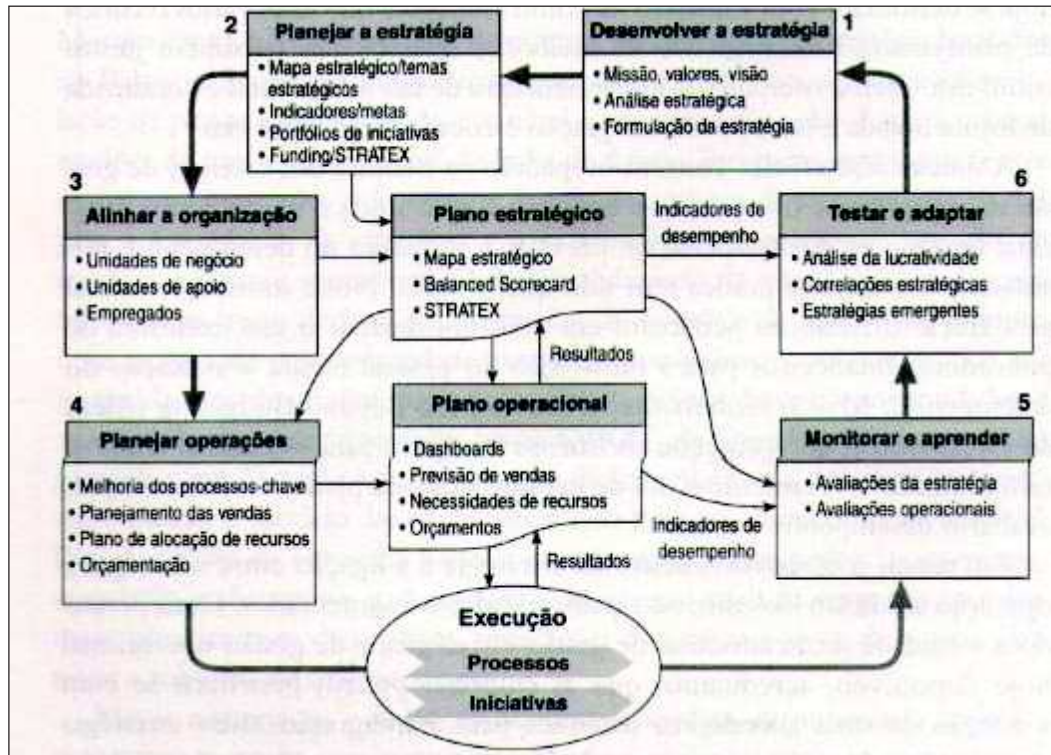
2.1.1 O processo de alinhamento

“[...] alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo de adaptação e mudança contínuas.” (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993 p. 5 apud MONTEIRO DE BARROS, 2007 p. 15)

O processo de alinhamento se inicia com o desenvolvimento da estratégia corporativa, definindo-se a proposta de valor da organização, estabelecendo os objetivos e as estratégias. Em seguida criam-se os mapas estratégicos e os BSC corporativos. Feito isto, as Unidades de Negócio devem fazer seus planejamentos de longo prazo e construir seus BSCs alinhados com os objetivos corporativos. Em seguida, as unidades de apoio fazem seus planejamentos de longo prazo para apoiar as estratégias das unidades de negócios e corporativas e desenvolvem seus mapas estratégicos e BSCs integrados. (KAPLAN E NORTON 2006)

Depois de planejado, inicia-se o processo de implementação da estratégia, que precisa contar um bom sistema de governança corporativa que integre as ações planejadas com a execução das operações (KAPLAN E NORTON, 2008). A figura 2 representa de forma resumida um sistema gerencial que promove a integração entre planejamento e execução da estratégia.

Figura 2 – Fluxo de integração entre o planejamento e a execução da estratégia



Fonte: Kaplan e Norton, 2008 p. 8.

O alinhamento pode ser tratado como um resultado, mas também como um processo. (MILES E SNOW, 1984 apud PRIETO, DE CARVALHO E FISCHMANN, 2009) Como um resultado, o alinhamento terá por objetivo levar a organização a um nível estratégico de controle. (KAPLAN E NORTON 1996 apud PRIETO 2011) E como processo, o alinhamento trata-se de um conjunto de estruturado de tarefas, que tem por objetivo a execução bem sucedida da estratégia, que será o resultado. (PRIETO, CARVALHO E FISCHMANN, 2009)

O alinhamento deve ser uma atividade dinâmica, promovido continuamente, como um processo, englobando as fases de elaboração e implementação da estratégia. Para isto, deve-se compreender não somente a sua importância para a empresa, mas também como a aplicação destes conceitos pode contribuir para aumentar o desempenho da organização. (CANÉPA, RIGONI e BRODBECK, 2008)

Segundo Kaplan e Norton (2006) há diversas maneiras para que as organizações promovam o alinhamento total. Pode-se iniciar o processo de cima para baixo, ou então pelas unidades de negócios e desdobrar para as demais áreas, ou ainda lançar a iniciativa de alinhamento englobando todas as áreas, ou então utilizar algumas unidades isoladas como piloto para o processo.

Para estes mesmos autores, a escolha por uma ou outra forma vai depender das estratégias e da estrutura de cada organização. Em empresas com unidades mais homogêneas e para aquelas dispersas geograficamente, desdobrar o alinhamento de cima para baixo pode ser mais eficiente. Já as empresas que contam com unidades diversificadas, e as do tipo Holding, o desdobramento do meio para o topo, partindo dos executivos das unidades de negócio, pode ser ter melhor aceitação.

A bibliografia consultada aponta para diversas possíveis combinações de alinhamento. Em estudo realizado com 153 mil executivos, das maiores organizações brasileiras, Monteiro de Barros (2007) identificou as combinações de alinhamento mais eficazes para a implementação da estratégia. Segundo a pesquisa as quatro primeiras combinações mais eficazes são: a estratégia em relação à 1) estrutura organizacional; 2) ações promovidas pela empresa; 3) recursos disponíveis para a implementação das ações desenvolvidas; 4) detalhamento das ações que serão executadas.

Outra contribuição importante deste estudo, a confirmação de que estratégias de alinhamento utilizadas no passado não sustentarão o alinhamento no futuro. Verifica-se a importância da manutenção do alinhamento em longo prazo para geração de vantagem competitiva, contudo, o alinhamento dos recursos internos deve estar sintonizado aos movimentos externos, para que seja possível corrigir desvios em relação a estratégia e agir preventivamente para a manutenção do alinhamento.

Com relação ao processo de alinhamento interno das atividades de apoio, Kaplan e Norton (2006), devem ser consideradas três etapas:

- I – Alinhamento das unidades de negócio, sintonizando todas na mesma frequência;
- II – Alinhamento das unidades de apoio, com as unidades de negócio e com as estratégias organizacionais, que se dará por meio de acordos de nível de serviços entre as áreas, e da definição de portfólio de serviços de apoio estratégicos.
- III – Alinhamento das pessoas, com objetivo de motivar os colaboradores a contribuir com a execução da estratégia. Para isto, será fundamental comunicar a estratégia, para que seja compreendida pelas pessoas, alinhar os objetivos pessoais com os corporativos.

Cada uma destas etapas tem objetivos diferentes, precisará de ferramentas específicas para atingir os objetivos, e terá barreiras e resistências próprias. O quadro 1, demonstrado abaixo, apresenta de forma resumida cada um destes elementos.

Quadro 1– Fases do processo de alinhamento interno

| Processo de alinhamento | Objetivos | Barreiras | Ferramentas capacitadoras |
|--|--|---|---|
| 1. Alinhar as unidades de negócio: Como alinhar as unidades de negócio para criar sinergias corporativas? | Desdobrar e infundir a estratégia corporativa nas estratégias das unidades de negócio. | As estratégias das unidades de negócio em geral são desenvolvidas e aprovadas isoladamente, sem a orientação de uma perspectiva corporativa, ou da empresa com um todo; falta de integração entre as unidades de negócio. | * Desdobramento dos mapas estratégicos para as unidades de negócio * Alinhamento vertical e horizontal. |
| 2. Alinhar as unidades de apoio: Como alinhar as unidades de apoio com as unidades de negócio e com as estratégias corporativas? | Garantir que cada unidade de apoio desenvolva uma estratégia que melhore o desempenho das estratégias da Corporação e das unidades de negócio. | As unidades de apoio são tratadas como "centros de despesas", cujos objetivos são minimizar os custos, em vez de promover as estratégias da empresa e das unidades de negócio. | * Acordos de níveis de serviço * Mapas estratégicos e scorecards das unidades de apoio. |
| 3. Alinhar o pessoal: Como motivar os empregados para que ajudem a executar a estratégia? | Assegurar que todos os empregados compreendem a estratégia e estejam motivados a contribuir para a sua execução. | A maioria dos empregados não conhece ou não compreende a estratégia. Seus objetivos e incentivos se concentram no desempenho tático local, não nos objetivos estratégicos. | * Programa formal de comunicação da estratégia * Objetivos dos empregados com alinhamento claro com os objetivos estratégicos * Programas de incentivos e de recompensa * Programa de desenvolvimento de competências. |

Fonte: Kaplan e Norton, 2008 p. 129.

“Cada atividade que identificamos é uma oportunidade para criar sinergia e valor. A maioria das organizações tenta gerar sinergia, mas de maneira fragmentada e não coordenada. Não veem o alinhamento como um processo de gestão.” (Kaplan e Norton, 2006 pg.17)

2.1.2 Gestão do alinhamento

A gestão do alinhamento produzido se dá, principalmente, pelo acompanhamento das atividades executadas, dos resultados atingidos e

fundamentalmente pela ação dos gestores na correção dos desvios identificados e nos feedbacks de ajustes finos que terão com suas equipes. (KAPLAN E NORTON, 2008)

Kaplan e Norton (2006) apresentam oito pontos de verificação para o alinhamento, para que a corporação consiga medir o grau de alinhamento a partir dos resultados obtidos, propor ações para aumentar as sinergias na organização. O texto dos autores foi resumido e adaptado na forma do quadro2.

Quadro 2 – Pontos de verificação do alinhamento organizacional

| Descrição | | O que verificar |
|-----------|---|---|
| 1 | Proposta de valor da organização | Corporação define as diretrizes para elaboração das estratégias no nível mais baixo da organização? |
| 2 | Alinhamento do conselho de administração e acionistas | O Conselho de Administração analisa, aprova e monitora a estratégia corporativa? |
| 3 | Do corporativo para as unidades de apoio | A estratégia corporativa é traduzida em políticas e normas que serão administradas pelas unidades de apoio? |
| 4 | Do corporativo para as unidades de negócio | As prioridades corporativas são desdobradas em estratégias das unidades de negócios? |
| 5 | Das unidades de negócio para as unidades de apoio | As prioridades estratégicas das unidades de negócio são incorporadas às estratégias das unidades de apoio funcional? |
| 6 | Das unidades de negócio para os clientes | As prioridades da proposta de valor para o cliente são comunicadas aos clientes-alvo, refletindo-se nos mecanismos específicos de <i>feedback</i> e mensuração referentes a estes clientes? |
| 7 | Das unidades de apoio dos negócios para os fornecedores e outros parceiros externos | As prioridades compartilhadas entre fornecedores, provedores terceirizados e parceiros se incorporam às estratégias das unidades de negócio? |
| 8 | Apoio Corporativo | As características das unidades locais de apoio dos negócios se refletem as prioridades das unidades de apoio corporativas? |

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2006).

Os oito pontos de verificação podem ser traduzidos em um painel de indicadores de processos, que trará na primeira coluna os pontos de verificação, na segunda os sub-processos que estão sendo avaliados, acompanhados de uma pontuação a ser atribuída pela organização. Na terceira coluna haverá um indicador geral do processo, que será o resultado das notas de cada um dos sub-processos correspondentes. Por fim, a soma das notas dos indicadores de processo resultará no índice de alinhamento

da organização. A partir deste indicador a Sede Corporativa e os gestores dos processos terão condições de visualizar o resultado de suas ações, e propor ações de melhoria. (KAPLAN E NORTON 2006)

O gerenciamento do alinhamento se dá através dos indicadores de resultado, ou de desempenho, que devem compor uma metodologia de gestão. Com isto, a empresa terá uma visão mais abrangente de sua evolução mediante os padrões estabelecidos em consonância com os seus objetivos estratégicos. (SCHMIDT, 2001 apud FERNANDES, 2004)

Os indicadores de desempenho irão sinalizar o atingimento, ou não, dos resultados pretendidos. A tradução destes objetivos em mapas estratégicos, e a utilização de painéis de indicadores e BSC serão importantes para comunicar e monitorar os resultados. As reuniões de acompanhamento também serão importante ferramenta para os gestores, desde que sejam proveitosas e abordem os temas adequados, com as pessoas certas, e no tempo certo. (KAPLAN E NORTON, 2008).

Outro aspecto bastante importante para a gestão do alinhamento organizacional é a definição de responsabilidades. Para Norton e Kaplan (2006), é trivial que se indique um responsável pelo processo de gestão do alinhamento, e pelo desempenho de cada processo de apoio neste contexto. Os autores sugerem que este papel seja atribuído à unidade responsável pela Gestão Estratégica da organização.

O quadro 3, apresenta, de forma resumida, um painel de organização para as reuniões de acompanhamento da estratégia, de modo a torna-las eficientes e produtivas.

Quadro 3 – Pauta sugestiva para as reuniões de acompanhamento da estratégia

| | Análise das operações | Análise da estratégia | Aprendizado da estratégia |
|-----------------------------------|--|---|--|
| Necessidade de informações | <i>Dashboards</i> com os indicadores-chaves de desempenho; resumos financeiros semanais e mensais. | Mapa estratégico e relatório do <i>Balanced Scorecard</i> . | Mapa estratégico, <i>Balanced Scorecard</i> , relatórios de lucratividade ABC, estudos analíticos sobre as hipóteses estratégicas, análises das condições externas e da concorrência, estratégias emergentes. |
| Periodicidade | Diária, duas vezes por semana, uma vez por semana ou mensal, dependendo do ciclo de negócios. | Mensal. | Anual (talvez trimestral nos setores em rápida transformação). |
| Participantes | Pessoal departamental ou funcional; alta administração para avaliações financeiras. | Equipe gerencial sênior, donos dos temas estratégicos, diretor de gestão da estratégia. | Equipe gerencial sênior, donos dos temas estratégicos, especialistas funcionais e em planejamento, chefias de unidades de negócio. |
| Foco | Identificar e resolver problemas operacionais (queda nas vendas, atraso nas entregas, paralisações de equipamentos, problemas com fornecedores). | Questões sobre implementação da estratégia, progresso das iniciativas estratégicas. | Teste e adaptação da estratégia com base em análises causais, lucratividade de linhas de produtos e dos canais, mudanças no ambiente externo, estratégias emergentes e desenvolvimento de altas tecnologias. |
| Objetivo | Responder a problemas de curto prazo e promover melhorias contínuas. | Sintonizar a estratégia, fazer correções a meio percurso. | Melhorar incrementalmente ou transformar a estratégia; desenvolver planos estratégicos operacionais; definir metas estratégicas; aprovar verbas para iniciativas estratégicas e outras grandes despesas discricionárias. |

Fonte: Kaplan e Norton, 2008 p. 285

2.2 GERAÇÃO DE VALOR NA ORGANIZAÇÃO

Esta seção tem por objetivo abordar o tema valor, focado nos aspectos que propiciam às unidades de apoio gerar valor para a organização. Antes disto, cabe abordar de forma sucinta alguns conceitos fundamentais sobre o tema.

Porter (1989) define valor como o total que os clientes se dispõem a pagar para obter um produto ou serviço que é ofertado por uma empresa ao mercado, devendo ser superior aos custos para produzir e comercializar este produto ou serviço. “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores.” (Porter, 1989 p. 1 Prefácio)

A cadeia de valor é uma ferramenta fundamental para fazer o diagnóstico, criar e sustentar a vantagem competitiva. No entanto, a cadeia de valor deve ser ajustada às necessidades da empresa, o que implica na determinação de um escopo de atuação amplo (quando se explora de forma mais profunda os benefícios de executar internamente o maior número possível de atividades empresariais), ou escopo de atuação estreito (ajustando-se a cadeia de valor para reduzir custos ou produzir de forma singular). (PORTER, 1989)

A cadeia de valor é composta por dois tipos de atividades: as primárias, que compõem o processo produtivo da empresa, e as secundárias, que tem por finalidade apoiar e sustentar as atividades primárias e as suas próprias. Cada uma destas atividades deve ser desagregada e analisada em detalhes, buscando-se identificar qual a sua contribuição na geração de valor. Cada atividade constitui um bloco da cadeia de valor, e são interligados por elos. Os elos nada mais são do que o modo como cada atividade é executada, seu custo e desempenho em relação a outra atividade da cadeia. A vantagem competitiva provem dos elos e das atividades, coordenados e otimizados. A habilidade da empresa em administrar constantemente os elos produzirá a vantagem competitiva sustentável. (PORTER 1989)

Barney e Hesterly (2011) afirmam que uma empresa terá vantagem competitiva quando conseguir gerar maior valor econômico com suas operações, do que as suas concorrentes. No modelo VBR, a empresa combina a utilização de ativos tangíveis e intangíveis na forma de recursos e capacidades para criar e implementar suas estratégias. Os recursos e as capacidades podem ser diferentes, mesmo em empresas do mesmo segmento. Tais diferenças se expressam em “heterogeneidade dos recursos”, ou seja, algumas empresas serão mais competentes do que outras para realizar algumas atividades, ou então a “imobilidade dos recursos”, que ocorre quando uma empresa dispõe de recursos que são muito difíceis de serem copiados, seja por capacidade técnica ou custo financeiro. A ação conjunta de heterogeneidade e imobilidade de recursos e capacidades pode conferir vantagem competitiva sustentável à empresa que detiver estes ativos tangíveis e intangíveis. (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Para Magretta (2012), o tema vantagem competitiva vem sendo tratado pelos gestores das empresas de uma forma inadequada. A vantagem competitiva é muito mais do que alguma coisa que as empresas pensam que fazem bem, e sua finalidade não é combater os concorrentes. Este autor, tomando por referência os estudos de

Porter, afirma que a vantagem competitiva está relacionada com o desempenho superior de uma empresa em uma indústria, e que resulta em ganhos financeiros superiores, e que a sua essência está na escolha de uma posição de valor, e no ajuste da cadeia de valor para as necessidades específicas da organização.

A proposição de valor faz parte da elaboração da estratégia da empresa, ou seja, como ela quer ser percebida por seus clientes, fornecedores, sociedade. Já a adaptação da cadeia de valor está voltada para as ações internas, nos seus arranjos operacionais, que tem por finalidade executar atividades parecidas com as de seus concorrentes, mas de forma mais eficiente. (MAGRETTA, 2012)

Os ganhos superiores de uma empresa podem ser resultado da capacidade de cobrar valores maiores (o que está mais relacionado com o posicionamento de mercado), ou então com uma estrutura de custos mais eficiente (que está diretamente relacionado com a utilização eficaz dos recursos internos), ou ainda da combinação de ambos. (MAGRETTA, 2012)

2.2.1 O papel das unidades de apoio na geração de valor

Para Kaplan e Norton (2008) p. 12-13: “O sucesso na execução da estratégia exige que as unidades de apoio alinhem suas estratégias com as de criação de valor da empresa como um todo e com suas unidades de negócio”.

As unidades de negócio geram valor oferecendo aos potenciais clientes um conjunto de benefícios exclusivo. Para isto, desenvolvem suas estratégias, e as traduzem em mapas estratégicos e BSC com dois objetivos: comunicar suas estratégias para os executivos e acionistas, e com isto, obter recursos e investimentos para execução da estratégia. (KAPLA E NORTON 2006)

Já as unidades de serviços compartilhados, ou unidades de apoio, geram valor para a corporação de duas formas: obtendo economias de escala, através do compartilhamento de atividades críticas, e fornecendo apoio e orientação especializada às Unidades de negócio. As unidades de apoio irão gerar valor para a organização quando conseguirem executar com excelência qualquer estratégia de posicionamento adotada pelas unidades de negócio.(KAPLAN E NORTON, 2006)

Sob a perspectiva da cadeia de valor de Porter (1989), as atividades de apoio terão a função de sustentar as atividades principais da empresa, e também a si próprias, e estarão contribuindo para a criação de vantagem quando suas atividades

fortalecerem o condutor de posição, ou seja, promovendo a redução de custos, ou aumentando da diferenciação do produto ou serviço. Há três maneiras para isto:

I – Desenvolver inter-relações tangíveis: acontece quando a empresa tem oportunidade de compartilhar atividades na cadeia de valor, e consegue executar de forma conjunta de atividades de valor. Neste caso a produção de vantagem competitiva sustentável se dará quando as vantagens obtidas com o compartilhamento forem superiores ao seu custo.

II – Desenvolver inter-relações intangíveis: quando ocorre a transferência de conhecimentos e habilidades. “Inter-relações intangíveis resultam numa vantagem competitiva, se o aprimoramento no custo ou a diferenciação na unidade empresarial receptora do *know-how* forem superiores ao custo de transferência.” (Porter, 1989 p. 322)

III – Desenvolver inter-relações entre concorrentes: trata da identificação de múltiplos pontos de inter-relação em que uma empresa poderá competir com outra, em uma ou mais de suas unidades empresariais. Este aspecto está mais relacionado com a abordagem estratégica das unidades de negócio do que com as unidades de apoio.

Os processos internos devem ser capazes de impulsionar a excelência no atendimento aos clientes, e com isto aumentar o valor das unidades de negócio para os acionistas. “As unidades de apoio reforçam a estratégia corporativa e as estratégias das unidades de negócio por meio de portfólio de serviços que oferecem aos clientes internos.” (Kaplan e Norton 2006 PG 140) Dependendo da estratégia adotada pela corporação, e que será desdobrada para as unidades de negócio, as unidades de apoio precisarão desenvolver um pacote de serviços e valor, que poderá apresentar algumas implicações:

a) Liderança em custo

Executar ao menor custo possível as atividades operacionais de rotina triviais para o funcionamento da empresa, como por exemplo: processamento da folha de

pagamento, manutenção, assistência técnica de equipamentos de tecnologia, etc. Ao operar desta forma, a unidade corre o risco de ser terceirizada. Pois por mais eficiente que seja, não conseguirá competir em escala com empresas especializadas nestas atividades.

b) Liderança em produto

Embora seja uma opção estratégica, as unidades de apoio dificilmente conseguem sustentar, já que o desenvolvimento de novas capacidades é uma competência imitável.

c) Prestação de serviços completos

Esta é a estratégia mais comum entre as unidades de apoio, que irão empenhar-se e operar com excelência buscando adequar seus custos e alta confiabilidade.

d) Intimidade e solução

Ao adotarem estratégias de intimidade, os colaboradores das unidades de apoio precisarão construir parcerias e desenvolver relacionamento com as unidades de negócio. Torna-se necessário aprimorar habilidades de gestão de relacionamento e manter o foco no cliente, o que é uma inovação para estas equipes, que até então funcionavam como centralizadoras funcionais.

Outro aspecto relevante para a geração de valor é passar a reconhecer, e tratar, as unidades de apoio como parceiros de negócio, e não apenas como centro de custos dentro da estrutura organizacional. Para isto, é preciso compreender que as pessoas que compõem os grupos de apoio têm perfil e características profissionais bastante diferentes dos Gestores das Unidades de Negócios e das áreas operacionais. Estas diferenças por vezes provocam conflitos internos, em que o pessoal das Unidades de Negócio acusa o pessoal das áreas de apoio de não compreenderem as reais necessidades do negócio, em contrapartida, o pessoal das áreas de apoio acaba se isolando das áreas operacionais e de negócios. Estes conflitos de entendimentos provocam desalinhamentos internos, que acaba refletindo na execução das estratégias e no desempenho da organização. (KAPLAN E NORTON 2006)

2.2.2 O papel da administração central na geração de valor

A corporação, representada na figura da sede administrativa, tem importante papel na criação de sinergias, pois será responsável por identificar as oportunidades e orientar o processo de integração entre as unidades de negócio e as unidades de apoio. Sua função é produzir benefícios atuando de forma ativa na coordenação das atividades, divisão dos recursos e monitoração dos resultados alcançados. (KAPLAN E NORTON, 2006)

“A sede corporativa destrói valor quando gera atrasos no processo decisório, quando não é sensível às novas oportunidades e ameaças locais e comete erros na distribuição e orientação dos recursos, por falta de contato com as condições, concorrentes e tecnologias dos mercados locais.” (Kaplan e Norton, 2006, p. 41)

A homogeneidade da integração dos processos internos trás oportunidades para que a sede consiga agregar valor em todas as unidades operacionais. (KAPLAN E NORTON, 2006)

Cabe também atribuir à alta administração e ao Conselho de Administração sua importância na geração de valor para as organizações. “Conselhos de administração ativos e engajados são parte essencial do desenvolvimento e execução de uma estratégia bem-sucedida.” (Kaplan e Norton, 2006 p. 221)

Os membros do Conselho de Administração devem dispor de informações suficientes sobre a situação da empresa, de forma a compreenderem situações internas importantes relacionadas às finanças, clima de trabalho, conflitos internos, entre outras questões. Desenvolver mapas estratégicos e *scorecards* executivos pode prover a alta administração de informações necessárias para propor as ações necessárias.

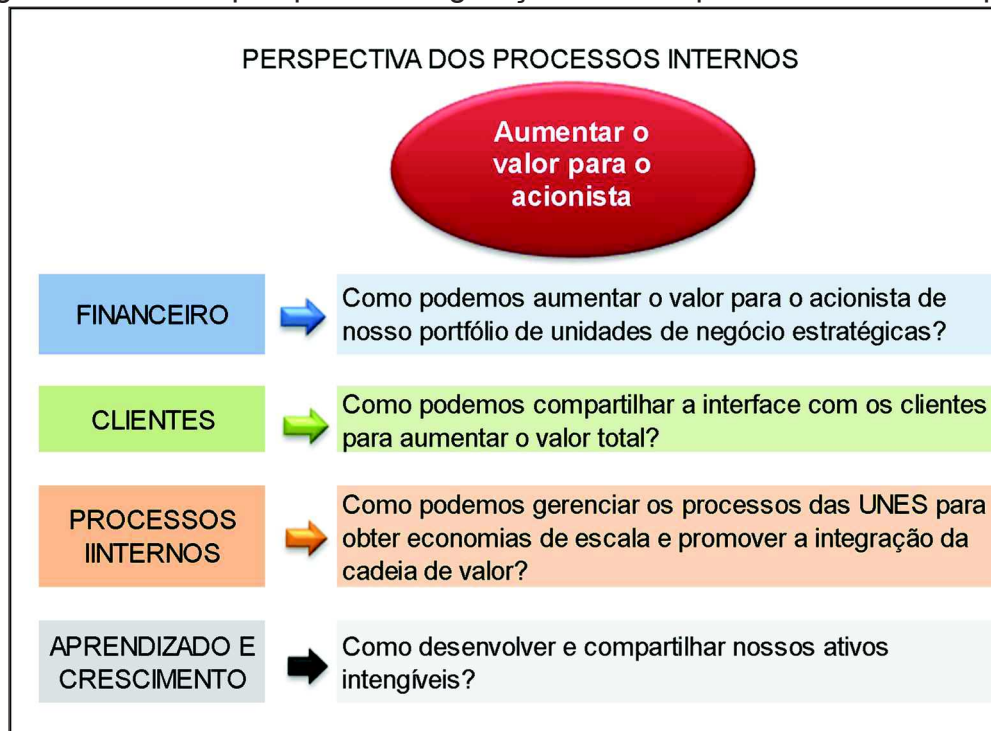
O Conselho de Administração é encarregado de monitorar a evolução dos negócios, e manter os acionistas atualizados sobre estas questões. Nesta condição, todas as ações dos Conselheiros devem estar voltadas para a criação de valor econômico para a organização. No entanto, observam-se exageros e aplicação de recursos em benefício próprio, como, por exemplo, contratação de luxo para os escritórios. (BARNEY E HESTERLY, 2011)

2.2.3 Proposta de valor da organização

“Valor é sinergia – a integração de ativos tangíveis e intangíveis entre si, ou aos demais ativos tangíveis e intangíveis da organização, constitui, verdadeiramente a origem da geração de valor excedente – econômico ou não econômico – na sociedade do conhecimento.” (Rezende, 2003 p. 83)

Kaplan e Norton (2006) sugerem que sejam utilizadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* na elaboração da proposta de valor da organização com enfoque nas unidades de apoio. O esquema abaixo foi elaborado a partir do texto dos autores, e apresentado na forma da figura 3 forma resumida.

Figura 3– BSC na perspectiva da geração de valor pelas unidades de apoio



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 2006.

O desafio está em obter retornos maiores com as ações promovidas pelas unidades de apoio, do que os custos e a burocracia gerada para manter esta estrutura. (KAPLAN e NORTON, 2006)

“Uma proposta de valor descreve os benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos e serviços.” (Osterwalder 2014 p. 6) Em *Value Proposition Design*, Alexandre Osterwalder apresenta o conceito de Canvas da proposta de valor, cujo objetivo é ajudar na construção da proposta de valor a partir do encaixe entre o perfil do cliente e o mapa de valor da empresa. As definições sobre o conceito serão abordadas brevemente nesta subseção.

Perfil do Cliente

Busca-se descrever, de forma estruturada, o segmento de cliente do negócio, detalhando os seus interesses em relação às suas tarefas, dores e ganhos. Esta

descrição deve ser feita com base nas perspectivas do cliente, valendo-se de questionamentos e observações fundamentados nas expectativas e necessidades do cliente.

As tarefas são definidas pelo autor como coisas que o cliente está tentando realizar, sejam elas a execução de tarefas, atender a alguma necessidade específica ou resolver problemas. As tarefas são classificadas como:

- ✓ Tarefas a realizar:
 - ⇒ Funcionais: Relacionadas com as funções do cliente;
 - ⇒ Sociais: envolvem a imagem que o cliente quer passar;
 - ⇒ Emocionais: quando busca atingir um estado emocional (bem estar ou tranquilidade, por exemplo).
- ✓ Tarefas de apoio:
 - ⇒ Comprador de valor;
 - ⇒ Cocriador de valor;
 - ⇒ Transferidor de valor.

Após identificar quais são as tarefas dos clientes, deve-se classificá-las de acordo com seu nível de importância percebido pelo cliente, variando de muito importante até insignificante.

As dores correspondem a resultados, problemas ou características indesejadas, e podem ser: funcionais, sociais, emocionais ou secundárias. Dores do cliente podem representar também obstáculos para realização das funções ou riscos relacionados com a execução inadequada ou não execução de funções. Cada uma das dores pode ser classificada como aguda ou moderada. Os ganhos são os resultados ou benefícios: necessários, esperados, desejados ou inesperados. De acordo com a sua relevância para o cliente, os ganhos podem ser fundamentais ou bons de se ter. O processo de descrição do perfil do cliente segue o fluxo apresentado na figura 4.

Figura 4 – Processo de descrição do perfil do cliente



Fonte: Adaptado de Osterwalder (2014, p. 22).

Mapa de valor

Trata-se de uma relação dos produtos e serviços oferecidos e que fundamentam a proposta de valor. A questão central do mapa de valor é desenvolver soluções para que os clientes consigam executar com excelência suas tarefas, sejam elas tarefas a realizar ou tarefas de apoio. O mapa de valor é composto basicamente por três elementos: produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganho.

Os produtos e serviços são diversos, e podem ter relevância distinta para o cliente, variando de fundamentais à bons de se ter. Os analgésicos são os produtos e serviços que irão aliviar as dores dos clientes. Não será necessário que para cada dor do cliente haja um analgésico, o importante é deter-se na proposição de serviços analgésicos que resolvam o maior número possível de dores do cliente. Os criadores de ganho serão aqueles serviços que, como o próprio nome diz, proverão ganhos aos clientes. Deve-se concentrar-se na proposição de serviços que proporcionem os ganhos mais significativos ao cliente. De forma semelhante ao perfil de cliente, o processo de elaboração do mapa de valor segue um fluxo básico, que está descrito na figura 5.

Figura 5 – Processo de descrição do mapa de valor



Fonte: Adaptado de Osterwalder (2014, p. 37).

Encaixe

Depois de criado o perfil de cliente e o mapa de valor, deve-se verificar se os analgésicos e criadores de ganho combinam com alguma dor ou tarefa. Caso não haja compatibilidade, pode ser que este item não esteja criando valor para o cliente, e precisa ser substituído ou removido. Quando o mapa de valor for compatível com o perfil de cliente, ou seja, os produtos e serviços fornecerem criadores de ganhos e analgésicos relevantes, então acontecerá o encaixe do Canvas de proposta de valor. Esta situação é bastante difícil de acontecer e de ser mantida.

O método

A partir do encaixe, deve-se elaborar um “Protótipo de Possibilidades” (Osterwalder 2014, pg 67), que servirá como ponto de partida para moldar a proposta de valor e para selecionar as ideias que podem ser melhor exploradas.

Todas as ideias levantadas e selecionadas estão de certa forma, carregadas de riscos e incertezas, e para reduzi-los, o autor recomenda que sejam feitos experimentos com a proposta de valor, o que produzirá evidências das opções que efetivamente funcionam, e dos ajustes necessários ao processo.

Por fim, utilize o Canvas de propostas de valor como ferramenta de alinhamento, que servirá para comunicar para toda a organização de que forma será criado valor para os clientes. É fundamental que sejam criados indicadores de desempenho para medir e monitorar a proposta de valor que fora criada, e para propor ações de melhoria contínua.

2.3 BSC COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DO ALINHAMENTO

“Sem uma descrição abrangente da estratégia, os executivos não podem divulgar com facilidade a estratégia entre si e compartilhá-la com os funcionários. Sem o entendimento comum da estratégia, os executivos são incapazes de promover o alinhamento em torno dela” (Kaplan e Norton 2004 p. 6)

A representação gráfica das conexões entre os indicadores de desempenho e suas relações de causa e efeito com os objetivos estratégicos é denominado por Norton e Kaplan (2004) como mapa estratégico. “A integração dos indicadores, das metas e dos programas do mapa estratégico fornece uma descrição completa de como se cria valor [...]” (Kaplan e Norton 2004 p. 400)

Rampersad (2004, p. 37) considera o BSC “[...] uma abordagem participativa que fornece um arcabouço para o desenvolvimento sistemático da visão organizacional. Torna a visão mensurável e a traduz sistematicamente em ações”.

O BSC servirá como uma ferramenta auxiliar para implementar a estratégia, fornecendo uma visão geral e um entendimento lógico sobre as perspectivas de sucesso para a organização, utilizando medidas de resultado, produtividade, tendência e direcionamento de forma associada, promovendo uma análise de causa e efeito para identificar oportunidades de gerar valor. Além disto, servirá como forma de conscientizar os colaboradores sobre o impacto de suas ações na criação e valor para a organização. (REZENDE, 2003)

Porém, não passa de uma representação estática que representa a estratégia em um determinado momento. Kaplan e Norton (2004) afirmam que o BSC somente será efetivo como ferramenta gerencial se adicionar elementos que criarão uma dinâmica estratégica. Estes elementos são:

- I- Metas: indicará os resultados almejados e atingidos, e as lacunas existentes entre eles;
- II- Temporalidade: estabelece o período em que cada mudança deve acontecer na organização;
- III- Iniciativas: serão os “indutores de mudança” (Kaplan e Norton, 2004 p. 400)

Cada iniciativa executada irá gerar resultados, e o acompanhamento dos resultados gerados pelas iniciativas possibilitará o gerenciamento da execução da estratégia. Esta ferramenta oferece um modelo para descrever as estratégias que criam valor para o negócio, a partir de quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 2004)

“De fato, os indicadores somente serão efetivos se estiverem integrados ao sistema de gestão, especialmente ao planejamento estratégico, e se as decisões gerenciais forem tomadas a partir da análise de seus valores e tendências”. (Campos, 1998 p. 125)

Santos Gala e Rodrigues Ponte (2005) demonstraram a partir de um estudo como a implantação do BSC pode contribuir para o alinhamento organizacional. A possibilidade de utilizar esta ferramenta para medir indicadores é o maior motivador para a sua escolha, já a promoção do alinhamento por meio do BSC se dá principalmente pelo envolvimento das pessoas, em todos os níveis hierárquicos nas discussões sobre a estratégia, e na eleição dos projetos prioritários para a organização. Com isto, as pessoas sentem-se mais motivadas e comprometidas com as ações a serem executadas, e a organização consegue eliminar projetos que não tem contribuições importantes para a estratégia. A adoção dos mapas estratégicos é outro fator trivial, pois melhora o foco das ações na estratégia, contribui para a realização de reuniões de desempenho mais objetivas. Um terceiro fator apontado foi a possibilidade de promover o desenvolvimento das pessoas por meio de *feedbacks* constantes.

A implementação de um sistema de BSC, mesmo podendo gerar benefícios imediatos, torna-se um projeto de longo prazo, isto porque ao organizar os indicadores de desempenho em torno da cadeia e valor, a organização estará promovendo mudanças e transformações na sua estrutura organizacional. Ao ser incorporado nas áreas de apoio deve evidenciar a função de suporte, reforçando parceria estratégica entre as unidades de apoio e as unidades de negócio, e a excelência operacional das unidades de apoio. (REZENDE, 2003)

Para Kaplan e Norton (2004), p.15:

“O desenvolvimento de Mapas Estratégicos e Balanced Scorecards para as unidades de serviços criam condições para que as empresas promovam a geração de valor adicional pela corporação, por meio do alinhamento dos objetivos referentes a clientes, processos e aprendizado e crescimento dessas unidades com os objetivos das unidades de negócio. O processo transforma os grupos de serviços e de apoio, até então considerados centros de custos, em parceiros estratégicos.”

Feitas as considerações conceituais sobre o Balanced Scorecard e sua função na promoção do alinhamento estratégico, cabe verificar de que forma cada uma das suas quatro perspectivas pode contribuir para o alinhamento dos processos de apoio.

2.3.1 Desempenho financeiro

A perspectiva financeira do BSC é maximizar o lucro, e com isto atender as intenções dos acionistas e investidores, que satisfeitos poderão investir novamente na organização, e os indicadores de desempenho estarão relacionados com rentabilidade. (KAPLAN E NORTON 2004)

Sob o aspecto externo, basicamente haverá duas estratégias financeiras: aumento de receita e redução de custos. Contudo, na perspectiva do alinhamento interno, Kaplan e Norton (2006) afirmam que há duas fontes para alavancagem financeira. Uma delas decorrente da capacidade e investimento dos acionistas, e outra decorrente de um sistema de governança eficaz que irá monitorar e orientar o desempenho das organizações e do portfólio corporativo. Neste contexto, o mapa estratégico deve contemplar dois temas:

I- Eficiência: custo das operações e da prestação de serviços da área de apoio e cumprimento ao orçamento da área.

II- Eficácia: impacto da atuação da área de apoio sobre a estratégia corporativa.

Segundo Kaplan e Norton (2008) pode-se gerar sinergias financeiras: adquirindo ou integrando de forma eficaz outras empresas; utilizando de forma eficiente o capital e o sistema de informações internas para identificar oportunidades produtivas e nelas alocar os recursos disponíveis; obter desempenho superior em negociações com organizações externas, como fornecedores, investidores, provedores de capital ou órgãos regulatórios.

Indicadores financeiros são necessários, no entanto, indicadores de desempenho não convencionais pode ajudar a compreender o contexto de mercado, e de certa forma, antecipar-se a algumas situações. (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2006)

2.3.2 Relação com os clientes internos

A dimensão Clientes será sustentada por uma proposta de valor. “A escolha da *proposição de valor para os clientes* é o elemento central da estratégia.” (Kaplan e Norton 2004) Negociar acordos de nível de serviços e definir portfólios de serviços que atendam as necessidades e agreguem valor para a operação.

“O desenvolvimento de mapas estratégicos e de scorecards para as unidades de apoio, com base em acordos de nível de serviços, cria condições para que cada unidade de apoio defina e execute uma estratégia capaz de alavancar as estratégias a serem implementadas pelas unidades de negócio.” (Kaplan e Norton, 2008 p 13)

A medida de valor gerada nesta relação pode não ser verificada exclusivamente pelos resultados tangíveis obtidos, mas também pela contribuição das ações promovidas por algum setor para melhorar o desempenho de outro. Segundo Kaplan e Norton (2008) pode-se gerar sinergias na relação com clientes internos:

- Entregando uma proposta de valor consistente, que atenderá as necessidades das unidades de negócios, ou, que contribua para que outra unidade de apoio execute suas atividades de forma valorosa para a organização;
- Combinar serviços e produtos comuns a diversas unidades de negócio, ofertando uma proposta de valor diferenciada e que seja vantajosa em custo ou em soluções personalizadas.

2.3.3 Processos internos

Os processos internos são a forma como a estratégia será implementada, e traduzirá a proposta de valor através de atividades. (REZENDE, 2003)

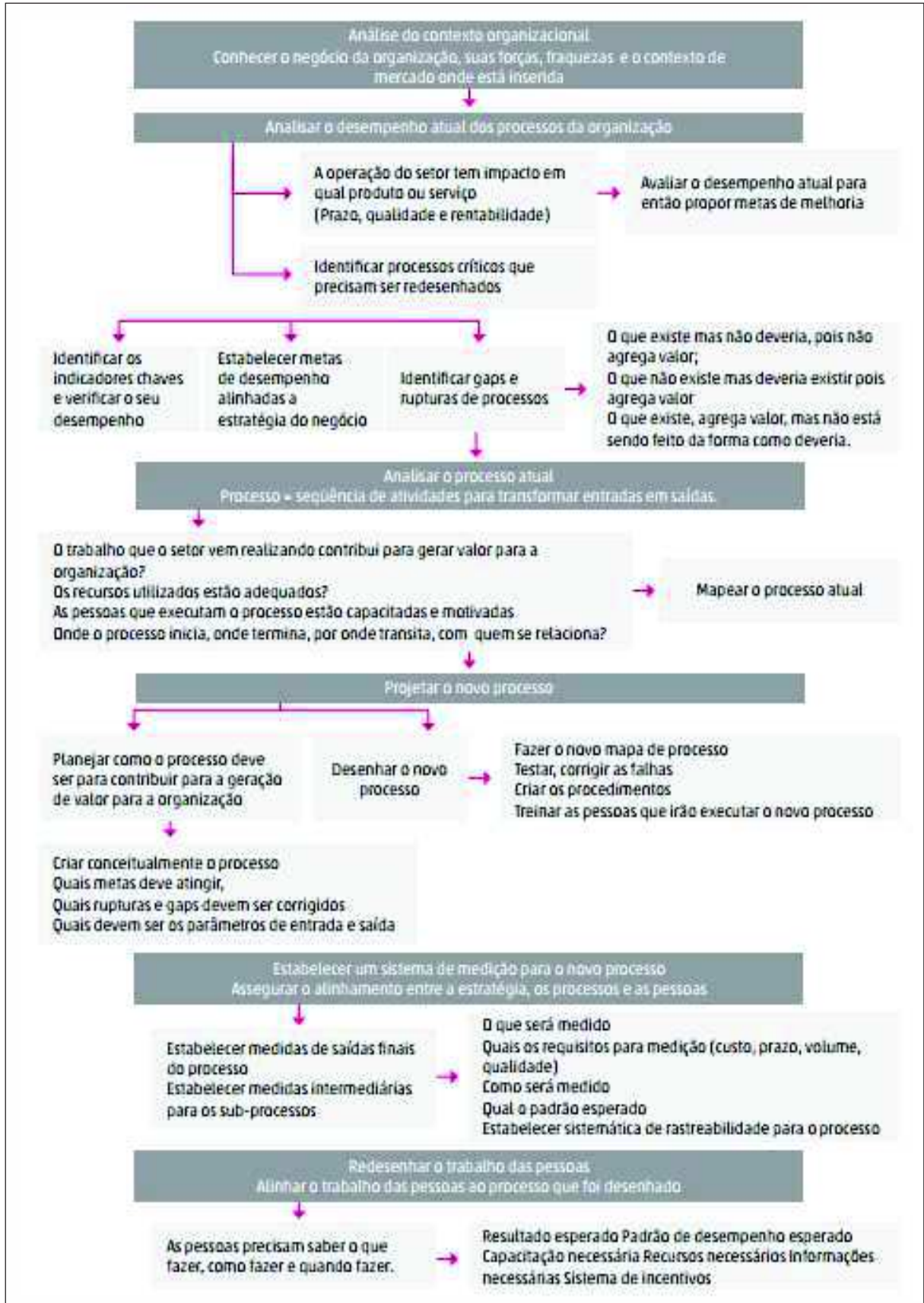
Os objetivos neste caso serão: atingir a excelência operacional, desenvolver e gerir o relacionamento com o cliente interno (temas impulsionadores de eficiência) e, apoiar a estratégia da empresa e das Unidades de Negócio (temas impulsionadores de eficácia). (KAPLAN E NORTON 2006).

“Para garantir a competitividade, os processos precisam estar alinhados a uma Estratégia e a uma Visão de Futuro.” (Albuquerque e Rocha, 2006 p. 34) As organizações precisam responder de forma rápida e eficaz às necessidades dos clientes, e mais do que isto, estarem atentas aos movimentos do mercado, para então anteciparem-se às ações de seus concorrentes. Para isto, devem adotar uma postura inovadora e atualizada, com processos dinâmicos. (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2006)

Quando se fala em alinhar os processos à estratégia, se faz referência a algo muito maior do que o redesenho dos processos, busca-se alinhar a estratégia, os processos e as pessoas, sendo a questão central identificar “[...] qual trabalho uma organização deveria fazer, em vez da questão mais simples de como fazê-lo de maneira melhor.” (Albuquerque e Rocha 2006 p 36) O que também não significa dizer que se vai jogar fora todo o conhecimento e aprendizado produzido. (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2006)

A figura 6 apresenta um esquema construído a partir das referências de Albuquerque e Rocha (2006) para alinhamento de processos internos aos objetivos estratégicos.

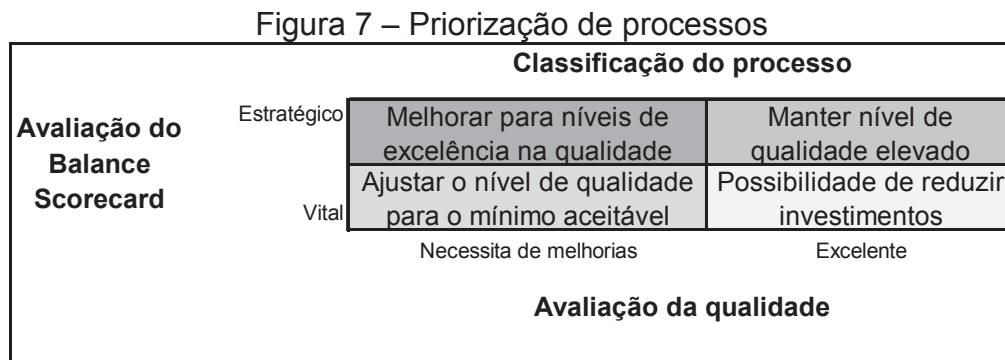
Figura 6 – Esquema para alinhamento de processos à estratégia



Fonte: Adaptado de Albuquerque e Rocha (2006).

A falta de gestão das inter-relações entre os setores, e a falta de gestão dos processos interfuncionais comumente causam conflitos internos. Não adianta redesenhar os processos e integrar os sistemas, se as pessoas que irão executar os processos e operar os sistemas não estiverem preparadas pra isto. (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2006)

“As organizações podem usar os objetivos estratégicos de seus mapas estratégicos e do *scorecard* para aprimorar e alinhar seus programas e gestão de processos.” (Kaplan e Norton, 2008, p. 163) Focar na melhoria dos processos que irão contribuir para a execução bem sucedida estratégia. (KAPLAN E NORTON 2008). A figura 7 representa uma forma de priorização dos processos de uma empresa, classificando-os como estratégicos ou vitais.



Fonte: Kaplan e Norton (2008) p. 169.

As atividades vitais, muito embora, como o próprio nome diz, sejam vitais para o funcionamento da empresa, não irão gerar inovação em produto, ou mesmo vantagem competitiva. Fala-se aqui de atividades de processamento de folha de pagamento, contas a pagar e receber, por exemplo. Estas atividades devem ter metas definidas, e os resultados ser acompanhados por meio de relatórios de desempenho, propondo-se ações corretivas sempre que for detectado desvio. Já as atividades estratégicas devem receber energia e foco, para sua alavancagem e melhoria, pois estas sim serão fonte de vantagem competitiva. (KAPLAN E NORTON, 2008)

2.3.4 Aprendizado e crescimento

A dimensão de aprendizado e crescimento está diretamente relacionada à forma como os ativos intangíveis produzem valor para a organização. Cabe ressaltar que de forma isolada os ativos intangíveis contribuem pouco para a organização e para implementação da estratégia, mas a sua atuação conjunta e eficaz, interligada a outros ativos intangíveis e a recursos tangíveis trará resultados bastante importantes na proposição de valor. (KAPLAN E NORTON 2004)

Segundo Kaplan e Norton (2008) pode-se gerar sinergias na perspectiva de aprendizado e crescimento desenvolvendo capital humano, através da eficiência nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários e lideranças; promover a gestão do conhecimento de modo a obter excelência dos processos em todas as áreas da organização, e ainda através do uso de tecnologias comuns que irão munir a organização de informações necessárias para o bom desempenho das atividades.

Para Hamel e Prahalad apud Rampersad (2004) a vantagem competitiva mais valiosa para uma organização é a sua capacidade de adquirir novas habilidades, e de reciclar as habilidades existentes melhorando-as de forma contínua.

Foram identificados pelos autores acima citados três componentes da perspectiva de aprendizado e crescimento triviais para a implementação da estratégia, que são: o capital humano, o capital de informações e o capital organizacional.

2.3.4.1 Capital humano: competências para executar as atividades estratégicas.

As competências podem ser também uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa, desde que sejam desenvolvidas adequadamente. Para isto, primeiramente, é preciso identificar quais as competências essenciais para a estratégia, quais delas a organização dispõem, e quais precisam ser desenvolvidas. (FERNANDES, 2004)

Segundo Fernandes (2004) existem quatro fatores que podem atestar se as competências desenvolvidas estão contribuindo para gerar vantagem competitiva para a organização. O primeiro é o aspecto tácito do conhecimento, ou seja, as habilidades que as pessoas têm para desempenhar suas atividades, além daquilo que é explícito em manuais e normas. As trocas de experiências entre as pessoas, as habilidades individuais e os conhecimentos adquiridos através de vivências fora da organização contribuem para gerar o conhecimento tácito.

O segundo fator é a robustez da competência, a capacidade da empresa em manter uma competência essencial quando ocorrem alterações no ambiente interno e externo, fazendo com que o valor da competência aumente.

A capacidade de manter uma competência essencial, mesmo com a saída de um colaborador, o que é denominado de capacidade de fixação pelo autor, refere-se ao terceiro fator. As competências essenciais podem estar fixadas em recursos móveis, como por exemplo, relacionadas a pessoas chaves, que tenham domínio de um conhecimento muito específico, ou vinculado a fatores mais fixos, como algum sistema, ou mesmo à cultura da empresa. O que vai determinar o grau de fixação das competências será a facilidade com que podem ser copiadas ou adquiridas.

O quarto aspecto é o consenso, ou seja, a homogeneidade da percepção dos líderes da empresa sobre as competências existentes, os *gaps* existentes e seu alinhamento com a estratégia.

O envolvimento dos gestores de nível médio é bastante importante para o desenvolvimento destes quatro fatores, pois seu contato mais direto com as equipes de linha de frente, confere a eles uma melhor percepção sobre a disseminação do conhecimento tácito, que deve ser avaliado e formalizado sempre que possível, velocidade para identificar possíveis mudanças que possam impactar os processos, e sensibilidade para perceber as necessidade de desenvolvimento de competências. (FERNANDES, 2004)

Para Kaplan e Norton (2006 p. 99): “Na economia global baseada no conhecimento, os ativos intangíveis, como capital humano, correspondem por quase 80% do valor da organização.” As organizações modernas, inovadoras, que se sobressairão neste contexto são aquelas capazes de converter estes ativos intangíveis em resultados tangíveis. Este processo de transformação passa pelo desenvolvimento das lideranças, desenvolvimento do capital humano e pelo compartilhamento de conhecimentos. (KAPLAN E NORTON, 2006)

Com relação ao desenvolvimento de lideranças, “Todo o processo de mudança falha estrondosamente quando o líder principal defende uma ideia, mas não a prática.” (Campos 1998, p. 23)

Kaplan e Norton (2006, p. 103) afirmam que:

“Os líderes precisam compreender a estratégia para a qual estão mobilizando a organização e devem promover os valores que reforçam esta estratégia.

Aqui, a proposta de valor corporativa é garantir o alinhamento da liderança e da cultura com a estratégia.” (Kaplan e Norton 2006 pg 103).

Para Fernandes (2004) p. 10 é preciso desenvolver os líderes, para que eles liderem:

“Quando os gestores executam suas atribuições, não fazendo uso de um conjunto adequado, leia-se alinhado, e competências gerenciais, os resultados alcançados nem sempre são os esperados, pois a falta de alinhamento entre as competências organizacionais, funcionais e gerenciais faz com que os gerentes e funcionários não estabeleçam relação entre as atividades e a perspectiva da organização.”

Sobre o desenvolvimento do capital humano, Kaplan e Norton (2004 p. 216) consideram:

“Os ativos intangíveis não deveriam ser medidos pelo dinheiro gasto em seu desenvolvimento nem por análises independentes sobre capacidades e contribuições de ativos de RH e de TI. O valor destes itens decorre da efetividade do seu alinhamento com as prioridades da organização e não do quanto valem isoladamente. Quanto mais estreito for o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia, maior será o seu valor para a organização.”

“Numa economia do conhecimento os recursos humanos – e não o capital físico e financeiro – constituem as vantagens competitivas das organizações, e a gerência deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados.” (Crawford 1994apud Schmidt e Santos 2002 p. 124)

A motivação dos colaboradores não deve restringir-se à remuneração financeira e as condições de infraestrutura da empresa, eles precisam estar entusiasmados com o seu trabalho. Quando compreendem a intenção estratégica da empresa, e se envolvem com as ações, as pessoas passam a avaliar a empresa não apenas por critérios materiais. (CHURCHIL E PETER, 2001apud FERNANDES, 2004).

O compartilhamento de conhecimentos, por sua vez, refere-se à capacidade humana de adquirir e propagar o conhecimento, tornando-o um recurso ilimitado, que aumenta na medida em que é utilizado e transmitido; sua contribuição para o desenvolvimento da consciência coletiva voltada para a utilização racional dos demais recursos e a amplitude de alcance dentro das organizações são fatores que leva a concluir que o conhecimento é também um recurso econômico, e somado a outros recursos é uma alavanca para os resultados das atividades da empresa. (SCMIDT E SANTOS, 2002)

“Capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes; é a fonte da inovação e da renovação. Contudo, indivíduos inteligentes não são sinônimos de entidades inteligentes.” (Schmidt e Santos, 2002 p. 180) A empresa precisa prover os recursos necessários para transmissão e alavancagem do conhecimento.

2.3.4.2 Capital da informação: infraestrutura e sistemas de informação e gestão do conhecimento para dar suporte às estratégias

Na era do conhecimento os ativos intangíveis podem superar em termos de importância os ativos tangíveis, e “[...] a informação passa a ser a base para a aplicação do conhecimento.” (Schmidt e Santos, 2002 p.168) Dados os avanços decorrentes da disseminação dos recursos tecnológicos, a informação passa a estar disponível nas organizações, a um custo relativamente aceitável.

“Partindo-se do pressuposto de que a informação está disponível, sempre a um custo aceitável, a maneira pela qual cada agente irá utilizá-la, aplicando conhecimento tácito e, por consequência, transformá-la em conhecimento, é onde reside a diferença para a Economia global competitiva.” (Schmidt e Santos p. 169)

O conhecimento formal adquirido pelas pessoas é processado internamente por meio de sua visão de mundo, seus valores, crenças e vivências. O produto desta transformação pode ou não agregar valor para o indivíduo, que por sua vez irá descartá-los ou será transformado em conhecimento e produzirá novas tecnologias, serviços ou entregas diferenciadas. (SCHMIDT E SANTOS, 2002)

Segundo Rezende (2003) o que impulsiona o aprimoramento das ações estratégicas é a gestão do conhecimento. Criar conhecimento permite que a organização inove e crie vantagem competitiva, compartilhar o conhecimento é fundamental para transformar conhecimento tácito em explícito com mais rapidez, registrar o conhecimento produzido permite a sua reprodução correta, e por fim, o conhecimento difundido se transforma em comportamento.

Gerenciamento do conhecimento e habilidade das empresas de gerar e compartilhar informação e transformá-la em conhecimento são decisivos para o bom desempenho da organização. (SANTOS, 2011) A “[...] gestão do conhecimento não é apenas gerir ativos do conhecimento, mas também gerir os processos que atuam

sobre estes ativos.” (Santos, 2011 p. 10) Gerenciamento do conhecimento passa pela gestão do capital intelectual.

“[...] a gestão do conhecimento envolve a identificação, consideração e análise dos ativos de conhecimento que estão disponíveis e desejáveis, além dos processos com eles interligados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los, com o intuito de atingir os objetivos da organização.” (Santos, 2011p. 21)

2.3.4.3 Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento de informações e processos e compartilhamento de conhecimento.

Aqui, segundo os autores é fundamental estabelecer um agenda de mudanças, que contemple as transformações necessárias para a implementação da estratégia. Sob o aspecto dos serviços de apoio, deve-se procurar compreender as necessidades específicas do pessoal funcional, em termos de treinamento e desenvolvimento, tecnologia e clima organizacional. (KAPLAN E NORTON 2006)

Para Santos (2011), na economia do conhecimento deve-se buscar compreender de que forma os ativos intangíveis podem contribuir para o bom desempenho da organização. Apoiando na execução da estratégia, no atingimento de metas e objetivos.

2.3.4.4 Nível de prontidão dos ativos intangíveis

Os executivos das empresas são bastante dependentes de um sistema de medição de resultados, que em sua grande maioria são medidas financeiras. Mas com as mudanças culturais, de valores, processos e nas pessoas ocorridas com o desenvolvimento da era do conhecimento, manter o foco exclusivamente em indicadores financeiros pode fornecer informações distorcidas sobre a empresa. (CAMPOS, 1998)

“Quando o enfoque de uma organização é orientado essencialmente para as variáveis financeiras há o perigo de que os sistemas de medição do desempenho motivem os gerentes a concentrar esforços quase exclusivamente no lucro a curto prazo e na redução de custos, ignorando muitas vezes fatores críticos que determinam o sucesso a longo prazo nos negócios.” (Campos, 1998 p. 21)

A melhoria do desempenho organizacional está associada a outros fatores como relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores, que fomentarão o desenvolvimento em longo prazo. (CAMPOS, 1998)

Por serem difíceis de mensurar da forma tradicional, ou seja, convertendo o seu resultado operacional em unidades monetárias, Kaplan e Norton (2004) introduziram o conceito de prontidão estratégica para os ativos intangíveis. De forma resumida, o conceito descreve “o grau de preparação dos ativos intangíveis para suportar a estratégia da organização.” (Kaplan e Norton 2004, p. 216)

Para estes autores é possível medir o nível de prontidão dos ativos intangíveis e transformá-lo em um indicador. “Esse indicador representa a disponibilidade de habilidades, talento e know-how entre outros dos empregados, tornando-os capazes de executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia.” (Kaplan e Norton, 2004 p. 229)O processo para medir o indicador segue quatro etapas, descritas abaixo:

1º É preciso identificar as competências necessárias para executar os processos críticos do mapa estratégico, em seguida determinam-se as competências necessárias para executá-las. A existência de lacunas entre as competências necessárias e as disponíveis representa uma oportunidade de desenvolvimento, que deve ser explorada.

2º Definir o perfil das competências essenciais, descrevendo de forma detalhada os conhecimentos, habilidades e atitudes para que um colaborador possa executar com excelência as atividades requeridas de seu cargo.

3º Avaliar a prontidão dos recursos humanos, aplicando técnicas de avaliação individual, e de auto avaliação dos funcionários, para mensurar as capacidades, competências e nível de desempenho atual e potencial de cada colaborador.

4º Estabelecer um programa de desenvolvimento do capital humano focado em funções estratégicas, para a otimização da aplicação de recursos, e desta forma, investir diretamente nas funções que efetivamente contribuem para a execução da estratégia e para geração de valor.

Os autores fazem ainda uma crítica em relação ao modelo de prontidão. “A força de trabalho que alcançou níveis satisfatórios de prontidão estratégica é um, mas apenas um, dos fatores que possibilitam o aumento da receita ou a criação de valor para o acionista.” (Kaplan e Norton 2004 p. 218) Com esta afirmação, pretendem chamar a atenção para o fato de que o nível de prontidão não deve ser medido de forma isolada, e que mesmo sendo uma condição necessária, não é o único fato responsável pela implementação bem sucedida da estratégia.

2.4 QUADRO DE REFERENCIAL TEORICO DO ESTUDO

Os autores utilizados na construção do referencial teórico, bem como a contribuição de cada um para se atingir os objetivos do estudo estão apresentados de forma resumida no quadro 4, apresentado na página seguinte.

Quadro 4–Quadro de referencial teórico do estudo

| TEMA | AUTORES | CONTRIBUIÇÕES | OBJETIVOS |
|------------------------------|--|--|--|
| Alinhamento organizacional | Kaplan e Norton (2006) | Livro de referência para a construção do referencial teórico e para a estruturação da pesquisa. Trouxe conceitos sobre alinhamento organizacional, alinhamento das unidades de apoio e alinhamento como fonte de valor econômico. Apresentou ainda abordagens práticas sobre a aplicabilidade dos temas. | a) Caracterizar o alinhamento organizacional. |
| | Kaplan e Norton (2008) | Execução da estratégia organizacional, integrando a estratégia da empresa com a estratégia das unidades de negócio e de apoio. Implementação do processo de gestão do alinhamento. | |
| | Prieto, de Carvalho e Fischmann (2009) | Identificação dos modelos de alinhamento interno e sua importância na implementação da estratégia empresarial. | a) Caracterizar o alinhamento organizacional; |
| | Prieto (2011) | Entendimento sobre alinhamento interno vertical e horizontal, e sobre os fatores que contribuem para a geração de sinergias internas nas organizações Proposição de um modelo de alinhamento interno que produz impacto positivo no desempenho das organizações. | b) Identificar os fatores que propiciam o alinhamento organizacional. |
| | Canépa, Rigoni e Brodback (2008) | Identificação das práticas de alinhamento estratégico nas organizações e caracterização dos modelos de alinhamento estratégico. | |
| | Monteiro de Barros (2007) | Contribuição do alinhamento para a implementação eficaz da estratégia, e caracterização dos principais fatores que geram alinhamento nas organizações. | b) Identificar os fatores que propiciam o alinhamento organizacional; |
| | Guerrero e Soavinsky (2013) | Benefícios em relação à utilização de centros de serviços compartilhados como estratégia competitiva | |
| | Fernandes (2004) | Identificação de competências essenciais para o alinhamento organizacional. Contribuição sobre o entendimento dos gestores de empresas sobre o tema alinhamento organizacional. | |
| Vantagem competitiva e valor | Porter (1989) | Apresentação de conceitos sobre cadeia de valor, integração das atividades secundárias das empresas para sustentar as atividades primárias, e produzir inter-relações que irão gerar vantagem competitiva. | c) Buscar convergências entre alinhamento das unidades de apoio, vantagem competitiva e valor. |
| | Barney e Hesterly (2011) | Contribuições da Visão Baseada em Recursos (VBR) sobre a utilização combinada de recursos e capacidades da organização para gerar vantagem competitiva. | |
| | Magreta (2012) | Compreender a cadeia de valor como um recurso exclusivo, pois cada organização deve ter a sua cadeia de valor ajustada às suas atividades e necessidades. | |
| | Osterwalder (2014) | Utilização do modelo de Canvas de Proposta de valor para a construção de soluções nas organizações. Neste estudo, o modelo será utilizado para a criação de pacotes de serviços estratégicos para as unidades de apoio. | e) Propor um quadro referencial para promover o alinhamento estratégico de unidades de apoio que contribua para geração de valor nas organizações. |
| Balanced ScoreCard | Kaplan e Norton (2004) | Utilização do Balanced ScoreCard como ferramenta de gestão estratégica que integra resultados tangíveis e intangíveis. Sistemática para medir o desempenho de ativos intangíveis. | d) Estabelecer critérios para gestão do alinhamento organizacional das unidades de apoio. |
| | Rampersad (2004) | Balanced ScoreCard como ferramenta de alinhamento e gestão de ativos intangíveis. | |
| | Rezende (2003) | Utilização do Balanced ScoreCard como ferramenta de gestão para o alinhamento organizacional, integrando as medidas de desempenho financeiro e não financeiro. | |
| | Campos (1998) | Construção de painéis de indicadores para gestão estratégica, tendo como referência as perspectivas do BSC. | |
| | Santos Gala e Rodrigues Ponte (2005) | Demonstração do funcionamento do BSC como ferramenta de gestão do alinhamento organizacional, e identificação dos fatores que possibilitam o alinhamento organizacional. | b) Identificar os fatores que propiciam o alinhamento organizacional; |
| | Santos (2011) | Construção da perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC e desenvolvimento de sistemáticas de gestão dos ativos intangíveis. | d) Estabelecer critérios para gestão do alinhamento organizacional das unidades de apoio. |
| | Schmidt e Santos (2002) | | |
| | Albuquerque (2006) | Priorização de processos na construção da perspectiva dos processos de apoio do BSC. | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3. METODOLOGIA

A metodologia tem a função de descrever a forma como a pesquisa será realizada, e como o pesquisador irá atingir os objetivos da pesquisa. (ROESCH, 2010) Neste capítulo serão abordados os aspectos metodológicos do estudo: delineamento da pesquisa, identificação da população e amostra, método de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória qualitativa com estudo de múltiplos casos.

Conceitualmente a pesquisa exploratória é utilizada quando o pesquisador busca conhecer e compreender melhor o problema de pesquisa. (MALHOTRA, 2011) O método qualitativo é bastante abrangente, e ajuda no entendimento e na explicação dos fenômenos, aproximando-os do ambiente onde ocorrem, buscando compreender e justificar as ações dos elementos envolvidos, o que somente será possível se forem ouvidos os envolvidos, a partir de suas percepções lógicas sobre os eventos pesquisados. (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2010) “A ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados.” (Sale, Lohfeld e Brazil, 2002, apud Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2010)

O estudo de caso é fundamentalmente a escolha de um objeto para ser estudado, que dentre outras opções, pode ser uma empresa ou instituição que tem em comum alguma experiência ou mesmo um ambiente específico. (STAKE, 1994 apud Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2010) “Em *estudos de caso*, o objetivo claro é a condução de uma pesquisa, e os pesquisadores são investigador-observadores, não participantes.” (Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2010 p.98) Para Roesch (2010) o estudo de caso pode envolver a análise de mais de um elemento, ou grupo de elementos, que neste caso será denominado de estudo de múltiplos casos.

Yin (1994, apud Roesch 2010 p. 263) recomenda que nos estudos de múltiplos casos o pesquisador utilize “um protocolo para orientar a coleta de dados, o qual contém não apenas o instrumento, mas também os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas para utilizá-lo.” O protocolo de pesquisa aplicado a esta pesquisa está demonstrado no quadro 5.

Quadro 5 – Protocolo da pesquisa

| Etapa | Descrição | Objetivo |
|-------|---|---|
| 1 | Desenvolver conceitualmente a questão de pesquisa: 1.1 Examinar a literatura; 1.2 Sintetizar a literatura em questões comuns para pesquisa; 1.3 Selecionar os temas a serem investigados. | Constituir embasamento teórico e científico e fundamentar os temas abordados e as conclusões apresentadas |
| 2 | Estabelecer os critérios para seleção da amostra a ser pesquisada. 2.1 Seleção das empresas que irão participar da pesquisa; 2.2 Seleção dos especialistas que serão consultados; | Estabelecer critérios válidos para seleção dos elementos que irão compor a amostra para a pesquisa qualitativa |
| 3 | Definir as informações necessárias para o estudo. 3.1 Elaborar os instrumentos de coleta de dados; 3.2 Validar os instrumentos de coleta de dados com 2 Professores; 3.3 Ajustar os instrumentos de coleta de dados | Construir os instrumentos para coleta de dados, e submetê-los à avaliação de especialistas em Gestão Empresarial, a fim de verificar a consistência e aplicabilidade das questões em relação aos objetivos do trabalho. |
| 4 | Realizar as entrevistas com as pessoas selecionadas 4.1 Realizar as entrevistas com os Gestores das empresas que praticam alinhamento interno entre unidades de apoio e de negócios; 4.2 Realizar entrevistas com especialistas em Gestão Estratégica. | Buscar informações de mercado, sobre os processos de alinhamento organizacional interno nas empresas, utilizado um roteiro semi-estruturado. |
| 5 | Análise das questões após as entrevistas | Consolidar os dados coletados, e construir informações que ajudem a responder ao problema de pesquisa e aos objetivos específicos. |
| 6 | Conclusões | Propor um modelo de alinhamento organizacional para empresas diversificadas que possibilite a geração de valor a partir do alinhamento entre as funções de apoio e as estratégias do negócio |

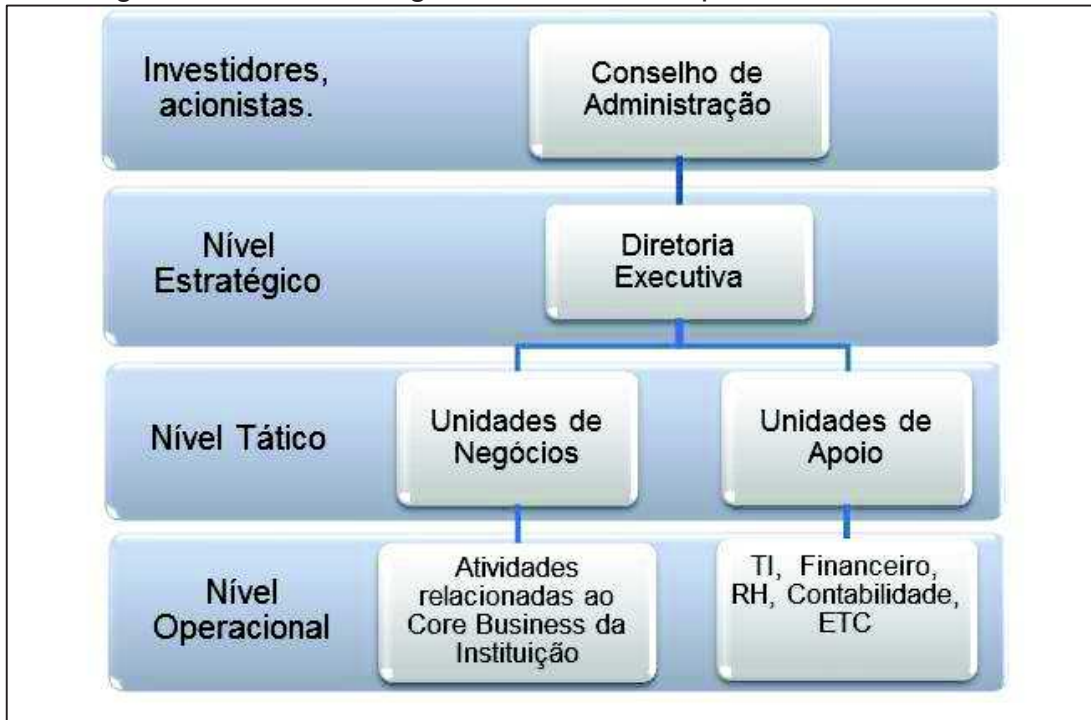
Fonte: Adaptado de Agranoff e Radin (1991, apud Roesch 2010).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população alvo deste estudo são organizações diversificadas, que contemplem em sua estrutura organizacional os seguintes elementos coexistentes: Conselho de Administração, formado por investidores e acionistas, Diretoria Executiva em nível estratégico, Unidades de Negócios, Unidades de apoio em nível tático, sendo as Unidades de Negócio responsáveis pela execução das Core Business na organização, e as unidades de apoio como responsáveis pelas atividades

secundárias, que sustentarão as atividades fim. Em outras palavras, a população alvo deste estudo são organizações que tenham um organograma semelhante ao demonstrado na figura 8.

Figura 8 – Estrutura organizacional das empresas alvo do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3.2.1 Seleção da amostra

Roesch (2010 p. 259) afirma que:

“Estudos de múltiplos casos envolvem a comparação entre os casos. Contudo, há várias maneiras de pensar um estudo comparativo [...]. Uma simplificação é pensar que o critério de seleção dos casos podem basear-se em similaridades ou em diferenças entre as unidades pesquisadas.”

No que se refere à comparação das semelhanças entre as unidades pesquisadas, devem ser analisadas as tendências que possivelmente estejam presentes em todos os casos, produzindo algum efeito. Já em relação às diferenças, identificam-se algumas diferenças, que devem ser exploradas, e servirão para construir uma teoria. (ROESCH, 2010)

A amostra para este estudo foi selecionada por julgamento. Segundo Malhotra (2011) o pesquisador pode escolher elementos para uma amostra a partir de seu julgamento de relevância destes elementos para atender ao problema de pesquisa. Por requerer maior dedicação do pesquisador, e ser um método de pesquisa mais flexível, na pesquisa qualitativa pode-se utilizar uma amostra reduzida. (MALHOTRA, 2011)

Da população de elementos objeto deste estudo foram selecionadas 3 empresas de médio e grande porte, líderes de seu segmento de atuação, que tenham desenvolvido ou que estejam implantando processo de alinhamento interno.

Verifica-se ainda a existência de um grupo de elementos coadjuvante, composta por Especialistas em Estratégia Organizacional, que atua como Consultores nestas empresas, e que tem percepções distintas sobre o desdobramento do processo de alinhamento organizacional. Dada a relevância da contribuição destes especialistas para esta pesquisa, foram ouvidos 3 profissionais, selecionados a partir de 2 critérios: sua atuação acadêmica, pois o tema requer conhecimento conceitual; e sua atuação com consultor, pois a proposta do estudo requer vivência prática.

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2001, apud Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2010) nos estudos podem ser utilizados seis métodos para coleta de informações nos estudos de caso: análise de documentos, registros, entrevistas, observações diretas ou observações participantes e análise de artefatos físicos. Para este estudo escolheu-se como técnica a entrevista semiestruturada. “A *entrevista semiestruturada* tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.” (Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2010 p. 134)

3.3.1 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário de perguntas abertas. O questionário foi elaborado tendo como base a pesquisa bibliográfica apresentada no capítulo 2 deste estudo, buscando-se responder à questão de pesquisa e aos objetivos deste estudo.

Após elaborados, os questionários foram validados por 2 especialistas na área de Gestão Organizacional. O objetivo do pré-teste foi verificar se as questões estão compreensíveis, adequadas ao problema de pesquisa e aos objetivos e se as possíveis respostas poderão fornecer informações adequadas para o estudo.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados nas entrevistas foram tratados e analisados utilizando-se a técnica e análise de conteúdo.

Trata-se da análise dos textos coletados durante as entrevistas, categorizando e classificando-os através de palavras-chave. Ao final, o pesquisador terá uma série de informações que devem ser exploradas, interpretadas e explicadas com base em teorias de ampla aceitação. (ROESCH, 2010)

“Em múltiplos casos, a análise do contexto é menos profunda e a ênfase é na comparação entre os casos. A comparação, no entanto, retém, na medida do possível, as especificidades dos casos individuais.” (Roesch, 2010 p. 261) Com base na técnica de análise de conteúdo os dados coletados foram processados, analisados, descritos e relatados da seguinte forma:

- Processamento e análise dos dados: (i) Redução dos dados: imediatamente após cada entrevista os dados coletados foram organizados, extraindo-se e verificando-se as informações para obter conclusões prévias a respeito de cada entrevista. (ii) Os dados organizados foram compactados em forma de tabelas, sendo categorizados por tipos de informações relevantes ao estudo. (iii) Conclusões a respeito dos dados coletados e organizados.
- Descrição e explicação: segundo Roesch (2010 p. 266): “A descrição antecede a análise.” O objetivo do estudo exploratório é propor um quadro referencial para promover o alinhamento estratégico das unidades de apoio que possibilite a geração de valor nas organizações. Após análise dos dados coletados, foi feita uma descrição de como cada empresa conseguiu obter vantagem competitiva alinhando suas unidades de apoio, e explicando os fatores que possibilitaram isto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das entrevistas realizadas durante a fase de coleta de dados do trabalho. As entrevistas, realizadas utilizando-se os instrumentos de coleta de dados descritos nos Apêndices I e II, tinham por objetivo verificar de que forma o alinhamento estratégico de serviços de apoio contribui para geração de valor dentro das organizações.

Foram ouvidos nas entrevistas dois grupos distintos de pessoas. O primeiro grupo, composto por gestores de 3 empresas de médio e grande porte, líderes de seus segmentos de mercado, que desenvolveram e estão desenvolvendo projetos de alinhamento estratégico de serviços de apoio. O segundo grupo, composto por especialistas em gestão estratégica de negócios, que participaram de processos de alinhamento como consultores.

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES DE EMPRESAS

O instrumento de coleta de dados apresentado no Apêndice I foi aplicado a gestores de 3 empresas de médio e grande porte líderes de seu segmento de atuação. Todas as empresas não concederam autorização para divulgação de seu nome e marca, por esta razão serão tratadas pelos pseudônimos de Empresa A, Empresa B e Empresa C.

4.1.1 Descrição das empresas entrevistadas

A Empresa A é uma Cooperativa de Crédito, presente no mercado há mais de cem anos, com atuação nacional, vem atualmente sendo reconhecida internacionalmente pelo modelo de gestão praticado. É referência na excelência em gestão de projetos, premiada pelo PMI-RS, e também compõem o ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar, premiação concedida pela revista Exame da Editora Abril.

Nesta instituição quem participou da entrevista foi o Gerente de Planejamento Estratégico, que liderou e orientou tecnicamente a equipe que desenvolveu e implementou o processo de alinhamento organizacional. O planejamento estratégico nesta empresa contempla rodadas de verificação do alinhamento por meio da

verificação dos indicadores e revisão dos mapas estratégicos. As ações desenvolvidas são desdobradas pelos Diretores para as Superintendências, e em seguida para as Gerências, que por sua vez desenvolvem as ações com as equipes.

A Empresa B é uma indústria de alimentos e bebidas gaúcha, fundada em 1948, que conta com um portfólio de produtos diversificado contemplando: bebidas, entre as quais o refrigerante líder de mercado, água mineral, sucos, chás e cerveja; alimentos: contemplando duas marcas de chocolates, sendo uma delas a primeira fábrica de chocolates do país, e a segunda reconhecida por sua qualidade em doces de leite.

A Empresa B possui um centro de serviços compartilhados (CSC) de Tecnologia da Informação (TI) já implantado, e está em fase de implantação do modelo para os demais núcleos de serviços de apoio. O entrevistado nesta empresa foi o gestor responsável por esta unidade de apoio, e também quem desenvolveu e implementou projeto de alinhamento estratégico dos serviços de TI. Segundo ele, o processo de alinhamento estratégico dos serviços de apoio foi motivado pela necessidade de manter a competitividade da empresa, que atua em um mercado altamente disputado.

A Empresa C é uma indústria de máquinas e equipamentos para o agronegócio, líder mundial de seu segmento. A empresa tem em seu portfólio de 13 produtos diferentes, divididos e comercializados por meio de 9 marcas próprias.

Quem participou da entrevista nesta empresa foi a Supervisora de RH, responsável pelas comunicações do grupo na América do Sul, e que está conduzindo o desdobramento da estratégia da organização, com foco no alinhamento interno.

A companhia conta com um processo de definição da estratégia global já implementado. Este processo se desdobra para as sedes regionais por meio de seus altos executivos, que desdobram as ações em projetos e planos de trabalho para os times de gestores. Embora o processo de alinhamento interno ainda esteja em desenvolvimento, a entrevistada acredita que a companhia esteja obtendo bons resultados com as ações já implementadas.

4.1.2 Análise dos dados coletados

Após as entrevistas, as respostas obtidas foram agrupadas por temas e analisadas. Primeiramente, se verificou o nível de importância que os gestores atribuíram aos oito itens propostos por Kaplan e Norton para mensurar o nível de alinhamento das organizações. Observa-se a homogeneidade das respostas correspondentes aos itens 1, 3 e 4, o que também foi confirmado na análise de discurso. Verifica-se uma divergência entre as respostas atribuídas ao item 6 pelas empresas A e C, e a empresa B, o que pode evidenciar um certo desalinhamento interno, pois a empresa sendo líder de segmento, deveria pontuar mais este item. Os apontamentos de valor para cada item estão demonstrado no quadro 6.

Quadro 6 – Pontos de verificação do alinhamento das organizações

| Item | Descrição | Empresa | Empresa | Empresa | |
|------|---|---|---------|---------|----|
| | | A | B | C | |
| 1 | Proposta de valor da organização | Corporação define as diretrizes para elaboração das estratégias no nível mais baixo da organização? | 6 | 6 | 6 |
| 2 | Alinhamento do conselho de administração e acionistas | O Conselho de Administração analisa, aprova e monitora a estratégia corporativa? | 7 | 9 | 10 |
| 3 | Do corporativo para as unidades de apoio | A estratégia corporativa é traduzida em políticas e normas que serão administradas pelas unidades de apoio? | 8 | 8 | 8 |
| 4 | Do corporativo para as unidades de negócio | As prioridades corporativas são desdobradas em estratégias das unidades de negócios? | 8 | 8 | 8 |
| 5 | Das unidades de negócio para as unidades de apoio | As prioridades estratégicas das unidades de negócio são incorporadas às estratégias das unidades de apoio funcional? | 6 | 5 | 8 |
| 6 | Das unidades de negócio para os clientes | As prioridades da proposta de valor para o cliente são comunicadas aos clientes-alvo, refletindo-se nos mecanismos específicos de <i>feedback</i> e mensuração referentes a estes clientes? | 10 | 3 | 8 |
| 7 | Das unidades de apoio dos negócios para os fornecedores e outros parceiros externos | As prioridades compartilhadas entre fornecedores, provedores terceirizados e parceiros se incorporam às estratégias das unidades de negócio? | 3 | 2 | 5 |
| 8 | Apoio Corporativo | As características das unidades locais de apoio dos negócios se refletem nas prioridades das unidades de apoio corporativas? | 6 | 7 | 8 |

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2006).

Em seguida foi feita a análise do discurso dos gestores. Para isto, os itens do questionário foram agrupados por temas conforme as questões que se buscava verificar.

Nota-se convergência entre as três empresas pesquisadas no que se refere a caracterização do processo de alinhamento, pois todas partem da definição dos objetivos e do planejamento estratégico, e são desdobradas em ações e projetos a serem executados pelas equipes. Este relato converge também com a premissa da

consistência estratégica, descrita por Kaplan e Norton (2006) como fundamental para o desenvolvimento de um modelo de alinhamento estratégico.

Outros pontos de semelhança identificados são: a necessidade de desenvolvimento e fortalecimento da comunicação interna. Todos os três gestores relataram que esta foi a grande mudança necessária na organização. Isto está diretamente relacionado com o conceito de alinhamento do capital da informação abordado Schmidt e Santos (2002), e pode ter sido um dos fatores determinantes para o sucesso na implementação dos modelos, que foi verificado nas empresas. Alinhado a isto o constante investimento destas três organizações no desenvolvimento de seu capital humano, e principalmente de suas lideranças para o fortalecimento da cultura da organização e disseminação dos objetivos estratégicos, e o envolvimento da alta administração para priorizar as ações e os recursos necessários para o desenvolvimento do processo.

Em relação ao tema vantagem competitiva e valor, verificou-se discursos diferentes, o que se deve às questões específicas de negócio de cada uma das empresas. Contudo, todas se assemelham em relação aos ganhos e benefícios obtidos com a implementação do processo de alinhamento interno: a sustentação do posicionamento estratégico assumido pela organização. Isto vai ao encontro do que diz Porter (1989) quando afirma que os processos de apoio irão gerar vantagem competitiva para a empresa quando fortalecerem seu condutor de posicionamento.

No que tange à gestão do alinhamento, novamente se verifica semelhanças, pois as três empresas entrevistadas praticam formas muito similares: monitoramento de indicadores, avaliação e desenvolvimento constante de recursos humanos, e acompanhamento dos gestores em nível operacional, tático e estratégico na análise e tratativa dos resultados. O que diverge é que apenas a Empresa C não utiliza sistemática derivada da metodologia BSC, fazendo uso de sistemática própria, que não foi descrita na entrevista.

A descrição comparativa do discurso dos três gestores entrevistados está demonstrada no quadro 7 que se encontra na página seguinte.

| Aspectos verificados | Empresa A | Empresa B | Empresa C | |
|------------------------------|---|--|---|---|
| Alinhamento estratégico | Caracterização do processo de alinhamento da organização | Iniciado pelas definições estratégicas organizacionais. Desdobrado em mapas estratégicos das Diretorias para as Superintendências, que desdobram em ações executadas pelas Gerências. | Definição dos objetivos estratégicos pela Diretoria, com a participação de algumas Gerências. Os objetivos e definições são desdobrados em ações e projetos específicos. | As diretrizes estratégicas são determinadas pela Diretoria executiva, e desdobrada para as filiais regionais. Existe uma agenda anual de revisão das ações estratégicas de curto prazo. |
| | O que motivou o desenvolvimento de um processo de alinhamento interno | Necessidade de manter suas unidades de negócio competitivas frente as novas demandas de mercado. | Manter a competitividade da empresa, que opera em um mercado altamente disputado. | Necessidade de padronizar as entregas, dada a atuação global da organização. |
| | Mudanças necessárias para implementar o processo de alinhamento | Desenvolver as equipes de negócio e de apoio. Envolver os times na formulação e execução da estratégia. Desenvolver e fortalecer a comunicação com o colaborador. | Mudança cultural, de postura e perfil da equipe; Fortalecimento da comunicação interna. | Desenvolver uma sistemática de comunicação integrada, para conectar toda a companhia. |
| | Principais dificuldades encontradas para implementação do modelo de alinhamento interno | Formação de um time interno de colaboradores. Conseguir que as lideranças priorizassem as ações de alinhamento interno. | Adaptar os colaboradores a um contexto de padronização e de compartilhamento de recursos, para passar do modelo onde cada setor operava de uma forma, para um modelo onde se opera para atingir os objetivos da organização | Esclarecer o papel e a contribuição de cada unidade para a companhia |
| | Como ocorre a integração dos recursos para a produção de sinergias | A empresa trabalha fortemente na sistemática de entregas por projetos. Estes projetos são avaliados, desenvolvidos e implementados conforme as prioridades do negócio. Toda esta operação é conduzida internamente por um escritório de PMO. | Por meio do desdobramento da estratégia em planos táticos e operacionais, envolvendo as equipes na concepção e execução das ações. | Desdobrando a estratégia em um macro plano de trabalho para as áreas de negócio, que será desdobrado para as áreas de apoio |
| | De que forma a alta Administração contribuiu para o alinhamento desta organização | Desempenhou papel fundamental. "Eles criaram o ambiente para que o trabalho pudesse ser realizado, tirando qualquer outro assunto que pudesse poluir a melhor definição da estratégia para o ciclo." (Trecho da entrevista) | Contribui de forma decisiva. A opção de alinhar as operações por meio de CSC partiu da Diretoria, que proveu todos os recursos necessários ao projeto. | Puxando as ações, estando sempre presente, avaliando a apoiando as lideranças, e principalmente, sendo o exemplo para toda a companhia. |
| Vantagem competitiva e valor | Como os processos de apoio sustentam a estratégia da organização | Conhecendo a estratégia da organização, o ambiente de negócio onde está inserida, as necessidades das unidades de negócio. | Através da constante busca de desenvolvimento de ações que tem por objetivo a eficiência operacional e a racionalização de despesas. | Desenvolvendo soluções para as demandas e necessidades das unidades de negócio. |
| | Como as unidades de apoio contribuem para geração de valor das unidades de negócio | Direcionando o foco de suas operações para as necessidades das unidades de negócio, provendo soluções com agilidade e efetividade. | Liberando as unidades de negócio para execução da atividade fim da organização; gerando inovação para o negócio. | Provendo soluções eficientes e rápidas para as demandas das áreas de negócio. |
| | Quais os ganhos obtidos com o processo de alinhamento desenvolvido na organização | Direcionamento de foco das operações das unidades de apoio para que as unidades de negócio, independente de seu tamanho e importância para o sistema, possam oferecer aos seus clientes exatamente as mesmas opções de serviços que os grandes bancos. | Redução de despesas operacionais pela integração de atividades de apoio; Geração de sinergia entre diversas áreas de apoio da organização. | Redução de custos e potencialização dos resultados. |
| | De que forma os ganhos obtidos com o alinhamento dos serviços de apoio podem ser traduzidos em vantagem competitiva | Na entrega de projetos que se transformam em produtos e serviços aos associados, fortalecendo as cooperativas e fomentando novos negócios. | Através da redução de custos e aumento da efetividade dos processos das áreas de negócio. | Entrega de resultados que contribuem para a geração de novos negócios para a organização. |
| Gestão do alinhamento | Como a organização monitora as competências necessárias para desempenhar as atividades estratégicas | A avaliação das equipes é feita individualmente por meio de <i>feedbacks</i> e sistemática de competências, avaliando-se principalmente a qualidade dos projetos entregues. | Promovendo capacitação constante das equipes, e avaliando o desempenho individual por meio de <i>feedbacks</i> com colaboradores e gestores, e ainda a realização de programas de <i>coaching</i> . | Por meio de políticas de RH alinhadas com a estratégia do negócio, avaliação e desenvolvimento constante da equipe. |
| | Como os portfólios de serviços e apoio são avaliados em relação à eficiência e eficácia | O escritório de PMO monitora constantemente o desenvolvimento dos projetos, sua contribuição para execução dos objetivos estratégicos, a geração de receitas e efetividade das entregas. | Por meio de indicadores de desempenho e qualidade, que são avaliados constantemente, e amplamente divulgados na empresa. | Por meio de acompanhamento de indicadores de performance, relacionados aos objetivos estratégicos. |
| | Ferramentas de gestão utilizadas | Sistema de <i>Business Intelligence</i> ; Desdobramento de indicadores em painéis de gestão; Apresentação dos resultados para as diretorias em reuniões trimestrais de avaliação de resultados | Utiliza Sistema de <i>Business Intelligence</i> para gestão de indicadores; Reuniões de gerência para avaliação de resultados e ajustes de estratégia; Monitorização de indicadores financeiros e não financeiros. | Empresa não utiliza metodologia de BSC, ou outras metodologias padrão para desdobrar sua estratégia. Existe uma agenda de reuniões de análise de resultados. Além de indicadores financeiros há monitorização de indicadores de qualidade e de qualidade de vida no trabalho. |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS EM GESTÃO ESTRATÉGICA

O instrumento de coleta de dados apresentado no Apêndice II foi aplicado à 3 especialistas em gestão estratégica de negócios, selecionados conforme critério descrito no capítulo de metodologia.

4.2.1 Apresentação dos especialistas entrevistados

Os especialistas entrevistados serão tratados nesta descrição pelos pseudônimos de Especialista 1, Especialista 2, e Especialista 3.

O Especialista 1 é Doutor em Administração, professor nos MBAs da Unisinos e atua como consultor em projetos de desenvolvimento de competitividade empresarial, liderança e alinhamento estratégico de marketing e vendas. O Especialista 2 é Doutor em Administração, professor nos MBAs da Unisinos, e atua como palestrante e consultor em projetos relacionados a inteligência e modelagem estratégica de negócios e estratégias competitivas. Por fim, o Especialista 3 é também Doutor em Administração, professor na Faculdade Porto Alegre e atua como consultor em estratégia das organizações e relações interorganizacionais.

4.2.2 Análise dos dados coletados na entrevista com especialistas

De igual modo, os dados coletados nas entrevistas com os especialistas foram agrupados por temas para análise, e demonstrados de forma comparativa no quadro 8, que se encontra na próxima página.

Quadro 8 – Descrição comparativa das entrevistas com especialistas

| Aspectos verificados | Especialista 1 | Especialista 2 | Especialista 3 |
|---|--|---|---|
| O que tem nortado o desenvolvimento de modelos de alinhamento nas empresas? | Necessidade de estruturar internamente a organização | Necessidade de se ajustarem ao ambiente onde operam | Necessidade de alinharem suas entregas com as demandas dos clientes, e desta forma entregarem valor |
| Fatores que propiciam o alinhamento | Adoção de metodologia de planejamento, sistematização de estratégias de comunicação interna das ações estratégicas, mapas estratégicos e painéis de indicadores, o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para resultado | Crise e contingenciamento ambiental, como promotora de mudanças e ajustes internos nas organizações | Desenvolvimento de cultura empresarial direcionada para eficiência organizacional |
| Principais pontos de convergência entre alinhamento organizacional, vantagem competitiva e valor | Pela entrega de níveis de serviços superiores, de eficácia e eficiência operacional, que irão gerar produtos e serviços de valor percebido pelo seu público alvo, e que sejam superiores aos seus concorrentes, traduzindo-se melhor preço, qualidade, ou ambos. | Entrega de valor condizente com o posicionamento assumido pela organização, potencializando a obtenção de ganhos superiores pela organização. | A geração de valor se dá por meio do alinhamento dos processos internos quando se conseguem estruturar setores produtivos e otimizados, cujas entregas sejam verificadas de forma efetiva em relação aos que a organização se propõem a entregar. |
| Principais benefícios para as empresas ao alinharem as unidades de apoio com as estratégias das unidades de negócio e da corporação | Produção de sinergias refletirá nos resultados positivos das unidades de negócio. | Ganho de velocidade e integração interfuncional | Ganho de velocidade nas respostas às demandas de mercado e a economia de recursos na integração interfuncional, que combinados influenciarão nos resultados e expectativas das unidades de negócios |
| Principais dificuldades para alinhar as operações das unidades de apoio com as estratégias das unidades de negócio | A adoção de métodos de planejamento, que contemple ferramentas adequadas, preparação das lideranças e disciplina ao executar a metodologia. O conflito de interesses individuais, que por vezes superam os interesses coletivos e travam o desenvolvimento dos objetivos estratégicos da organização | Conscientizar os gestores principais sobre os ganhos potenciais podem ser superiores aos desafios de se desenvolver e implementar um processo de alinhamento | A adaptação da cultura organizacional, rompendo o conceito de que "as coisas sempre funcionaram assim" |
| Como as unidades de apoio podem contribuir para geração de valor nas organizações | Por três aspectos principais: * Líderes que conheçam e dominem o método de planejamento estratégico. * Conhecimento do mercado e do negócio onde estão inseridos; * Ajuste permanente das operações para manter-se alinhado com os objetivos estratégicos | Desburocratizando e agilizando as respostas dos processos de apoio mediante as demandas das áreas de negócio e do mercado | Conhecendo o mercado onde atuam, para antecipar os problemas que possam ser enfrentados pelas unidades de negócio; Reforçando a posição de diferenciação da organização |
| De que forma um portfólio de serviços estratégico poderia contribuir para a geração de valor nas organizações | Estruturando atividades de apoio que obedeçam e atendam aos objetivos estratégicos da organização, cujos resultados possam ser aplicados e demonstrados de forma prática | Alinhando as demandas de apoio com as necessidades das áreas de negócio e dos clientes, e não apenas atendendo à demandas internas dos setores administrativos. | Compreendendo, primeiramente, o que é valor para a organização, e como ela podem entregar o valor com o qual se comprometeu, para então desenvolver portfólios de serviços estratégicos nas unidades de apoio. |
| O que as empresas tem feito para estruturar seus serviços de apoio de forma estratégica | Criar o portfólio mais ajustado ao que lhe sustenta como retorno para existir, crescer e se manter nos mercados em que atua. | Desenvolvendo escopos de trabalho a partir das necessidades internas, que não contribuem para geração de valor. | Desenvolvendo serviços de apoio lentos, ineficientes e onerosos para a organização. |
| Percepção em relação à participação dos altos executivos na implementação e na gestão de um processo de alinhamento | É necessário uma alta administração com postura estadista, visão do todo, participativa e disciplinadora para que a participação e o foco coexistam numa sinergia produtiva, eficiente e eficaz | Determinarão os recursos e as condições para que o processo de alinhamento aconteça de fato. | Devem conceber a estratégia organizacional, estabelecer os objetivos e prioridades, e garantir o cumprimento por meio do desenvolvimento de lideranças ativas. |
| Como as empresas estão estruturadas para fazer a gestão do alinhamento | Existe uma estruturação parcial. Percebe-se a existência de indicadores, planos de ação e projetos soltos e não integrados com os objetivos estratégicos. | Monitorando seus resultados por meio de indicadores de desempenho. Observa-se uma falta de efetividade deste controle, que por vezes está atrelado a objetivos e diretrizes não bem clarificados. | Pela monitoração de indicadores, avaliação do desempenho das pessoas e dos recursos produtivos, mas no entanto, há casos em que se percebe uma falta de objetividade nas avaliações e nas tratativas dos |
| Considerações a respeito do BSC como ferramenta para promoção e gestão do alinhamento interno | Excelente ferramenta, desde que seja bem aplicada. Verifica-se um conflito de interesses e poderes dentro das organizações que mascara e limita as ações necessárias para correção dos resultados apurados. | Ela serve para medir o resultado operacional da geração de valor da organização. | É uma ferramenta adequada para medir os resultados financeiros e não financeiros da organização, e para promoção dos ajustes necessários. |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Verificou-se pontos e convergência no discurso dos especialistas nos seguintes aspectos: identificação de fatores que motivam o desenvolvimento de modelos de alinhamento nas organizações, que segundo eles são necessidades do negócio, seja para manter a competitividade, ou para resolver problemas internos operacionais, o que também se verificou nas entrevistas com os gestores das empresas.

Outra questão em comum entre os especialistas são os pontos de convergência entre alinhamento organizacional, vantagem competitiva e valor. Para eles não há dúvidas de que o alinhamento interno entre unidades de apoio viabiliza a geração de valor nas organizações. Há, contudo, uma crítica de que as empresas precisam clarificar bem com seus funcionários o que é valor, para que não haja entendimentos equivocados que resultem em prejuízos para a organização.

Os especialistas compartilham ainda de uma terceira opinião em comum, que se refere a participação da alta administração na implementação e gestão de um processo de alinhamento. Para eles, sem a presença ativa de uma alta diretoria determinando as diretrizes, apoiando e fiscalizando os gestores, o processo poderá ser prejudicado.

Há momentos em que se identificam pontos de vista diferentes entre os entrevistados, mas que, contudo, podem ser complementares entre si. Na questão em que se verificou os fatores que propiciam o alinhamento, há uma complementação de informações.

No geral, se percebe que há uma convergência entre os discursos dos especialistas, havendo momentos de total concordância de opiniões, e outros, em que há diferenças, mas que, no entanto, comparando as informações extraídas da literatura e das entrevistas com os gestores das empresas, não se observa um desvio de informações relevante.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE INFORMAÇÕES COLETADAS NAS ENTREVISTAS E OS OBJETIVOS DO ESTUDO

Após analisar o conteúdo das entrevistas com gestores das empresas e especialistas, as informações obtidas foram sintetizadas no quadro comparativo número 9.

Quadro 9 – Conclusões relacionadas aos objetivos específicos do estudo

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | COMO OCORRE NAS EMPRESAS | PERCEPÇÃO DOS ESPECIALISTAS |
|--|--|--|
| Caracterizar o alinhamento | Demanda ou projeto originado pela Alta Administração, para atender objetivos ou intenções estratégicas. | Modelos construídos a partir de diretrizes estratégicas, que nem sempre estruturadas e formalizadas. É reflexo dos acordos de serviço entre as diversas partes de uma organização. |
| Identificar fatores que propiciam o alinhamento | Desenvolvimento e fortalecimento da comunicação interna com os Colaboradores; Acompanhamento permanente do desenvolvimento das ações estratégicas pelos gestores e pela alta administração; Esclarecer e comunicar os objetivos estratégicos da organização e das unidades de negócio; Envolver as equipes na formulação das ações estratégicas. | Necessidade da empresa se manter competitiva; Clara definição e declaração do posicionamento estratégico da empresa para toda a equipe. Adoção de metodologias de planejamento; Desenvolvimento de ações de comunicação da estratégia; Disseminação de cultura organizacional orientada para execução da estratégia; Diretoria Executiva ativa e participante; Líderes qualificados e comprometidos com a estratégia da organização; Conhecimento do ambiente de negócio onde a organização está inserida, para assim antever os problemas. |
| Buscar convergências entre alinhamento das unidades de apoio, vantagem competitiva e valor | Maior eficiência operacional pela otimização dos recursos; Entrega de soluções ao mercado de forma antecipada; Priorização de atividades que tem valor reconhecido pelo mercado; Reforço do condutor de posicionamento da organização. | Cadeia de valor ajustada, refletindo em aumento de produtividade e eficiência; Otimização da estrutura organizacional pela eliminação de sobreposições de funções e subutilização de recursos; Quando a sinergia produzida pelos diversos elementos que compõem a organização consegue entregar um produto ou serviço percebido pelo cliente de forma valorosa. |
| Estabelecer critérios para gestão do alinhamento organizacional das unidades de apoio | Desburocratização da estratégia em ações de execução em curto e médio prazo; Selecionar indicadores que tenham relação com os objetivos estratégicos; Estabelecer uma agenda para análise de resultados, contemplando as lideranças de todos os níveis: operacional, tático e estratégico; Estabelecer uma agenda para revisão e ajuste das ações estratégicas; Manter a avaliação de desempenho das equipes, promovendo <i>feedbacks</i> regulares; Manter a avaliação de qualidade das entregas dos fornecedores de forma permanente. | As ferramentas de gestão precisam estar integradas a um sistema de gestão. Acompanhamento ativo das lideranças da organização nos resultados e tratativas para os desvios que ocorrerem; Utilizar indicadores financeiros para medir as entregas do alinhamento produzido, e indicadores não financeiros, para medir os meios pelos quais o alinhamento será estabelecido. |
| Pontos críticos observados | Diferenças entre o que a empresa assume como valor, o que as equipes compreendem como valor e o valor percebido pelo cliente; Risco de a empresa criar burocracias internas que travem a velocidade de resposta que o mercado necessita; Excesso e rigor na determinação de competências necessárias para as equipes e para os gestores. | Conflito de interesses entre lideranças; Desconhecimento de técnicas e ferramentas; Dificuldade em selecionar as ferramentas e técnicas mais adequadas para cada organização. Construção de processo de apoio não fundamentados nas necessidades das unidades de negócio; Falta de clareza e entendimento sobre os objetivos e estratégias da organização. |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Observa-se que há dois pontos de divergência entre os discursos dos gestores e dos especialistas. O primeiro ponto de divergência está na questão em que se busca caracterizar o alinhamento nas organizações. De um lado os gestores afirmam que o modelo de alinhamento foi desenvolvido por determinação da diretoria para atender a intenção estratégica. De outro, os especialistas observando de que estes modelos são desenvolvidos nem sempre a partir de um plano estratégico formal.

O segundo ponto de divergência se verificou nos critérios utilizados para gestão do alinhamento organizacional das unidades de apoio. Nesse caso, se tem o relato dos gestores sobre as ferramentas e metodologias utilizadas, mas também há uma crítica dos especialistas sobre a falta de integração das ferramentas a uma sistemática de gestão nas empresas.

Há também duas situações em que as opiniões de gestores e especialistas convergem. Os discursos estão alinhados nas questões em que se busca identificar os fatores que propiciam o alinhamento, em que se verifica que as organizações desenvolveram ações que também estão sendo recomendadas pelos especialistas.

A outra questão em que se observa semelhanças entre os discursos dos entrevistados é em relação aos pontos de convergência entre alinhamento das unidades de apoio, vantagem competitiva e valor. O relato dos especialistas contém elementos que foram também relatados pelos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais está sendo proposto um Quadro Referencial para promover o alinhamento estratégico das unidades de apoio que contribua para a geração de valor nas organizações.

5.1 APRESENTAÇÃO DO QUADRO REFERENCIAL PARA PROMOVER O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE UNIDADES DE APOIO

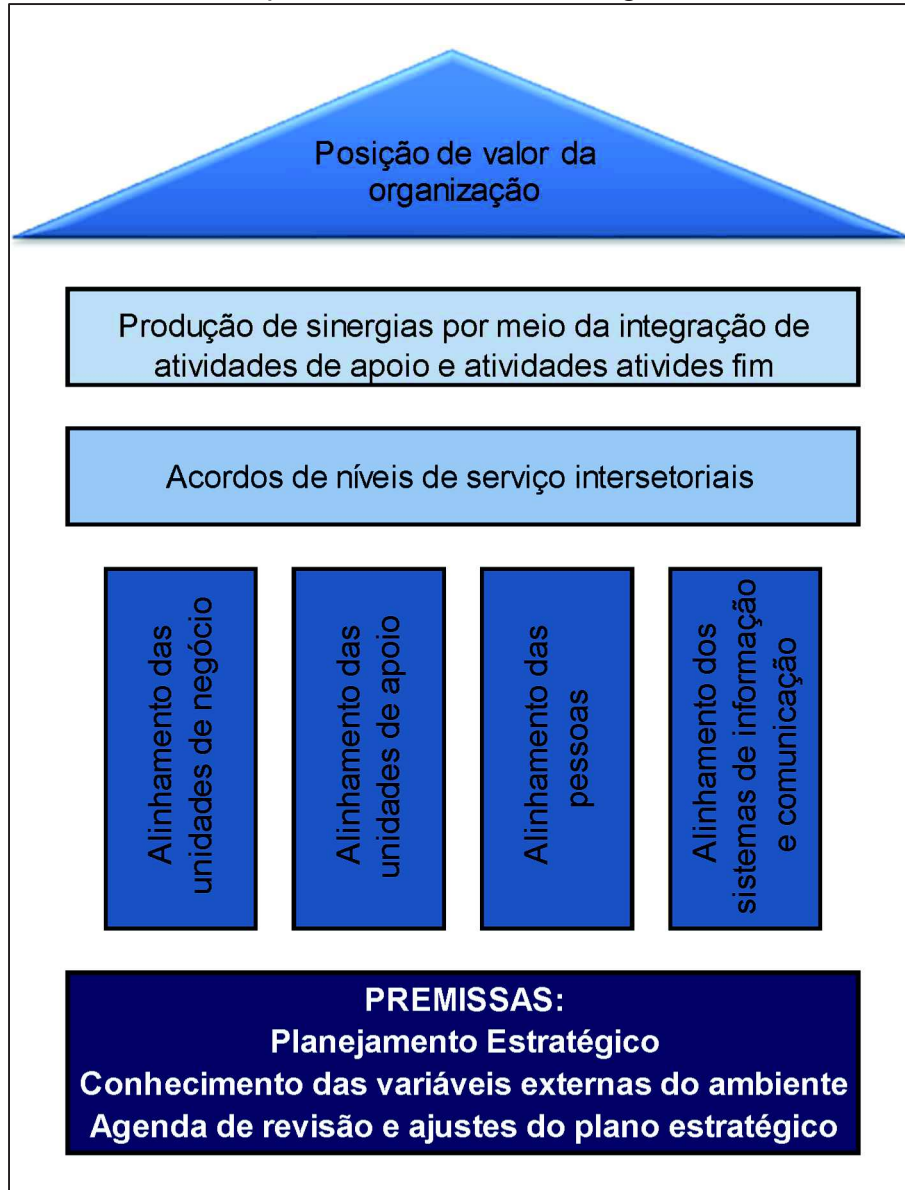
O Quadro Referencial proposto se aplica à fase de implementação da estratégia, por isto, deve ser sustentado com um conjunto de premissas que contemplam a existência de um processo de planejamento estratégico formal e estruturado, em que se definam objetivos claros, sejam consideradas as variáveis do ambiente de negócio e seu impacto nas operações e resultados da organização, e conte ainda com a definição de uma agenda de revisão para ajustar-se às mudanças que ocorrem com frequência no ambiente.

Nesta base sólida serão ancorados os quatro pilares de sustentação do Quadro Referencial, que são: alinhamento das unidades de negócio, alinhamento das unidades de apoio, alinhamento das equipes e alinhamento dos sistemas de informação e comunicação.

Os quatro pilares irão sustentar uma base de acordos de níveis de serviço intersetoriais, que produzirão sinergias entre os elos da cadeia de valor ajustada da organização. As sinergias geradas por esta integração de processos serão avaliadas por meio de um painel de gestão, que deve demonstrar se os resultados obtidos estão atendendo aos objetivos estratégicos da organização, ou se será necessário realizar ajustes.

O Quadro Referencial proposto e descrito acima é demonstrado visualmente através da figura 9.

Figura 9 – Quadro referencial para alinhamento estratégico de unidades de apoio



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Apresentado visualmente o quadro referencial, e dadas as premissas que irão sustenta-lo, passa-se à apresentação dos desdobramentos para construção dos pilares, dos acordos de níveis de serviços e do painel de gestão.

5.1.1 Construção dos pilares de sustentação do quadro referencial

O passo seguinte consiste em ajustar as estratégias das unidades de negócio e das unidades de apoio, e alinhar os colaboradores e sistema de informação e comunicação.

Para isto, primeiramente se deve fazer um diagnóstico das inter-relações existentes para verificar a situação atual da organização e traçar o plano de alinhamento para atingir os objetivos estratégicos. A figura 10 apresenta um esquema para auxiliar a diagnosticar as inter-relações existentes e os ajustes necessários para atingir os objetivos da organização.

Figura 10 – Quadro auxiliar para o diagnóstico das inter-relações internas na organização

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Resultados esperados | Reforçar a marca; Compartilhar recursos, conhecimentos e melhores práticas; Qualificar equipes; Envolver as pessoas na formulação de ações para implementar a estratégia organizacional. | |
| Ajustes | Orientação para o cliente interno Identificar as relações internas de prestação de serviços entre setores; Quais os objetivos dos setores internos. Quais as dificuldades que estes setores têm Que relações estabeleço com outros setores de apoio, e quais resultados estão sendo produzidos com esta relação Os resultados das inter-relações entre os setores estão contribuindo para a geração de valor na organização | Orientação para os processos Quais processos são críticos para atingir os objetivos estabelecidos De que recursos necessitamos Quais competências serão necessárias Quais competências precisaremos desenvolver Qual será nossa estratégia de comunicação Que melhorias precisaremos promover em nossos sistemas de informação Como mediremos o resultado alcançado De que forma recompensaremos as pessoas pelos resultados alcançados Como iremos corrigir as ações que geram resultados insatisfatórios |
| Ações | Ajustar as variáveis internas para atingir os objetivos estabelecidos Definir os objetivos a serem alcançados pela organização Desdobrar a estratégia em ações | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

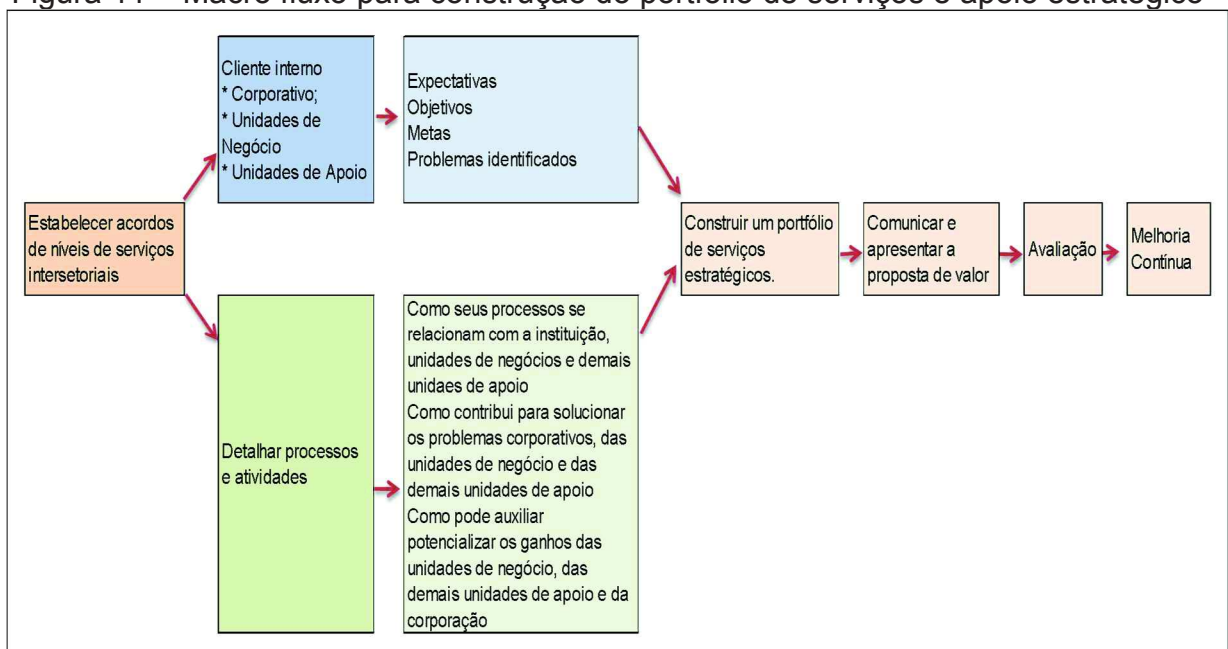
No esquema demonstrado na figura 10, o Plano Estratégico é desdobrado em ações que serão executadas pelas áreas de negócio e de apoio, se estabelecem os objetivos da organização e então se faz o ajuste das variáveis internas para atingir estes objetivos. Os ajustes necessários devem estar orientados para o cliente interno, já que se está buscando o alinhamento entre unidades de apoio e de negócio. Espera-se com estes ajustes conseguir o alinhamento horizontal da organização.

Esta etapa é o *start* do processo de alinhamento interno da organização, por isto, é fundamental o envolvimento e o engajamento da alta administração na determinação das diretrizes estratégicas, e também dos gestores operacionais, uma vez que estes detêm o conhecimento mais profundo das operações e serão eles quem irão mobilizar as equipes na execução das ações.

5.1.2 Definição dos acordos de níveis de serviço Intersectoriais

O estabelecimento de acordos de níveis de serviços intersectoriais deve preceder à modelagem de uma proposta de valor de cada unidade de apoio. Esta modelagem precisa considerar expectativas, objetivos, metas e problemas potenciais da organização, das unidades de negócio e das unidades de apoio que estabelecem entre si relações. Os acordos de serviços que forem estabelecidos precisam ser comunicados para a organização e avaliados constantemente em relação à qualidade das entregas produzidas, e melhorados continuamente. A figura 11 demonstra o macro fluxo descrito nesse parágrafo.

Figura 11 – Macro fluxo para construção do portfólio de serviços e apoio estratégico



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

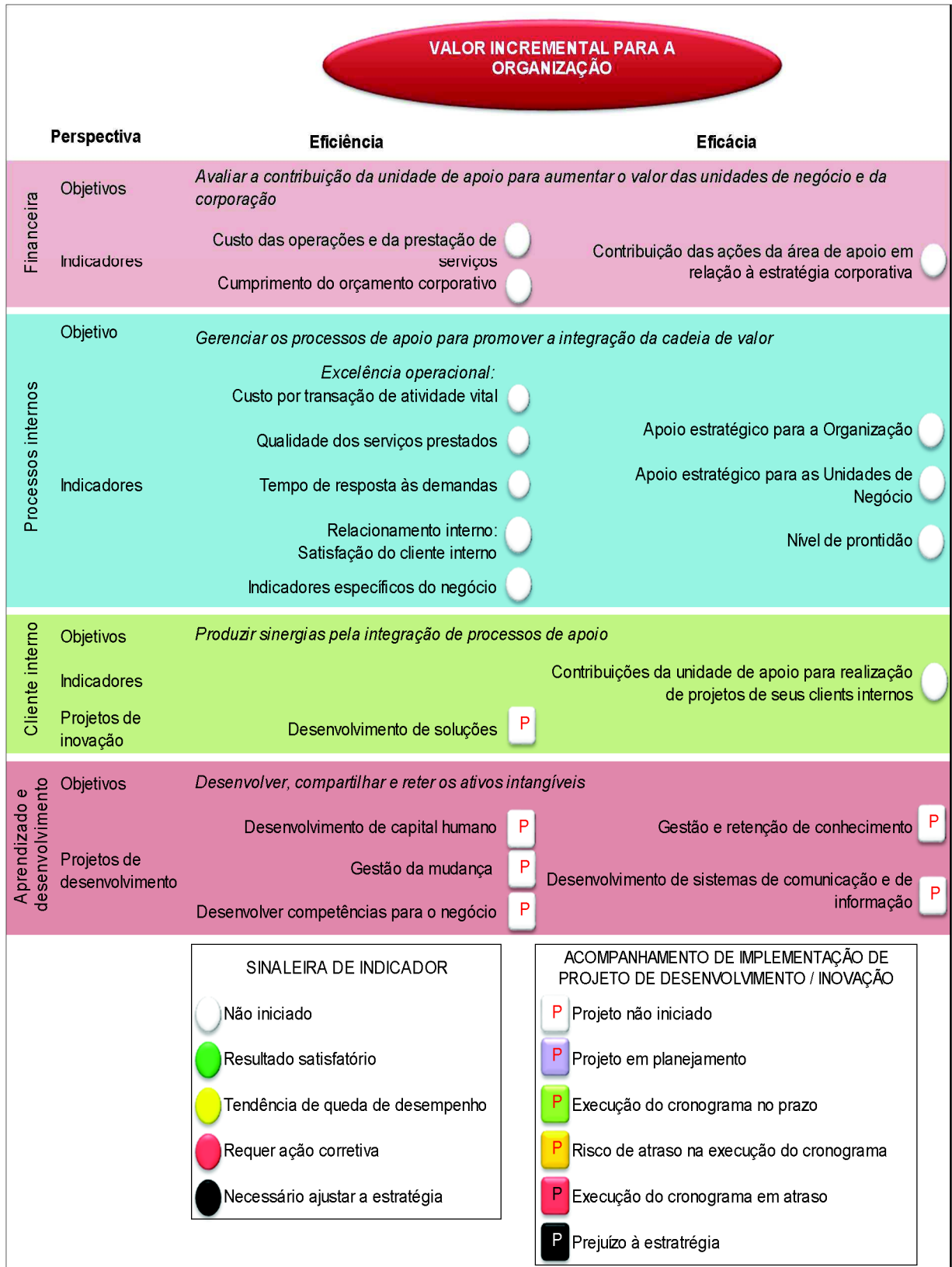
Os acordos de níveis de serviços intersectoriais subsidiarão as informações necessárias para montagem da perspectiva de clientes internos do painel de gestão.

5.1.3 Montagem do painel de gestão da unidade de apoio

O resultado do alinhamento e da sinergia produzida com o relacionamento entre as unidades de apoio será visualizado por meio de um painel de gestão, que deve ser integrado ao sistema de gestão corporativo.

Este painel foi construído a partir do modelo do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton 2004) e se constitui de quatro perspectivas padrão, com objetivos, indicadores financeiros e não financeiros, e projetos de desenvolvimento e inovação, que devem ser construídos com foco na avaliação estratégica do desempenho de cada unidade de apoio. Pode-se visualizar o painel de gestão proposto por meio da figura 12.

Figura 12 – Proposta de painel para gestão do alinhamento interno



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O painel proposto servirá para fazer o acompanhamento das ações de alinhamento estratégico, e dos indicadores de desempenho. A medição dos resultados deve ser feita conforme diretrizes corporativas, não sendo recomendável um período inferior a uma semana e superior a 45 dias, para não burocratizar o sistema e para dispor de dados atualizados que possibilitem a tomada de decisão, e também responder o mais rápido possível às situações que possam comprometer a execução da estratégia.

Para resultados insatisfatórios com indicadores se devem gerar planos de ação corretivos. Propõem-se utilizar o modelo demonstrado na figura 13.

Figura 13 – Proposta para planos de ação para resultado insatisfatório de indicador

| Identificação do setor de apoio: | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|------|--|---------------|-------------|-----------|----------------------|---|---------------------|--|---------------------|
| Responsável: | | | | | | | | | | | |
| Ciclo de avaliação: | | | | | | | | | | | |
| INDICADOR | | | PROBLEMA (resultado insatisfatório) | PLANO DE AÇÃO | | | | ANÁLISE DE EFETIVIDADE Período 1: final do plano de ação | | ANÁLISE DE EFETIVIDADE P1+ xx dias | |
| Indicador | Objetivo | Meta | | O que fazer | Responsavel | Como fará | Prazo para conclusão | Quais resultados esperados com esta ação | Efetividade da ação | Descrição dos ganhos/problemas posteriores | Efetividade da ação |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

As ações desenvolvidas para correção de desvio dos objetivos dos indicadores devem ser aplicadas e monitoradas em relação à sua efetividade pelo menos em dois momentos, sendo o primeiro após a conclusão do plano de ação, e o segundo no decorrer de alguns dias após a implementação da ação. Esta segunda avaliação tem por objetivo verificar a recorrência posterior do problema.

Com relação ao acompanhamento dos projetos de desenvolvimento e inovação, recomenda-se realizar o acompanhamento das ações do cronograma com avaliações de desempenho e ações corretivas por fase, e com revisão de cronograma e apresentação dos ganhos efetivos ao final do projeto, ou a cada ciclo de revisão da estratégia.

5.2 LIMITAÇÕES

O quadro referencial proposto foi construído tomando-se por referência pesquisas bibliográficas, que possibilitaram sua construção conceitual, e por estudo de múltiplos casos com cruzamentos de informações, para averiguar boas práticas de mercado e aplicação de ferramentas e métodos. Todavia, o quadro proposto não foi validado em sua aplicabilidade, o que sugere-se seja objeto de pesquisas futuras, que façam a validação do quadro referencial, que poderá requerer ajustes e complementos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas: um guia prático para redesenhar a organização e seus processos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BARNEY Jay B. HESTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: 2011. Pearson Prentice Hall. 3° Ed.

CANÉPA, Paola Carmen Valenzuela; RIGONI, Eduardo Henrique; BRODBECK, AngelaFreitag. Práticas de alinhamento estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviços. **Revista de Administração Mackenzie.** Volume 9, p. 07 – 29, 2008. Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/153>> Acesso 19-07-2016

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: 1998, Aquariana.

FERNANDES, OtávioGonzatti.**Avaliação das competências gerenciais em relação às competências organizacionais, na perspectiva de alinhamento estratégico.** Porto Alegre, 2004. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/7856>> Acesso 19-07-2016

GUERRERO; Rodrigo Vidal; SOAVINSKY, Elza RumikoWagatsuma. Utilização de Centros de Serviços Compartilhados como estratégia competitiva. Administração de Empresas em Revista. Centro Universitário Curitiba **UNOCURITIBA.** Curitiba. V 12, n 13. 2013. Disponível em <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/712>> Acesso 26-07-2016.

HERRERO, Emílio. **Balancedscorecarde a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: 2005. Elsevier.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: 2004. Elsevier.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Alinhamento:** usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: 2006. Elsevier.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A execução premium:** a obtenção de vantagem competitiva com as operações do negócio. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: 2008. Elsevier.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter:** o guia da competição estratégica. São Paulo: 2012. HSM Editora.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações.** 1ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

MONTEIRO DE BARROS, Luis Alberto. **Alinhamento estratégico.** São Paulo: 2007. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06052007-141720/pt-br.php>> Acesso 19-07-2016.

OSTERWALDER, Alex [et al]. **Value proposition design.** Trad. Bruno Alexander. São Paulo: 2014. HSM

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1989. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga

PRIETO, Vanderli Correia. **Impacto do alinhamento da estratégia sobre o desempenho.** São Paulo, 2011. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-17052011-123736/pt-br.php>> Acesso 19-07-2016

PRIETO, Vanderli Correia; DE CARVALHO, Marly Monteiro; FISCHMANN, Adalberto Américo. Análise Comparativa de modelos e alinhamento estratégico. **PRODUÇÃO** revista da Universidade de São Paulo USP. São Paulo, v 19,n 2, p. 317-331, 2009.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total**: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Disponível em <<http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/4486>>. Acesso 19-07-2016

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual**: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: um guia para estágios, trabalhos e conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Leomar dos. **Agente indicador de capital intelectual**: um instrumento baseado em medidas não financeiras. Blumenau: Nova Letra, 2011.

SANTOS GALA, Eduardo; RODRIGUES PONTE, Vera Maria. O Balanced Scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista Base (Administração e Contabilidade)** Universidade do Vale dos Sinos Unisinos. São Leopoldo, v 2, n 3 setembro – dezembro 2005, PP 176-188, 2005. Disponível em <revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/6225/3389> Acesso 19-07-2016.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2010.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES DAS EMPRESAS QUE PRATICAM O ALINHAMENTO

Identificação da instituição

Nome da empresa: _____

Segmento: _____

Descrição da estrutura organizacional: _____

Identificação do entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____ Tempo no cargo: _____

Como participou do processo de alinhamento da empresa? _____

Questões

1) Kaplan e Norton (2006) descrevem o processo de alinhamento sendo iniciado juntamente com o Planejamento Estratégico da Organização. Porter (1989) recomenda que se parta da definição da proposta de valor da organização e na sequência se defina a cadeia de valor sob medida para esta proposta exclusiva de valor. Kaplan e Norton (2006) recomendam o desenvolvimento dos mapas estratégicos e dos BSC corporativos. Em seguida as estratégias são desdobradas para as unidades de negócios, e por fim para as unidades de apoio.

1.1) Relate como ocorre o processo de alinhamento nesta empresa.

1.2) De que forma os planos e as ações estratégicas corporativas são desdobradas para as unidades e negócios e para as unidades de apoio nesta empresa?

2) O quadro 1 (abaixo) contém 8 aspectos empresariais, que podem ser utilizados como pontos de verificação para o nível de alinhamento de uma organização. Analise o quadro 1 buscando identificar ações realizadas em sua empresa, e atribua uma nota de 1 à 10 para cada um dos elementos listados, sendo a nota mais baixa para os itens que sejam menos praticados, e a mais alta para os itens mais praticados.

Quadro 1 – Itens de verificação do nível de alinhamento

| Item | Descrição | | Nota |
|------|---|---|------|
| 1 | Proposta de valor da organização | Corporação define as diretrizes para elaboração das estratégias no nível mais baixo da organização? | |
| 2 | Alinhamento do conselho de administração e acionistas | O Conselho de Administração analisa, aprova e monitora a estratégia corporativa? | |
| 3 | Do corporativo para as unidades de apoio | A estratégia corporativa é traduzida em políticas e normas que serão administradas pelas unidades de apoio? | |
| 4 | Do corporativo para as unidades de negócio | As prioridades corporativas são desdobradas em estratégias das unidades de negócios? | |
| 5 | Das unidades de negócio para as unidades de apoio | As prioridades estratégicas das unidades de negócio são incorporadas às estratégias das unidades de apoio funcional? | |
| 6 | Das unidades de negócio para os clientes | As prioridades da proposta de valor para o cliente são comunicadas aos clientes-alvo, refletindo-se nos mecanismos específicos de <i>feedback</i> e mensuração referentes a estes clientes? | |
| 7 | Das unidades de apoio dos negócios para os fornecedores e outros parceiros externos | As prioridades compartilhadas entre fornecedores, provedores terceirizados e parceiros se incorporam às estratégias das unidades de negócio? | |
| 8 | Apoio Corporativo | As características das unidades locais de apoio dos negócios se refletem nas prioridades das unidades de apoio corporativas? | |

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2006)

3) Como se deu o início do processo de alinhamento nesta empresa:

3.1) O que motivou?

3.2) Quais mudanças foram necessárias realizar na empresa para promover o alinhamento interno entre as unidades e apoio e as unidades de negócio?

3.3) Como foi planejado e implementado o processo de alinhamento?

3.4) Quais as principais dificuldades encontradas, e como foram tratadas?

4) Fazendo-se uma reflexão sobre o processo de integração estratégica entre as unidades de negócios e de apoio, pode-se considerar que houve, ou esteja acontecendo, a implementação bem sucedida do alinhamento organizacional nesta empresa?

4.1) Se sim, quais os grandes ganhos obtidos com o processo de alinhamento?

4.2) Se não, quais os fatores que comprometeram o desenvolvimento do processo de alinhamento?

5) Para Fernandes (2004), o êxito empresarial está relacionado com a habilidade que a empresa tem em definir claramente seus objetivos e ideias, planejar a forma mais adequada para atingi-los, principalmente conseguir executar seus planos de forma integrada, alinhando os recursos e competências internas, e com isto produzir vantagem competitiva.

5.1) De que forma esta empresa integra seus recursos internos, especialmente pessoas e sistemas de informações, para implementar as ações, produzir sinergias e atingir os objetivos estratégicos?

6) Para Kaplan e Norton (2006) a eficácia de um modelo de alinhamento dependerá, dentre outros fatores, do alinhamento do capital humano. Os autores consideram que a empresa consegue alinhar seu capital humano quando conseguir alinhar os objetivos individuais, as ações de qualificação e remuneração aos objetivos estratégicos.

6.1) Como a empresa provê e monitora as competências necessárias para que os colaboradores desempenhem as atividades estratégicas da organização?

6.2) De que forma os funcionários são envolvidos nas atividades de planejamento e implementação das estratégias nesta organização?

7) Para Porter (1989) sob a perspectiva da cadeia de valor, as unidades de apoio terão a função de sustentar as atividades principais da empresa e a si própria, e contribuirão para a geração de vantagem competitiva quando fortalecerem o condutor de posição da empresa, seja através da redução de custos ou do aumento da diferenciação em produtos ou serviços.

7.1) De que forma os processos de apoio sustentam as estratégias desta empresa?

7.2) Qual a contribuição das unidades de apoio na geração de valor para esta organização?

8) “As unidades de apoio reforçam a estratégia corporativa e as estratégias das unidades de negócios por meio do portfólio de serviços que oferecem aos clientes internos.” (Kaplan e Norton, 2006 p. 140)

8.1) As unidades e apoio possuem um portfólio de serviços que sustente a estratégia corporativa? Como foi desenvolvido?

8.2) De que forma este portfólio de serviços estratégico é avaliado em relação à sua eficiência e eficácia para sustentar a estratégia da organização e gerar vantagem competitiva?

9) A corporação, representada pela sede administrativa e pelo conselho de administração tem, segundo Norton e Kaplan, um papel fundamental no processo de alinhamento. Eles são responsáveis por identificar as oportunidades e orientar o processo de integração entre as unidades de negócio e as unidades de apoio.

9.1) Quais foram as contribuições da alta administração para o processo de alinhamento desta empresa?

9.2) De que forma as suas ações contribuíram para a geração de valor desta organização?

10) De que forma os ganhos obtidos com o processo de alinhamento podem ser traduzidos em vantagem competitiva para a organização?

11) Fernandes (2004) afirma que se pode fazer a gestão do alinhamento por meio de indicadores de resultados, que devem compor uma metodologia de gestão.

11.1) Qual a ferramenta utilizada para controlar os indicadores?

11.2) Qual a sistemática de controle implementada? (Reuniões de departamento, de Gestores, de Diretoria?)

11.3) Esta sistemática contempla a utilização de indicadores não financeiros?

11.4) Quais os principais indicadores não financeiros e qual o objetivo?

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM ESPECIALISTAS

Identificação do Profissional

Nome: _____

Formação e Especialização: _____

Tempo de atuação ativa no mercado como especialista nesta área _____

Questões

1) Para Kaplan e Norton (2006) um modelo de alinhamento deve estar centrado na estratégia empresarial, e sua eficácia dependerá, principalmente, de quatro aspectos:

- Consistência estratégica sustentada por uma estrutura interna robusta, composta de ações, atividades e indicadores de desempenho consistentes e alinhados aos resultados esperados;
- Capacidade de produzir sinergias através da integração de processos internos alinhados com as unidades de negócios e parceiros externos;
- Alinhamento do capital humano;
- Alinhamento dos sistemas de planejamento e controle.

1.1) O que tem norteado o desenvolvimento de modelos de alinhamento nas empresas?

1.2) Liste outros fatores que você entende que propiciam o alinhamento organizacional?

1.3) Quais as principais dificuldades que você observa nas empresas para desenvolver e implementar um processo de alinhamento?

2) Para Porter (1989) as inter-relações coordenadas entre as unidades empresariais contribuem de forma valorosa para conectar os elos da cadeia de valor, e gerar vantagem competitiva.

2.1) Você observa convergências entre alinhamento organizacional, vantagem competitiva e valor?

2.2) Quais são os principais pontos de convergência que você observa?

3) Segundo Kaplan e Norton (2006) a maior parte das empresas de médio e grande porte são compostas por unidades de negócios e unidades de apoio. As unidades de negócios desenvolvem suas estratégias, seus mapas estratégicos e BSCs, validam estas informações com os executivos, e em seguida as comunicam ao grupo de colaboradores, que devem executar as ações propostas, e assim, atingir os objetivos da unidade de negócios. No entanto, a corporação precisa integrar as unidades de apoio, ou de serviços compartilhados na formulação das estratégias, criando sinergias entre unidades de negócios e unidades de apoio.

3.1) Quais os principais benefícios que uma empresa poderá obter ao alinhar suas unidades de apoio com as estratégias das unidades de negócio e da corporação?

3.2) Quais as principais dificuldades para implementar o alinhamento das unidades e apoio?

3.3) Em sua opinião de especialista, de que forma as unidades de apoio podem contribuir para gerar valor para as organizações?

4) “As unidades de apoio reforçam a estratégia corporativa e as estratégias das unidades de apoio por meio do portfólio de serviços que oferecem aos clientes internos.” (Kaplan e Norton, 2006 p. 140)

4.1) Você percebe a existência de portfólios de serviços estratégicos nas unidades de apoio dentro das organizações?

4.2) De que forma as empresas tem estruturado seus portfólios de serviços estratégicos?

4.3) De que forma um portfólio de serviços de apoio estratégico poderia contribuir para a geração de valor nas organizações?

4.4) Como estruturar um portfólio de serviços estratégicos que contribua para a geração de valor dentro das organizações?

5) A corporação, representada pela sede administrativa e pelo conselho de administração tem, segundo Norton e Kaplan, um papel fundamental no processo de alinhamento. Eles são responsáveis por identificar as oportunidades e orientar o processo de integração entre as unidades de negócio e as unidades de apoio.

Qual a sua percepção em relação à participação dos altos executivos das organizações na implementação e na gestão de um processo e alinhamento?

6) A gestão do alinhamento se dá, principalmente pela participação do gestor, no acompanhamento dos resultados de sua equipe, e na proposição de plano de ação para corrigir os desvios identificados. (KAPLAN E NORTON, 2008)

6.1) De que forma as empresas estão estruturadas para fazer a gestão do alinhamento?

6.2) Quais as principais ferramentas que as empresas têm utilizado?

7) Fernandes (2004) afirma que se pode fazer a gestão do alinhamento por meio de indicadores de resultados, que devem compor uma metodologia de gestão. Em consonância, Kaplan e Norton (2006) apresentam uma relação de oito pontos de verificação, que podem ser utilizados para verificar o nível de alinhamento de uma organização. Estes pontos de verificação estão apresentados no quadro abaixo.

7.1) Você concorda com a afirmação dos autores, de que seja possível medir o nível de alinhamento de uma organização valendo-se de um conjunto de indicadores não financeiros?

7.2) Você incluiria algum outro fator neste quadro?

| Item | Descrição | | Nota |
|------|---|---|------|
| 1 | Proposta de valor da organização | Corporação define as diretrizes para elaboração das estratégias no nível mais baixo da organização? | |
| 2 | Alinhamento do conselho de administração e acionistas | O Conselho de Administração analisa, aprova e monitora a estratégia corporativa? | |
| 3 | Do corporativo para as unidades de apoio | A estratégia corporativa é traduzida em políticas e normas que serão administradas pelas unidades de apoio? | |
| 4 | Do corporativo para as unidades de negócio | As prioridades corporativas são desdobradas em estratégias das unidades de negócios? | |
| 5 | Das unidades de negócio para as unidades de apoio | As prioridades estratégicas das unidades de negócio são incorporadas às estratégias das unidades de apoio funcional? | |
| 6 | Das unidades de negócio para os clientes | As prioridades da proposta de valor para o cliente são comunicadas aos clientes-alvo, refletindo-se nos mecanismos específicos de <i>feedback</i> e mensuração referentes a estes clientes? | |
| 7 | Das unidades de apoio dos negócios para os fornecedores e outros parceiros externos | As prioridades compartilhadas entre fornecedores, provedores terceirizados e parceiros se incorporam às estratégias das unidades de negócio? | |
| 8 | Apoio Corporativo | As características das unidades locais de apoio dos negócios se refletem nas prioridades das unidades de apoio corporativas? | |

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2006)

8) Santos Gala e Rodrigues Ponte (2005), em estudo publicado pela Revista de Administração e Ciência Contábeis da Unisinos, demonstraram que o BSC pode contribuir para o alinhamento organizacional. Segundo o estudo os principais benefícios são a possibilidade de utilizar indicadores financeiros e não financeiros, e principalmente, o envolvimento das pessoas em todos os níveis da organização.

8.1) Você considera que o BSC seja uma ferramenta adequada para promoção e gestão do alinhamento?

8.2) Considere a possibilidade de construir um mapa estratégico e um BSC para servir de base para o alinhamento das unidades de apoio em uma organização. Quais seriam os elementos que deveriam aparecer em cada uma das quatro perspectivas?

9) Quais são as principais dificuldades e erros mais comuns nos processos de alinhamento estratégico nas organizações?