PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - PPAD

LUÍS ALBERTO SAAVEDRA MARTINELLI

A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA, COPEL

CURITIBA
2006

LUÍS ALBERTO SAAVEDRA MARTINELLI

A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA, COPEL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Eduardo Damião da Silva, Dr.

CURITIBA
2006

Martinelli, Luís Alberto Saavedra

M385i
2006

A influência dos sistemas de controle no processo de implementação do plano estratégico na Companhia Paranaense de Energia, a Copel / Luís Alberto Saavedra Martinelli ; orientador, Eduardo Damião da Silva. – 2006.

[xviii], 223 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006

Inclui bibliografia

1. Planejamento estratégico. 2. Controle administrativo. 3. Companhia Paranaense de Energia Elétrica. I. Silva, Eduardo Damião da. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.4012

A Deus,

por estar ao meu lado em todos os momentos da minha vida, dando-me força, alento e coragem para vencer os obstáculos, progredir e me tornar uma pessoa melhor a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por estar ao meu lado em todos os momentos de minha vida e por ter permitido que esta etapa da minha caminhada tenha sido tão proveitosa, gratificante e prazeirosa.

Agradeço a meus pais, Luís (*in memorian*) e Euza, e a meus irmãos, Sérgio e Ana, que sempre apoiaram meus planos, idéias e iniciativas, apoio este baseado em sua perseverança, otimismo e, muitas vezes, em seu sacrifício pessoal.

Agradeço a duas pessoas muito especiais que, após minha família, mais deram de si para que eu pudesse chegar a este ponto de minha vida com algumas vitórias, muitos acertos e uma extraordinária confiança no futuro: minha querida professora Hilda (*in memorian*) e meu querido primo Rubens que tiveram a grandeza de acreditar em meus sonhos e em meu futuro.

Agradeço à minha querida Thatiane, que tem estado sempre ao meu lado e, na construção deste trabalho, me apoiou com seu amor, carinho e otimismo.

Agradeço especialmente ao meu orientador neste trabalho acadêmco, Prof. Eduardo Damião da Silva, Dr, que, além de me ajudar a construir esta dissertação, teve a generosidade de compartilhar suas idéias, pesquisas e trabalhos anteriores, o que enriqueceu em muito o resultado final deste trabalho.

Agradeço à COPEL, especialmente a todos os funcionários que contribuíram para realização deste trabalho acadêmico.

Agradeço, por fim, às minhas grandes amigas e amigo Adriane, Elaine, Evelyn e Dória pelo companheirismo, consideração e respeito que construímos ao longo destes anos e que são as bases de nossa grande amizade.

RESUMO

A presente dissertação de mestrado, um estudo de caso único, trata do processo de implementação do plano estratégico na Companhia Paranaense de Energia, a COPEL, uma empresa de grande porte do setor de serviços, considerada a maior empresa do estado do Paraná. O trabalho tem um foco específico nos sistemas de controle gerencial como fator acelerador do processo de implementação do plano estratégico, através da adequada utilização destes sistemas de controle para influenciar positivamente na eliminação de barreiras à implementação do plano estratégico na organização. Inicialmente, a pesquisa identificou e analisou as barreiras à implementação do plano estratégico, bem como a intensidade com que ocorrem na empresa objeto do estudo. Posteriormente, foram identificados os sistemas de controle gerencial utilizados e suas respectivas intensidades, maneiras e focos de utilização. Estas informações foram obtidas através de entrevistas, questionários e análise documental. As informações provenientes das entrevistas e de documentos da empresa foram devidamente tratadas através de métodos qualitativos e os dados dos questionários foram tratados através de métodos estatísticos. Todas as informações foram utilizadas de forma conjugada para garantir a integridade da análise e dos resultados. As análises foram efetuadas à luz dos conceitos de sistemas de controle gerencial de Simons (1994) e de barreiras à implementação do plano estratégico de Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002). Os resultados do trabalho demonstram a relação entre os tipos de sistemas e suas respectivas barreiras e sugerem que cada tipo de sistema de controle gerencial pode ser utilizado para reduzir a intensidade de ocorrência de barreiras específicas à implementação do plano. Também, demonstrou-se como cada sistema pode ser utilizado de forma efetiva e consistente para a eliminação de barreiras, acelerando, assim, o processo de implementação estratégica.

Palavras chave: Planejamento estratégico, implementação do plano estratégico, sistemas de controle gerencial, barreiras à implementação estratégica.

ABSTRACT

This MsC dissertation, a single study case, is about the process of strategic plan implementation in the Companhia Paranaense de Energia, COPEL, a large-scale company of services, considered the biggest company in Paraná State. This work is specifically focused on managerial controlling systems as enablers of the strategic plan implementation process, through the proper usage of these controlling systems to positively influencing the elimination of barriers of the strategic plan implementation at the organization. In the beginning, the research has identified and analysed the barriers of the strategic plan implementation, as well as the intensity they happen at the studied company. After that, the managerial controlling systems used at the company were identified in their respective intensities, ways and focus of usage. These information were gathered through interviews, questionnaires and documents. The interview and documental information were treated through a qualitative methodology and the questionnaire data were treated through statistical methods. All information were used on a combined way in order to assure the integrity of the analysis and the findings. The analysis were conducted according to the managerial controlling systems concepts of Simons (1994), as well as the strategic plan implementation barriers concepts of Norton and Kaplan (1997) and Silva (2002). The findings show specific relations between each managerial controlling system and its respective barrier and suggest that each kind of system can be used for reducing the intensity of the barriers. It was also demonstrated how each system can effectively and consistently eliminate the barriers, thus accelerating the strategic implementation process.

Keywords: Strategic planning, strategic plan implementation, managerial controlling systems, strategic implementation barriers.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA 31

FIGURA 2: AS QUATRO BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA. 57

FIGURA 3: SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL 62

FIGURA 4: ORGANOGRAMA DA COPEL 113

FIGURA 5: MODELO DE INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DA COPEL 115

FIGURA 6: MODELO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL DA COPEL 115

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DA BARREIRA 1 E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE CRENÇAS NA COPEL 152
GRÁFICO 2: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DA BARREIRA 2 E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE LIMITES NA COPEL 171
GRÁFICO 3: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DA BARREIRA 3 E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DIAGNÓSTICO NA COPEL. 188
GRÁFICO 4: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DA BARREIRA 4 E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERATIVO NA COPEL 206
GRÁFICO 5: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DAS BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE CONTROLE NA COPEL. .. 212

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: BARREIRA 1 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E O SISTEMA DE CRENÇAS DE SIMONS (1994).....123
QUADRO 2: DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 1 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DE CRENÇAS DE SIMONS (1994)..... 124
QUADRO 3: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 1 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DE CRENÇAS DE SIMONS (1994)..... 130
QUADRO 4: BARREIRA 2 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E O SISTEMA DE LIMITES DE SIMONS (1994)..... 154
QUADRO 5: DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 2 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DE LIMITES DE SIMONS (1994)..... 155
QUADRO 6: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 2 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DE LIMITES DE SIMONS (1994).....159

QUADRO 7: BARREIRA 3 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E O SISTEMA DIAGNÓSTICO DE SIMONS (1994)..... 173
QUADRO 8: DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 3 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DIAGNÓSTICO DE SIMONS (1994)..... 174
QUADRO 9: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 3 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) AO SISTEMA DIAGNÓSTICO DE SIMONS (1994)..... 177
QUADRO 10: BARREIRA 4 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E O SISTEMA INTERATIVO DE SIMONS (1994)..... 190
QUADRO 11: DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 4 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA INTERATIVO DE SIMONS (1994)..... 191
QUADRO 12: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 4 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA INTERATIVO DE SIMONS (1994)..... 195
QUADRO 13: CONSOLIDAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE BARREIRAS E SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL..... 209

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLE PARA A ALAVANCAGEM DO PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO 84

TABELA 2: RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E VARIÁVEIS DEPENDENTES NESTE TRABALHO DE PESQUISA 90

TABELA 3: MISSÃO, VISÃO E VALORES DA COPEL 114

TABELA 4: INDICADORES FINANCEIROS DA COPEL EM 2003 E 2004 .. 116

TABELA 5: RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES, VARIÁVEIS DEPENDENTES E QUADROS DE ANÁLISES NESTE TRABALHO DE PESQUISA 118

LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*.

CAD - Conselho de Administração.

CEO - *Chief Executive Officer*.

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

COPEL - Companhia Paranaense de Energia.

DC - Descrição Constitutiva.

DO - Definição Operacional.

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

ISO - *International Standards Organization.*

PPR - Programa de Participação nos Resultados.

RH - Recursos Humanos.

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences.*

TI - Tecnologia da Informação.

TQC - *Total Quality Control.*

SUMÁRIO

RESUMO vi

ABSTRACT vii

LISTA DE FIGURAS viii

LISTA DE GRÁFICOS ix

LISTA DE QUADROS x

LISTA DE TABELAS xii

LISTA DE SIGLAS xiii

1 INTRODUÇÃO 20

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA 21

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA 23

1.2.1 Objetivo geral 23

1.2.2 Objetivos específicos 24

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA 24

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA 27

2.1 ESTRATÉGIA 28

2.1.1 Escolas prescritivas 28

2.1.2 Escolas descritivas 32

2.1.3 Escolas de configuração 35

2.2 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 37

2.2.1 Conceito de administração estratégica 38

2.2.1.1 Planejamento estratégico 38

2.2.1.2 Planejamento do potencial da gestão e a administração da mudança 45

2.2.2 A estrutura organizacional 47

2.2.3 Poder 49
2.2.4 Cultura 50
2.3 BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA 51
2.3.1 Falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa 52
2.3.2 Falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico 53
2.3.3 Falta de coerência do planejamento estratégico 54
2.3.4 Falta de *feedback* estratégico 55
2.4 SISTEMAS DE CONTROLE 57
2.4.1 Controle da estratégia 58
2.4.2 Perspectivas dos sistemas de controle 59
2.4.2.1 Perspectiva racional 60
2.4.2.2 Perspectiva psico social 60
2.4.2.3 Perspectiva cultural 61
2.4.3 Categorização dos sistemas de controle 61
2.4.3.1 Sistemas de controle de crenças 63
2.4.3.2 Sistemas de controle de limites 63
2.4.3.3 Sistemas controle diagnóstico 64
2.4.3.4 Sistemas de controle interativo 65
2.4.4 O processo de controle estratégico 65
2.5 *FRAMEWORK* PARA CONTROLE DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO 67
2.5.1 Estratégias para a mudança organizacional 68
2.5.2 Sistemas de controle para a revolução estratégica 69
2.5.2.1 Uso de sistemas de controle para vencer a inércia organizacional 69

2.5.2.2 Uso de sistemas de controle para estruturar e comunicar as expectativas de *performance* 72
2.5.2.3 Uso de sistemas de controle para obter adesão organizacional à nova agenda..... 73
2.5.2.4 Uso de sistemas de controle para focar a atenção em incertezas estratégicas 75
2.5.3 Sistemas de controle para a evolução estratégica 76
2.5.3.1 Uso de sistemas de controle para motivar a falta de complacência com os resultados correntes 77
2.5.3.2 Uso de sistemas de controle para ensinar à organização a nova agenda para a renovação estratégica 78
2.5.3.3 Uso de sistemas de controle para testar e assegurar que a agenda foi alterada para permitir a implementação das novas direções estratégicas 80
2.5.3.4 Uso de sistemas de controle para focar a atenção em incertezas estratégicas 81
2.5.4 Sistemas de controle para alavancagem estratégica 82
3 METODOLOGIA DE PESQUISA 87
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA 87
3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA 88
3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS 89
3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO 90
3.4.1 Sistemas de controle gerencial 91
3.4.2 Sistemas de controle de crenças 91
3.4.3 Sistemas de controle de limites 92

3.4.4 Sistemas de controle diagnóstico 92
3.4.5 Sistemas de controle interativo 93
3.4.6 Barreira 1 à implementação estratégica: falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa 94
3.4.7 Barreira 2 à implementação estratégica: falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico 94
3.4.8 Barreira 3 à implementação estratégica: falta de coerência do planejamento estratégico 95
3.4.9 Barreira 4 à implementação estratégica: falta de *feedback* estratégico 96
3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS 96
3.6 DESENHO DA PESQUISA 98
3.6.1 Delineamento da pesquisa 98
3.6.2 População e amostragem 100
3.7 TIPO, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS 101
3.7.1 Coleta de dados primários 102
3.7.2 Coleta de dados secundários 104
3.7.3 Tratamento dos dados 105
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 107
4 ESTUDO EMPÍRICO 109
4.1 A ESCOLHA DA EMPRESA PESQUISADA 109
4.2 A COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA, COPEL 111
4.2.1 Organograma da empresa 112
4.2.2 Referencial estratégico da COPEL 113
4.2.3 Modelo de gestão e planejamento empresarial da COPEL 114
4.2.4 A COPEL em números 116

4.3 METODOLOGIA APLICADA NO ESTUDO DE CASO DA COPEL 117
4.4 SISTEMA DE CONTROLE DE CRENÇAS E A BARREIRA 1 COPEL 122
4.4.1 Dados coletados nas entrevistas 122
4.4.2 Identificação da intensidade da barreira 1 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de crenças 131
4.4.2.1 Finalidade da missão e da visão 131
4.4.2.2 Forma de comunicação e dificuldades 136
4.4.2.3 Divergências sobre a missão e a visão 138
4.4.2.4 Familiaridade com a missão e a visão 140
4.4.2.5 Finalidade da unidade de negócio 143
4.4.2.6 Sistema de controle de crenças 145
4.4.3 Considerações finais sobre a barreira 1 e o sistema de crenças 149
4.5 SISTEMA DE CONTROLE DE LIMITES E A BARREIRA 2 NA COPEL 153
4.5.1 Dados coletados nas entrevistas 153
4.5.2 Identificação da intensidade da barreira 2 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de limites 160
4.5.2.1 A estratégia de longo prazo e sua tradução em metas de curto prazo .. 160
4.5.2.2 Vinculação da remuneração variável às metas 163
4.5.2.3 Sistema de controle de limites 164
4.5.3 Considerações finais sobre a barreira 2 e o sistema de limites 169
4.6 SISTEMA DE CONTROLE DIAGNÓSTICO E A BARREIRA 3 NA COPEL ... 172
4.6.1 Dados coletados nas entrevistas 172
4.6.2 Identificação da intensidade da barreira 3 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle diagnóstico 178

4.6.2.1 Coerência entre o orçamento de curto prazo e os objetivos e metas de longo prazo 178
4.6.2.2 Forma de elaboração e correção do orçamento 180
4.6.2.3 Sistema de controle diagnóstico 183
4.6.3 Considerações finais sobre a barreira 3 e o sistema diagnóstico 186
4.7 SISTEMA DE CONTROLE INTERATIVO E A BARREIRA 4 COPEL 189
4.7.1 Dados coletados nas entrevistas 189
4.7.2 Identificação da intensidade da barreira 4 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle interativo 196
4.7.2.1 Tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas . 196
4.7.2.2 Execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico 199
4.7.2.3 Sistema de controle interativo 201
4.7.3 Considerações finais sobre a barreira 4 e o sistema interativo 204
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 208
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA A COPEL 211
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS NA UTILIZAÇÃO DESTE TRABALHO DE PESQUISA 214
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS COMPLEMENTARES 215
REFERÊNCIAS 216
ANEXOS 219

1 INTRODUÇÃO

As estratégias de sucesso não só devem ser bem formuladas, mas também precisam ser implementadas com eficácia (WRIGHT *et al*, 2000, p. 267). Neste contexto, pesquisas de Norton e Kaplan (2000) demonstraram que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito.

As organizações têm dispensado tempo e recursos valiosos na formulação de seus planos estratégicos, porém na maioria dos casos, conforme demonstra a amostra pesquisada por Norton e Kaplan, não conseguem obter coerência entre seus planos e objetivos estratégicos e suas ações na gestão dos negócios.

Assim, é fundamental identificar como estas ações são direcionadas, implementadas e controladas para que seus resultados sejam efetivamente consistentes com o planejamento estratégico, visando o cumprimento dos objetivos estratégicos de posicionamento, tanto do ponto de vista interno quanto externo.

Segundo Norton e Kaplan (2000), a implementação estratégica depende da capacidade da empresa em responder ao ambiente de hoje, de alta transformação, criando valor para o cliente. As organizações têm conduzido seus negócios em um ambiente de elevada velocidade de transformação em função do crescente processo de globalização, contínua e rápida evolução tecnológica e aumento da complexidade e integração global do mercado de capitais.

Neste contexto, as organizações têm adaptado seus planos estratégicos, através do *feedback* provido pela medição contínua da eficácia da implementação, como forma de buscar um alinhamento entre seu plano, suas ações e as necessidades dos mercados em que atuam.

Neste sentido, ações relacionadas à administração estratégica são fundamentais para a obtenção de máxima eficácia da formulação do plano e sua implementação, uma vez que fornece elementos para a gestão do processo de mudança da organização.

A consistência com que as ações são implementadas determina o sucesso da implementação do plano estratégico e o atingimento dos objetivos propostos por este.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Um aspecto primordial para o sucesso da implementação estratégica refere-se ao controle das ações que visam o estabelecimento de uma nova configuração da organização, para que sua visão seja concretizada e possa atingir seus objetivos de médio e longo prazo.

Estas ações, porém, são muitas vezes enfraquecidas ou ineptas em função de barreiras criadas nos sistemas de gestão organizacional, as quais impedem o movimento construtivo da organização para a efetiva implementação de seu plano estratégico.

Desta forma, torna-se fundamental que os sistemas de controle gerencial sejam efetivamente utilizados, não só para prover diagnóstico passivo sobre o sucesso da implementação da estratégia, mas, também, para influenciar e atuar, de forma pró ativa, na consecução dos objetivos estratégicos das organizações.

Mais importante que atuar como provedor de *feedback* diagnóstico sobre o processo de implementação estratégica, os sistemas de controle devem ser utilizados para definir as crenças e limites da organização, gerando inspiração e

direcionamento para todos os colaboradores em relação aos caminhos a serem trilhados, para a obtenção dos objetivos estratégicos, conforme Simons (1994). Este autor relaciona elementos do plano estratégico, como missão, visão e valores, como componentes de um sistema de controle que direciona as ações dos colaboradores e define os caminhos para sua atuação. Também, considera que a definição de procedimentos, políticas e normas, é um elemento fundamental para o estabelecimento de controles que também definem caminhos estratégicos para os componentes das organizações.

Assim, Simons (1994) categorizou quatro tipos de sistemas de controle gerencial (sistema de crenças, sistema de limites, sistema de diagnóstico e sistema interativo) que explicitam a maneira como o variável controle pode ser sistematizada e utilizada, de forma ativa, no processo de administração estratégica para a eliminação das barreiras à implementação do plano estratégico.

De uma maneira mais específica, estes sistemas de controle podem ser utilizados de forma consistenete para prover *feedback* sobre a identificação de barreiras à implementação estratégica e atuar de forma ativa, focada e deliberada para a eliminação destas barreiras.

Simons (1994) ainda, desenvolveu um *Framework* de Controle de Estratégias de Negócios que definiu como os sistemas de controle gerencial podem atuar pró ativamente na implementação de estratégias.

A identificação de barreiras à implementação estratégica foi objeto de pesquisa de Norton e Kaplan (1997) que, ao final de seus estudos, sistematizaram quatro barreiras típicas ao processo de atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Conforme Silva (2002), estas barreiras presentes nas organizações podem ser traduzidas em uma nomenclatura diferente e mais objetiva, como segue:

(a) falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa, (b) falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico, (c) falta de coerência do planejamento estratégico e (d) falta de *feedback* estratégico.

Diante destas considerações sobre a necessidade premente da utilização de sistemas de controle gerencial para suportar a implementação estratégica, através da eliminação de barreiras à implementação, fornecimento de *feedback* sobre o processo de administração estratégica e fonte de inspiração e direcionamento aos colaboradores para o atingimento dos objetivos estratégicos, este trabalho orientou-se pelo seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência dos sistemas de controle no processo de implementação do plano estratégico?**

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Este tópico tem o propósito de explicitar o objetivo geral da pesquisa descrita neste trabalho, bem como os objetivos específicos considerados no desenvolvimento da investigação, demonstrando como uma resposta coerente e consistente para o problema de pesquisa foi construída.

1.2.1 Objetivo geral

Com o objetivo de manter a coerência entre o problema de pesquisa e as metas a serem atingidas na presente investigação, formulou-se o seguinte objetivo geral para este trabalho: verificar qual a influência dos sistemas de controle gerencial na implementação do plano estratégico.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do desdobramento do objetivo geral da pesquisa ora apresentada, foram formulados os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:

a) Identificar, na literatura, a base teórico-empírica para o presente trabalho, considerando a conceituação de barreiras à implementação da estratégia, sistemas de controle gerencial, além da conceituação de estratégia e administração estratégica;
b) Identificar a presença das barreiras à implementação estratégica na empresa pesquisada, conforme a nomenclatura de Silva (2002) bem como a intensidade com que estão presentes;
c) Identificar quais sistemas de controle estão presentes na empresa pesquisada, conforme a sistematização de Simons (1994), bem como a maneira como estes sistemas de controle são utilizados;
d) Identificar como os sistemas de controle gerencial contribuem para a redução da intensidade das barreiras à implementação estratégica.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A implementação da estratégia é um tema com uma presença na literatura muito menos freqüente que a formulação e a definição do plano estratégico.

Muitos autores apresentam suas definições sobre os fatores de sucesso da implementação do plano estratégico, porém poucos citam modelos para sua efetiva implementação.

Este estudo buscou identificar como a implementação estratégica pode ser transformada em ações de forma coordenada e efetiva. O trabalho foi desenvolvido focando a aplicação de modelos que impulsionem o avanço estratégico da organização, por meio de sistemas de controle estratégico. Além do alinhamento teórico, o trabalho buscou contribuir com a verificação prática destas questões, a fim de propiciar a construção, de forma sistematizada, de conhecimento empírico sobre o tema.

Desta forma, o presente trabalho objetivou contribuir para o entendimento da aplicação eficaz do plano estratégico, que muitas vezes é elaborado de forma criteriosa e consistente, porém tem sua implementação prejudicada pela ausência de instrumentos objetivos de ação e controle.

Os resultados da pesquisa ora apresentada poderão contribuir com os esforços de empresas do setor industrial e de serviços para a implementação de seu plano estratégico, possibilitando um maior índice de sucesso nas operações de suas unidades de negócio e, conseqüentemente, na geração de valor não só para o cliente, mas para todos os *stakeholders*.

Com o intuito de atingir os objetivos definidos para o presente estudo, as seguintes etapas foram definidas e executadas para explicitar o trabalho de pesquisa:

a) Definição da base teórico-empírica a qual tem por objetivo explicitar o referencial teórico que suporta a pesquisa efetuada;
b) Definição da metodologia de pesquisa que define os procedimentos metodológicos para a consecução da pesquisa, análise de dados e identificação respostas ao problema de pesquisa, de forma a garantir a integridade das informações e a adequada confiabilidade;

c) Descrição do estudo empírico, considerando as informações relevantes e constatações pertinentes para a adequada resposta ao problema de pesquisa;

d) Explicitação das considerações finais, levando em conta as relações e causais observadas entre as informações coletadas e analisada, pertinentes às respectivas variáveis independentes e dependentes consideradas neste estudo.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórico-empírica, apresentada neste capítulo, tem por objetivo fundamentar a pesquisa proposta.

A revisão da literatura é colocada em uma seqüência para alinhar os conceitos aqui colocados com o problema de pesquisa.

Inicialmente, é apresentado o conceito de estratégia, buscando-se uma evolução histórica do tema.

Os conceitos sobre administração estratégica são apresentados na seqüência, com o objetivo de demonstrar como este processo é fundamental para a implementação do plano estratégico. O tópico apresenta também o conceito de planejamento estratégico, desde a definição do planejamento propriamente dito, passando pelo planejamento da estratégia até seu desdobramento.

Na seqüência, demonstra-se a conceituação das barreiras a esta implementação, identificadas por Norton e Kaplan (1997) e traduzidas para melhor operacionalização por Silva (2002).

Os sistemas de controle são apresentados através das visões de diversos autores pesquisadores, porém ressalta-se a categorização dos sistemas de controle gerencial de Simons (1994), que será utilizada no escopo de pesquisa deste trabalho, assim como o conceito do *Framework* de Controle de Estratégias de Negócios, também sistematizado por Simons (1994).

Através de uma seqüência lógica e cronológica, do ponto de vista das definições extraídas da literatura, buscou-se demonstrar como a base teórico-empírica suporta a abordagem estratégica para a utilização de sistemas de controle gerencial como elemento impactante e pró-ativo no processo de implementação do

plano estratégico das organizações através da eliminação ou redução de intensidade das barreiras que impedem uma adequada implementação do plano.

2.1 ESTRATÉGIA

Este tópico explicitará os conceitos de estratégia, considerando a abordagem das Escolas do pensamento estratégico de Mintzberg *et al* (2000), a qual considera a identificação de 10 Escolas agrupadas em três conjuntos: Escolas Prescritivas, Escolas Descritivas e Escola da Configuração.

2.1.1 Escolas prescritivas

O primeiro grupo, composto por três escolas identificadas por Mintzberg *et al* (2000), é caracterizado por sua natureza prescritiva, com maior foco em como a estratégia foi formulada do que como foi concebida. As três escolas que formam este grupo são a Escola do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento.

A Escola do *Design* considera a formação da estratégia como um processo de concepção e tem suas bases em produções científicas de Selznick (1957) *apud* Mintzberg *et al* (2000) e Chandler (1962) *apud* Mintzberg *et al* (2000). Nestes trabalhos, Selznick (1957) *apud* Mintzberg *et al* (2000) introduziu os conceitos de alinhamento do estado interno da organização com suas expectativas externas e Chandler (1962) *apud* Mintzberg *et al* (2000) estabeleceu a noção de estratégia de negócios e sua relação com a estrutura.

Alinhado aos estudos de Chandler (1962) *apud* Mintzberg *et al* (2000), Andrews (1971) define estratégica como o conjunto dos principais objetivos,

propósitos ou metas, políticas e planos essenciais para conseguir tais metas, estabelecidos de tal maneira que definam em que classe de negócio está a empresa ou deseja estar.

O modelo básico da Escola do *Design* dá ênfase às avaliações internas e externas, a primeira avaliando as forças e fraquezas da organização e a segunda revelando as ameaças e oportunidades do ambiente.

A Escola de Planejamento considera a formação da estratégia como um processo formal. Esta Escola originou-se ao mesmo tempo em que a Escola de *Design* e teve como autor mais influente H. Igor Ansoff, conforme Mintzberg *et al* (2000).

Esta Escola tem por premissa que as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e técnicas apropriadas. Também, considera que a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. Por fim, esta Escola pressupõe que as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos, conforme Mintzberg *et al* (2000).

Quinn (1991) afirma que as metas ou objetivos definem qual é o resultado desejado e quando deve ser alcançado, embora não definem como serão alcançados. Enquanto as políticas são regras e diretrizes que expressam os limites dentro dos quais devem ocorrer as ações, os programas especificam passo-a-passo, a seqüência das ações necessárias para alcançar os principais objetivos. Ou seja,

ilustram como serão alcançados os objetivos estratégicos da organização, dentro dos limites estabelecidos pelas políticas institucionalizadas.

Posteriormente a isto, Ansoff (1977) argumenta que uma estratégia empresarial efetiva é aquela que:

a) leva à identificação dos objetivos da empresa;
b) conduz a uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos;
c) apóia na determinação das capacidades da empresa;
d) orienta a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos, como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial.

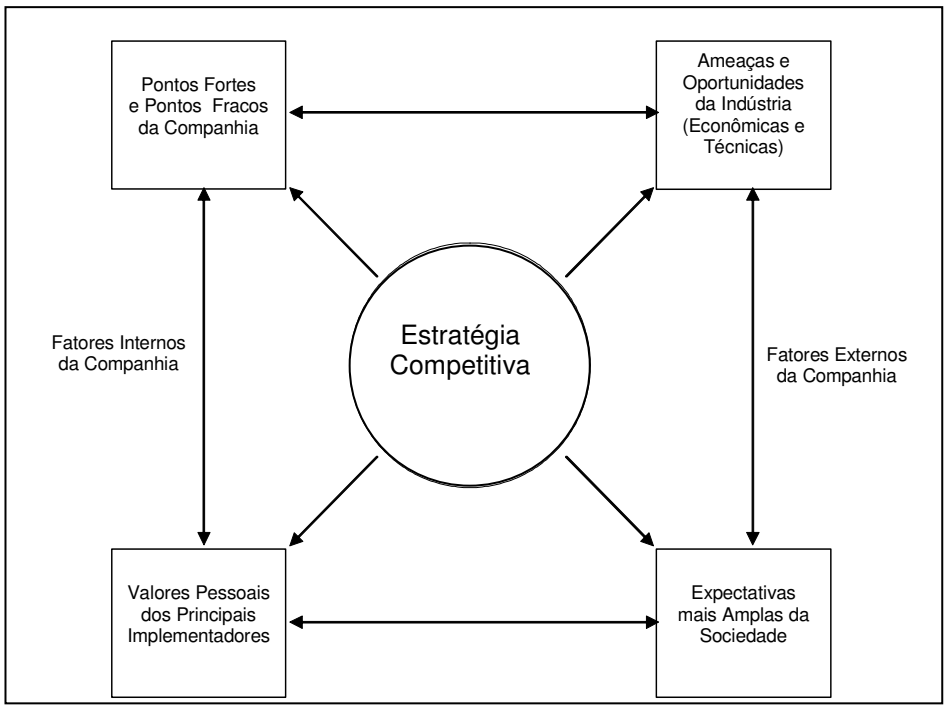
A Escola de Posicionamento considera a formação da estratégia como um processo analítico. A diferença básica entre esta Escola e a do *Design* e a do Planejamento, é que estas impõem alguns limites sobre as estratégias possíveis, conforme Mintzberg *et al* (2000). Esta Escola, a do Posicionamento, teve seu surgimento a partir dos trabalhos de Porter nos anos 80 sobre a Estratégia Competitiva, onde o autor sugere uma análise competitiva da indústria em que a organização está inserida. Assim, a Escola de Posicionamento definiu um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias como, por exemplo, diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado, as quais eram denominadas de genéricas.

Deve-se considerar que Ansoff (1977) já demonstrava preocupação com uma visão competitiva quando definia que uma estratégia empresarial efetiva é aquela que permite à organização conquistar alguma vantagem expressiva sobre suas concorrentes a um custo suportável.

Neste sentido, Porter (1986) sugere a preocupação em analisar o ambiente externo, considerando as forças que dirigem a concorrência na indústria e um método clássico para a formulação da estratégia, denominado estratégia competitiva formulada a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa.

Neste modelo de formulação da estratégia, do ponto de vista interno, os pontos fortes e fracos da companhia são considerados, além dos valores e crenças da organização. Neste sentido, a análise interna tem por objetivo, segundo Thompson e Strickland (2000), combinar a estratégia com pontos fortes, pontos fracos e capacidades competitivas da empresa.

FIGURA 1: MODELO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA



FONTE: adaptado de Porter (1986).

Externamente, são consideradas no modelo as ameaças e oportunidades da indústria em que a empresa está inserida, bem como as expectativas amplas de todos os *stakeholders*.

A definição de Quinn (1991) para a estratégia pode ser considerada nesta Escola. Para este autor, a estratégia é o padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e a seqüência de ações da organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização em uma única e viável postura, baseada nas suas próprias competências e defeitos, na antecipação de mudanças do ambiente e em possíveis movimentos de oponentes.

A coesão citada por Quinn (1991) é importante no sentido de se analisar as decisões estratégicas sob a ótica econômica e financeira, considerando como as decisões afetam o retorno de capital, o risco do negócio, a liquidez dos ativos e a base de capital.

Estas três Escolas compõem o grupo de Escolas Prescritivas que consideram o processo de formulação da estratégia como fruto do aprendizado formal, utilizando métodos e instrumentos de análise e considerando elementos competitivos no processo de criação e decisão estratégica.

2.1.2 Escolas descritivas

O segundo grupo de Escolas de pensamento estratégico, composto por seis Escolas, é caracterizado por sua natureza descritiva, com foco muito centrado nos aspectos do processo da formulação estratégica e seu desdobramento. As seis Escolas deste grupo são as Escolas Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental.

A Escola Empreendedora considera a formação da estratégia como um processo visionário. Assim, esta Escola focalizou o processo de formulação da estratégia no líder único. Isto, segundo Mintzberg *et al* (2000), promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão, a qual é o conceito central desta Escola.

Nesta Escola, conforme Mintzberg *et al* (2000), a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades, o chamado critério empreendedor e considera que o poder é concentrado nas mãos do executivo principal. A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, face à incerteza. O crescimento é sua meta dominante.

A Escola Gognitiva considera a formação da estratégia como um processo mental, considerando conceitos de psicologia cognitiva para que a mente do estrategista seja entendida e estruturada para que a formulação seja adequada.

Conforme Mintzberg *et al* (2000), a cognição é considerada no processamento das informações que a organização possui, no mapeamento através de modelos mentais para organizar o conhecimento, na realização do conceito de estratégia para a organização e na construção através da interpretação do mundo pelo líder, transformada em realidade coletiva.

A Escola do Aprendizado considera a formação da estratégia como um processo emergente. Segundo Mintzberg *et al* (2000), esta Escola considera os conceitos de estratégias deliberadas e emergentes. Estratégias deliberadas focalizam controles certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ações. As Estratégias emergentes focalizam o aprendizado abrindo as portas da organização para experimentar.

A Escola do Poder considera a formação da estratégia como um processo de negociação. Neste contexto, Mintzberg *et al* (2000) aborda dois ambientes onde o poder é caracterizado. O micro poder, presente no âmbito interno da organização, é exercido nos processos de negociação e concessão entre indivíduos, grupos e coalizões, e macro poder, exercido no âmbito externo da organização, definindo o comportamento da organização fora de suas fronteiras considerando os relacionamentos de redes e alianças.

A Escola Cultural considera que a formação da estratégia é um processo coletivo, que segundo Mintzberg *et al* (2000), é um processo enraizado na força social da cultura. Esta Escola tem por premissa a interação social na formação da estratégia, baseada em crenças e nas interpretações comuns aos membros da organização. Também considera que o indivíduo adquire estas crenças em um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal. Assim, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas.

A Escola Ambiental considera que a formação da estratégia é um processo reativo e coloca em equilíbrio a visão global da formação da estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização, conforme Mintzberg *et al* (2000).

O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia, em um conjunto de forças gerais. A escola prega que a empresa deve responder a estas forças sob pena de ser eliminada, advindo daí a característica reativa da escola. Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir a adequada adaptação pela organização. As organizações agrupam-se em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os

recursos se tornem escassos ou as condições demasiadamente hostis. Então elas morrem.

2.1.3 Escolas de configuração

O terceiro grupo de Escolas de pensamento estratégico é composto por uma única Escola, a de Configuração, e expressa um pensamento combinado das outras Escolas. Esta Escola considera que a formação da estratégia é um processo de transformação.

Segundo Mintzberg *et al* (2000), na maioria das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características para algum período de tempo, onde ela adota uma determinada estrutura adequada a um determinado contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos, que dão origem a determinadas estratégias.

Estes períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação, um salto quântico para outra configuração. Esses períodos sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo, em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida da organização.

Assim, conforme Mintzberg *et al* (2000), a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, as mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar este processo de ruptura sem destruir a organização. Desta forma, o processo de geração de estratégia pode ser de concepção ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica,

aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou simples resposta às forças ambientais; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.

Segundo Thompson e Strickland (2000), a estratégia de uma empresa precisa ser deliberadamente direcionada para conquistar suas melhores oportunidades de crescimento, especialmente aquelas que se demonstram mais promissoras, no sentido de formar vantagem competitiva sustentável e melhorar a lucratividade. Do mesmo modo, a estratégia deve ser equipada para proporcionar defesa do bem-estar da empresa e do seu desempenho futuro contra ameaças externas.

Ainda Kotler (2000) afirma que as empresas, com o propósito de construir vantagens sustentáveis no longo prazo, devem desenvolver as suas estratégias com a finalidade de explorar as características ou peculiaridades da sua base de recursos e capacidades.

Ainda segundo Thompson e Strickland (2000), a busca de oportunidades sem as competências e recursos organizacionais para capturá-la é ridícula. Os pontos fortes de uma organização fazem com que algumas oportunidades e estratégias fiquem atrativas, do mesmo modo que, seus pontos fracos internos e sua presente posição competitiva no mercado fazem com que certas estratégias fiquem arriscadas ou impossíveis.

Thompson e Strickland (2000) salientam que se deve considerar como fatores relevantes de influência sobre a estratégia as ambições, filosofias de negócio, atitudes perante o risco e crenças éticas dos gerentes.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Este tópico tem por objetivo explicitar o conceito de administração estratégica considerando esta a principal ferramenta para a implementação eficaz do plano estratégico.

Além da conceituação e da definição das etapas do processo de administração estratégica, este tópico busca demonstrar como as variáveis estrutura, poder e liderança são importantes para a adequada gestão da organização, integradas à administração estratégica.

A implementação estratégica eficaz, segundo a contribuição de Wright *et al* (2000), depende de como a organização deve ser estruturada para colocar em prática a estratégia, e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas na organização. Neste trabalho, a variável liderança não foi considerada porém, as variáveis poder e cultura organizacional são explicitadas.

As já citadas pesquisas de Norton e Kaplan (2000) que observaram que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito, demonstraram que o fator comum de insucesso estava ligado ao fato destas organizações operarem sob rigoroso controle central, por meio de grandes departamentos funcionais, com a estratégia desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle.

2.2.1 Conceito de administração estratégica

As estratégias de sucesso não só devem ser bem formuladas, mas também precisam ser implementadas com eficácia (WRIGHT *et al*, 2000).

Conforme Zaccareli (1990), administração estratégica é uma forma de administrar a organização no dia-a-dia, logo, as tomadas de decisões são feitas considerando as análises das condições ambientais, externas e internas. A administração estratégica objetiva transformar a estratégia em decisões e ações.

Thompson e Strickland (2000), definem a função da implementação estratégica como sendo verificar o que é necessário para fazer a estratégia funcionar e atingir o desempenho programado dentro do prazo estipulado.

Considerando esta abordagem, o tópico seguinte discorre sobre algumas definições da administração estratégica e como ela está intimamente ligada com a implementação do plano estratégico.

A administração estratégica, segundo Ansoff (1990), é um conjunto de três processos interdependentes: o planejamento estratégico, o planejamento do potencial de gestão e a administração do processo geral da mudança estratégica, que asseguram a adaptação estratégica, a eficácia e a estabilidade do plano estratégico.

2.2.1.1 Planejamento estratégico

O primeiro processo da administração estratégica, o planejamento estratégico, é uma atividade administrativa que permite à organização estabelecer a melhor direção a ser seguida, através de uma maior interação com o ambiente.

Através dele, os administradores obtêm as metas que devem alcançar, ao invés de se basear em palpites. De acordo com Furlan (1991), quem planeja sabe avaliar as perspectivas a curto, médio e longo prazo, agir sobre o mercado, desenvolver diferenciais competitivos, antecipar-se a situações desfavoráveis, criar participação no mercado e desenvolver serviços e produtos adequados ao mercado.

Sabe-se que o processo de planejamento sempre esteve presente na história da humanidade. Ele é fundamental para a sobrevivência do ser humano, na medida em que pode dar maior eficiência às suas atividades para se atingir metas pré-estabelecidas. Isto é, ele propicia a máxima sinergia dentro de organização para alcançar os objetivos desejados, além de auxiliar no estabelecimento de prioridades para as tomadas de decisões. Uma definição interessante é dada por Giegold (1980) que considera que o planejamento é o processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que isso aconteça por acaso.

Não se pode ficar na dependência da sorte e do acaso. É necessário planejar o futuro para estar preparado para as ocasiões favoráveis que possam surgir. A atuação do planejamento se verifica, basicamente, através de três formas distintas e complementares: identificação de cursos de ação, divisão racional de esforços e redução da subjetividade na tomada de decisão.

O planejamento empresarial deve ter como finalidade facilitar e criar condições de relacionamento entre os componentes das estruturas organizacionais, interna e externamente à organização, de tal modo que contribua positivamente para o estabelecimento e a implementação dos mecanismos de perpetuação da organização e de seus membros. O planejamento implica em transformar a realidade

existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir a realidade desejada (GANDIN, 1994).

Dois importantes papéis do planejamento se destacam: em primeiro lugar, o político, pois se torna compreensível, para todos, a necessidade de sacrifícios em prol de um objetivo claro, neste caso, o planejamento funciona como agente de mobilização. Em segundo lugar, o fator econômico aparece voltado à criação de condições básicas para o desenvolvimento sadio dos mecanismos de mercado, através da contribuição efetiva para a neutralização ou eliminação de ameaças.

Os métodos tradicionais de planejamento têm sido bastante aplicados no desenvolvimento econômico. Porém, quando aplicados em sua forma tradicional acabam por cometer grandes erros, tornando o plano inútil para a organização. A sua principal falha está em seu conteúdo determinístico e tecnocrático. Ou seja, considera-se o futuro apenas como uma projeção do passado, ignorando as visíveis mudanças no ambiente, além de não se preocupar com a sua efetiva implementação. Outra falha é observada no modo como é formulado o plano estratégico. Muitas vezes é imposto pela alta direção, com sua opinião e realidade percebida, sem receber influência dos principais interessados: os indivíduos que irão executá-lo.

O processo tradicional de planejamento produz um plano estático, baseado num modelo simplificado da realidade, tornando-se rapidamente desatualizado. Assim, há um forte descrédito por parte dos responsáveis pela ação. Não existe um processo de realimentação efetivo para realizar as alterações necessárias ao plano; e quando isto ocorre, estes são demorados, perdendo a sua utilidade. Dessa forma, na maior parte dos casos, o plano fica obsoleto num curto espaço de tempo. Por isso, deve ser reavaliada esta postura em relação ao planejamento, a fim de que a

atividade de planejamento passe a ser entendida como algo que se processa continuamente.

Outra causa do seu fracasso é a má qualidade das informações disponíveis aos planejadores. Devido a dados incompletos ou mesmo falhos, as decisões tomadas tendo como base esses dados, serão erradas. Nesse caso, é necessário um levantamento dos dados pertinentes, avaliação da confiabilidade e divulgação efetiva a todos os interessados. É fundamental esta melhoria no sistema de informações da organização, a fim de evitar desperdício de tempo, energia, recursos financeiros e humanos.

Ocorre também, o problema da tomada de decisões relevantes no momento correto, porque saber como e quando agir é vital para uma boa administração. Muitos dos problemas que poderiam ser resolvidos facilmente, se não solucionados no momento certo, agravam-se, e tornam-se maiores e mais complexos com o passar do tempo. De rotineiro e pouco significativo, passa a ser um problema urgente. Nesse sentido, existe uma necessidade de priorizar os assuntos realmente relevantes, isto é, aumentar a direcionalidade das ações. O aumento da direcionalidade das ações sugere a necessidade de mecanismos de controle gerencial que alertam e pressionam para a tomada de ação consistente, urgente e relevante no processo gerencial.

Sendo assim, percebe-se que a aplicação do planejamento deve se tornar mais confiável. Os planos tradicionais não funcionam adequadamente quando aplicados a um sistema onde o comportamento dos seus elementos é dinâmico. Devido a todos os fatores mencionados acima, se fez necessário criar um planejamento que considerasse essas variáveis, surgindo assim, o estratégico.

Os desafios que os administradores vêm enfrentando atualmente para manter a organização competitiva em nível mundial aumentam exponencialmente a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicaram. Com o aumento da oferta e de uma maior conscientização, os clientes passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos surpreendem a cada dia e o acesso às informações está tendendo a uma popularização. Percebe-se que as tomadas de decisões são básicas para o sucesso ou fracasso da organização. Assim, um planejamento estratégico realizado de forma correta e eficaz é o primeiro passo para uma administração efetiva.

Por volta da década de 60 começou a prosperar nas empresas americanas um novo modelo de planejamento em função da ineficácia dos modelos tradicionais. As simples projeções de crescimento que eram realizadas para planejar a produção, as vendas e os lucros, já não eram suficientes face às turbulências no país. Entre os problemas estavam a crise de energia, inflação de dois dígitos, estagnação econômica, concorrência japonesa e o fim da reserva de mercado em setores industriais chaves.

Este novo modelo de planejamento, com conceitos novos e ferramentas especiais, era mais elaborado do que o anterior, por focar a estratégia corporativa, sua formulação e implementação.

O planejamento estratégico representa uma das mais importantes partes da administração estratégica. Sem ela, seria impraticável o seu desenvolvimento, considerando que, conforme Koontz e O'Donnell (1981), uma vez que as operações administrativas são estruturadas de modo a corroborarem na consecução dos objetivos empresariais, o planejamento precede logicamente a execução de qualquer outra função administrativa.

Ohmae (1985) argumenta que o planejamento estratégico deve ser apenas uma conseqüência dos processos habituais de raciocínio. Assim, passa a ser fundamental praticar constantemente o raciocínio estratégico, uma disciplina para todo dia, não um recurso que se deixe adormecer nos tempos normais, e, nas emergências, é acordado às pressas.

Entretanto, é necessário observar que, conforme Fiorelli (1988), as atividades de planejamento crescem em complexidade e interdependência na proporção em que as organizações se diversificam e se expandem. O modelo tradicional de planejamento estratégico é extensamente criticado devido ao fracasso na sua implementação; seja pela a desconexão que existe entre a realidade e os planos, pela sua rápida obsolescência, ou pela falta de participação de todos os interessados. Como respostas às necessidades visíveis de melhoria, surgiram diversos outros modelos de planejamento estratégico, sendo um deles o participativo.

O planejamento estratégico participativo surgiu procurando solucionar as deficiências do planejamento estratégico tradicional. De acordo com Fiorelli (1988), a característica diferenciadora deste planejamento se encontra no termo "participativo". O processo se desenvolve de maneira a propiciar uma extensa e intensa conjugação de esforços. Através dela, os objetivos organizacionais passam a ser profundamente discutidos, analisados e compreendidos pelo corpo gerencial da organização.

Pela definição feita por Fishmann e Almeida (1990), pode-se ter uma clara noção do significado do planejamento estratégico quando este argumenta que é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus

pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Ela permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Certo e Peter (1993) colocam que as respostas sobre a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos, referem-se às questões críticas que fornecem uma estrutura geral para estudar a situação atual da organização e formular estratégias adequadas.

Acredita-se que o planejamento estratégico procurou corrigir as lacunas do processo tradicional de planejar, principalmente em dois aspectos: em primeiro, se preocupando em analisar o ambiente externo e em harmonizar a realidade do mercado com os recursos da empresa; e, em segundo, visando uma maior participação de todos os funcionários na construção do plano.

Mintzberg (1994) fornece diversas definições para o planejamento estratégico, entre elas a de que ele é um processo formalizado, levando em conta os pontos fortes e fracos da organização, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente, para produzir resultados, estabelecendo objetivos, estratégias e ações na forma de um sistema integrado de decisões.

Com uma visão voltada para o ambiente externo, Kotler (1994) sugere o planejamento estratégico orientado para o mercado como sendo o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da organização, com objetivo de crescimento e lucro.

O programa e a agenda de trabalho definidos no planejamento estratégico têm por finalidade desdobrar o plano estratégico em planos táticos e operacionais e, segundo Ansoff (1992), estes planos estão alinhados com os níveis de tomada de decisão e informação da organização.

Conforme Arantes (1998), as decisões estratégicas, essenciais ao processo de planejamento, devem ser direcionadas para o melhor curso de ação a ser empreendido para que a empresa possa atingir os resultados que conduzem ao futuro desejado. As estratégias podem ser traduzidas em objetivos de curto e de longo prazo, quantitativos e qualitativos. Os objetivos de curto prazo são aqueles que traduzem as metas que a organização espera alcançar em um ou dois anos e, os de longo prazo, são aqueles que ilustram as metas que a organização busca alcançar nos próximos três a cinco anos.

Estes objetivos devem ser alvos do controle gerencial que, segundo Anthony *et al* (1972), é o processo que assegura que os recursos sejam usados efetiva e eficientemente para o atendimento dos objetivos da organização.

2.2.1.2 Planejamento do potencial da gestão e a administração da mudança

O planejamento do potencial da gestão, o segundo processo da administração estratégica, refere-se à definição dos parâmetros do comportamento empresarial adotado pela organização frente aos graus de mutabilidade dos desafios ambientais. Os fatores que contribuem para as diferenças de comportamento entre as empresas incluem: sua história, seu tamanho, a inércia empresarial acumulada, a relevância de suas competências em relação às necessidades impostas pelo

ambiente e, particularmente, suas ambições, motivação e as potencialidades dos administradores (ANSOFF,1990).

O terceiro processo citado por Ansoff (1990) é a administração do processo geral da mudança estratégica, colocado através do desenvolvimento de dois aspectos básicos: o desenvolvimento das potencialidades da organização para suprir as necessidades de mudanças identificadas nos ambientes internos e externos, e a mudança estratégica propriamente dita.

Ainda, segundo Certo e Peter (1993), a administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. A definição de administração proposta por Certo e Peter (1993) acentua que os administradores se dediquem a uma série de etapas, as quais são: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e o exercício do controle estratégico.

Considerando que as definições de planejamento estratégico foram anteriormente descritas, passa-se à definição de organização estratégica. Esta é definida como a prática de alocar os recursos da organização, interagindo ativamente com as realidades e cenários ambientais, de modo que todos possam alcançar seus objetivos.

Direção estratégica é a liderança, influência e motivação que os superiores exercem sobre seus subordinados, de forma interativa com os fatores ambientais, para a realização de suas atividades. Conforme Senge (1990) é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar.

Controle estratégico é a revisão crítica das metas globais e da eficácia da organização. Ele é realizado periodicamente, e visa certificar que todos estão, de fato, na direção dos objetivos pré-estabelecidos no planejamento estratégico.

Porém, deve-se considerar que a administração estratégica, conforme Zaccareli (1990), objetiva transformar a estratégia em decisões e ações. É uma forma de administrar a organização no dia-a-dia, onde as tomadas de decisões são feitas considerando as análises das condições ambientais, externas e internas.

As questões críticas para o desenvolvimento prático da estratégia, citadas por Certo e Peter (1993), relacionadas ao ambiente interno e traduzidas em pontos fortes e fracos, podem gerar projetos para corrigir deficiências e fortalecer qualidades da organização.

Thompson e Strickland (2000) sugere a *reengenharia* de processos críticos para a estratégia, como uma ferramenta legítima de projeto da organização para reduzir a fragmentação nas linhas departamentais tradicionais. Este modelo de melhoria de processos críticos da organização, quando executada adequadamente, pode produzir ganhos dramáticos na produtividade e na capacidade organizacional.

Os processos críticos para a estratégia podem ser unificados, executados mais rapidamente e a um custo mais baixo, e organizados de tal modo que respondam melhor às mudanças de preferências e de expectativas dos clientes.

2.2.2 A estrutura organizacional

"Entendemos por estrutura organizacional as distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas." (BLAU, 1974 *apud* HALL, 1984).

Uma implicação desta definição, é a divisão de trabalho: atribuem-se às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes dentro da organização. Outra implicação é que as organizações consideram categorias ou uma hierarquia onde os indivíduos estão inseridos: as posições que as pessoas ocupam, possuem normas e regulamentos que especificam, em graus variáveis, como seus ocupantes devem comportar-se nestas posições.

A estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar as estruturas têm a função de realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar as estruturas se destinam a minimizar ou, pelo menos, regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Em terceiro lugar as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, e onde são executadas as atividades da organização.

A importância da configuração da estrutura para a implementação estratégica também é considerada por Mintzberg *et al* (2000), quando coloca que cada vez que uma nova estratégia é formulada, o estado da estrutura na organização deve ser considerado de novo. A flexibilidade da estrutura também é sugerida por Norton e Kaplan (2000), quando argumentam que a eficácia da implementação estratégica depende da capacidade da empresa em responder ao ambiente de hoje, de alta transformação, criando valor para o cliente.

Hammer e Stanton (1999) propuseram a estrutura organizacional com foco em processos, o alinhamento por processos, definido como agrupamentos flexíveis de fluxos de informação e trabalho que cortam horizontalmente o negócio, provendo novas configurações para as relações de poder e liderança, e habilitando empresas a operarem com maior velocidade, eficiência e flexibilidade.

2.2.3 Poder

A questão do poder nas organizações tornou-se de interesse dominante nas análises organizacionais. Toda relação social envolve poder. Quando um superior pede ou ordena a um subalterno que faça algo ou quando um professor atribui uma tarefa de leitura, o poder está sendo exercido.

Usualmente, o poder pode ser definido de forma bastante simples. O cientista político Dahl (1957) *apud* Hall (1984), define poder da seguinte maneira: A tem poder sobre B, na medida em que pode levar B a fazer algo que B, de outra maneira, não o faria.

Essa definição simples, é a essência das relações de poder. Assim, a variável poder é uma variável relacional, e o poder não tem sentido a menos que seja exercido.

O aspecto relacional do poder é especificamente desenvolvido nos comentários de Emerson (1962) *apud* Hall 1984 sobre a importância das relações de dependência na constelação total do poder. Sugere ele que o poder reside implicitamente na dependência do outro, em outras palavras, que as partes em uma relação de poder estão ligadas entre si, em uma dependência mútua.

Embora se acredite tipicamente que, segundo Hall (1984), as relações de poder são inter pessoais, os diferenciais de poder entre as unidades organizacionais também são importantes. As relações de poder interunidades costumam ocorrer no eixo lateral ou horizontal da organização.

2.2.4 Cultura

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela antropologia cultural, na qual podemos encontrar diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão.

As diferentes análises podem ser atribuídas aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores tem a respeito do que é organização, cultura e natureza humana.

Com base na combinação destes pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: (a) como uma metáfora, considerando cultura como sendo algo que a organização é; e (b) como uma variável, considerando a cultura como sendo algo que a organização tem.

Conforme Hall (1984), a cultura corporativa é vista como uma variável interna. As organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subprodutos, também produzem artefatos culturais distintos como rituais, lendas e cerimônias.

Ainda conforme Hall (1984), a cultura organizacional se divide em três níveis:

a) Artefatos e criações: tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Embora visíveis, esses elementos freqüentemente não são decifrados;
b) Valores: conscientes, em alto grau;
c) Pressupostos básicos sobre: relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza

das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos. Esses elementos são *taken for granted*, invisíveis e anteriormente conscientes.

A cultura organizacional também pode ser definida como um conjunto de regras do jogo, que fornecem significado, direção e mobilização; é a energia social, que move a corporação à ação. Também pode ser considerada como o conhecimento adquirido, que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social.

2.3 BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Durante o processo de administração estratégica, quando a estratégia é formulada e implementada, barreiras à consecução dos objetivos estratégicos da organização surgem como redutores de velocidade ou inibidores deste processo.

Norton e Kaplan (1997) sistematizaram, a partir de seus estudos, quatro barreiras fundamentais ao processo de implementação da estratégia, as quais estão delineadas do ponto de vista interno da organização.

Conforme estes autores, a inconsistência entre a formulação da estratégia e sua implementação ocorre em função destas barreiras, que são criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, utilizados nas organizações para:

a) Criar e comunicar objetivos e ações estratégicas;

b) Alocar recursos;

c) Definir metas e objetivos para departamentos, equipes e indivíduos;

d) Prover *feedback*.

Conforme Silva (2002), estas barreiras presentes nas organizações podem ser traduzidas em uma nomenclatura diferente e mais objetiva, conforme segue:

a) Falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa;
b) Falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico;
c) Falta de coerência do planejamento estratégico;
d) Falta de *feedback* estratégico.

Segundo Norton e Kaplan (1997), falhas nos sistemas gerenciais atualmente utilizados geram estes tipos de barreiras porque estão orientados, principalmente, de acordo com o modelo financeiro tradicional, baseado em custos históricos, que leva a uma ruptura entre a formulação e a implementação da estratégia.

As definições das barreiras à implementação estratégica serão feitas com base nas pesquisas de Silva (2002) e encontram-se a seguir.

2.3.1 Falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa

A primeira barreira à implementação estratégica, segundo Silva (2002), ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua missão, visão e suas ações estratégicas de forma compreensível e factível. Quando existem divergências fundamentais entre a maneira como as declarações da missão e da visão são traduzidas em ações, a conseqüência é a fragmentação e sub otimização das iniciativas. O executivo principal da organização, e sua equipe, não conseguem chegar a um consenso a respeito do significado da missão e da visão. Com a falta de consenso e transparência, os diversos grupos seguem agendas diferentes – qualidade, melhoria contínua, *reengenharia*, *empowerment* – segundo suas próprias

interpretações da missão, visão e objetivos. Suas iniciativas não são integradas ou cumulativas já que não estão associadas de forma coerente a uma estratégia global.

Estudos de Norton e Kaplan (1997) demonstram que enquanto 59% dos integrantes da alta administração declaram saber como implementar a missão e a visão, apenas 7% dos gerentes de nível médio declaram que o sabem. Para os autores acima, esta constatação deixa claro que apesar dos líderes terem uma clara visão, faltam mecanismos para que sua visão seja compartilhada por todos os colaboradores da organização, do ponto de vista da executabilidade.

Esta barreira é interpretada como a falta de uma perspectiva para a organização, ou seja, a falta de uma percepção da finalidade da organização e sua relação com o mundo externo e, conseqüentemente, a incapacidade de gerar uma ação coletiva em busca de uma ação comum. Segundo Norton e Kaplan (1997), isto se dá por falta de uma adequada e eficiente construção e comunicação da missão, visão e valores da organização.

2.3.2 Falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico

Para Silva (2002), a segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia da organização não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Neste caso, a preocupação dos departamentos continua sendo o cumprimento dos pressupostos financeiros estabelecidos como parte do processo tradicional de controle gerencial. As equipes e indivíduos integrantes dos departamentos têm suas metas vinculadas à consecução de objetivos departamentais táticos de curto prazo, em detrimento à criação de capacidades, que permitam a realização de metas estratégicas em longo

prazo. Esta barreira pode ser atribuída ao fato de que gestores de Recursos Humanos não agem como facilitadores na criação de uma relação coerente entre as metas dos indivíduos e equipes, e os objetivos da organização.

Nos estudos de Norton e Kaplan (1997), os entrevistados relataram que a remuneração de 74% dos executivos estava vinculada às metas anuais da empresa. Menos de um terço declarou que a remuneração variável estava de alguma forma vinculada às metas estratégicas de longo prazo. Em níveis inferiores, a falta de coerência entre as metas e a remuneração variável era mais significativa. Menos de 10% dos gerentes de nível médio, e empregados tinham uma remuneração variável vinculada a uma ação estratégica de longo prazo. Dada esta incongruência, não surpreende a dificuldade das empresas em dirigir a atenção de seus empregados à implementação das estratégias, por mais bem concebidas e formuladas que sejam. Os sistemas de incentivos, associados às medidas financeiras de curto prazo, reforçam maneiras tradicionais de fazer negócios.

Esta barreira é interpretada como a falta de inter relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico. A posição estratégica da empresa, definida através dos objetivos de longo prazo, depois de uma análise do entorno macro e mico econômico da empresa, não está sendo traduzida em metas para os departamentos, equipes e indivíduos, que é o âmbito do processo estratégico.

2.3.3 Falta de coerência do planejamento estratégico

Segundo Silva (2002), uma outra barreira que pode surgir ante o processo de implementação estratégica é a falta de coerência entre os planos de ação e a alocação de recursos para as prioridades estratégicas de longo prazo. Atualmente,

muitas empresas realizam, através de processos separados, o planejamento estratégico e o planejamento de curto prazo. A conseqüência desta prática é que os recursos e a alocação de capital raramente estão relacionados com as prioridades estratégicas. As grandes iniciativas, como a reengenharia, são definidas com pouco senso de prioridade para a influência estratégica, e as revisões mensais e trimestrais se preocupam em explicar as divergências entre as operações reais e as operações previstas, não o progresso das metas estratégicas. A falha neste processo encontra-se na crença dos executivos de planejamento estratégico e finanças, que não vêem necessidade em integrar suas iniciativas, preferindo o cumprimento de suas agendas funcionais de forma independente.

Esta barreira é interpretada como a falta de coerência no planejamento estratégico. Neste caso, existe um plano, mas não um plano estratégico. Plano significa intencionalidade e plano estratégico significa intencionalidade do processo, e que deve manter a coerência ao longo de todo o processo.

2.3.4 Falta de *feedback* estratégico

Para Silva (2002), a última barreira para a implementação da estratégia é a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados.

A maioria dos sistemas gerenciais de hoje em dia se preocupa somente com o *feedback* sobre o rendimento operacional em curto prazo, e a maior parte deste *feedback* está relacionado com as medidas financeiras, normalmente estabelecendo para as mesmas uma comparação entre os resultados reais e os pressupostos mensais e trimestrais. Dedica-se pouco ou nenhum tempo ao exame dos indicadores

da implementação e do êxito das ações estratégicas. As investigações de Norton e Kaplan (1997) revelaram que 45% das empresas não dedicavam nenhum tempo às reuniões periódicas de análise das ações estratégicas, nem à tomada de decisões relacionadas a ela. O tempo significativo era dedicado aos processos de análise tática, analisados e conduzidos por um executivo financeiro. A conseqüência é que as empresas não aplicavam os meios adequados para obter *feedback* sobre sua estratégia. E, sem *feedback* não sabiam como testar e aprender sobre a estratégia na prática.

Esta barreira é interpretada como sendo a falta de interação entre os níveis da organização. Esta interação é necessária para que seja possível verificar se as ações intencionais propostas ou impostas pelos planos estratégicos estão sendo executadas ou não. Em caso de não estarem sendo cumpridas, deve-se questionar quais poderiam ser as ações que para a geração de resultados financeiros e operacionais. Estas podem ser ações novas, que estão emergindo espontaneamente, ou uma constância de comportamento que persiste em ser executada contra as ações intencionais impostas, mas que gera resultados interessantes para a empresa em curto prazo.

FIGURA 2: AS QUATRO BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

FONTE: Norton e Kaplan (1997).

O contraste entre as ações intencionais dos planos estratégicos e as ações emergentes ou a persistência em uma conduta, poderia gerar uma aprendizagem para a organização, que seria importante para corrigir a orientação seguida e melhorar planos futuros.

A figura 2 sistematiza as quatro barreiras à implementação da estratégia, bem como sua tradução nos elementos do plano estratégico da organização.

2.4 SISTEMAS DE CONTROLE

Este tópico abordará o os conceitos de controle da estratégia, as diferentes perspectivas de sistemas de controle e a categorização destes sistemas de controle conforme Simons (1994).

2.4.1 Controle da estratégia

Conforme Porter (1985) sugere, a organização deve desenhar sistemas de controle gerencial de acordo com sua estratégia, para que eles tenham a função de atuar como instrumentos de medição do sucesso e como sinalizadores dos desvios do caminho pré-determinado.

No mesmo sentido, Gomes e Salas (1999) colocam que, mediante o desenho de um sistema de controle, pode-se promover um clima favorável aos resultados planejados, que, em última análise, é o que se espera de um sistema de controle da gestão. Ou seja, desenvolver ações que promovam o alcance eficiente e eficaz dos objetivos almejados.

Assim, o sistema de controle deve fornecer informação que permite tanto elaborar a estratégia (planejamento estratégico) como avaliar a adequação da estratégia e da estrutura que se tenha desenhado (avaliação estratégica).

Certo e Peter (1993) conceituam controle estratégico como sendo um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e na avaliação do processo de administração estratégica, para garantir que está funcionando adequadamente.

Em essência, o controle estratégico é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica materializem-se de fato. O controle estratégico fornece realimentação ao processo de administração estratégica para se determinar se todas as etapas deste processo são apropriadas, compatíveis e estão funcionando de forma adequada.

O principal objetivo do controle gerencial, conforme Anthony e Govindarajan (2002), é auxiliar a execução de estratégias. Assim, para que se possa controlar a

estratégia, é necessário, ao ser planejada, o estabelecimento de parâmetros críticos para o sucesso, que se tornam o ponto focal da estrutura e da operação do sistema de controle gerencial, para que o resultado final seja a implementação, com sucesso, da estratégia adotada.

Mintzberg (1990) argumenta que a responsabilidade pelo controle da estratégia deve repousar sobre o *chief executive officer* (CEO) da organização, a pessoa que é o estrategista. Esta argumentação é proveniente dos conceitos sistematizados por Mintzberg (1990) para a Escola do *Design*, nos quais há somente um estrategista o qual é o gerente que ocupa o maior cargo na estrutura hierárquica da organização. Este tipo de mentalidade baseada em comando e controle, aloca todas as decisões maiores da organização nas posições gerenciais de alto nível, que as impõem à organização e as monitoram através da elaboração de orçamento, planos de trabalho e sistemas de controle.

Assim, conforme Mintzberg (1990) é função da alta administração da organização, pública ou privada, definir a razão maior de sua existência, desenhar uma empresa distintamente dotada para este fim e garantir que o desenho tenha se tornado realidade.

2.4.2 Perspectivas dos sistemas de controle

O controle da gestão, conforme Gomes e Salas (1999) é uma abordagem que pode ser dividida em 3 perspectivas distintas: (a) a perspectiva racional, (b) a perspectivas psico social e (c) a perspectiva cultural.

2.4.2.1 Perspectiva racional

O precursor desta corrente de controle é Taylor, pertencente à escola clássica de administração de empresas, que imprime uma visão racional e científica da organização e dos sistemas de administração, levando a uma concepção dominante de controle. Conforme Gomes e Salas (1999), a perspectiva racional do controle está centrada no estudo dos sistemas de controle como instrumentos explícitos e formalizados cuja implantação permite alcançar por si mesma a eficácia e eficiência da organização.

Nesta mesma linha de pensamento, Anthony *et al* (1972) argumenta que os controles técnicos são processos pelos quais é assegurada a aquisição eficiente de recursos a serem usados, podendo ser determinada a relação ótima entre a alocação de recursos e os resultados das atividades da organização.

Ainda, Gomes e Salas (1999) argumentam que a eficácia de sistemas de controle que abordam a perspectiva racional dependerá de seu ajuste à organização, considerando três variáveis: a tecnologia, a dimensão e o contexto social. Sistemas de controle com estas características são predominantes nas organizações em função de seu foco em tarefas e resultados associados a estas.

2.4.2.2 Perspectiva psico social

As teorias das relações humanas deram origem à perspectiva psico social do controle, em contraposição à perspectiva racional, e está relacionada à influência das pessoas no exercício do controle organizacional, conforme Gomes e Salas (1999). A crença básica dessa abordagem é a de que, quando se atribui uma maior

ênfase nas pessoas, isto contribui para tornar compatíveis os objetivos individuais com os objetivos organizacionais e, como conseqüência, aumenta a motivação e a capacidade de autocontrole das próprias pessoas.

Modelos de controle baseados nesta perspectiva tem elevada interação com as pessoas, recebendo influência e influenciando seu desenho formal e técnico. Estes modelos de controle são criticados com a argumentação de que os mesmos trabalham com uma visão segmentada do processo de decisão, ao centrar-se exclusivamente no indivíduo e no papel representado pela informação sobre ele.

2.4.2.3 Perspectiva cultural

Conforme Gomes e Salas (1999), sistemas de controle montados a partir da perspectiva cultural utilizam o sentido mais amplo de cultura, entendido como mecanismos de filtro, refletindo o meio ambiente e, quando combinado com personalidade, estabelecendo premissas de ação e decisão para indivíduos dentro de determinado grupo cultural.

Desta forma, o controle baseado no compromisso pessoal e na identificação com os valores e objetivos da organização aumenta a probabilidade de atingir os objetivos propostos.

2.4.3 Categorização dos sistemas de controle

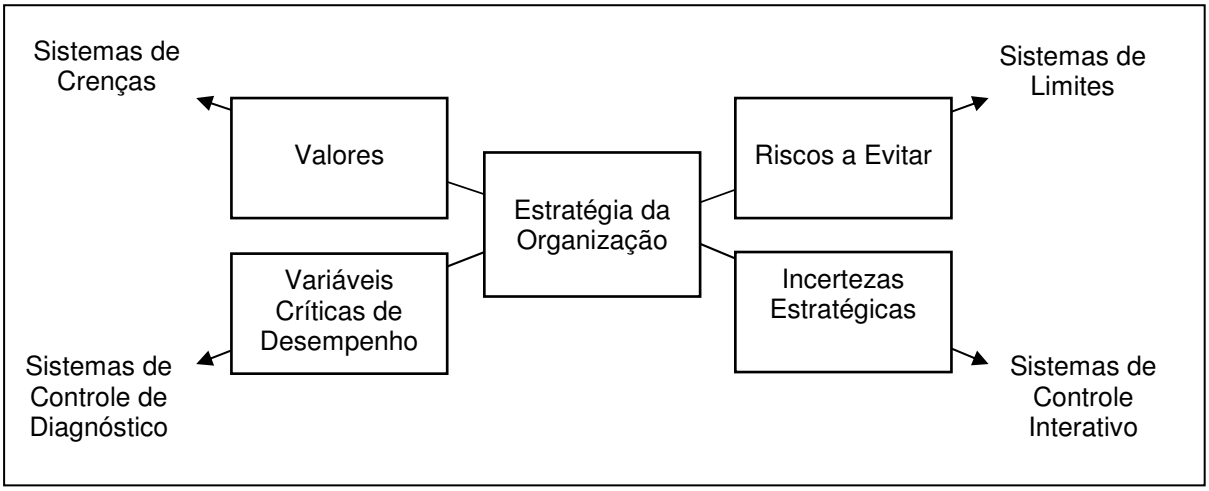
Os sistemas de controles gerenciais são definidos por Simons (1994) como rotinas e procedimentos formais e informais, utilizados pelos gerentes para manter ou alterar os padrões em atividades organizacionais.

Estes controles são categorizados pelo autor considerando quatro grupos:

a) Sistemas de crenças: têm por função definir, comunicar e reforçar valores, propósitos e objetivos organizacionais;
b) Sistemas de limites: sistemas de controle que estabelecem os limites e regras a serem respeitadas e seguidas pelos componentes da organização;
c) Sistemas de controle diagnóstico: prestam-se a monitorar, supervisionar e corrigir desvios em relação ao padrão de desempenho da organização;
d) Sistemas de controle interativo: estimulam a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas estratégias, mediante a participação dos gerentes nas atividades de decisão dos subordinados.

Estas categorias de sistemas de controle são esquematizadas por Simons (1994) conforme a figura 3.

FIGURA 3: SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL



FONTE: Simons (1994).

2.4.3.1 Sistemas de controle de crenças

Sistemas de crenças são estabelecidos para criar a cultura organizacional que projete, interna e externamente, a maneira como a organização quer ser percebida e como seus membros devem interagir. As regras de conduta, formais e informais, transformam-se em rotinas e procedimentos, usados pelos gestores para manter ou alterar padrões de conduta na organização.

De forma objetiva, os sistemas de crenças são explicitados por, entre outros, três elementos básicos da cultura organizacional: a missão, a visão e os valores.

A missão define a razão de ser da organização e deve ser específica para cada empresa que a adota.

A visão é o objetivo de longo prazo da organização, que expressa onde a organização pretende estar no futuro. A visão é um objetivo pessoal da direção da organização que deve ser compartilhada com os demais membros da empresa, para que seja utilizada como guia maior para as ações de implementação estratégica.

Os valores da organização são os conjuntos de doutrinas, padrões éticos e princípios que orientam as ações da organização.

2.4.3.2 Sistemas de controles de limites

Os sistemas de limites são estabelecidos para criar uma cultura organizacional que defina os limites de atuação e políticas de conduta que, da mesma forma que nos sistemas de crenças, transformam-se em rotinas e procedimentos usados pelos gestores para manter ou alterar padrões de conduta na organização.

Estes sistemas, que limitam a atuação na organização, comunicam os riscos a serem evitados por meio de regras que definem e comunicam padrões de conduta nos negócios, para os funcionários.

Os sistemas de limites, bem como os sistemas de crenças, definem valores centrais e comportamentais esperados. Desta forma, garantem que as estratégias implementadas estejam dentro dos limites definidos para as atividades do negócio, e evita a tomada de riscos desnecessários, quando da adoção de estratégias inovadoras e fora dos limites de atuação da organização.

2.4.3.3 Sistemas controle diagnóstico

Os sistemas de controle diagnóstico, conforme Simons (1994), são constituídos de procedimentos formais de *feedback* para monitorar os resultados da organização e corrigir desvios da performance detectados quando os resultados são comparados com os objetivos traçados.

Este tipo de sistema de controle tem as seguintes características: tem suas metas estabelecidas antecipadamente, propiciam a medição de resultados, calculam variantes de desempenho e usam a informação de variação como *feedback* para alterar o processo e levar o desempenho de volta ao padrão esperado.

Desta forma, este sistema de controle permite que os gerentes assegurem que as variantes críticas de desempenho tenham sido analisadas e identificadas, os objetivos tenham sido estabelecidos e sistemas de *feedback* estejam adequados para acompanhar o desempenho da reorganização.

2.4.3.4 Sistemas de controle interativo

Os sistemas de controle interativo são desenhados para auxiliar os administradores a interpretarem e avaliarem as várias incertezas estratégicas que podem impactar a implementação do plano estratégico da organização, conforme Simon (1994).

Os sistemas de controle interativo são utilizados de maneira formal pela organização, com a participação dos subordinados no processo de decisão, para estimular a aprendizagem organizacional.

Ainda, Simons (1994) sugere que os sistemas de controle interativo têm por objetivo utilizar os controles de diagnóstico tradicionais do desempenho da organização, estimulando a discussão dos desvios. Esta discussão gera a busca por melhorias nos processos onde os desvios foram identificados, gerando a definição de planos de ação e o surgimento de conhecimento através do processo implícito de aprendizado.

2.4.4 O processo de controle estratégico

Conforme Certo e Peter (1993), três etapas distintas, porém relacionadas, devem ser seguidas para se executar o processo de controle estratégico dentro de uma organização. Como constituem um tipo especial de controle organizacional, essas etapas estão intimamente relacionadas com o modelo de controle amplo da organização.

As três etapas medem o desempenho organizacional, comparando-os com as metas e padrões, e tomando as necessárias atitudes corretivas.

A primeira etapa do processo de controle estratégico refere-se a medir o desempenho organizacional. Esta medição pode ser conduzida a partir de uma auditoria estratégica, que é o exame e avaliação de áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica dentro de uma organização. Tal processo pode ser muito amplo, enfatizando todas as facetas do processo de administração estratégica, ou muito concentrada, enfatizando somente uma única parte do processo.

Do ponto de vista metodológico, a auditoria estratégica pode ser conduzida através de abordagens qualitativas ou quantitativas.

Os administradores devem estabelecer e usar quaisquer métodos que melhor se adaptem às suas organizações. Entretanto, as organizações devem medir o desempenho em todas as áreas críticas apontadas pelos objetivos organizacionais.

A segunda etapa do processo de controle estratégico é comparar o desempenho organizacional com os objetivos e padrões.

Após terem sido realizadas, as medições de desempenho organizacional devem ser comparadas com duas marcas de desempenho estabelecidas: objetivos e padrões organizacionais.

Os objetivos organizacionais são simplesmente a saída, ou o produto, da etapa anterior do processo de administração estratégica, definidas na etapa de estabelecimento da diretriz organizacional: missão e objetivos.

Os padrões são desenvolvidos para refletir os objetivos organizacionais; eles são “macros” que indicam níveis aceitáveis de desempenho organizacional. Os padrões que as companhias realmente estabelecem são específicos de empresa

para empresa. Como regra, a administração deve desenvolver padrões em todas as áreas de desempenho ligadas a objetivos organizacionais.

A última etapa, a terceira do processo de controle estratégico, é tomar a atitude corretiva necessária. Assim que os administradores tiverem coletado as medidas organizacionais e comparado-as com os objetivos estabelecidos, eles devem tomar qualquer atitude corretiva necessária. Atitude corretiva é definida como uma mudança que o administrador faz no modo como uma organização funciona, para garantir que ela possa alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva e eficiente e trabalhar de acordo com os padrões estabelecidos.

2.5 *FRAMEWORK* PARA CONTROLE DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Simons (1994) define sistemas de controle como procedimentos e rotinas formais baseadas em informações e usadas pelos gerentes para manter ou alterar padrões de atividades organizacionais. Neste sentido, seus estudos têm demonstrado como estes sistemas de controle podem ser utilizados pela alta administração das organizações para alavancar o processo de mudança e renovação estratégica.

As pesquisas de Simons (1994) resultaram em um estudo com dez integrantes da alta administração de empresas de setores diversos e teve como objetivo entender a estratégia e a visão destes negócios, e como estes gerentes utilizam sistemas de controles formais como alavancadores do processo de mudança estratégica.

Os resultados reportados pela pesquisa, após dezoito meses de investigação, sugerem que sistemas de controle são importantes alavancadores,

usados para gerenciar tanto a mudança evolucionária quanto a mudança revolucionária das organizações.

Em situações de mudança estratégica, sistemas de controle são usados pelos altos gerentes organizacionais para formalizar crenças, definir fronteiras para um comportamento estratégico aceitável, definir e medir variáveis críticas de *performance,* e motivar o debate e a discussão sobre as incertezas estratégicas. Em adição às funções tradicionais de medição e monitoração, sistemas de controle são utilizados pelos altos gerentes para vencer a inércia organizacional, comunicar a nova agenda estratégica, estabelecer planos e objetivos estratégicos para a implementação e assegurar a contínua atenção para as novas iniciativas estratégicas da organização.

Os tópicos a seguir explicitam as conclusões dos estudos de Simons (1994), levando à definição de uma estruturação das atividades de controle da estratégia de negócio da organização.

2.5.1 Estratégias para a mudança organizacional

Os dez gerentes pesquisados na amostra de Simons (1994) demonstraram que utilizam sistemas de controle ativamente para promover e suportar a mudança estratégica. Na análise dos patamares de utilização dos sistemas de controle pelos dez participantes da pesquisa, observou-se que o grupo dividia-se em dois *clusters* distintos. O atributo que diferenciou os dois *clusters* foi a orientação para a mudança estratégica, percebida por cada um dos gerentes integrantes da alta administração.

O primeiro *cluster*, composto por quatro gerentes, percebia que seu papel era o de atuar como uma força direcionadora para a mudança fundamental e

revolucionária: estes gerentes e suas organizações foram classificados como *cluster* da revolução estratégica. Os outros seis gerentes dedicavam seus esforços em situações que requeriam alguma mudança evolucionária, mas mantinham sua atenção primeiramente em manter o sucesso momentâneo da organização. Estes gerentes e suas organizações foram classificados como *cluster* da evolução estratégica.

2.5.2 Sistemas de controle para a revolução estratégica

Quatro dos altos gerentes pesquisados na amostra estavam focados em implementar mudanças estratégicas revolucionárias em seus negócios. Neste caso, estes gerentes estavam redirecionando a estratégia básica das organizações onde atuavam.

Este processo revolucionário de mudança estratégica baseava-se em três demandas urgentes:

a) vencer a inércia organizacional;

b) estruturar e comunicar as expectativas de *performance*;

c) ganhar adesão organizacional para a nova agenda.

O uso de sistemas de controle desempenhou um papel fundamental para o atendimento das três demandas.

2.5.2.1 Uso de sistemas de controle para vencer a inércia organizacional

A orientação dos gerentes para a revolução estratégica significa mudar suas organizações de forma fundamental. Neste sentido, as organizações possuem uma

considerável inércia que deve ser vencida, se mudanças substanciais terão que ser introduzidas e mantidas.

Hábitos, procedimentos padrão de operação e programas presentes na organização promovem patamares estáveis de comportamento do grupo. Para implementar uma nova agenda, gerentes devem direcionar a organização para um novo caminho, mas antes, velhos comportamentos devem ser desaprendidos.

Um caminho para que as organizações possam desaprender velhos comportamentos é a substituição de indivíduos chaves cujos padrões de comportamento não são adequados à nova estratégia. Todos os gerentes integrantes deste *cluster* substituíram subordinados diretos em funções chaves da companhia.

Outra abordagem, usada por todos os gerentes componentes deste *cluster*, foi a utilização do sistema de crenças e do sistema de limites para, ativamente, criar ímpeto em relação à nova e emergente agenda, e demarcar o domínio para as novas iniciativas estratégicas.

Como a nova estratégia para o negócio se tornou clara, todos os gerentes deste *cluster,* pessoalmente, redefiniram a declaração de missão para suas organizações. Estas declarações foram escritas no segundo trimestre em que os gerentes estavam a cargo das organizações. As missões endereçaram para crenças chaves, objetivos de mercado e categorias de produtos chaves identificados. Desta forma, as missões comunicaram, de forma consistente, a nova agenda dos gerentes para a organização.

A nova missão de uma das empresas, cujo foco era uma ambiciosa expansão estratégica global, foi definida como estabelecer firmemente sua marca como líder mundial absoluto nos mercados em que estivesse presente.

Este sistema de crenças foi intencionalmente utilizado de forma vaga para que pudesse atingir os indivíduos de todos os níveis da organização. A declaração da missão foi apresentada em uma linguagem inspiradora, para gerar energia e motivação na organização.

Contrabalançando o sistema de crenças, foi estabelecido um sistema de limites para definir que tipo de comportamento não seria tolerado. De forma mais especifica, cada gerente adotou específicos limites estratégicos para seus negócios.

Estas fronteiras, as quais foram expressas de forma mandatária pelos gerentes, limitaram uma gama de oportunidades, muitas das quais eram aceitáveis pelos gerentes do passado. Sistemas de limites bem como sistemas de informações, incorporados como parte do plano guia de trabalho, demandaram que participantes organizacionais desaprendessem velhos comportamentos. Falhas na adequação a estas demandas seriam consideradas como séria ofensa em um período em que os gerentes estavam definindo quais subordinados seriam mantidos ou substituídos na organização.

As crenças inspiradoras e os limites de restrição, contidos em documentos formais, como a declaração da missão e as diretrizes da organização, foram comunicadas pessoalmente e ativamente por cada um dos gerentes. Cada gerente definiu documentos e diretrizes, escreveu cartas a todos os funcionários, preparou discursos e vídeos, visitou as unidades de negócios, conduziu *workshops* e se encontrou com subordinados chaves ao redor do país e do mundo.

Grupos de *staff* gerencial foram encarregados de monitorar a aderência ao processo. Durante esta fase, os altos gerentes emitiram documentos formais, transmitindo os valores da organização e o código de conduta.

Estes sistemas de crenças e limites atuaram simultaneamente para inspirar, compelir e quebrar a inércia organizacional.

2.5.2.2 Uso de sistemas de controle para estruturar e comunicar as expectativas de *performance*

Entre o quarto e o sexto mês, após terem assumido suas funções, os gerentes começaram a focar suas campanhas para obter suporte de relevantes níveis superiores, o *board* da organização ou um comitê executivo.

Cada um destes gerentes reconheceu que suas habilidades para alterar a direção do negócio dependiam da manutenção da confiança de seus superiores.

Todos estes gerentes usaram sistemas de controle diagnóstico para estruturar e comunicar sua agenda a seus superiores. Os objetivos presentes nos sistemas de controle diagnóstico, como por exemplo, objetivos financeiros, objetivos de *market share*, objetivos de novos negócios, etc., foram usados para comunicar detalhes da nova direção estratégica, proposta para a estrutura de governança.

As declarações de missão foram apresentadas, novas estratégias foram discutidas e objetivos mensuráveis para os subseqüentes quatro ou cinco anos foram apresentados como compromisso pessoal dos novos gerentes de negócios. Os superiores não demandaram metas pessoais de desempenho para os gerentes de negócios. Mas, em todos os casos, os gerentes ofereceram metas nos sistemas de controle diagnóstico que para as quais eles, gerentes, estariam prontos para as adotarem. O propósito destas ações foi comunicar, educar, sinalizar comprometimento e construir confiança em relação à viabilidade do redirecionamento estratégico proposto.

Para sustentar sua credibilidade com os superiores, a obtenção de concordância para com estes objetivos se tornou tremendamente importante para os gerentes da amostra. Acessar um sistema de controle diagnóstico capaz de monitorar variáveis críticas de *performance* tornou-se a prioridade maior para estes gerentes. Nas empresas onde os sistemas de controle diagnóstico não estavam adequados a esta demanda, executivos chefes de finanças foram substituídos além de terem sido instalados novos sistemas de contabilidade geral, de gestão de pedidos, controle de vendas e de planejamento de resultados.

Todos os gerentes da amostra usaram objetivos presentes nos sistemas de controle diagnóstico para demandar responsabilidade de seus subordinados. Sistemas de controle diagnostico novos e existentes foram utilizados para focar a atenção nas variáveis críticas de performance que direcionariam a nova estratégia.

Sistemas de controle diagnóstico para construir credibilidade através de responsabilidade foram implementados imediatamente após a comunicação das crenças e limites, tipicamente após três meses de trabalho. Cada um dos gerentes alterou os sistemas de controle diagnóstico, para melhor focar nas variáveis críticas de *performance,* nos primeiros seis meses após terem assumido suas funções.

2.5.2.3 Uso de sistemas de controle para obter adesão organizacional à nova agenda

A falta de propensão de uma organização ao comprometimento com uma nova estratégia representa um sério impedimento potencial para os gerentes implementarem seus objetivos estratégicos. Para assegurar comprometimento com a nova agenda, os quatro gerentes da amostra alteraram os sistemas de incentivos e

remuneração para subordinados chaves. Como mencionado acima, muitos subordinados chaves foram substituídos quase que imediatamente, após os novos gerentes de negócio terem assumido. Para os gerentes seniores remanescentes, a base salarial foi aumentada significativamente. Esta medida foi necessária, em parte, para garantir uma equiparação do salário destes gerentes com o salário dos novos gerentes recentemente contratados, que ingressaram na organização com salários geralmente maiores que os praticados internamente.

Em adição a isto, a remuneração variável potencial para subordinados chaves foi aumentada para um percentual mais amplo e significativo do total da remuneração do executivo.

Gerentes seniores tiveram seus incentivos de remuneração variável explicitamente regulados por variáveis críticas de *performance,* associadas com a nova estratégia e monitoradas pelos sistemas de controle diagnóstico.

A função risco-recompensa foi também alterada de forma que boas performances receberiam mais e performances pobres receberiam menos. Uma significativa parcela da remuneração variável, tipicamente 50%, foi relacionada a metas subjetivas que seriam avaliadas a partir do julgamento pessoal dos gerentes de negócios. Desta forma, o pagamento de parte da remuneração variável ficou condicionado à avaliação pessoal dos gerentes de negócios em relação à extensão da contribuição, dos esforços e do comprometimento dos subordinados com a nova estratégia. Através destas mudanças, a alta administração obteve a atenção e a adesão organizacional.

2.5.2.4 Uso de sistemas de controle para focar a atenção em incertezas estratégicas

Uma vez que os fundamentos nos negócios estavam implementados em termos de missão, estratégia, sistemas de controle diagnóstico e incentivos relacionados aos sistemas de controle, os gerentes de negócios focaram sua atenção pessoal sobre um sistema de controle que tornou-se altamente interativo.

Um sistema de controle se torna interativo quando gerentes de negócios usam estes sistemas para pessoalmente e regularmente envolver a si mesmos nas decisões de seus subordinados. Quando os sistemas são usados interativamente, quatro condições estão tipicamente presentes:

a) a informação gerada pelos sistemas de controle gerencial é uma importante e recorrente agenda endereçada pelos mais altos níveis de gestão da organização;
b) o processo demanda freqüente e regular atenção por parte de gerentes operacionais em todos os níveis da organização;
c) dados são apresentados e discutidos em encontros pessoais de superiores, subordinados e pares;
d) o processo baseia-se no debate e no desafio contínuo de aprofundar-se nos números, pressupostos e planos de ação.

Os sistemas de controle interativo escolhidos pelos gerentes da amostra focaram a atenção organizacional na incerteza estratégica, associada com a visão de futuro destes gerentes.

Através do debate que estes sistemas propiciaram, estratégias emergentes afloraram, as quais foram utilizadas pelos gerentes de negócios para cumprir sua

missão. Os gerentes participaram ativamente nas reuniões face-a-face com subordinados, para discutir os dados gerados pelos sistemas de controle interativo e os resultados dos planos de ação foram endereçados para as ameaças e oportunidades emergentes.

2.5.3 Sistemas de controle para a evolução estratégica

Seis dos dez altos gerentes pesquisados na amostra estavam focados em implementar mudanças estratégicas evolucionárias em seus negócios. Neste caso, estes gerentes estavam focando seus esforços em manter a trajetória de crescimento da rentabilidade.

Este processo evolucionário de mudança estratégica baseava-se em três demandas urgentes:

a) forçar a organização a não se sentir condescendente com a *performance* corrente;
b) ensinar à organização a agenda para a renovação estratégica;
c) testar para assegurar que a agenda foi alterada para permitir a implementação das novas direções estratégicas.

O uso de sistemas de controle desempenhou um papel fundamental para o atendimento das três demandas.

2.5.3.1 Uso de sistemas de controle para motivar a falta de complacência com os resultados correntes

Ao tomar conta de seus negócios, uma das primeiras ações adotadas por estes gerentes foi iniciar verbalmente a comunicação de sua agenda para a renovação estratégica, através de discursos, cartas e materiais audiovisuais.

Como novos temas estratégicos foram articulados e discutidos na organização, cada um dos seis gerentes fez a mesma coisa: cada um estabeleceu novas metas para controle financeiro em níveis maiores de exigências.

As metas focaram em variáveis como rentabilidade, utilização de recursos, receitas ou ganhos de crescimento e de capital de trabalho. Estas metas com características diagnósticas eram genéricas e não relataram diretamente a estratégia do negócio. Objetivos foram definidos com maior nível de exigência e representaram um significativo aumento nos níveis de *performance* comparados com períodos anteriores. Estas ações serviram para aumentar dramaticamente as expectativas de *performance,* confrontar a complacência e criar um senso de urgência.

O veículo primário pelo qual os gerentes reforçaram um senso de urgência foi um sistema de compensação e incentivos. Cada um dos seis gerentes deste *cluster* ajustou os incentivos para focar a atenção nas novas metas do sistema de diagnóstico.

Os incentivos foram alterados de diversas formas. Em primeiro lugar, os pagamentos de incentivos para subordinados dos gerentes de negócios foram definidos explicitamente, através de fórmulas baseadas na *performance* comparada com as metas dos sistemas de controle. Resultados financeiros determinavam a remuneração variável. Novas metas quantitativas em cada companhia estavam

relacionadas com medições contábeis como retorno do capital por empregado, crescimento dos ativos, crescimento das receitas e lucro operacional.

Fórmulas de incentivo em duas das seis empresas pesquisadas explicitamente calibravam sua *performance* contra competidores da indústria. Nas seis empresas, as fórmulas também foram alteradas para contemplar horizontes de longo prazo. Pagamentos não somente seriam feitos com base nos resultados financeiros do ano corrente, mas também com base no crescimento dos ativos usando a média móvel de três anos para a definição do bônus de seus cem maiores executivos.

Como nas empresas do *cluster* para a revolução estratégica, gerentes de empresas do *cluster* para a evolução estratégica dão grande importância para sistemas de controle diagnóstico para monitorar metas de *performance*.

Estas mudanças pareceram ser desenhadas para forçar a organização a repensar os programas e as estratégias capazes de atingir os resultados. Todos na organização perceberam que o *status quo* comportamental não produziria melhorias esperadas na *performance* financeira porém, agora que estavam *linkados* intimamente com os incentivos esses resultados poderiam ser alcançados.

2.5.3.2 Uso de sistemas de controle para ensinar à organização a nova agenda para a renovação estratégica

Um problema para os gerentes implementarem a renovação estratégica é educar a organização sobre a agenda que será encorajada e suportada. Esta educação foi conduzida formal e informalmente pelos seis gerentes de negócios pesquisados. Informalmente, as novas iniciativas estratégicas foram comunicadas

através da geração de constantes discussões entre os diversos níveis da organização. Do ponto de vista formal, a agenda estratégica foi transmitida através de planos de trabalho pessoalmente explicitados pelos gerentes de negócios.

Estes negócios tiveram implementados sistemas diagnóstico, com introdução de maior importância e formalidade ao processo. As mudanças típicas incluíram:

a) introdução de novos processos de planejamento, por exemplo, orçamento de investimentos, planejamento estratégico e planejamento de tecnologia, entre outros;
b) ampliação dos horizontes de planejamento para envolver anos adicionais no plano do negócio;
c) aumento na ênfase às estratégias de mercado e produto e redução na ênfase aos detalhes financeiros.

Cada uma destas mudanças foi implementada pessoalmente pelos gerentes de negócios. A mudança do foco, da formalidade e da intensidade do planejamento permitiu que os gerentes de negócios influenciassem as questões estratégicas que deveriam efetivamente receber a atenção da organização.

Os gerentes de negócios usaram processos de planejamento revisados para ensinar à organização a agenda para a renovação estratégica. Diretrizes de planejamento foram preparadas pessoalmente pelos gerentes de negócios para definir explicitamente a nova agenda estratégica. Estas diretrizes requereram dos subordinados que respondessem diretamente aos gerentes de negócios no desenvolvimento de planos de ação, relatando os novos temas estratégicos.

2.5.3.3 Uso de sistemas de controle para testar e assegurar que a agenda foi alterada para permitir a implementação das novas direções estratégicas

Cada um dos seis gerentes alterou os sistemas de controle diagnóstico para prover a oportunidade de testar os subordinados, com a finalidade de determinar se os temas da renovação estratégica foram incorporados em seus planos de implementação.

Os testes foram utilizados freqüentemente como fator de aprendizado adicional e envolveu um alto grau de aprendizado para a organização.

Durante os primeiros esforços de construção do ciclo de planejamento anual, muitos dos planos submetidos aos gerentes de negócios foram descartados como inadequados ou demandaram significativo retrabalho. Nestes casos, os gerentes falharam nos testes para identificar novas iniciativas estratégicas, que atendessem a agenda de renovação dos gerentes de negócios.

Estas experiências foram desenvolvidas em sessões de revisão definidas por um dos gerentes pesquisados como “exercícios de suor” e poderiam ser traumáticos para os subordinados.

Falhas na implementação da agenda estratégica que satisfizesse os gerentes de negócios resultaram de sessões de ensinamento e teste, onde os gerentes de negócios explicavam repetidamente porque os planos eram inadequados e quais iniciativas adicionais eram requeridas. Os gerentes de negócios também declararam que usavam este processo para identificar subordinados capazes de conduzir a mudança estratégica que eles valorizavam.

No segundo ciclo de planejamento, o processo e o conteúdo experimentaram melhorias significativas. Os gerentes de negócios, freqüentemente,

alteraram o processo, requisitando planos preliminares antes de planos detalhados. Este passo intermediário permitiu testes mais eficientes da direção geral proposta pelos subordinados, em resposta à agenda estratégica. Também, o conteúdo dos planos estratégicos melhorou, na medida em que a organização aprendeu que tipos de iniciativas suportavam a nova agenda. Desta forma, no segundo ciclo de planejamento, os subordinados passaram mais facilmente no teste.

As pressões para atingir as metas podem ser altas, como conseqüência das metas intensivas definidas nos exercícios, especialmente quando os subordinados sabem que estão sendo avaliados pelos gerentes de negócios e que as fórmulas de remuneração variável estão vinculadas a resultados. Durante o período de estudo, subordinados de duas empresas foram descobertos manipulando dados financeiros para melhorar a *performance* relatada. Em ambos os casos os gerentes envolvidos foram demitidos. Novos sistemas de limites foram impostos, para assegurar que este tipo de comportamento não ocorreria novamente. Em uma das companhias, uma nova função, a de *Ombudsman*, foi criada e novos requisitos para reporte de informações foram impostos aos *controllers* das divisões do negócio. Em outra companhia, novos procedimentos foram implementados, a equipe de auditoria interna foi fortalecida e os relacionamentos de reporte de informações foram alterados.

2.5.3.4 Uso de sistemas de controle para focar a atenção em incertezas estratégicas

Cinco dos seis gerentes iniciou suas atividades focando sua atenção em sistemas de controle interativo, alinhados com o aprendizado organizacional sobre

as incertezas estratégicas relacionadas às novas direções desenhadas pelos gerentes de negócios. Novas estratégias emergiriam deste processo.

Dois dos gerentes focaram nas incertezas estratégicas relacionadas com o desenvolvimento e proteção de novos produtos e mercados. Estes gerentes focaram sua atenção em seus sistemas interativos de planejamento da lucratividade, os quais direcionaram a atenção da organização para as necessidades dos clientes e para a introdução de novos produtos competitivos. Um dos gerentes direcionou suas preocupações para as mudanças fundamentais na tecnologia de produtos. Este gerente focou em sistemas de controle de projetos. O quarto gerente operava seu negócio em um mercado regulamentado e monitorou as mudanças no ambiente social e político através de um sistema interativo de inteligência. O quinto gerente focou sua atenção em sistemas interativos de valorização da marca, que supria, diariamente e semanalmente, estatísticas de vendas e volumes, as quais permitiam à organização focar no aprendizado sobre a influência dos preços, da promoção e do empacotamento em padrões de compra dos clientes.

2.5.4 Sistemas de controle para alavancagem estratégica

Como já explicitado anteriormente, Simons (1994) define sistemas de controle como procedimentos e rotinas formais baseadas em informações e usadas pelos gerentes para manter ou alterar padrões de atividades organizacionais. Estes sistemas de controle raramente são reconhecidos como potenciais alavancadores da mudança organizacional.

Os estudos conduzidos por Simons (1994) e apresentados neste trabalho de pesquisa, demonstraram que estes sistemas administrativos desempenham um papel primordial no processo de mudança estratégica.

Nos estudos focando em novos gerentes de negócios, a mais forte constatação foi que os novos gerentes efetuaram mudanças nos sistemas de controle e informações no primeiro mês de suas gestões. Os dados coletados neste estudo confirmaram a importância dos sistemas formais de gestão como alavancadores da mudança, e sugeriram que sistemas de controle são consistentes e ativamente usados pelos novos gerentes de negócios.

Apesar da diversidade dos negócios e das indústrias consideradas na amostra, a maneira como os gerentes utilizavam as ferramentas dos sistemas de controle era marcadamente similar. Considerando as diferenças de orientação para a mudança, presentes em cada *cluster* de gerentes, e seus desafios imediatos, todos utilizavam sistemas de controle gerencial como instrumental na condução de suas agendas estratégicas. Os sistemas de controle podem, dependendo do contexto, atuar como indutor da mudança.

A tabela 1 apresenta um sumário das ações tomadas pelos novos gerentes de negócios no processo de implementação de suas estratégicas revolucionárias ou evolucionárias.

Com relação à sua orientação para a mudança, os novos gerentes de negócios, de ambos os *clusters,* utilizaram sistemas de controle para:

a) Vencer a inércia organizacional;

b) Comunicar o conteúdo da nova agenda estratégica;

c) Estruturar a implementação de planos de controle e metas;

d) Assegurar a contínua atenção através de incentivos;

e) Focar as atividades de aprendizagem organizacional nas incertezas estratégicas, vinculadas à visão de futuro.

Em ambos os *clusters* analisados, o uso de sistemas de controle em uma seqüência progressiva através de diferentes estágios da gestão pode ser associado com os esforços para o aprendizado organizacional, e promover um processo de desaprender velhos comportamentos não condizentes com a nova agenda estratégica. No *cluster* da revolução estratégica o sistema de limites foi utilizado para que colaboradores desaprendessem velhos padrões de comportamento; uma condição necessária para a mudança.

TABELA 1: UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLE PARA A ALAVANCAGEM DO PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

PROPÓSITO ESTRATÉGICO		**ORIENTAÇÃO PARA ESTRATÉGIAS REVOLUCIONÁRIAS**	**ORIENTAÇÃO PARA ESTRATÉGIAS EVOLUCIONÁRIAS**
Primeiros 12 meses de gestão	1 – Vencer a inércia organizacional.	Formalizar e comunicar limites estratégicos.	Vincular remuneração variável a objetivos financeiros.
			Atingir níveis mínimos de performance para objetivos financeiros.
	2 – Comunicar o conteúdo da nova agenda estratégica.	Formalizar a nova estratégia e comunicar através da nova declaração de missão (sistema de crenças).	Apresentar diretrizes de planejamento aos subordinados, ressaltando as novas iniciativas estratégicas.
		Utilizar objetivos dos sistemas de controle diagnóstico como direcionadores das apresentações da estratégia aos níveis superiores da organização.	
	3 – Estabelecer a implementação de planos de ação e metas.	Baseado no comprometimento com os níveis superiores da organização, foram definidas as responsabilidades sobre os objetivos por parte dos subordinados.	Uso interativo dos processos de planejamento para testar e ensinar a nova agenda estratégica.
		Os sistemas de controle diagnóstico são vinculados à estratégia anunciada.	Os sistemas de controle diagnóstico são vinculados à estratégia anunciada.

Continua

PROPÓSITO ESTRATÉGICO		ORIENTAÇÃO PARA ESTRATÉGIAS REVOLUCIONÁRIAS	ORIENTAÇÃO PARA ESTRATÉGIAS EVOLUCIONÁRIAS
Primeiros 12 meses de gestão	4 – Assegurar a contínua atenção através de incentivos.	Alterar os incentivos relacionados a remuneração variável para avaliarem de forma subjetiva os esforços e a adesão à nova agenda estratégica,	Alterar os incentivos relacionados a remuneração variável para estarem baseados em fórmulas vinculadas a objetivos financeiros.
12 meses seguintes de gestão	5 – Focar as atividades de aprendizado organizacional nas incertezas estratégicas vinculadas à visão de futuro.	Iniciar o uso de sistemas de controle interativo para assinalar prioridades e motivar o diálogo e o debate interno.	Iniciar o uso de sistemas de controle interativo para assinalar prioridades e motivar o diálogo e o debate interno.

FONTE: Simons (1994).

O sistema de crenças então, foi utilizado para prover uma nova estrutura de referência para as mudanças que se seguiriam. No *cluster* da evolução estratégica, os gerentes de negócios utilizaram sistemas de controle para testar e ensinar a nova agenda. A adoção de objetivos financeiros de caráter diagnóstico foi utilizada para elevar as expectativas e criar um senso de urgência na organização. Diretrizes de planejamento foram então utilizadas para ensinar a agenda para a qual os gerentes de negócios esperavam uma resposta da organização. Como *follow-up*, objetivos diagnósticos foram definidos e revisados para avaliar e testar a resposta da organização à agenda estratégica. Mais tarde, sistemas de controle interativo foram implementados para gerar um aprendizado mais profundo, associado com as incertezas estratégicas.

Assim, sistemas de controle da gestão demonstram ter uma importância vital na construção da credibilidade e da venda da nova estratégia para os diversos *stakeholders*. Os novos gerentes de negócios mantiveram-se consistentes em

relação à maneira de utilizar sistemas de controle para comunicar a direção e criar credibilidade, tanto com seus superiores quanto com seus subordinados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando-se para o presente trabalho as justificativas teórica e prática, bem como a base teórico-empírica baseada na literatura especializada no assunto em questão, o problema de pesquisa apresentado na introdução deste trabalho foi tratado a partir dos procedimentos metodológicos definidos a seguir.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme Marconi e Lakatos (1999), a caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo. O problema, ainda segundo estes autores, é uma dificuldade teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução.

O problema deve ser formulado como pergunta por ser a forma mais fácil e direta de expô-lo, além de facilitar a sua identificação por parte de quem consulta o trabalho de pesquisa, conforme sugere Gil (1999).

Considerando o exposto acima, o estudo desenvolvido buscou responder à seguinte pergunta que explicita o problema de pesquisa: **Qual a influência dos sistemas de controle no processo de implementação do plano estratégico?**

Assim, o presente trabalho buscou identificar como a utilização de sistemas de controle baseados no modelo de Simons (1994), os chamados Sistemas de Controle Global, conforme Silva (2002), influenciam na mitigação ou na remoção das barreiras à implementação da estratégia, identificadas nos estudos de Norton e Kaplan (1997).

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

A investigação desenvolvida teve por finalidade atingir os objetivos propostos para esta pesquisa que, em última instância, busca identificar como os sistemas de controle gerencial contribuem para a redução da intensidade das barreiras à implementação do plano estratégico. Assim, para tal, o trabalho buscou responder às seguintes perguntas específicas, às quais mantém uma relação de coerência com o problema de pesquisa e os objetivos descritos anteriormente:

- Qual é a relação entre a forma de utilização dos sistemas de controle de crenças e a intensidade da barreira 1 ao processo de implementação estratégica, definida como a falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa?

- Qual é a relação entre a forma de utilização do sistema de controle de limites e a intensidade da barreira 2 ao processo de implementação estratégica, definida como a falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico?

- Qual é a relação entre a forma de utilização do sistema de controle diagnóstico e a intensidade da barreira 3 ao processo de implementação estratégica, definida como a falta de coerência do planejamento estratégico?

- Qual é a relação entre a forma de utilização do sistema de controle interativo e a intensidade da barreira 4 ao processo de implementação estratégica, definida como a falta de *feedback* estratégico?

3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS

As perguntas de pesquisa definidas anteriormente relacionam os sistemas de controle gerencial com a implementação da estratégia organizacional, pela sua utilização pró-ativa na eliminação das barreiras a esta implementação.

Assim, conforme Marconi e Lakatos (1999), após a colocação do problema de pesquisa, deve ser feita também a indicação de variáveis dependentes e independentes, que intervém no estudo de possíveis relações entre si.

Desta forma, considera-se a variável independente como sendo a intensidade de utilização dos sistemas de controle gerencial adotada pela organização e a variável dependente como sendo o conjunto de barreiras para a implementação desta estratégia.

A tabela a seguir, demonstra a relação causal entre as variáveis independentes e dependentes consideradas para o presente trabalho, levando em consideração a relação entre cada um dos sistemas de controle sistematizados por Simons (1994), com a respectiva barreira à implementação estratégica, identificadas por Norton e Kaplan (1997) e traduzidas por Silva (2002).

TABELA 2: RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E VARIÁVEIS DEPENDENTES NESTE TRABALHO DE PESQUISA

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	VARIÁVEIS DEPENDENTES
a.1) A intensidade de utilização do Sistema de Controle de Crenças.	a.2) A intensidade da barreira 1 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa.
b.1) A intensidade de utilização do Sistema de Controle de Limites.	b.2) A intensidade da barreira 2 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico.
c.1) A intensidade de utilização do Sistema de Controle Diagnóstico.	c.2) A intensidade da barreira 3 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de coerência do planejamento estratégico.
d.1) A intensidade de utilização do Sistema de Controle Interativo.	d.2) A intensidade da barreira 4 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de feedback estratégico.

3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO

O objetivo principal da definição dos termos é torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados, conforme Marconi e Lakatos (1999). Ainda conforme estes autores, o uso de termos apropriados, com definições corretas, contribui para a melhor compreensão da realidade observada.

Desta forma, apresenta-se a seguir as definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) das categorias analíticas, para que sejam entendidas e utilizadas de forma padronizada na pesquisa desenvolvida, e que sejam entendidas de forma adequada para a análise deste trabalho.

3.4.1 Sistemas de controle gerencial

DC: Os sistemas de controle gerencial são definidos como rotinas e procedimentos formais e informais utilizados pelos gerentes para manter ou alterar os padrões em atividades organizacionais (SIMONS, 1994).

DO: Grau de existência de rotinas e procedimentos formais e informais utilizados pelos gerentes para manter ou alterar os padrões em atividades organizacionais.

3.4.2 Sistemas de controle de crenças

DC: conjunto de rotinas e procedimentos formais ou informais que tem por função definir, comunicar e reforçar valores, propósitos e objetivos organizacionais (SIMONS, 1994).

DO: Grau de existência da missão, visão e valores organizacionais como mecanismos que tem o objetivo de criar propósitos e orientação comum para todos na organização. Sua intensidade será definida através de uma escala com três classificações possíveis: baixa, média e alta. A baixa intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, mas não estão formalizados e não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A média intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados, mas não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A alta intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados e estão efetivamente implementados e utilizados pela organização.

3.4.3 Sistemas de controle de limites

DC: conjunto de rotinas e procedimentos formais ou informais que tem por função estabelecer os limites e regras a serem respeitadas e seguidas pelos componentes da organização (SIMONS, 1994).

DO: Grau de existência e aplicação do planejamento estratégico como um mecanismo capaz de decompor metas e ações estratégicas coerentes na organização. Sua intensidade será definida através de uma escala com três classificações possíveis: baixa, média e alta. A baixa intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, mas não formalizados e não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A média intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados, mas não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A alta intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados e estão efetivamente implementados e utilizados pela organização.

3.4.4 Sistemas de controle diagnóstico

DC: conjunto de rotinas e procedimentos formais ou informais que tem por objetivo monitorar, supervisionar e corrigir desvios em relação ao padrão de desempenho da organização (SIMON, 1994).

DO: Grau de existência de ferramentas de controle diagnóstico de curto prazo como instrumento de alocação de recursos para as ações estratégicas de médio e longo prazo. Sua intensidade será definida através de uma escala com três classificações possíveis: baixa, média e alta. A baixa intensidade refere-se à

situação em que os conceitos são conhecidos, mas não formalizados e não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A média intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados, mas não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A alta intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados e estão efetivamente implementados e utilizados pela organização.

3.4.5 Sistemas de controle interativo

DC: conjunto de rotinas e procedimentos formais ou informais que tem por função estimular a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas estratégias mediante a participação dos gerentes nas atividades de decisão dos subordinados (SIMONS, 1994).

DO: grau de existência de processo de ajuste do plano estratégico inicialmente concebido, como resultado de reuniões, debates e diálogos entre gerentes e subordinados. Sua intensidade será definida através de uma escala com três classificações possíveis: baixa, média e alta. A baixa intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, mas não formalizados e não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A média intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados, mas não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A alta intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados e estão efetivamente implementados e utilizados pela organização.

3.4.6 Barreira 1 à implementação estratégica: falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa

DC: a empresa não consegue traduzir sua missão, visão e suas ações estratégicas de forma compreensível e factível (NORTON e KAPLAN, 1997).

DO: grau de ausência de percepção da finalidade da missão e visão, da eficiência da comunicação e das divergências sobre esta missão e visão na organização. Sua intensidade será definida através de uma escala com três classificações possíveis: baixa, média e alta. A alta intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, mas não formalizados e não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A média intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados, mas não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A baixa intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados e estão efetivamente implementados e utilizados pela organização.

3.4.7 Barreira 2 à implementação estratégica: falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico

DC: as exigências de longo prazo da estratégia da organização não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos (NORTON e KAPLAN, 1997).

DO: grau de ausência da vinculação das metas dos colaboradores a prazos longos, da vinculação da remuneração variável às metas e da orientação da atenção dos colaboradores à implementação estratégica. Sua intensidade será definida

através de uma escala com três classificações possíveis: baixa, média e alta. A alta intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, mas não formalizados e não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A média intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados, mas não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A baixa intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados e estão efetivamente implementados e utilizados pela organização.

3.4.8 Barreira 3 à implementação estratégica: falta de coerência do planejamento estratégico

DC: falta de coerência entre os planos de ação e a alocação de recursos no curto prazo e prioridades estratégicas de longo prazo (NORTON e KAPLAN, 1997).

DO: grau de audência da coerência entre as metas de curto prazo e os objetivos estratégicos, presentes no plano estratégico da organização. Sua intensidade será definida através de uma escala com três classificações possíveis: baixa, média e alta. A alta intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, mas não formalizados e não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A média intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados, mas não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A baixa intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados e estão efetivamente implementados e utilizados pela organização.

3.4.9 Barreira 4 à implementação estratégica: falta de *feedback* estratégico

DC: falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados (NORTON e KAPLAN, 1997).

DO: grau de ausência de *feedback*, do tempo dedicado pelos gerentes às revisões de ações estratégicas e à execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico da empresa. Sua intensidade será definida através de uma escala com três classificações possíveis: baixa, média e alta. A alta intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, mas não estão formalizados e não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A média intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados, mas não estão efetivamente implementados e utilizados pela organização. A baixa intensidade refere-se à situação em que os conceitos são conhecidos, formalizados e estão efetivamente implementados e utilizados pela organização.

3.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Para facilitar o entendimento da operacionalização do trabalho de campo, alguns termos relevantes são expostos a seguir. Os termos selecionados são:

Estratégia organizacional: é o conjunto dos principais objetivos, propósitos ou metas, políticas e planos essenciais para conseguir tais metas, estabelecidos de tal maneira que definam em que classe de negócio está a empresa ou deseja estar (ANDREWS, 1971).

Administração estratégica: é um conjunto de três processos interdependentes: o planejamento estratégico, o planejamento do potencial de gestão e a administração do processo geral da mudança estratégica, que asseguram uma adaptação estratégica, eficácia e estabilidade do plano estratégico. (ANSOFF 1990).

Planejamento estratégico: é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISHMANN E ALMEIDA, 1990).

Planejamento do potencial de gestão: é a definição dos parâmetros do comportamento empresarial adotado pela organização frente aos graus de mutabilidade dos desafios ambientais (ANSOFF,1990).

Administração do processo geral da mudança estratégica: é o desenvolvimento das potencialidades da organização para suprir as necessidades de mudanças identificadas nos ambientes internos e externos, e a mudança estratégica propriamente dita (ANSOFF,1990).

Implementação estratégica: é verificar o que é necessário para fazer a estratégia funcionar e atingir o desempenho programado dentro do prazo estipulado (THOMPSON E STRICKLAND, 2000).

Controle estratégico: é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica, para garantir que está funcionando adequadamente (CERTO E PETER, 1993).

3.6 DESENHO DA PESQUISA

Este tópico tem por objetivo definir o delineamento da pesquisa ora apresentada, bem como aspectos relevantes da definição da amostra, coleta e tratamento de dados para consecução dos objetivos definidos para o trabalho.

3.6.1 Delineamento da pesquisa

O método adotado, para a pesquisa ora realizada, é o estudo de caso, com uma abordagem descritiva, analítica e qualitativa.

Conforme Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. Esta é uma tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados. É um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências. Ainda, segundo Godoy (1995), este método é adequado para a pesquisa na qual o objeto é uma unidade, que se analisa em profundidade. Também, é considerada uma opção adequada quando as perguntas a serem respondidas são como e por que ocorrem certos fenômenos, ou quando o controle sobre os eventos estudados não é possível.

Conforme Gil (1999), pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A adoção de uma abordagem através de procedimentos analíticos e qualitativos permite, conforme Richardson (1999), descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

A pesquisa tipo levantamento foi efetuada em função de que, conforme Selltiz *et al*. (2001), é um método destinado a estudar fenômenos que influenciam as interações entre pessoas em sua vida diária. Estas pesquisas de levantamento são realizadas, tipicamente, através da coleta de dados verbais a questões pré-determinadas, feitas à maioria ou a todos os sujeitos da pesquisa.

Neste tipo de pesquisa são coletadas informações de uma amostra da população a fim de se avaliar a incidência relativa, a distribuição e as inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente (SELLTIZ *et al*, 2001).

Também foi utilizada a abordagem de levantamento de dados nas chamadas fontes de “papel”, conforme Gil (1999), as quais fornecem informações através de pesquisa bibliográfica e documental.

O nível de análise foi organizacional, estando a pesquisa delimitada e restrita à Companhia Paranaense de Energia, a COPEL, onde a pesquisa foi realizada. A unidade de análise foi um grupo de funcionários da empresa, envolvidos nas atividades de alinhamento e implementação do plano estratégico, conforme explicitado no item a seguir.

3.6.2 População e amostragem

Conforme Moore (2000), a população é o grupo total de indivíduos sobre o qual desejamos informações. Desta forma, no âmbito desta pesquisa, a população é composta pelos funcionários da Companhia Paranaense de Energia, COPEL.

Ainda conforme Moore (2000), a amostra é uma parcela da população que será efetivamente analisada a fim de se obter as informações desejadas. A amostra utilizada para a pesquisa ora exposta foi composta por um grupo de funcionários da COPEL envolvidos nas atividades de alinhamento da empresa e implementação do plano estratégico.

Os integrantes do grupo que compõem a amostra foram definidos através do método de amostragem intencional ou de seleção racional. Neste tipo de seleção, conforme Richardson (1999), os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano do pesquisador. Se o plano possuir características que definam a população, é necessário garantir a presença do sujeito-tipo. Assim, este método possibilita a escolha de elementos característicos da população, de interesse da investigação, considerando que não será empregado um método probabilístico para tal.

Assim, identificou-se na estrutura organizacional da COPEL uma área comum nas diretorias de negócios, chamada de Coordenação de Gestão. Esta área congrega as ações de articulação administrativa de cada diretoria de negócio para que ocorra uma sinergia na gestão da empresa como um todo. De forma intencional, os executivos das seguintes áreas foram selecionados para compor a amostra, conforme segue: Superintendente da Coordenação de Planejamento Empresarial, Superintendente da Coordenação da Administração da Diretoria de Gestão

Corporativa, Superintendente da Coordenação da Gestão da Diretoria de Geração, Transmissão e Telecomunicações, Superintendente da Coordenação da Gestão da Diretoria de Distribuição e o Executivo de Auditoria Interna.

Além da amostra definida para a coleta de dados através de entrevista semi estrutura, foi definida uma amostra para a coleta de dados através de questionário. Esta amostra é composta pelos funcionários diretos dos Executivos entrevistados. Neste caso, optou-se por uma amostra de resposta voluntária a qual consiste em, segundo Moore (2000), pessoas que escolhem a si mesmas, respondendo a um apelo geral. Foram coletados 32 questionários respondidos nesta amostra de resposta voluntária, os quais foram considerados neste trabalho de pesquisa.

3.7 TIPO, COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A pesquisa foi realizada através da coleta, tratamento e análise de dados primários, aqueles levantados pela primeira vez em uma investigação de pesquisa, e secundários, aqueles já disponíveis em documentos, procedimentos, políticas, planos de controle, relatórios executivos e gerenciais.

O acesso aos dados primários e secundários foi efetuado somente após a autorização da direção da empresa para tal, de maneira a garantir a conduta da pesquisa pautada nos princípio éticos e de confidencialidade, este último, na medida solicitada pelos entrevistados.

3.7.1 Coleta de dados primários

Os dados primários foram coletados em entrevistas semi estruturadas, efetuadas junto aos elementos componentes da amostra. Este tipo de entrevista foi escolhido porque, segundo Selltiz *et al* (2001), é comumente utilizada para estudos profundos sobre percepções, atitudes e motivações dos envolvidos na amostra em investigação, definição esta alinhada com os objetivos deste trabalho de pesquisa.

Para a adequada coleta de dados, foi criado um roteiro para a entrevista, refletindo as questões a serem respondidas, referentes às respectivas categorias analíticas, constantes em tópico específico deste trabalho. O roteiro de entrevista pode ser observado no anexo 1 deste trabalho de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, em ambiente adequado, utilizando princípios básicos da técnica, considerando que, conforme sugere Selltiz *et al* (2001), o entrevistador deverá realizar uma introdução rápida, informal e positiva, com o intuito de criar uma atmosfera amigável antes do início das entrevistas, o que foi efetuado em todos os eventos de entrevista para este trabalho.

As entrevistas foram adequadamente agendadas com cada respondente de acordo com sua disponibilidade de tempo e conduzidas conforme as definições de Selltiz *et al* (2001), descritas no parágrafo anterior.

As respostas às questões constantes no roteiro de entrevista, o qual pode ser observado no anexo 1 deste trabalho, foram registradas literalmente, conforme sugere Selltiz *et al* (2001), através da utilização de aparelho gravador de voz, após as devidas autorizações dos respondentes.

Para garantir a integridade das informações coletadas nas entrevistas, adotou-se o procedimento sugerido por Yin (2005) chamado de triangulação, ou

seja, o fundamento lógico para a utilização de fontes múltiplas de evidências. Conforme Yin (2005), este tipo de triangulação é definido como triangulação de fonte de dados.

Esta triangulação foi operacionalizada através de dois procedimentos para validar as informações utilizadas neste trabalho. O primeiro refere-se à análise de dados secundários, a qual é discutida no tópico seguinte, e o segundo refere-se à coleta de dados primários através de questionário de uma segunda amostra, classificada como amostra de resposta voluntária, composta por funcionários dos entrevistados, com o objetivo de validar as declarações coletadas nas entrevistas.

Estes dados primários foram coletados através da aplicação de questionário, com o objetivo de obter a opinião do grupo de funcionários da empresa sobre as questões em estudo neste trabalho de pesquisa. Os questionários foram distribuídos nas diversas áreas pesquisadas da empresa, e foi dado um prazo de duas semanas para que os funcionários procedessem a resposta e o envio ao pesquisador. O instrumento questionário pode ser observado no anexo 2 deste trabalho de pesquisa.

Para a elaboração do questionário, optou-se pela escala de Likert, que segundo Gunther (2003) é uma das mais utilizadas nas ciências sociais, uma vez que permite o levantamento de atitudes, opiniões e avaliações.

O questionário foi elaborado utilizando-se questões hétero-referentes, com cinco alternativas, cujas opções foram balanceadas.

Na escala de Likert, para se obter a medida de favorabilidade de cada indivíduo, soma-se o valor dos pontos aos itens. Nesta pesquisa, aplicada conforme a definição constante no capítulo que descreve as amostras utilizadas no presente trabalho de pesquisa, foram atribuídos os valores 1, 2, 3, 4 e 5 para “concordo

totalmente", "concordo parcialmente", "não sei", "discordo parcialmente" e "discordo totalmente", respectivamente. Como as atribuições foram dadas com escalas adjacentes, a escala de Likert proposta nesta pesquisa é do tipo ordinal, o que está em conformidade com o tipo de análise que será realizada, por meio da estatística descritiva.

3.7.2 Coleta de dados secundários

Os dados secundários foram obtidos através de documentos que registram evidências, as quais permitem identificar respostas às perguntas de pesquisa deste trabalho, bem como operacionalizar o princípio da triangulação de fontes de dados explicitada no tópico anterior, conforme Yin (2005).

Foram analisadas informações constantes no Caderno de Planejamento Estratégico da Empresa, o qual foi disponibilizado de forma restrita e para consulta somente no ambiente da empresa; nos relatórios anuais de gestão dos anos de 2002, 2003 e 2004, disponíveis em ambiente público através do *web site* da empresa na *Internet*; e em publicações de artigos sobre o processo específico de formulação e implementação do plano estratégico da empresa em questão, fruto de pesquisas anteriores a este trabalho. Também foram analisadas informações pertinentes ao presente estudo, constantes em instrumentos de comunicação de massa como o *web site* da empresa na *Internet*.

3.7.3 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi efetuado de forma descritiva e analítica, para garantir a coerência com a abordagem qualitativa previamente definida no delineamento apresentado para a pesquisa.

Para a análise de dados primários, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifestado nas comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações (GIL, 1999).

Conforme Gil (1999), a análise de conteúdo deverá ser desenvolvida em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos dados, inferência e interpretação. O detalhamento da metodologia para esta análise é descrito no item 4.2 – Metodologia aplicada ao estudo de caso da COPEL.

Para determinar a confiabilidade dos resultados obtidos através de questionário, optou-se pela verificação do Coeficiente Alfa de Cronbach.

A fórmula para cálculo do Coeficiente Alfa de Cronbach, que pode ser obtida nos trabalhos de George e Mallery (2003), é dada por:

$$\alpha = (m/(m-1)) \cdot \left(\frac{\sum_{j=1}^{m} \text{Var } Xj}{\text{Var} \sum_{i=1}^{n} Xi} \right)$$

Onde:

m = número de questões do instrumento de medição.

n = número de respondentes.

E Var Xj = somatório da variância de cada uma das questões.

Var E Xi = variância do somatório das alternativas de cada questão.

Índices Alfa superiores a 0,60 são bastante aceitáveis em estudos com natureza semelhante à do presente trabalho, segundo Hair *et. al.* (1995), e suas escalas poderiam ser utilizadas na análise desta pesquisa sem ressalvas. Porém, a análise do Alfa de Cronbach é amplamente utilizada através do *software* SPSS e uma das bibliografias mais utilizadas como aplicação da metodologia neste *software* é a de George e Mallery (2003). Estes autores propõem a seguinte regra heurística para validação do coeficiente alfa:

Alfa maior ou igual a 0,9 igual a excelente.

Alfa maior ou igual a 0,8 igual a bom.

Alfa maior ou igual a 0,7 igual a aceitável.

Alfa maior ou igual a 0,6 igual a questionável.

Alfa maior ou igual a 0,5 igual a pobre.

Alfa menor que 0,5 igual a inaceitável.

Foi com base neste coeficiente e nesta tabela de valores que os resultados foram validados, de forma a termos um resultado classificado como o mais confiável possível.

Ao invés de adotar a utilização do *software* SPSS, optou-se pela construção dos formulários na planilha *Microsoft Excel.* Através deste, efetuou-se cálculos de médias, desvios padrões e variâncias mediante a utilização das funções de estatísticas, chegando até ao cálculo final do Coeficiente Alfa de Cronbach.

As informações referentes à tabulação dos dados dos questionários, análises estatísticas das respostas e resultados dos cálculos do Coeficiente de Cronbach encontram-se no capítulo referente ao estudo empírico deste trabalho.

Considerando que os dados primários provenientes de respostas de questionários advém de uma amostra de resposta voluntária, deve-se considerar na análise destes que, conforme Moore (2000), seu conteúdo super representa as pessoas com opiniões fortes e que, por se tratar de uma amostra ocasional, pode-se encontrar nestes dados apenas indicações da opinião da população.

Para efeito de triangulação de fontes de dados, esta abordagem foi adotada para confrontar estas indicações de opinião da população com as opiniões dos integrantes da amostra selecionada para as entrevistas.

A análise de dados secundários foi conduzida através da utilização de análise documental em função de que, conforme Gil (1999), muitos dados importantes na pesquisa social provém de fontes de papel, arquivos, históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas, etc. De maneira geral, Gil (1999) considera as seguintes fontes de documentação mais importantes: os registros estatísticos, os documentos escritos e a comunicação de massa.

Após a conclusão das atividades de coleta e análise das informações, estas foram tratadas de forma objetiva, considerando a utilização de técnicas estatísticas apropriadas, de maior ou menor complexidade, de forma a conferir um ordenamento, inter relacionamento e simplicidade a modelos relevantes criados a partir das informações de valor para o presente estudo, e apropriados para a natureza qualitativa da pesquisa.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A utilização do método de estudo de caso por si só constitui-se uma limitação intrínseca do estudo apresentado neste trabalho uma vez que considera a

realidade institucional de apenas uma organização com cultura, sistemas de gestão, ambiente e estilos de comportamento organizacional próprios.

Considerando o conceito da metodologia de estudo de caso adotada para o presente trabalho, os resultados da pesquisa estão restritos ao ambiente e ao contexto de realidade da organização objeto da pesquisa, a Companhia Paranaense de Energia, a COPEL.

A utilização dos resultados deste trabalho poderá ser feita considerando-se estas particularidades da amostra. Comparações e extrapolações dos resultados deverão considerar bases de sobreposição com mesmas características, uma vez que, por se tratar de um estudo de caso não é possível a generalização dos resultados conforme Gil (1999), o que é um tipo de limitação do delineamento proposto para a pesquisa.

4 ESTUDO EMPÍRICO

O estudo empírico para a pesquisa ora apresentada, foi realizado através da metodologia constante no capítulo 3 – Metodologia de pesquisa, complementado pelo descrito no item 4.2 – Metodologia aplicada ao estudo de caso da COPEL, considerando como base, o referencial teórico apresentado no capítulo 2. Desta forma, buscou-se, através de investigações na Companhia Paranaense de Energia, COPEL, identificar como os sistemas de controle influenciam na implementação do plano estratégico da organização.

4.1 A ESCOLHA DA EMPRESA PESQUISADA

A definição da organização objeto de estudo é uma das mais importantes etapas do processo de pesquisa e construção de conhecimento.

Quando do planejamento desta pesquisa, optou-se por concentrar os convites para a participação nos estudos em empresas de grande porte, com mais de 500 funcionários, do ramo industrial ou de prestação de serviços. Por questões operacionais relacionadas à condução da pesquisa, optou-se por abordar e convidar empresas da região metropolitana de Curitiba, capital do estado do Paraná.

Após a efetivação do convite para participação da pesquisa, apenas a Companhia Paranaense de Energia, a COPEL, respondeu positivamente. As demais empresas convidadas não manifestaram resposta, nem positiva nem negativa, após uma relativa insistência do pesquisador. A Companhia Paranaense de Energia, a COPEL, foi a única empresa de capital misto convidada para participar da pesquisa. As demais empresas convidadas são constituídas por capital privado. Este fato

sugere o grau de desinteresse do empresariado da iniciativa privada brasileira em contribuir com a construção de conhecimento acadêmico que em última instância será revertido para o aumento de *performance* das empresas em geral, uma vez que o conhecimento acadêmico construído através desta e de outras dissertações de mestrado ou teses de doutorado estarão disponíveis para a sociedade.

A Companhia Paranaense de Energia, a COPEL, empresa de capital misto, demonstrou-se muito interessada e disponível para participar da pesquisa, atuando como objeto pesquisado, e seus profissionais mostraram-se abertos e receptivos ao tema pesquisado e aos instrumentos de coleta de dados apresentados.

A relevância da adoção da Companhia Paranaense de Energia, a COPEL, como objeto deste estudo é muito grande considerando que esta é a maior empresa do estado do Paraná, com um contingente de funcionários espalhado por todas as regiões do estado, atendendo uma maioria massissa da população paranaense com seus serviços diversos.

A COPEL possui um processo de planejamento estratégico definido e em implementação, suportado por um esquema de governaça corporativa uma vez que a empresa possui capital lançado no mercado nacional através de ações e no mercado da América do Norte através de *American Depositary Receipts,* papéis equivalentes a ações os quais foram lançados na Bolsa de Valores de Nova York.

O estudo de sistemas de controle em uma empresa cujo capital está em parte detido pelo Estado e possuindo este o controle acionário, é particularmente interessante uma vez que a coisa pública é gerida por legislação própria baseada no controle e na prestação de contas sobre o bom uso do dinheiro dos contribuintes. Assim, o assunto controle neste tipo de organização é pauta na agenda dos executivos, gerentes da linha média e funcionários em geral, tornando assim, a

relevância do estudo mais tangível para os elementos pesquisados e fortalecendo o argumento de pesquisa do presente trabalho.

4.2 A COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA, COPEL

A Companhia Paranaense de Energia, COPEL, é uma sociedade de economia mista por ações, de capital aberto. Atua nos segmentos de geração, transmissão, distribuição de energia elétrica e telecomunicações, com concessão do Governo Federal às suas subsidiárias integrais.

Conforme os dados disponíveis no web site da empresa em www.copel.com, a empresa construiu, opera e mantém uma estrutura que compreende um parque gerador de eletricidade próprio com 18 usinas, que responde pela produção de aproximadamente 5,5% de toda eletricidade consumida no Brasil, um sistema de transmissão com mais de 6,9 mil km de linhas, 165 mil km de linhas de distribuição e 364 subestações.

A COPEL é a maior empresa do Paraná e tem 3,14 milhões de consumidores. O percentual de atendimento chega a praticamente 100% dos domicílios nas áreas urbanas e passa de 90% nas regiões rurais. O universo de consumidores ligados inclui 2,4 milhões de lares, quase 50 mil indústrias, 263 mil estabelecimentos comerciais e 325 mil propriedades rurais. Em média, a COPEL efetua mais de 70 mil novas ligações a cada ano.

A COPEL também possui participações em vários empreendimentos em diversos setores como energia elétrica, saneamento, serviços, distribuição de gás e telecomunicações.

Nos três primeiros trimestres do ano de 2005, a COPEL apresentou Receita Operacional Líquida de R$ 3.583 milhões, Lucro Operacional de R$ 501 milhões e Lucro líquido de R$ 309 milhões.

4.2.1 Organograma da empresa

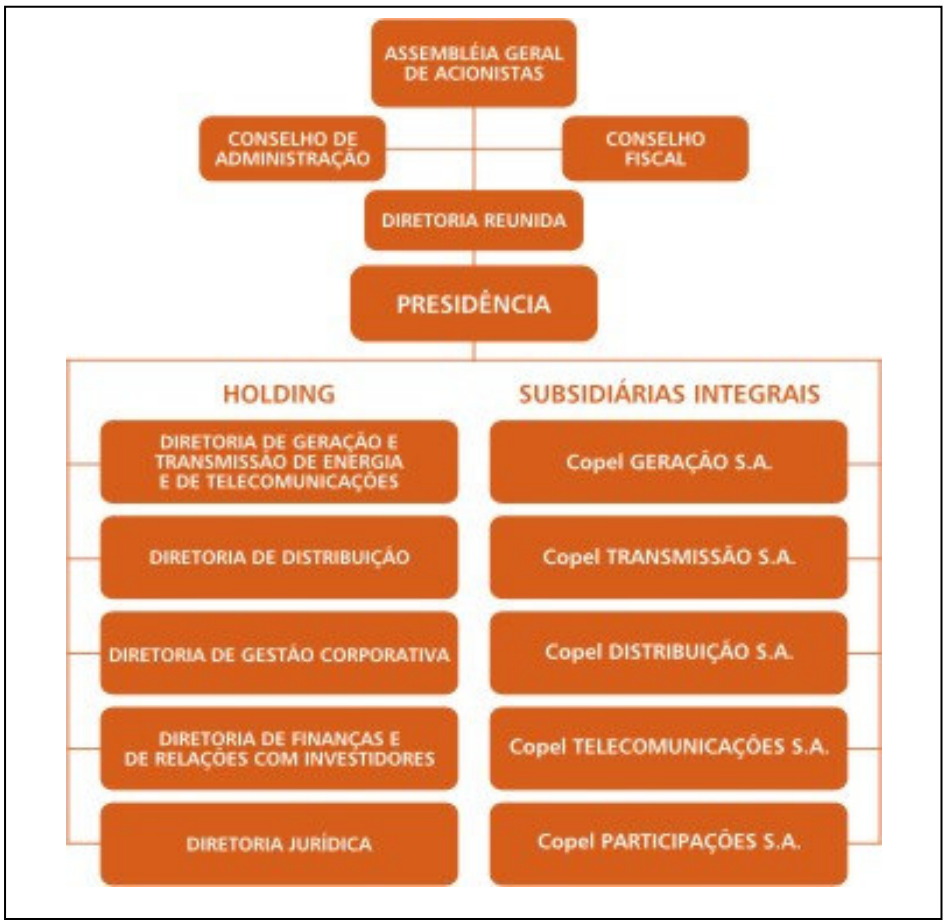
A COPEL está estruturada de forma a garantir a gestão integrada dos negócios de Geração, Transmissão, Distribuição e Telecomunicações, considerando também a gestão das participações, como por exemplo, saneamento, serviços, distribuição de gás.

A COPEL conta com 5 subsidiárias, que cuidam de diferentes ramos de negócios da empresa. A COPEL Geração, COPEL Transmissão e COPEL Distribuição são responsáveis pela energia, principal setor de atuação da empresa.

Abrindo um novo leque de possibilidades para seus consumidores, a COPEL Telecom traz o nome da empresa para o disputado e altamente promissor ramo das telecomunicações.

Com a COPEL Participações, a empresa estende sua atuação baseada na qualidade aos ramos de saneamento, tecnologia para o desenvolvimento e gás canalizado, entre outros.

FIGURA 4: ORGANOGRAMA DA COPEL



FONTE: Relatório anual da gestão do ano de 2004 (2005).

4.2.2 Referencial estratégico da COPEL

A COPEL declara formalmente sua missão, visão e valores com o objetivo de apresentar um conjunto de crenças e pressupostos que balizam a gestão estratégica, organizacional e das pessoas e que orientam as ações e decisões internas e externas da Companhia e de seus membros. Os principais elementos do referencial estratégico da empresa são:

TABELA 3: MISSÃO, VISÃO E VALORES DA COPEL

MISSÃO
Gerar, transmitir, distribuir e comercializar energia, bem como prestar serviços correlatos, promovendo desenvolvimento sustentável com retorno para a sociedade paranaense.
VISÃO
Ser a melhor companhia do setor elétrico no Brasil até 2006, mantendo o equilíbrio entre os interesses da sociedade e dos acionistas.
VALORES
• Ética - Relacionamento transparente, honesto e equilibrado com todas as partes interessadas; • Responsabilidade social - Condução da vida da Empresa de maneira sustentável, respeitando os direitos de todas as partes interessadas, inclusive das gerações futuras; • Alianças estratégicas - Parceria e colaboração com todos os setores da Empresa e da sociedade, em busca de alinhamento de objetivos e maximização de resultados; • Comprometimento - Condução do trabalho com a mente e o coração, no sentido de uma missão, buscando a excelência; • Assumir riscos - Decidir, ousar e tomar a iniciativa, como dono da Empresa; • Melhoria contínua - Aprendizado contínuo, compartilhando e disseminando o conhecimento; • Valorização dos empregados - Promoção do crescimento do ser humano integral - empregados e força de trabalho -, com a melhoria contínua de sua satisfação, competência e capacitação profissional; • Clareza de objetivos - Definição clara e comunicação transparente dos rumos estratégicos da Empresa; • Satisfação dos clientes - Em todas as ações, considerar que o cliente é a razão de a Empresa existir; • Valor para o acionista - Busca do lucro responsável no cumprimento da missão da Empresa; e, • Segurança - Profissionalismo na condução dos negócios, de maneira a garantir a longevidade da Empresa, priorizando a segurança das pessoas.

FONTE: Relatório anual da gestão do ano de 2004 (2005).

4.2.3 Modelo de gestão e planejamento empresarial da COPEL

O modelo de gestão e planejamento empresarial integrado da COPEL possibilita o alinhamento dos esforços das pessoas da organização para atingir e garantir, com base nos valores da companhia e na gestão otimizada dos processos, o atendimento dos interesses dos acionistas, dos clientes e da sociedade, bem como a sobrevivência e crescimento da empresa.

FIGURA 5: MODELO DE INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DA COPEL

FONTE: Relatório anual da gestão do ano de 2004 (2005).

O modelo de gestão e planejamento empresarial integrado foi construído para desdobrar as ações estratégicas a partir do referencial estratégico até a execução e controle.

FIGURA 6: MODELO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL DA COPEL

FONTE: Relatório anual da gestão do ano de 2004 (2005).

4.2.4 A COPEL em números

O modelo de gestão apresentado vem sendo operacionalizado nos últimos anos e tem gerado resultados expressivos no que se refere ao desempenho da empresa. Alguns destes resultados podem ser observados na tabela a seguir.

TABELA 4: INDICADORES FINANCEIROS DA COPEL EM 2003 E 2004

CONSOLIDADO	**2004**	**2003**	**VAR. %**
Financeiros – R$ milhões			
Receita operacional	5.544	4.420	25,4
Receita operacional líquida	3.505	3.094	26,9
EBITDA	910	437	108,1
Lucro líquido	374	171	118,6
Patrimônio líquido	5.136	4.858	9,7
Indicadores econômico-financeiros			
Liquidez corrente (índice)	0,73	1,10	23,4
Margem operacional líquida (%)	15,32	4,56	235,0
Rentabilidade do patrimônio Líquido (%)	7,86	3,65	115,3
Lucro por lote de mil ações – R$	1,37	0,63	117,6
Valor patrimonial por lote de mil ações – R$	18,77	17,75	5,7
Endividamento do patrimônio líquido (%)	35,05	41,35	(13,8)
- Em moeda nacional (%)	20,37	23,36	(11,1)
- Em moeda estrangeira (%)	14,83	17,99	(17,3)
Atendimento			
Unidades consumidoras	3.180.077	3.095.408	2,7
Empregados	6.749	6.298	7,2
Consumidores por empregados	471	492	(4,3)
Número de municípios atendidos	393	393	-
População total atendida	9.393.668	9.275.751	1,3
Mercado			
Área de concessão (km^2)	194.654	194.354	-
Geração própria (GWh)	19.121	16.558	15,2
Operacionais			
Usinas em operação	18	18	-
Subestações	364	350	1,1
Capacidade instalada	4.550	4.550	-

FONTE: Relatório anual da gestão do ano de 2004 (2005).

4.3 METODOLOGIA APLICADA NO ESTUDO DE CASO DA COPEL

A sistematização do trabalho de pesquisa ocorreu conforme descrito no item 3 (Metodologia de pesquisa) do presente trabalho.

Foram elaborados quatro quadros de análises (quadros 1, 4, 7 e 10 deste trabalho), um para cada variável independente e sua variável dependente correspondente.

A partir destes quadros de análise, foram definidas as questões constantes no roteiro de entrevista e no questionário, instrumentos de coleta de dados, conforme descritos anteriormente. Os procedimentos de definição e coleta de dados ocorreram conforme o subitem 3.7 (Tipo, coleta e tratamento dos dados) deste trabalho de pesquisa.

Os fatores que caracterizam as barreiras ao processo de implementação estratégica e os Sistemas de Controle Gerencial estão organizados de forma coerente com o problema de pesquisa constante nos subitens 3.1 (Especificação do problema), 3.2 (Perguntas da pesquisa) e 3.3 (Categorias analíticas) do item 3 (Metodologia) deste trabalho de pesquisa.

As informações obtidas nas entrevistas na COPEL encontram-se nos quadros 2, 5, 8 e 11. As afirmações constantes nestes quadros representam as declarações textuais dos respondentes das entrevistas e foram selecionadas do conjunto de informações transcritas a partir das fitas de gravação, mediante aplicação da técnica de análise de conteúdo, conforme explicitado no subitem 3.7.3 (Tratamento de dados) do item 3 (Metodologia) do presente trabalho de pesquisa.

TABELA 5: RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS INDEPENDENTES, VARIÁVEIS DEPENDENTES E QUADROS DE ANÁLISES NESTE TRABALHO DE PESQUISA

VARIÁVEIS INDEPEND.	VARIÁVEIS DEPEND.	QUADRO DE ANÁLISE	QUADRO DE RESPOSTAS		RESULT. DA ANÁLISE
			ENTREV.	QUEST.	
a.1) A intensidade de utilização do Sistema de Controle de Crenças.	a.2) A intensidade da barreira 1 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa.	Quadro de análise 1.	Quadro 2.	Quadro 3.	Gráfico 1.
b.1) A intensidade de utilização do Sistema de Controle de Limites.	b.2) A intensidade da barreira 2 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico.	Quadro de análise 4.	Quadro 5.	Quadro 6.	Gráfico 2.
c.1) A intensidade de utilização do Sistema de Controle Diagnóstico.	c.2) A intensidade da barreira 3 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de coerência do planejamento estratégico.	Quadro de análise 7.	Quadro 8.	Quadro 9.	Gráfico 3.
d.1) A intensidade de utilização do Sistema de Controle Interativo.	d.2) A intensidade da barreira 4 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de *feedback* estratégico.	Quadro de análise 10.	Quadro 11.	Quadro 12.	Gráfico 4.

Cada afirmação dos quadros 2, 5, 8 e 11 é identificada com a letra “e”, indicando que a mesma é proveniente de uma resposta de entrevista. O primeiro

número após a letra ”e” indica o entrevistado que forneceu a referida informação e o número seguinte indica a questão a que a informação se refere.

O termo “freqüência”, seguido de um algarismo, indica a quantidade de vezes que a resposta aparece nos depoimentos dos diferentes entrevistados.

A consolidação das informações obtidas através de questionários na COPEL encontra-se nos quadros 3, 6, 9 12.

A interpretação das informações obtidas na coleta de dados foi efetuada individualmente para cada variável independente e sua variável dependente correspondente.

A análise da barreira 1 e do Sistema de Controle de Crenças foi efetuada a partir dos quadros 1, 2 e 3, conforme descrito abaixo.

O quadro 1 contém os fatores que caracterizam o Sistema de Controle de Crenças e a barreira 1 ao processo de implementação estratégica, que é definida como a falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa.

O quadro 2 contém as afirmações correspondentes às perguntas efetuadas aos executivos da COPEL no momento das entrevistas, referente à barreira 1 ao processo de implementação estratégica e ao Sistema de Controle de Crenças.

O quadro 3 contém as informações compiladas, referentes às respostas aos questionários bem como as análises estatísticas que garantem sua consistência, conforme descritas no tópico 3.7.3 (Tratamento de dados) do presente trabalho de pesquisa, referente à barreira 1 ao processo de implementação estratégica e ao Sistema de Controle de Crenças.

A análise da barreira 2 e do Sistema de Controle de Limites será efetuada a partir dos quadros 4, 5 e 6, conforme descrito abaixo.

O Quadro 4 contém os fatores que caracterizam o Sistema de Controle de Limites e a barreira 2 ao processo de implementação estratégica, que é definida como a falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico.

O quadro 5 contém as afirmações correspondentes às perguntas efetuadas aos executivos da COPEL no momento das entrevistas referente à barreira 2 ao processo de implementação estratégica e ao Sistema de Controle de Limites.

O quadro 6 contém as informações compiladas, referentes às respostas aos questionários bem como as análises estatísticas que garantem sua consistência, conforme descritas no tópico 3.7.3 (Tratamento de dados) do presente trabalho de pesquisa, referentes à barreira 2 ao processo de implementação estratégica e ao Sistema de Controle de Limites.

A análise da barreira 3 e do Sistema de Controle Diagnóstico será efetuada a partir dos quadros 7, 8 e 9, conforme descrito abaixo.

O Quadro 7 contém os fatores que caracterizam o Sistema de Controle Diagnóstico e a barreira 3 ao processo de implementação que é definida como a falta de coerência do planejamento estratégico.

O quadro 8 contém as afirmações correspondentes às perguntas efetuadas aos executivos da COPEL no momento das entrevistas referente à barreira 3 ao processo de implementação e ao Sistema de Controle Diagnóstico.

O quadro 9 contém as informações compiladas, referentes às respostas aos questionários bem como as análises estatísticas que garantem sua consistência, conforme descritas no tópico 3.7.3 (Tratamento de dados) do presente trabalho de pesquisa, referentes à barreira 3 ao processo de implementação estratégica e ao Sistema de Controle Diagnóstico.

A análise da barreira 4 e do Sistema de Controle Interativo será efetuada a partir dos quadros 10, 11 e 12 conforme descrito abaixo.

O Quadro 10 contém os fatores que caracterizam o Sistema de Controle Interativo e a barreira 4 ao processo de implementação estratégica definida como a falta de *feedback* estratégico.

O quadro 11 contém as afirmações correspondentes às perguntas efetuadas aos executivos da COPEL no momento das entrevistas referente à barreira 4 ao processo de implementação estratégica e ao Sistema de Controle Interativo.

O quadro 12 contém as informações compiladas, referentes às respostas aos questionários bem como as análises estatísticas que garantem sua consistência, conforme descritas no tópico 3.7.3 (Tratamento de dados) do presente trabalho de pesquisa, referentes à barreira 4 ao processo de implementação e ao Sistema de Controle Interativo.

Espera-se assim, explicitar a coerência das informações coletadas no estudo de caso e garantir a integridade das considerações a serem efetuadas a partir destas interpretações.

A análise integrada do quadro de análise com os respectivos quadros de respostas de entrevistas e questionários, para cada conjunto de variável independente e dependente, conforme a tabela 5, resultará na identificação das intensidades de cada barreira à implementação estratégica e da utilização do respectivo sistema de controle associado a cada uma delas.

Estas duas medidas de intensidade serão identificadas conforme as escalas e definições constantes no capítulo que trata das definições operacionais deste trabalho de pesquisa.

Cada um dos quatro conjuntos de medida de intensidade das barreira à implementação estratégica e de intensidade da utilização do respectivo sistema de controle associado a cada uma dela será demonstrado através de gráfico cartesiano onde a primeira medida de intensidade será alocada no eixo y e a segunda medida de intensidade será alocada no eixo x, demonstrando assim uma relação gráfica entre estas duas medidas.

Desta forma, serão construídos quatro gráficos que relacionam intensidade da barreira à implementação estratégica e de intensidade da utilização do respectivo sistema de controle associado a ela, um para cada conjunto de variável dependente e independente.

4.4 SISTEMA DE CONTROLE DE CRENÇAS E A BARREIRA 1 NA COPEL

Este tópico trata do Sistema de Controle de Crenças e da barreira 1 ao processo de implementação estratégica, que é definida como a falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa.

4.4.1 Dados coletados nas entrevistas

As informações referentes aos fatores de caracterização da variáveis do problema aqui tratadas bem como aquelas informações coletadas através de entrevistas ou questionários, são apresentadas nos quadros 1, 2 e 3.

QUADRO 1: BARREIRA 1 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E O SISTEMA DE CRENÇAS DE SIMONS (1994)

Análise da barreira 1 de Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002) (Falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa)	**Sistema de Crenças conforme Simons (1994)**	
	1. Objetivo	**2. Maneira de utilização**
1. Finalidade da Missão e Visão: 1.1. Falta de uma percepção da finalidade da missão e da visão na organização. **2. Forma de comunicação e dificuldades:** 2.1. Falta de comunicação adequada e eficiente da missão e da visão na organização. **3. Divergências sobre a missão e visão:** 3.1. Existência de divergências fundamentais entre a maneira como a missão e a visão são traduzidas em ações. 3.2. Os grupos seguem agendas diferentes, segundo suas próprias interpretações da missão e da visão. 3.3. Ocorre quando a empresa não consegue traduzir em ações sua missão e sua visão de forma compreensível e realizável. 3.4. Os empregados perdem tempo e energia em atividades que não contribuem para a consecução da missão e da visão. 3.5. As iniciativas dos grupos não são integradas e não estão associadas de forma coerente a uma estratégia de longo prazo. **4. Familiaridade com a missão e visão:** 4.1. Faltam mecanismos para que a visão seja compartilhada por todos os empregados da empresa de forma que leve à sua execução. **5. Finalidade da unidade de negócio:** 5.1. Falta de percepção da finalidade da organização e sua relação com o mundo externo. 5.2. Não existe uma mesma percepção da finalidade da unidade de negócio.	• Transmitir valores básicos, propósitos e orientações aos membros da organização. • Utilizado pelos gerentes para manter e alterar padrões de atividade da organização. • Inspirar e guiar a busca e o descobrimento de oportunidades para a organização. • Motivar os indivíduos a buscar novas maneiras de melhorar os resultados. • Estimular o descobrimento de uma nova realidade. • Criar uma base sólida de valores para garantir a estabilidade organizacional.	• Comunicação formal da missão e visão, com reforço sistemático. • É criada e comunicada através de documentos (folhetos, *folders*, boletins internos, periódico, etc.), oferecidos para toda a organização. • É comunicada como um símbolo do que a organização representa. • Deve ser traduzida a um nível mais concreto, de forma que todos possam compreendê-la através da elaboração de planos de curto prazo.

FONTE: adaptado de Silva (2002).

QUADRO 2: DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 1 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DE CRENÇAS DE SIMONS (1994)

Análise da barreira 1: falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e visão da empresa.
1. Finalidade da Missão e Visão.
"A missão está bem focada, focalizando os negócios *core*. E ela coloca um pouquinho do que já é histórico, ajudar no desenvolvimento do estado. Porque quando a COPEL foi criada em 52 ou 54, ela foi criada com esta missão. De fazer a infra estrutura para o estado. E fez a infra estrutura energética, porque antes não tinha. E este sentimento de que a COPEL pode contribuir para o desenvolvimento do estado ainda persiste e isto está na missão." (e-01-01).
"A missão é a razão de ser da empresa. O porquê a empresa existe." (e-02-01) (e-05-01) (e-03-01) (e-03-01) (freqüência 4).
"[...] tem que ficar bem claro que esta empresa existe para esta finalidade. A missão, inclusive, norteia as ações quando você está fazendo o planejamento." (e-02-01).
"E a visão mostra onde se quer chegar. É o rumo." (e-02-01) (e-03-01) (e-04-01) (e-05-01) (freqüência 4).
"Ela te dá uma foto de como você quer ser visto lá no futuro." (e-02-01).
"Quando declara-se que a visão é ser a melhor empresa do setor elétrico, ela está bem condizente. Mas a meta é atingir a visão até 2006 e esta data é muito agressiva" (e-01-01) (e-01-01) (e-01-04) (freqüência 3).
"Os valores estão todos atrelados à missão e à visão. Por exemplo, um dos valores é ética. Ética em todos os relacionamentos. A COPEL é um livro aberto. Todas as informações estão no *web site*. Muito poucas informações são sigilosas. Só são sigilosas informações dos clientes. Então ética e transparência de relacionamentos são exemplos." (e-02-01).
"A organização é um conjunto de processos e pessoas, principalmente de pessoas. Para as pessoas que gerenciam ou executam estes processos, a missão diz: nós estamos aqui para isso, o nosso negócio é este, a nossa função dentro do mercado é esta. Dá um balizamento de identidade." (e-03-01).
"A visão é um grande sonho ou uma grande meta ou um grande desafio direcionando a atuação neste mercado ou neste negócio." (e-03-01)
"A missão é a mão invisível na companhia dispersa em várias partes do estado." (e-4-1).
"Tendo uma missão bem clara você facilita o encaminhamento e o entendimento das pessoas que estão na linha de frente." (e-04-01).
"Nós fizemos uma pesquisa em 2002 sobre quais seriam os valores que os empregados enxergam na empresa e quais que eles gostariam que a empresa tivesse, e quais eram os deles. Fez-se o alinhamento com todos os gerentes de nível operacional, tático e estratégico e definiu-se onze valores hoje. Fizemos uma nova pesquisa e revisão, e estamos agora apresentando para o Conselho de Administração somente quatro valores para que a gente possa efetivamente trabalhar no cumprimento da missão e alcançar a visão." (e-05-01).

Continua

Análise da barreira 1: falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e visão da empresa.
2. Forma de comunicação e dificuldades.
“Organizamos um seminário sobre a visão da empresa. Reunimos mais de 120 pessoas fazendo a seguinte pergunta: como é que a melhor empresa é reconhecida pelos *stakeholders* ? clientes, funcionários, acionistas, governos, sociedade. Estas 120 pessoas davam sugestões e criaram dois indicadores para cada *stakeholder* e que são os indicadores que estão em nosso sistema de diagnóstico.” (e-01-02).
“Se atingirmos as metas, nós vamos ser a melhor empresa do setor e atingir a visão. Mas a continuação dos seminários que seria fazer uma discussão séria da meta, do indicador, está com problemas. Não é uma coisa tão simples de fazer, montar um sistemas de mensuração.” (e-01-02).
“A missão e visão chegam aos funcionários sempre através de nosso informativo *on line* e temos a revista COPEL Informações, que são esses os meios principais de comunicação.” (e-01-02).
“No começo, quando foram definidas, eram mais divulgadas mas ultimamente não tem sido. Não é um assunto muito presente mais. (e-01-02).
“No programa de integração de novos funcionários com duração de uma semana fala-se bastante sobre missão e visão. Isto deve estar funcionando para os funcionários mais novos. Os mais velhos é que seria interessante ter um mecanismo de reforço.” (e-01-02).
“Em relação aos valores, haviam algumas questões de interpretação em alguns pontos. E nós escrevemos um manual e divulgamos para todos os empregados da nossa diretoria e explicamos em uma reunião o que era cada um daqueles tópicos.” (e-02-02).
“Em todas as unidades da COPEL nós temos uma reunião de segurança por mês. E aproveitando esta reunião, nós explicamos para eles o que é este posicionamento ético e todo o código de conduta. Missão e visão também.” (e-02-02).
Para todos os empregados disponibiliza-se jornais, *folders*, *banners* e a *Intranet*. Foi feita uma campanha com todos os meios comunicação para atingir todos os funcionários.” (e-02-02) (e-03-02) (freqüência 2)
“O diretor pede uma linguagem bem acessível para a gente poder falar isso. O diretor fala isto nas reuniões de análise crítica de desempenho de todas as áreas e isto se dá duas vezes por ano em todas as unidades. Nestas reuniões ele apresenta isto em uma linguagem bem acessível. (e-02-02).
“É uma missão aparentemente clara mas ela tem algumas conseqüências que são interessantes para se observar. A missão anterior falava de questões mais rentáveis. Tinha um cunho mais negocial, ou seja, rentabilidade, critérios financeiros, critério de perenização do negócio por questões mais econômico financeiras. Eu vejo como um *slogan*, como qualquer *slogan* que existe. É quase como se fosse um *marketing* interno e até externo no sentido de posicionamento.” (e-03-02).
“Nós temos divulgado na agenda da companhia, em encontros gerenciais e encontros de empregados. Nós temos oficinas para divulgação. A idéia da oficina é reunir um grupo de empregados, pegar o código de conduta, e discuti-lo. É a vivência de situações reais em cima do código, para internalizar o que ali está. Porque só entregar este papel ao funcionário, não resolve nada.” (e-05-02).

Continua

Análise da barreira 1: falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e visão da empresa.
2. Forma de comunicação e dificuldades.
Hoje, estão disponíveis na *Intranet* todas as informações sobre a empresa. Missão, visão, estatuto, para que é que serve o Conselho de Administração, o Conselho de Acionistas, regimentos internos, todas as normas e políticas da organização, manuais comerciais, atas de reuniões através do sistema de e-mails, o Notes, comunicados da nossa diretoria. É tudo aberto para a empresa. Espera-se que mude a atitude. Porque o código de conduta é uma questão de atitude e não de conhecimento."(e-05-02).
3. Divergências entre missão e visão.
"A visão anterior da COPEL era de valorizar o ativo para vender a empresa. Tinha uma ênfase maior de fazer ações para valorizar o ativo. Atuar de maneira rentável. Esta daqui já diz que isto é importante mas não é tão importante. Não é só isso. Não temos tanta ênfase nisto neste momento. Então, a gente vê que as ações do pessoal vão de encontro a isto. Traduzo talvez na decisão de abrir uma agência de atendimento ao público que talvez no passado não abrisse por conta de despesas. Existe esta ação no dia-a-dia das pessoas." (e-02-03).
"Eu acredito que a grande parte do pessoal da linha de frente ainda vê a empresa como um órgão do governo e uma empresa que tem um papel social. Porque ele está inserido na comunidade. Ele é o representante lá. Ele vê uma gigante aqui que pode atuar, que beneficia sua comunidade. Então, acho que para ele, é melhor. Ficou mais confortável para o funcionário este papel social da companhia, porque ele realmente atua desta forma." (e-03-03).
"A forma como a visão é definida, que é por onde eu vou trilhar o meu caminho, poderia e deve ser muito melhor trabalhada. As pessoas tem que ter isso claro e ter isso internalizado. Aí entra o trabalho de alinhar isto com a cultura da empresa. É onde entram os valores nesta questão da delimitação. Se os valores não forem alinhados [...| fica difícil conseguir trabalhar para que o valores sejam efetivamente sustentadores para atingir a visão." (e-05-01).
"Missão e visão influenciam muito mais nas decisões de nível gerencial. A idéia é guiar as decisões do que guiar o comportamento operacional." (e-03-03).
"Os valores, ainda não é uma coisa ainda muito bem internalizada. Recentemente foi feita uma re discussão dos valores e reduzido para em um grupo menor de quatro valores. Agora deveria começar o processo de divulgação e internalização e isto é uma dificuldade." (e-01-03).
4. Familiaridade com a missão e a visão.
"A missão influencia as ações do dia-a-dia, sem dúvida, está bem focalizada e está de acordo com o sentimento que é do copeliano. Ou seja, as atitudes das pessoas são condizentes com isto." (e-01-04)
"Por exemplo, eu já recebi depoimentos de gerentes de linha de frente quando eu pergunto: porque você fez este negócio que não está nos manuais ? Ele responde: chegou este caso que não está escrito, é um caso único mas está atrelado à missão e eu resolvi fazer, conforme a missão prega. Então a missão, definiu aquela ação lá na linha de frente que não tinha nada escrito. E ele usou e decidiu certo." (e-02-04).

Continua

Análise da barreira 1: falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e visão da empresa.
4. Familiaridade com a missão e a visão.
“Além dos indicadores que a gente propõe para as áreas, eles criam alguns indicadores próprios. Você como gerente da área x está livre para criar os indicadores que você quiser. Você pode criar alguns que você acha importante. Por exemplo, alguns de cunho mais social como palestra de conservação de energia em escola, número de alunos atingidos, fazer reuniões com entidades para falar sobre segurança com energia elétrica. Eles acabam colocando entre os indicadores da área, estes indicadores próprios. Isto porque são influenciados pela missão e pela visão da COPEL.” (e-05-04).
Eu diria para você que nós temos dois tipos de empregados na COPEL: aquele não vai deixar a luz sem estar acesa, e aquele que vem e faz o seu trabalho do dia-a-dia. Nós temos gente extremamente comprometida, que muitas vezes são chamadas em suas casas para dar suporte e vão; gente que não está de plantão, e em situações, por exemplo de vendavais, saem da suas casas, vão para as regionais para dar suporte, porque o comprometimento é muito grande. Porque o copeliano adora esta empresa. Agora, dizer assim, eu tenho mais orgulho porque está escrito na missão, eu tenho mais paixão porque está escrito na missão, não. Isto já é natural, por ser o papel da empresa dentro do estado. Agora, que te ajuda no direcionamento, no curso, para ficar uma unicidade, sim.” (e-05-04).
5. Finalidade da unidade de negócio.
“Do jeito que está a redação da missão, esta transmite bem a finalidade do negócio, ela está bem focalizada. A visão, a não ser esse problema da data, também transmite adequadamente.” (e-01-04).
“A missão passa bem a finalidade da companhia. Inclusive, vou historiar um fato passado. A missão foi escrita pela primeira vez em 1980 como: uma empresa a atuar no estado do Paraná socialmente na área de energia. Era um processo bem social atuando na área da energia. Quando entrou a gestão do Lerner em 1995 mudou e colocou-se assim: atuar rentavelmente na área de energia. E isso mudou. E mudou tanto a cabeça das pessoas por causa da missão que o funcionário que entregava alguma coisa no interior, uma *xerox*, queira cobrar. Incutiu de uma forma muito forte na cabeça das pessoas este pensamento. Lá ficou muito claro, atuar de forma rentável. Agora mudou, vamos atuar do lado social. Ou seja, molda mesmo a atitude.” (e-04-04).

Sistema de Crenças.
1. Objetivo do Sistema de Crenças.
“A missão tem uma função externa, que é a função de marcar território. Como se fosse uma onça que demarca seu território, para que, para quem quer entrar, saiba que quem atua aqui somos nós.” (e-03-05).
“A visão tem que tangenciar a utopia. Porque a utopia você não atinge mas se você não tangenciá-la, se não disser assim: é meio difícil mas é possível, você sabe que é difícil mas talvez você alcance. Então, a visão é fundamental. A gente tem uma concepção um pouco mais ampla, mais moderna de que a grande estratégia da organização está assentada na visão.” (e-04-05).

Continua

Sistema de Crenças.
2 . Maneira de utilização.
“A gente está utilizando o BSC e o mapa estratégico para fazer com que as áreas definam seus planos de ação a partir da missão e da visão,” (e-01-06).
“[...] porque uma das falhas no processo de planejamento, isto o Norton e o Kaplan colocam, é o problema da comunicação. O BSC vem fortemente ajudar neste processo da comunicação e ele tenta fazer um desenho sintético.” (e-01-06).
“Foi feito um mapa corporativo pelos diretores. Foi um processo de sete meses com entrevistas com os diretores até que se chegou nestes mapas. Depois começou o processo de desdobramento destes mapas, nos mapas que a gente chama de os mapas dos negócios. E depois tem os mapas das áreas meio, recursos humanos, marketing, por exemplo. Então há um *link*, um alinhamento e integração através do BSC, das estratégias das áreas meio para suportar as estratégias áreas de negócio.” (e-01-06).
“E sempre no mapa, seguindo o processo do BSC, você põe lá as iniciativas de mudanças, plano de ação, o responsável, orçamento, indicadores. Então, em teoria ele está bem estruturado.” (e-01-06).
“Mas eu acredito que é um processo meio demorado mesmo. A gente precisa aí talvez que este processo persista por uns cinco anos para daí começar a dizer que ele está bom.”(e-01-06).
“Quando estamos escrevendo o objetivo da minha área, estamos observando se isto tem relação com a visão e missão da empresa. Então se você olhar a descrição dos objetivos das áreas da COPEL, eles guardam um atrelamento.” (e-02-06).
“Os planos de ação vem do *Balanced Scorecard*. Ao invés de quatro, são cinco dimensões: sustentabilidade, clientes, a parte financeira, processos internos e pessoas. Em cada uma delas tem objetivos estratégicos derivados da missão e visão. Isto em um mapa geral, corporativo e depois em um mapa desdobrado para temas de negócios relacionados a cada dimensão. Destes temas, procurou-se definir objetivos. No momento em que um tema vira um objetivo começa-se a se tornar um pouco mais quantificável. Do objetivo, é possível medir se este está sendo alcançado ou não. Cria-se um indicador. Do indicador estabelece-se uma meta. Coloca-se em um plano de ação. A partir daí é acompanhá-lo e ver desvios para criar um processo de melhoria e deslocamento para a estratégia.” (e-03-06).
“A partir da missão e de uma visão bem clara de qual é seu escopo, você parte para nosso processo, pautado no BSC. O BSC é apenas um tradutor da estratégia. Ele não faz a concepção da estratégia. Você tendo a estratégia em cima, ele vai traduzir.” (e-04-06)
Nós criamos um referencial estratégico, com os valores, que estão em revisão, foram descritos atributos do ponto de vista do acionista, do cliente, do governo dos empregados e fornecedores. Tem que se pesar cada atributo. E foram definidas diretrizes do Conselho de Administração. Então com base nestes três conjuntos se construiu um mapa com a estratégia da companhia com base nos quadrantes do *Balanced Scorecard* e em um quinto critério que é sustentabilidade. No mapa encontram-se os objetivos estratégicos *linkados* com a missão e a visão. A partir disto, criou-se o desdobramento, porque isto é corporativo. Tem-se os indicadores com tendências e tem-se as iniciativas que são planos de ação: projetos, programas, tudo que for necessário para atingir os objetivos estratégicos.” (e-04-06).
“Nós não temos tudo, está em construção” (e-04-06).

Continua

Sistema de Crenças.
2 . Maneira de utilização.
“Então, os negócios fizeram, com base no mapa corporativo, seus objetivos, seus mapas estratégicos, respeitando alguns objetivos que são da corporação e que nos quais não se mexe, financeiros e rentabilidade. Os demais, cada um fez o seu.“ (e-04-06).
“A criação dos mapas das áreas meio, poucas empresas fazem. Mapas estratégicos das funções Gestão Empresarial, RH, Suprimentos, TI, *Marketing*. Os mapas destas áreas estão alinhados com os mapas das áreas de negócios.” (e-04-06).
“Para construir os mapas, nós fizemos seminários colocando na frente o cliente e o cliente disse suas demandas. Os clientes eram diretores e superintendentes. Eram os clientes internos. Estavam na platéia RH, Jurídico, Finanças, Suprimentos, por exemplo. As funções meio. O cliente dizia o que queria com tempo para os fornecedores fazerem perguntas para explicitar o desejo e a necessidade dos clientes. Os clientes falaram tudo de uma forma muito incisiva e o condutor do seminário lembrava aos fornecedores que eles não podiam dizer nada, tinham que ouvir. Alguns argumentavam que não tinham recursos para atender aos desejos e necessidades dos clientes e ponderava-se para que não se justificasse nada naquele momento. Tinha-se que ouvir e pedir mais esclarecimentos. Os fornecedores voltaram para suas áreas e fizeram seus mapas e entenderam as necessidades de recursos para entregar os desejos dos clientes e a capacidade de entrega baseada nos recursos disponíveis nestas áreas. Houve um seminário de retorno de apresentação. Algumas pessoas não ficaram muito satisfeitas porque acharam muito genérico mas o que foi muito importante é que áreas como Finanças e Jurídico, se preocuparam em melhorar a qualidade de suas entregas. Nós conseguimos algo fantástico que foi todo mundo apresentar para todo mundo. Todo mundo falou e as áreas meio acabaram fazendo seus planejamentos focados na estratégia.” (e-04-06).
“A nossa missão agora é fazer a comunicação.O caderno com o plano estratégico completo foi encaminhado a todos os superintendentes e já tem pessoas pedindo reuniões para maiores explicações sobre o material.” (e-04-06).
“Se estiver na minha missão que eu tenho que ser sustentável e eu estiver fazendo um projeto que não tem nada a ver com isso, eu estou indo contra a missão então eu já nem faço.” (e-05-06).
“O que temos que fazer está no planejamento e o planejamento tem que refletir a missão e a visão. A partir daí, temos o planejamento com a metas. Tudo que estiver lá eu vou fazer e fica muito fácil discutir. Eu pego um projeto para ser aprovado e a pessoa pergunta da onde veio este projeto e respondemos, olha, o planejamento está pedindo lá. Por exemplo estamos em um comitê de treinamento e desenvolvimento para definir os cursos de pós graduação. Qual que é o foco ? Dar um dinheiro para as pessoas fazerem o curso que quiserem ? Não. É ser sustentável. Eu pego o planejamento e vejo o que o planejamento está pedindo. Queremos vender mais. Então vamos priorizar cursos relativos à comercialização e assim por diante.” (e-05-06).

QUADRO 3: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 1 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DE CRENÇAS DE SIMONS (1994)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUB CATEGORIAS DE ANÁLISE	AFIRMAÇÕES	Média	Desvio padrão	Variância	Coef. Alfa
Análise da barreira 1: falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e visão da empresa.	Finalidade da Missão e Visão.	1 - A Missão e a Visão da empresa estão definidas e eu compreendo o que significam.	1	0,6	0,4	
	Forma de comunicação e dificuldades.	2 - A Missão e a Visão são amplamente divulgadas e explicadas permitindo que todos tenham a oportunidade de entenderem seus significados.	2	0,9	0,8	
	Divergência e familiaridade com a missão e visão.	3 - A Missão e a Visão me dão o entendimento sobre a finalidade da organização, sua importância para o cliente da empresa e para a comunidade.	1	0,8	0,6	
	Finalidade da unidade de negócio.	4 - A Missão e a Visão guiam minhas atividades e as atividades de meus chefes e subordinados.	2	1,0	1,0	
Sistema de Crenças.	Objetivo do Sistema de Crenças.	5 - Os planos de ação que desenvolvo no meu dia-a-dia estão muito alinhados com as declarações da Missão e da Visão.	2	0,7	0,5	
	Maneira de utilização.	6 - Eu percebo que algumas ações do meu dia-a-dia têm o objetivo de construir a implementação de estratégias de longo prazo da empresa (para daqui a 3 a 5 anos).	2	1,0	0,9	
Total			1,7	0,8	0,7	0,7

Legenda das respostas:	**1 - Concordo totalmente.**
	2 - Concordo parcialmente.
	3 - Não sei.
	4 - Discordo parcialmente.
	5 - Discordo totalmente.

Escala de classificação do Coeficiente Alfa de Cronbach:	**alfa > 0.9 igual a excelente.**
	alfa > 0.8 igual a bom.
	alfa > 0.7 igual a aceitável.
	alfa > 0.6 igual a questionável.
	alfa > 0.5 igual a pobre.
	alfa < 0.5 igual a inaceitável.

4.4.2 Identificação da intensidade da barreira 1 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de crenças

A intensidade da barreira 1 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de crenças foram identificadas através da confrontação das informações constantes no quadro 1 (critérios para identificação da barreira 1 e de definição da finalidade e forma de aplicação do sistema de crenças), com as informações constantes nos quadros 2 e 3, obtidas através dos instrumentos de pesquisa e coleta de dados deste trabalho.

Assim, conforme o quadro 1, foram utilizados nesta análise cinco critérios para identificação da intensidade da barreira 1, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002):

a) Finalidade da missão e da visão.
b) Forma de comunicação e dificuldades.
c) Divergências entre a missão e a visão.
d) Familiaridade com a missão e a visão.
e) Finalidade da unidade de negócio.

O sistema de controle de crenças foi caracterizado através da utilização de dois critérios, também conforme o quadro 1, conforme Simons (1994):

a) Finalidade do sistema de crenças.
b) Forma de utilização do sistema de crenças.

4.4.2.1 Finalidade da missão e da visão

O primeiro critério para a identificação da intensidade da barreira 1, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é o entendimento por parte da

organização sobre a finalidade da missão e da visão, conforme o quadro 1. Para verificar se há este entendimento, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação, através de questionário, junto aos níveis tático e operacional. As informações compiladas referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 2 e 3, respectivamente.

Pode-se observar nas declarações dos executivos da empresa que o conceito de missão possui as mesmas bases conceituais, o que confere uma coerência no pensamento estratégico referente a este tema. Observa-se que a percepção dos entrevistados sobre a finalidade da missão é comum e está em linha com a declaração de um dos entrevistados no sentido de que a missão é a razão de ser da empresa, o porquê da empresa existir, fornecendo uma concepção para o conceito do negócio, porque existe, qual é sua finalidade. Esta declaração aparece com uma freqüência de 4 vezes no decorrer das demais entrevistas, o que confere maior consistência à declaração.

Um dos entrevistados cita:

> "[...] tem que ficar bem claro que esta empresa existe para esta finalidade. A missão, inclusive, norteia as ações quando você está fazendo o planejamento".

Assim, pode-se observar que a missão, tem a finalidade de declarar o posicionamento da empresa frente aos *stakeholders*, dando um sentido de identidade à organização para os mercados em que atua e denotando uma finalidade maior da presença da empresa nestes mercados.

Desta forma, observa-se que a declaração da missão é fundamental para explicitar a identidade de cunho social da COPEL, no sentido de que declara que

busca a prestação de serviços com retorno para a sociedade paranaense e insere em seu texto a questão da sustentabilidade das suas atividades.

A abordagem social da finalidade da empresa declarada na missão em vigor, em contraste com uma abordagem marcantemente econômico-financeira presente na declaração anterior, influenciou fortemente os funcionários na sua forma de atuação na companhia e resgatou um sentimento comum de que a razão maior da prestação dos serviços é o atendimento às demandas sociais do estado do Paraná. Isto pode der observado em declarações como:

> "[...] a missão está bem focada, focalizando os negócios *core*. E ela coloca um pouquinho do que já é histórico, ajudar no desenvolvimento do estado. Porque quando a COPEL foi criada em 52 ou 54, ela foi criada com esta missão. De fazer a infra-estrutura para o estado. E fez a infra-estrutura energética, porque antes não tinha. E este sentimento de que a COPEL pode contribuir para o desenvolvimento do estado ainda persiste, e isto está na missão."

Em adição isto, a percepção sobre a finalidade da missão passa pelo aspecto de penetração da declaração da missão em todos os níveis da organização. Declarações a que segue demonstram que há uma preocupação na definição de uma missão acessível aos níveis operacionais para que possa influenciar nas ações do dia-a-dia das pessoas.

> "A missão é a razão de ser da empresa. O porquê a empresa existe".

Este aspecto da abrangência da influência da missão, também pode ser percebida nas palavras de um dos respondentes que declara:

> "A missão é a mão invisível na companhia dispersa em várias partes do estado".

Aqui, percebe-se a preocupação com a difusão da mensagem da missão no aspecto geográfico, uma vez que a empresa está pulverizada nas diversas regiões do estado do Paraná.

Em outra análise, quando se coleta as opiniões dos funcionários de nível tático e operacional através de questionários, observa-se que há uma forte concordância de que, para estes funcionários, a missão da empresa está definida e os mesmos compreendem o que ela significa.

Com relação à visão, pode-se observar um claro entendimento da sua finalidade como sendo, conforme cita uma respondente:

> "[...] uma declaração de onde a empresa pretende chegar, qual é o rumo da companhia".

Esta declaração apareceu com uma freqüência de 4 vezes no decorrer das entrevistas, conferindo uma consistência e alinhamento de conceito por parte dos respondentes.

> "[...] ela te dá uma foto de como você quer ser visto lá no futuro"

Declarações como a acima demonstram como é coerente o posicionamento de outros executivos da empresa, que acreditam que a visão é um grande sonho, uma grande meta ou um grande desafio direcionando a atuação da empresa nos mercados ou nas linhas de negócios. Isto demonstra que a percepção comum da finalidade da visão tem uma conotação de caminho a ser trilhado para atingir-se uma situação futura desejada.

Neste sentido, observa-se que há uma coerência entre a declaração da visão da empresa e o conceito explicitado pelos entrevistados, no sentido de que a

visão vigente na organização declara a ambição da empresa em ser a melhor do setor em que atua e define um horizonte de tempo para atingir este objetivo.

Existe, porém, uma concordância entre alguns entrevistados no que se refere à meta temporal arrojada da visão, concordância esta que aparece com freqüência de 3 vezes no decorrer das entrevistas. Porém, deve-se considerar que há o entendimento de que a visão deve ser uma meta desafiadora e neste sentido a meta arrojada em vigor no texto da visão torna-se coerente. Este pensamento pode ser explicitado quando um executivo declara:

> "A visão tem que tangenciar a utopia. Porque a utopia você não atinge mas se você não tangenciá-la, se não disser assim: é meio difícil mas é possível, você sabe que é difícil mas talvez você alcance".

Quando se coleta as opiniões dos funcionários de nível tático e operacional através de questionários no que se refere à visão, observa-se que há uma forte concordância de que, para estes funcionários, a visão da empresa está definida e os mesmos compreendem o que ela significa.

Assim, pode-se entender que há um entendimento muito claro quanto à finalidade da visão para a organização, como sendo preponderante para o direcionamento estratégico da empresa, como declara um dos entrevistados:

> "[...] é fundamental. É onde você quer chegar. É um desafio de longo prazo onde você vai fincar toda a sua estratégia [...] porque ninguém vive sem sonhos, então com ela, eu sei onde eu quero chegar. E para isso, eu vou ter que me esforçar e vou ter que trabalhar neste sentido".

Assim, pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é baixa. Esta intensidade é atribuída uma vez que se pôde observar que há uma coerência no pensamento estratégico no que se refere ao entendimento do conceito sobre a finalidade da missão e da visão, tanto para os funcionários de nível

estratégico pesquisados através de entrevistas, quando para os funcionários de nível tático e operacional pesquisados através de questionário.

4.4.2.2 Forma de comunicação e dificuldades

O segundo critério para a identificação da intensidade da barreira 1, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), são as formas de comunicação da missão e da visão na empresa e as dificuldades de se efetuar uma comunicação adequada e eficiente, conforme o quadro 1. Para verificar o atendimento a este critério, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação, através de questionário, junto aos níveis tático e operacional. As informações referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 2 e 3, respectivamente.

Observando-se as declarações coletadas através dos instrumentos de pesquisa, pode-se observar, de maneira geral, que a empresa fez uso e continua a utilizar os diversos canais de *endomarketing* para comunicar a missão e a visão, bem como os valores corporativos.

Pode-se verificar que também foram utilizados instrumentos de comunicação dirigida como seminários não rotineiros, realizados quando da definição da declaração da missão e da visão. Atualmente, há a inserção dos temas em programas regulares de integração de funcionários e em reuniões de rotina como as reuniões gerenciais, oficinas de discussão e reuniões de segurança para abordar os temas de forma prática, com foco também em valores corporativos, como por exemplo, aqueles traduzidos no Código de Ética e seus reflexos no dia-a-dia dos funcionários. Alguns executivos declararam que em reuniões semestrais de

acompanhamento de metas e resultados, o líder do negócio aborda questões relacionadas à missão e à visão, como forma de melhorar o entendimento destas declarações e sua relação com as atividades desempenhadas pelos funcionários.

Deve-se ressaltar que não existem instrumentos específicos para divulgação e esclarecimento destas declarações. Por conta disto, existe uma percepção por parte de alguns executivos de que há a necessidade de uma retomada deste tipo de trabalho, com o objetivo de relembrar e aprimorar o entendimento da missão e da visão, conforme a declaração:

> "[...] inserir um mecanismo de reforço".

Há a percepção de que a utilização de meios efetivos de comunicação da missão e da visão, bem como dos valores corporativos, é fundamental para garantir um entendimento adequado da mensagem contida nestas declarações. Por exemplo, um executivo entende que, apesar da missão ser aparentemente clara, ela tem conseqüências na mudança de postura do funcionário em seu dia-a-dia que devem ser reforçadas. A missão anterior falava de questões de cunho negocial, com critérios de rentabilidade e de perenização do negócio por questões econômico-financeiras. A missão atual tem um cunho social, de auto sustentabilidade. Esta mudança de posicionamento da empresa tem que ser entendida pelos funcionários na comunicação da missão e da visão, na opinião deste executivo.

Além de instrumentos de comunicação dirigida, são utilizados instrumentos de comunicação de massa como jornais internos, revista corporativa, informativos *online*, a *Intranet* corporativa, *folders*, *banners* e a agenda de trabalho da COPEL.

Quando se coleta as opiniões dos funcionários de nível tático e operacional através de questionários, no que se refere à forma e dificuldades de comunicação

destes temas, observa-se uma concordância parcial de que a missão e a visão são amplamente divulgadas e explicadas, permitindo que todos tenham a oportunidade de entenderem seus significados. Esta constatação é coerente com a percepção de alguns executivos de que ações específicas de reforço devam ser consideradas para fortalecer o entendimento dos funcionários quanto à missão e à visão.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é baixa uma vez que ocorre uma ampla divulgação massificada das declarações de missão e visão e, mesmo com a oportunidade de se implementar instrumentos específicos que auxiliem o entendimento destas declarações, pôde-se observar uma coerência na comunicação e no entendimento do assunto por parte de todos os níveis funcionais pesquisados.

4.4.2.3 Divergências sobre a missão e a visão

O terceiro critério para a identificação da intensidade da barreira 1, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é a não existência de divergências entre a missão e a visão da empresa, conforme o quadro 1. Para verificar o atendimento a este critério, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação, através de questionário, junto aos níveis tático e operacional. As informações referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 2 e 3, respectivamente.

Observa-se que há uma elevada coerência no entendimento da missão uma vez que seu cunho social calcado na sustentabilidade da operação está alinhado com a cultura organizacional de empresa pública, com finalidade de suportar as demandas da sociedade paranaense. Há um cuidado em manter a visão e a missão

coerentes com os valores da organização, buscando-se, como declara um entrevistado,

> "[...] alinhar isto com a cultura da empresa. É onde entram os valores nesta questão da delimitação. Se os valores não forem alinhados [...] fica difícil conseguir trabalhar para que o valores sejam efetivamente sustentadores para atingir a visão".

Um executivo declara que acredita que grande parte do pessoal da linha de frente ainda vê a empresa como um órgão do governo e uma empresa que tem um papel social. O executivo tem esta percepção porque, em sua opinião, declara:

> "[...] o funcionário da linha de frente está inserido na comunidade. Ele é o representante lá. O funcionário vê a COPEL como uma grande empresa que trabalha para beneficiar a comunidade".

Assim, a nova declaração da missão, com cunho social e de sustentabilidade de operação está muito alinhada com o conceito que os funcionários tem sobre a empresa. Isto garante que sejam minimizadas as divergências de entendimento sobre a missão.

Isto se torna coerente com o pensamento de cunho social em decisões como, exemplificado por um executivo, a de abrir hoje uma agência de atendimento ao público em uma localidade que, no passado, não receberia a agência por inviabilidade econômico-financeira.

Esta situação de coerência alavancou uma discussão de reavaliação da declaração de valores, com o objetivo de condensa-los em quatro itens fortemente alinhados com a cultura organizacional.

De forma específica, existe a percepção de a visão pode ser mais bem trabalhada junto aos funcionários para evitar divergências no que se refere à tomada de ações. Como declara um executivo:

> "[...] a forma como a visão é definida, que é por onde eu vou trilhar o meu caminho, poderia e deve ser muito melhor trabalhada. As pessoas têm que ter isso claro e ter isso internalizado. Aí entra o trabalho de alinhar isto com a cultura da empresa. É onde entram os valores nesta questão da delimitação".

As questões referentes à meta arrojada da visão geram necessidades de maior alinhamento entre a agenda de curto e médio prazo. Deve-se ressaltar a confiança de entrevistados quanto à consecução da visão, mesmo considerando oportunidades de melhorias na definição de indicadores de controle de desempenho da implementação da visão.

Quando se coleta as opiniões dos funcionários de nível tático e operacional, no que se refere à divergência do entendimento e à ação para cumprimento da missão e da visão, observa-se uma forte concordância de que a missão e a visão dão ao funcionário o entendimento sobre a finalidade da organização, sua importância para o cliente e para a comunidade.

Assim, pode-se observar que a intensidade da presença da barreira 1 é média. Mesmo considerando a forte consistência de entendimento e coerência da missão com os valores corporativos, observam-se oportunidades de alinhamento com indicadores adicionais para o controle da implementação da visão.

4.4.2.4 Familiaridade com a missão e a visão

O quarto critério para a identificação da intensidade da barreira 1, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é familiaridade com o conteúdo das declarações da missão e da visão, principalmente no que se refere à sua influência no processo de tomada de decisão, conforme o quadro 1. Para verificar o atendimento a este critério, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível

estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação, através de questionário, junto aos níveis tático e operacional. As informações referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 2 e 3, respectivamente.

As declarações dos funcionários entrevistados demonstram uma grande convicção de que a missão e a visão são direcionadores na tomada de decisão, inclusive nos níveis operacionais da empresa.

Esta convicção advém da percepção de que a missão está alinhada à cultura organizacional. Como declara um entrevistado:

> "[...] a missão está bem focalizada e está de acordo com o sentimento que é do copeliano. Ou seja, as atitudes das pessoas são condizentes com isto".

Esta declaração, similar a outras efetuadas em tópicos anteriores, demonstra como o texto de cunho social presente na missão está alinhado com a cultura da organização, calcada em valores para a prestação de serviço público de qualidade, com responsabilidade social e abrangência geográfica no âmbito do poder do estado.

Um exemplo prático e já citado em tópico anterior, refere-se à decisão de abrir pontos de atendimento ao cliente em localidades onde critérios econômico-financeiros desaconselham esta instalação. Por conta do mote social presente na missão, este sobrepõe questões econômico-financeiras, nestes casos, e direciona a tomada de decisão.

Um dos executivos declara que muito mais forte que os textos da missão e da visão, é a declaração de valores da empresa, que materializa o sentimento de orgulho e paixão por fazer parte de uma companhia que contribui, efetivamente,

para a o crescimento do estado do Paraná e para o bem estar da população. Este sentimento pode ser exemplificado pela declaração:

> "[...] nós temos gente extremamente comprometida, que muitas vezes são chamadas em suas casas para dar suporte e vão; gente que não está de plantão, e em situações, por exemplo de vendavais, saem da suas casas, vão para as regionais para dar suporte, porque o comprometimento é muito grande. Porque o copeliano adora esta empresa. Agora, dizer assim, eu tenho mais orgulho porque está escrito na missão, eu tenho mais paixão porque está escrito na missão, não. Isto já é natural, por ser o papel da empresa dentro do estado. Agora, que te ajuda (a missão e a visão) no direcionamento, no curso, para ficar uma unicidade, sim".

Outras declarações de entrevistados demonstram como a missão ou a visão é usada para direcionar atitudes na linha de frente da empresa, em situações não previstas nos manuais de procedimento. Como declara, textualmente, um dos executivos narrando uma situação deste tipo:

> "[...] eu já recebi depoimentos de gerentes de linha de frente quando eu pergunto: porque você fez este negócio que não está nos manuais? Ele responde: chegou este caso que não está escrito, é um caso único mas está atrelado à missão e eu resolvi fazer, conforme a missão prega. Então a missão, definiu aquela ação lá na linha de frente que não tinha nada escrito. E ele usou e decidiu certo".

O foco da missão nas atividades *core* da empresa e, mais uma vez, a orientação social na condução destas atividades são preponderantes para que, não só ações sejam tomadas, mas também que indicadores de cada unidade descentralizada estejam alinhados com a missão.

Além dos indicadores propostos para as áreas, aqueles que são parte do controle estratégico da companhia, outros indicadores próprios são criados pelas áreas uma vez que as mesmas têm liberdade para tal. Assim,

> "[...] você pode criar alguns que você acha importante. Por exemplo, alguns de cunho mais social como palestra de conservação de energia em escola, número de alunos atingidos, fazer reuniões com entidades para falar sobre segurança com energia elétrica. Eles acabam colocando entre os indicadores da área, estes indicadores próprios. Isto porque são influenciados pela missão e pela visão da COPEL".

Quando se coleta as opiniões dos funcionários de nível tático e operacional, através de questionários, no que se refere à familiaridade com as declarações da missão e da visão, observa-se uma forte concordância de que a missão e a visão dão ao funcionário o entendimento sobre a finalidade da organização, sua importância para o cliente e para a comunidade.

Assim, pode-se observar que há uma elevada influência da missão nas ações do dia-a-dia dos funcionários quando em situações de tomada de decisão. Deve-se considerar porém, que a mesma percepção, no que se refere à visão, não ocorre. Pouco citada, a visão, conforme demonstrado em tópicos anteriores, passa por momento de desgaste na organização em função do horizonte de tempo agressivo declarado para seu atingimento.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é baixa, considerando a elevada presença de elementos da missão no processo de decisão organizacional, mesmo observando oportunidades de aumento da presença da visão nestes momentos.

4.4.2.5 Finalidade da unidade de negócio

O quinto critério para a identificação da intensidade da barreira 1, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é se os funcionários tem uma adequada percepção da finalidade da unidade de negócio e sua relação com o mundo externo, e se esta percepção é a mesma na organização, conforme o quadro 1. Para verificar o atendimento a este critério, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação,

através de questionário, junto aos níveis tático e operacional. As informações referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 2 e 3, respectivamente.

Os funcionários de nível estratégico da empresa declaram que entendem que a missão da empresa transmite muito bem a finalidade do negócio, e que a promoção do desenvolvimento sustentável com retorno para a sociedade paranaense está em linha com a cultura da organização, fazendo com que os funcionários tenham clara a relação da empresa com seus clientes e com a comunidade como um todo.

Esta percepção sobre a função social da empresa é tão forte que foi objeto da primeira declaração de missão da empresa em 1980, teve uma participação mais tímida nos anos 90 porém volta agora a fazer parte do contexto formal da organização, moldando o comportamento corporativo. Um dos executivos declara:

> "A missão passa bem a finalidade da companhia. Inclusive, vou historiar um fato passado. A missão foi escrita pela primeira vez em 1980 como: uma empresa a atuar no estado do Paraná socialmente na área de energia. Era um processo bem social atuando na área da energia. Quando entrou a gestão de 1995 mudou, e colocou-se assim: atuar rentavelmente na área de energia. E isso mudou. E mudou tanto a cabeça das pessoas por causa da missão que o funcionário que entregava alguma coisa no interior, uma xerox, queira cobrar. Incutiu de uma forma muito forte na cabeça das pessoas este pensamento. Lá ficou muito claro, atuar de forma rentável. Agora mudou, vamos atuar do lado social. Ou seja, molda mesmo a atitude".

Funcionários de nível tático e operacional concordam parcialmente de que as declarações da missão e da visão, que definem a finalidade do negócio e sua relação com meio externo, influenciam fortemente nas suas ações, de seus chefes e subordinados.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é baixa uma vez que, existe uma percepção comum, e alinhada com a declaração da missão

sobre a função da empresa na sociedade, junto aos clientes e demais *stakeholders*, apesar de que nos níveis tático e operacional esta concordância não é total.

4.4.2.6 Sistema de controle de crenças

O sistema de controle de crenças, seus objetivos para a organização e sua forma de utilização serão identificados através da confrontação das informações constantes no quadro 1 (critérios para identificação da barreira 1 e de definição da finalidade e forma de aplicação do sistema de crenças), com as informações constantes nos quadros 2 e 3, obtidas através dos instrumentos de pesquisa deste trabalho.

Neste sentido, pode-se observar que os objetivos da missão e da visão estão muito claros para os níveis estratégicos da empresa. A função de posicionamento que a missão guarda e de sonho a realizar que a visão traz consigo, são símbolos criados na organização que definem suas atitudes.

A declaração de um executivo a respeito da missão ilustra esta questão:

> "A missão tem uma função externa, que é a função de marcar território. Como se fosse uma onça que demarca seu território, para que, para quem quer entrar, saiba que quem atua aqui somos nós".

Um executivo declara que a visão tem que tangenciar a utopia, demonstrando a percepção sobre a necessidade de traçar metas arrojadas para o futuro da empresa, coerente com a percepção sobre a meta corrente da visão existente:

> "[...] porque a utopia você não atinge mas se você não tangenciá-la, se não disser assim: é meio difícil mas é possível, você sabe que é difícil mas talvez você alcance. Então, a visão é fundamental. A gente tem uma concepção um pouco mais ampla, mais moderna de que a grande estratégia da organização está assentada na visão.

Como já ilustrado nos tópicos referentes à identificação da barreira 1 de Silva (2002), o sistema de controle de crenças da COPEL cumpre o objetivo de geral de sistemas de crenças que é transmitir valores básicos, propósitos e orientações aos membros da organização, conforme define Simons (1994).

No que se refere à maneira de utilização, dois aspectos devem ser considerados: o primeiro, refere-se à tradução do sistema de crenças a um nível concreto para que todos possam compreendê-lo; o segundo, aspecto refere-se a como a organização efetua a comunicação formal da missão e da visão, com reforço sistemático.

Pode-se observar que a COPEL construiu seu sistema de controle de crenças de forma participativa, o que conferiu um caráter abrangente de conhecimento do sistema ao longo de sua construção por parte de todos os envolvidos, facilitando o processo de desdobramento, tradução e comunicação.

Neste processo de desdobramento e tradução, a COPEL criou um referencial estratégico com os valores corporativos e foram descritos atributos do ponto de vista do acionista, do cliente, do governo, dos empregados e fornecedores. Também foram definidas diretrizes do Conselho de Administração. A partir destes três conjuntos construiu-se um mapa com a estratégia da companhia.

A partir dos mapas estratégicos, foram elaborados os mapas dos negócios, bem como os mapas de áreas meio como recursos humanos, suprimentos, tecnologia da informação e *marketing*, por exemplo.

Estes mapas utilizaram, como referência, as quatro dimensões do *Balanced Scorecard* (critérios financeiros, relativos ao cliente, processos internos e aprendizado organizacional) e uma quinta dimensão que é sustentabilidade. No mapa encontram-se os temas e os objetivos estratégicos *linkados* com a missão e a

visão, e organizados conforme estes cinco critérios, como declara um dos entrevistados:

> "No momento em que um tema vira um objetivo começa a se tornar um pouco mais quantificável. Do objetivo, é possível medir se este está sendo alcançado ou não. Cria-se um indicador. Do indicador estabelece-se uma meta. Coloca-se em um plano de ação. A partir daí é acompanhá-lo e ver desvios para criar um processo de melhoria e deslocamento para a estratégia, como um entrevistado declara: [...] Os planos de ação vem do *Balanced Scorecard*. [...] projetos, programas, tudo que for necessário para atingir os objetivos estratégicos".

Segundo os executivos da COPEL, este processo participativo garante que há coerência na construção dos planos táticos e operacionais das áreas, conforme a declaração:

> "Quando estamos escrevendo o objetivo da minha área, estamos observando se isto tem relação com a visão e missão da empresa. Então se você olhar a descrição dos objetivos das áreas da COPEL, eles guardam um atrelamento".

Os executivos afirmam que o processo ainda está em construção porém, do ponto de vista teórico, está estruturado.

Do ponto de vista da aplicabilidade deste processo de desdobramento e tradução da estratégia, pode-se observar que o mesmo não é efetivamente utilizado em toda a sua potencialidade por todas as unidades de negócios da organização. Porém, há a crença de que isto faz parte do processo de aprendizado estratégico, de aculturação da organização para este tema. A visão evolutiva da implementação desta agenda de trabalho pode ser exemplificada na seguinte declaração:

> "A gente precisa aí talvez que este processo persista por uns cinco anos para daí começar a dizer que ele está bom".

Apesar disto, observa-se que o sistema de controle de crenças é um forte balizador para a aprovação de projetos na organização, alocação de recursos e

direcionamento das ações de deslocamento da companhia na direção de seu objetivo maior. Isto pode ser observado em declarações como:

> "O que temos que fazer está no planejamento e o planejamento tem que refletir a missão e a visão. A partir daí, temos o planejamento com as metas. Tudo que estiver lá, eu vou fazer e fica muito fácil discutir. Eu pego um projeto para ser aprovado e a pessoa pergunta da onde veio este projeto e respondemos, olha, o planejamento está pedindo lá".

No que se refere à comunicação do sistema de crenças para toda a organização, pode-se observar através das declarações dos respondentes que a COPEL utiliza, a partir de um mapa estratégico, a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), para suportar o processo contínuo de comunicação da missão e da visão, conforme declarara um entrevistado:

> "O BSC vem fortemente ajudar neste processo da comunicação e ele tenta fazer um desenho sintético".

O BSC é uma peça fundamental neste processo de comunicação porque ele transforma os objetivos estratégicos em objetivos específicos e mensuráveis, conforme declara um entrevistado:

> "[...] é apenas um tradutor da estratégia. Ele não faz a concepção da estratégia. Você tendo a estratégia em cima, ele vai traduzir".

Como já descrito anteriormente, a comunicação também é feita através da inserção dos temas relacionados à missão e à visão em programas regulares de integração de funcionários, e em reuniões de rotina como as reuniões gerenciais, oficinas de discussão e reuniões de segurança. Também são utilizados na comunicação da missão e da visão os jornais internos, a revista corporativa, informativos *online*, a *Intranet* corporativa, *folders*, *banner* e a agenda de trabalho da COPEL.

Apesar deste conjunto de ações de divulgação da missão e da visão, alguns entrevistados concordam que deve ocorrer um processo de reforço sistemático, no que se refere à explicitação do significado dos textos de missão e visão, e sua relação com o dia-a-dia das pessoas.

Quando se coleta as opiniões dos funcionários de nível tático e operacional no que se refere ao entendimento sobre os objetivos do sistema de controle de crenças, observa-se uma concordância parcial, mas significativa, de que os planos de ação que os funcionários desenvolvem em seu dia-a-dia estão muito alinhados com as declarações da missão e da visão.

Observa-se uma concordância parcial também por parte dos funcionários de nível tático e operacional quanto à percepção de que algumas ações de seu dia-a-dia têm o objetivo de construir a implementação de estratégias de longo prazo da empresa, para um horizonte de tempo de três a cinco anos.

Assim, considerando estas declarações e juntando-se isto à percepção de alguns executivos sobre as oportunidades de ações de reforço do entendimento destes conceitos, pode-se observar uma intensidade alta na utilização do sistema de controle de crenças, uma vez que o processo de desdobramento e tradução estão estruturados e que o entendimento das declarações de missão e visão é consistente na organização.

4.4.3 Considerações finais sobre a barreira 1 e o sistema de crenças

Tendo em vista a interpretação das informações coletadas e apresentadas no presente trabalho, podemos explicitar considerações finais sobre a identificação

da intensidade da barreira 1 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de crenças.

Assim, no que se refere à intensidade da barreira 1 ao processo de implementação estratégica, que é definida como a falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa, foram efetuadas as seguintes constatações para cada critério analisado:

a) Considerando-se o primeiro critério (entendimento do conceito sobre a finalidade da missão e da visão da empresa), pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é baixa. Esta intensidade é atribuída uma vez que se pôde observar que há uma coerência no pensamento estratégico no que se refere ao entendimento do conceito sobre a finalidade da missão e da visão, tanto para os funcionários de nível estratégico pesquisados através de entrevistas, quanto para os funcionários de nível tático e operacional pesquisados através de questionário;
b) Considerando-se o segundo critério (forma e dificuldades na comunicação da missão e da visão), pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é baixa uma vez que ocorre uma ampla divulgação massificada das declarações de missão e visão e que esta divulgação é consistente quando se observa o nível de entendimento destas declarações na empresa;
c) Considerando-se o terceiro critério (divergências entre a missão e a visão), pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é média. Observa-se uma forte consistência de entendimento e coerência da missão com os valores corporativos. Algumas oportunidades de

melhoria são observadas na definição de indicadores objetivos de controle da implementação da visão, garantindo um melhor alinhamento estratégico. Deve-se citar que o alinhamento existente é muito consistente, considerando-se o atendimento ao critério 1 (entendimento do conceito sobre a finalidade da missão e da visão);

d) Considerando-se o quarto critério, (familiaridade com a missão e a visão) pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é baixa, considerando a elevada presença de elementos da missão e da visão no processo de decisão na organização em todos os níveis pesquisados;

e) Considerando-se o quinto critério (finalidade da unidade de negócio), pôde-se concluir que a intensidade da presença da barreira 1 é baixa uma vez que, existe uma percepção comum, e alinhada com a declaração da missão sobre a função da empresa na sociedade, junto aos clientes e demais *stakeholders*, mesmo observando-se nos níveis tático e operacional uma concordância parcialsobre este tema.

Assim, observou-se que a análise dos cinco critérios de Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002) demonstrou quatro deles com intensidade baixa e um com intensidade média. Considerando uma posição predomidante na avaliação destas informações, as mesmas demonstram uma tendência de que a intensidade da presença da barreira 1 na COPEL é baixa.

No que se refere ao sistema de controle de crenças, pode-se observar uma intensidade alta em sua utilização, uma vez que o processo de desdobramento e tradução estão estruturados e que o entendimento das declarações de missão e visão é consistente na organização.

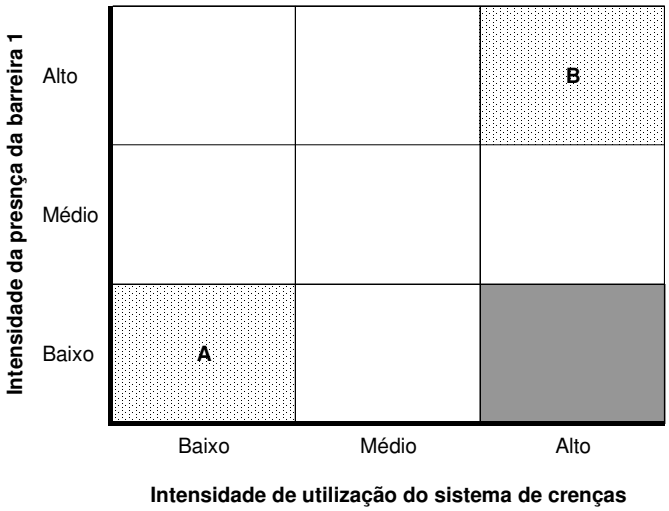
Assim, podemos verificar que a presença da barreira 1 com intensidade baixa, tem uma relação explicita com a alta utilização do sistema de controle de crenças, uma vez que a falha na comunicação da missão, da visão e dos valores organizacionais é um fator comum na análise de ambas as variáveis.

Com o objetivo de demonstrar, de forma mais objetiva esta relação, a composição gráfica a seguir explicita, de forma cartesiana as variáveis da pesquisa ora apresentada.

No eixo “x”, pode-se observar a variável “intensidade da utilização do sistema de controle de crenças” e no eixo “y” a variável “intensidade da presença da barreira 1”.

Conforme Silva (2002), os pontos A e B do gráfico representam regiões de incongruências entre as variáveis em estudo. Isto porque, por exemplo, uma situação de intensidade de barreira baixa e intensidade de utilização do sistema de controle de crenças baixo, levaria à conclusão de que barreiras e sistemas de controles não tem uma relação de dependência.

GRÁFICO 1: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DA BARREIRA 1 E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE CRENÇAS NA COPEL



Observando-se o gráfico anterior, pode-se ter uma visão clara e objetiva da relação entre as variáveis. A alta intensidade de utilização do sistema de crenças contribui para uma maior efetividade na implementação estratégica, levando a uma baixa intensidade da presença da barreira 1 na empresa.

4.5 SISTEMA DE CONTROLE DE LIMITES E A BARREIRA 2

Este tópico tratará do Sistema de Controle de Limites e da barreira 2 ao processo de implementação estratégica, definida como a falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico, conforme Silva (2002).

4.5.1 Dados coletados nas entrevistas

As informações referentes aos fatores de caracterização das variáveis do problema tratadas neste sub item do trabalho de pesquisa bem como aquelas informações coletadas através de entrevistas ou questionários, são apresentadas nos quadros 4, 5 e 6.

QUADRO 4: BARREIRA 2 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E O SISTEMA DE LIMITES DE SIMONS (1994)

Análise da barreira 2 de Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002) (Falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico).	**Sistema de Limites conforme Simons (1994)**	
	1. Objetivo	**2. Maneira de utilização**
1. A estratégia a longo prazo e sua tradução em metas de curto prazo: 1.1. As exigência a longo prazo da estratégia da empresa não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. 1.2. As equipes de indivíduos integrantes dos departamentos tem suas metas vinculadas à consecução dos objetivos departamentais táticos e de curto prazo, em detrimento da criação de capacidades que permitam a realização de metas estratégicas de prazos mais longos. **2. Vinculação da remuneração variável às metas:** 2.1. Falta de coerência entre as metas e a remuneração variável.	• Delimitar o domínio aceitável da atividade para os participantes da organização. • Permitir aos gerentes delegar a tomada de decisões e assim permitir à organização ter mais flexibilidade e criatividade. • Transformar um espaço de oportunidades ilimitadas em um domínio mais restrito que os participantes da organização possam explorar. • Promover um comportamento que busque oportunidades para apoiar estratégias organizacionais explícitas. • Delimitar a atividade da busca de oportunidades.	• Estabelecer limites baseados nos riscos que o negócio apresenta para a busca de oportunidades. • Definir o que os subordinados não devem fazer e confiar na criatividade individual para que busquem maneiras de criar valor dentro destes limites. • Estabelecer limites estratégicos que se movam dentro do campo de atuação da declaração da missão. • Definir o domínio aceitável como um subgrupo do espaço de oportunidades, no qual os participantes podem exercer suas atividades. • Definir formalmente objetivos e ações que devem ser realizadas, para estipular que atividades não são aceitáveis e não devem continuar existindo. • Utilizar mecanismo como o planejamento e *checklists.* • Os executivos podem especificar a gama de oportunidades da empresa nas quais não querem despender recursos. • O executivo poderá utilizar o planejamento estratégico sistematizado para definir a posição estratégica da empresa, expondo uma série de oportunidades que a organização poderá aproveitar. • Indicar as oportunidades que podem estar presentes na posição estratégica da empresa mas que não são interessantes e que não devem receber recursos da organização. • Recorrer à fixação de limites estratégicos para apoiar os empregados a concentrar suas energias na implementação da estratégia definida e não gastar recursos com outras orientações. • Os limites devem ser claros e comunicados com eficiência. Por isso, é importante a elaboração e a divulgação de um planejamento estratégico de forma clara e objetiva.

FONTE: adaptado de Silva (2002).

QUADRO 5: DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 2 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DE LIMITES DE SIMONS (1994)

Análise da barreira 2: falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico.
1. A estratégia a longo prazo e sua tradução em metas de curto prazo.
"Você vem desdobrando. Então a gente vem no sistema de indicadores e cria indicador, sistema de medição. Estes objetivos de quatro ou cinco anos, está desdobrando em metas anuais." (e-01-07)
"Nós e a Coordenadoria de Planejamento fazemos toda a análise de cenário, do ambiente, e daí tendo-se a missão e a visão, definem-se as estratégias. Implementa-se as estratégias através do BSC. Aí estamos fazendo em nível macro, por negócio. Faz-se um desdobramento daquilo para as minhas áreas. Reunimos todos os superintendentes e fazemos um plano tático. Feito este plano e desdobrado pelas cinco regionais que nós temos, nós juntamos todos os planos e fazemos um termo de compromisso e gestão. Reúnem-se todos estes resultados esperados pela diretoria, põe num documento e este documento é assinado pelo diretor com o superintendente e seus gerentes. E daí a gente começa a acompanhar em cima deste plano, os resultados obtidos. Este documento é publicado. O gerente regional pega este documento e ainda desdobra para as suas áreas. E alguns chegam a nível de equipe. Nem todos, mas aí depende do gerente." (e-02-07) (e-04-07) (freqüência 2).
"Nós tivemos que fazer uma tradução disto, do mapa do BSC em duas grandes vertentes. Uma primeira vertente que a gente chama de excelência operacional, que seriam as melhorias contínuas, é você atacar a produtividade, eliminar custos e despesas desnecessárias e produzir mais e melhor com a mesma coisa. Essa é uma linha bem clara de curto e médio prazo que a empresa adotou. O longo prazo tem bem característico o crescimento de receita. O atingimento das metas de curto e médio prazo contribuem para o atingimento das metas de longo prazo." (e-03-07).
"Eu acredito que está bom em teoria. Na prática, nós precisamos de mais tempo e paciência para ir consolidando." (e-01-07) (e-02-07) (freqüência 2).
2. Vinculação da remuneração variável às metas.
"Não tem programa de remuneração variável. Hoje só tem uma remuneração que é participação nos lucros, mas que não chega a ter esta conotação de remuneração variável. Não está vinculada a resultados individuais ou de departamento." (e-01-08) (e-01-08) (e-03-08) (e-04-08) (e-05-08) (freqüência 5).

Continua

Sistema de Limites.
Objetivo do Sistema de Limites.
“Este talvez seja o nosso mais bem implantado sistema de controle. Só que ele, na minha opinião, exagera em alguns pontos, que causam os efeitos negativos da burocracia mas também tenho noção de que, por causa deste sistema, a COPEL é uma empresa diferenciada.” (e-01-09) (e-01-09) (freqüência 2).
“Isto deu um diferencial competitivo para a COPEL. É um sistema bem estruturado de normas, bem aplicado. Tem uma dificuldade de ser atualizado, tem uma dificuldade das pessoas saberem mas isso ainda é muito considerado aqui na COPEL. Talvez o que o funcionários mais olha é isto daqui para determinar o comportamento. Mais do que os outros. Este está ainda muito presente na cultura do copeliano que é baseado em norma, cumprir norma.” (e-01-9).
“Uma empresa do tamanho da COPEL não consegue trabalhar sem ter normas e procedimentos” (e-02-09).
“E nós estamos avançando porque não temos ISO 9000 em todos os processos e vamos colocar na Distribuição ISO em todos os processos e pretendemos fazer uma certificação única.” (e-02-09).
“E se nós temos como disciplina de valor, excelência operacional, você não pode ter excelência operacional se cada um fizer o processo como pensa que deve ser feito. Então está alinhado à nossa disciplina de valor, tem que ter padronização. E para ter controle dos processos, tem que estar padronizado, senão, não controla. Consegue-se estabilidade de processo, tendo um procedimento padrão estabelecido.” (e-02-09).
“Os procedimentos são muito bem estabelecidos, por exemplo para vendas, grau de autonomia, política de descontos, processos de compras, processos de leilão, de pregão eletrônico. Por ser uma estatal regida pela lei 8666, ela precisa destes procedimentos.”(e-03-09).
“Quanto à burocracia, por conta da natureza da empresa, esta agilidade é penalizada. Por outro lado, dá uma segurança maior para contra outros tipos de contestações.”(e-03-09).
“Hoje está adequado. Já foi muito burocrático no passado. Tinha norma até para dobrar uma folha de papel. As normas regulamentam o necessário. Tem também as normas de fora, que são do órgão regulador.“ (e-04-09).
“Tudo é uma questão de atitude. Burocracia é uma questão de atitude. Norma eu utilizo para que ? Ela é uma regra, ela norteia, ela faz com que eu perceba até onde é o meu limite, até onde a empresa define que eu posso chegar.”(e-05-09).
“A norma, muitas vezes, é vista como um quadrado que eu tenho que estar inserido neste quadrado. Na nossa maneira de ver, a gente tem até pouca norma. Se compararmos com outros negócios, banco por exemplo, tem muito mais.” (e-05-09).
“O que é visto como maior burocracia não são as normas mas sim os níveis de competência para autorizações. As pessoas querem ter uma autonomia maior para aprovações financeiras, por exemplo. Como a COPEL é uma empresa de economia mista, tem que prestar contas ao Tribunal de Contas. Os diretores delegam suas atribuições mas não sua responsabilidade. Ele continua sendo responsável mesmo delegando autoridade. Então tem que ter os limites de até onde eu posso ir.“ (e-05-09).

Continua

Sistema de Limites.
Objetivo do Sistema de Limites.
“A padronização é vista como um engessamento. Mas a padronização é uma coisa muito natural. Eu vou otimizando o melhor possível meu processo e vou mudar quantas vezes necessário for. E toda vez que eu mudo, eu padronizo. Para que todo mundo possa saber como é, como faz e que eu não precise a cada momento estar relembrando você como é que as coisas devem ser feitas.” (e-05-09).
Maneira de utilização.
“Uma parte das normas, em função dos programas de qualidade, é elaborada em diversas áreas via padrão ISO 9000. O que já é um avanço em relação à norma anterior. Porque a norma ISO é mais democrática e um pouco mais operacional.” (e-01-10).
“Normalmente são feitas pelas áreas operacionais e tem uma área central que tem a obrigação de manter este sistema organizado. Tem a obrigação também de definir na percepção deles quais normas deverão ser atualizadas. Mas quando eles vão fazer atualizações de muitas delas, eles consultam as áreas, fazem junto com as áreas. Não é alguma coisa muito imposta. É um pouco participativo.” (e-01-10).
“Onde tem ISO 9000, existe um grupo gestor. Existem os pequenos *Kaisens* que detectam os problemas simples do dia-a-dia e alteram os procedimentos padrões. Vai para o grupo gestor. Este grupo tem todas as áreas representadas ali. É aprovado e vai para o manual. Onde tem ISO, é um procedimento padronizado.” (e-02-10) (e-03-10) (e-04-10) (freqüência 3).
“Outras alterações de mudança de padrão em função da estratégia vem da diretoria, vai para a área. A área altera a norma, escreve e divulga.” (e-02-10).
“A competência para gerar normas é da presidência. Ele é o que tem a competência máxima. Então é delegado por áreas, por diretorias.” (e-04-10).
“Você tem uma diretoria de gestão corporativa que cuida dos assuntos administrativos. Então as normas de organização, de RH, de compras, de todas as funções meio que estão ali é esta área que estabelece. Você tem normas financeiras, é da diretoria financeira, para assuntos do mercado e institucionais tem regras de comunicação. Então você tem diversas formas de elaborar estas normas.” (e-01-10) (e-04-10) (freqüência 2).
“Tem manual, tem normas escritas e níveis de comunicação, tem circulares, tem notificações, que são diretores que formalizam alguma coisa da função deles, tem avisos, que são documentos que normalizam a superintendência que cuidam de funções específicas. O código de conduta foi proposto pela diretoria e homologado pelo conselho de administração. O conselho tem representantes de áreas, do próprio CAD e inclusive de pessoas da sociedade.” (e-04-10).

Continua

Sistema de Limites.
Maneira de utilização.
“Se a norma neste momento não atende e existe uma outra necessidade, a empresa é suficientemente flexível para receber a solicitação para que isto seja alterado. Às vezes as pessoas não são suficientemente flexíveis para querer alterar a norma.” (e-05-10).
“É extremamente democrática. Se a área solicita a necessidade de uma normatização, todas as áreas são envolvidas, se discute, sai uma minuta, leva-se para quem de direito para fazer a assinatura. Assina-se e avisa todos os empregados da empresa que houve uma alteração ou que tem uma norma nova. Algumas normas surgem da própria necessidade de nosso pessoal. Mas tem necessidades que vem da diretoria.” (e-05-10).
“Toda norma que sofre alteração, a gente recebe em nosso correio interno uma mensagem dizendo que a norma tal foi alterada no item tal. É uma linguagem absolutamente hermética e não descreve o que é norma, o que é o item e porque foi alterado.” (e-01-11).
“Se quisermos checar, está disponível na *Intranet*. Todas as normas estão na *Intranet*. Todos os funcionários tem acesso à *Intranet.* O sistema de fibra óptica abrange o estado inteiro. Está disponível bem na ponta.” (e-01-11) (e-02-11) (e-04-11) (e-05-11) (freqüência 4).
“É divulgado para toda a empresa através do sistema que é o correio eletrônico interno.” (e-02-11).
“No processo de inclusão do novo empregado, ele não pode trabalhar em locais de risco sem passar por um treinamento. Tem todo um treinamento sobre normas, todo um processo de inclusão na empresa.” (e-03-11).
“Nossos empregados gostam da informação olho-no-olho. As oficinas do código de conduta, por exemplo, são importantes. O código de conduta está disponível há dois anos. E as pessoas não vão ler. Mas se você chamar os funcionários, se o gerente fizer este papel que é fundamental, sentar em uma reunião e discutir o código de conduta, ele vai buscar, mas isso é só uma questão de atitude.” (e-05-11) (e-05-11) (freqüência 2).

QUADRO 6: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 2 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DE LIMITES DE SIMONS (1994).

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUB CATEGORIAS DE ANÁLISE	AFIRMAÇÕES	Média	Desvio padrão	Variância	Coef. Alfa
Análise da barreira 2: falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico.	A estratégia a longo prazo e sua tradução em metas de curto prazo.	7 – Metas da de longo prazo da empresa contribuem para a organização do meu trabalho e a definição das responsabilidades sem burocratizar demais minhas atividades.	2	1,3	1,6	
	Vinculação da remuneração variável às metas.	8 - A remuneração variável que recebo (Programa de Participação nos Resultados - PPR - ou similar) está fortemente vinculada ao cumprimento de metas de trabalho.	3	1,6	2,4	
Sistema de imites.	Objetivo do Sistema de Limites.	9 - As normas, procedimentos e políticas permitem que eu entenda onde eu devo concentrar a energia de meu trabalho buscando oportunidades para a empresa e onde não focar ações.	3	1,2	1,4	
	Maneira de utilização.	10 – As normas, procedimentos e políticas contribuem para que os objetivos de curto e longo prazo da empresa sejam atingidos.	2	1,1	1,3	
		11 - As normas, procedimentos e políticas relevantes para o meu trabalho são amplamente divulgadas e explicadas e eu entendo como e quando são aplicadas no meu dia-a-dia.	2	1,3	1,8	
TOTAL			**2,4**	**1,3**	**1,7**	**0,9**

Legenda das respostas:	**1 - Concordo totalmente.**
	2 - Concordo parcialmente.
	3 - Não sei.
	4 - Discordo parcialmente.
	5 - Discordo totalmente.

Escala de classificação do coeficiente alfa de Cronbach:	**alfa > 0.9 igual a excelente.**
	alfa > 0.8 igual a bom.
	alfa > 0.7 igual a aceitável.
	alfa > 0.6 igual a questionável.
	alfa > 0.5 igual a pobre.
	alfa < 0.5 igual a inaceitável.

4.5.2 Identificação da intensidade da barreira 2 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de limites

A intensidade da barreira 2, e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de limites será identificada através da confrontação das informações constantes no quadro 4 (critérios para identificação da barreira 2 e de definição da finalidade e forma de aplicação do sistema de limites), com as informações constantes nos quadros 5 e 6 obtidas através dos instrumentos de pesquisa deste trabalho.

Assim, conforme o quadro 4, serão utilizados nesta análise dois critérios para identificação da intensidade da barreira 2, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002):

a) A estratégia de longo prazo e sua tradução em metas de curto prazo;

b) Vinculação da remuneração variável às metas.

O sistema de controle de limites será caracterizado através da utilização de dois critérios, também conforme o quadro 4, de acordo com Simons (1994):

a) Finalidade do sistema de limites;

b) Forma de utilização do sistema de limites.

4.5.2.1 A estratégia de longo prazo e sua tradução em metas de curto prazo

O primeiro critério para a identificação da intensidade da barreira 2, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é verificar se há um desdobramento das metas de longo prazo em metas de curto prazo, conforme o quadro 4. Para verificar se há este entendimento, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma

investigação através de questionário junto aos níveis tático e operacional. As informações compiladas referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 5 e 6, respectivamente.

A investigação realizada demonstrou que há um desdobramento formal das metas de longo prazo em metas de médio e curto prazo. Este desdobramento significa traduzir metas com horizonte de tempo de até cinco anos em metas para doze meses, no orçamento anual das unidades de negócios. Um entrevistado faz a seguinte declaração sobre o sistema de definição de metas:

> "[...] você vem desdobrando. Então a gente vem no sistema de indicadores e cria indicador, sistema de medição. Estes objetivos de quatro ou cinco anos, está desdobrando em metas anuais".

A empresa utiliza uma ferramenta de formalização da metas desdobradas por área dentro da unidade de negócios, denominada compromisso de gestão. Ou seja, com a participação de todos os executivos de unidades de negócios, é elaborado um plano tático. Este é desdobrado nas áreas regionais da empresa, dando origem a um termo de compromisso e gestão. Este documento contempla todos os resultados esperados pela diretoria e é assinado pelo diretor com o superintendente e seus gerentes. O mesmo é publicado e os gerentes regionais ainda desdobram estas metas para suas áreas operacionais. E alguns casos, o desdobramento chega no nível de equipe.

Observa-se que não há consenso no que se refere a uma abordagem corporativa do desdobramento da metas de longo prazo em metas operacionais de curto prazo, como declara um entrevistado:

> "Eu acredito que está bom em teoria. Na prática, nós precisamos de mais tempo e paciência para ir consolidando".

Declarações como a anterior demonstram que há oportunidades de melhoria a serem implementadas neste processo. Como o processo de desdobramento é descentralizado, ficando a cargo de cada unidade de negócio, percebe-se uma deficiência de padrão para a execução desta atividade.

Dificuldades encontradas na divulgação do plano estratégico, utilizando a sistemática de apresentação do *Balanced Scorecard* também foram relatadas, o que contribui para um processo de despadronização do desdobramento das metas estratégicas.

Esta falta de consenso sobre a efetividade do desdobramento também leva a declarações positivas de executivos que, em suas unidades de negócios, demonstram um processo coerente de desdobramento das metas utilizando o *Balanced Scorecard* como fonte de informação primária para o trabalho e instrumento de comunicação da estratégia à equipe. Este executivo descreve uma das etapas do processo em sua unidade de negócio:

> "Nós tivemos que fazer uma tradução disto, do mapa do BSC em duas grandes vertentes. Uma primeira vertente que a gente chama de excelência operacional, que seriam as melhorias contínuas, é você atacar a produtividade, eliminar custos e despesas desnecessárias e produzir mais e melhor com a mesma coisa. Essa é uma linha bem clara de curto e médio prazo que a empresa adotou. O longo prazo tem bem característico o crescimento de receita. O atingimento das metas de curto e médio prazo contribui para o atingimento das metas de longo prazo".

A última frase de sua declaração no parágrafo anterior deixa claro que o processo é encarado como efetivo para algumas unidades de negócio, mas não para todas.

Funcionários de nível tático e operacional concordam parcialmente com a afirmação de que o desdobramento de metas estratégicas contribui efetivamente para a consecução de seus objetivos do dia-a-dia.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da barreira 2 é média uma vez que o processo de desdobramento estratégico em metas de curto prazo ocorre de forma ostensiva na organização e que há uma percepção de que, de forma geral, o atingimento destas metas de curto prazo contribui para o atingimento das metas de longo prazo mas oportunidades de melhorias são observadas no processo de padronização do desdobramento, o que pode comprometer a efetividade dos resultados como um todo.

4.5.2.2 Vinculação da remuneração variável às metas

O segundo critério para a identificação da intensidade da barreira 2, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é a vinculação da remuneração variável dos funcionários da empresa com o atingimento de metas estratégicas, conforme o quadro 4. Para verificar se há este entendimento, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação, através de questionário, junto aos níveis tático e operacional. As informações compiladas referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 5 e 6, respectivamente.

Observa-se que há um consenso entre os respondentes de que o programa de participação nos lucros que a empresa adota não está formalmente vinculado a metas objetivas de desempenho departamental ou individual.

Os executivos entendem que a não existência de um programa de remuneração consistente com o atingimento de metas de curto prazo é uma oportunidade de potencialização dos resultados da empresa que pode contribuir

para o aumento ainda mais acentuado da velocidade da implementação estratégica. Isto fica evidente em declarações como:

> "Nós temos a participação do lucro que é o único incentivo variável com relação a resultados mas ela é muito genérica".

De forma não padronizada, a empresa disponibiliza aos departamentos um percentual do valor da folha de pagamento para distribuição aos funcionários com base em atingimento de objetivos departamentais.

Os executivos que citam este procedimento, uma vez que não consideram que é uma remuneração variável, vinculam seu pagamento e os critérios de distribuição aos objetivos departamentais formalizados através do documento de compromisso de gestão, porém lembram que não é um processo sistematizado.

No que se refere a programas de remuneração variável, esta é percebida pelos níveis tático e operacional, porém funcionários destes níveis declararam não saber se a remuneração variável que recebem está ou não fortemente vinculada ao cumprimento de metas de trabalho.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da barreira 2 é alta, mesmo considerando que a empresa possui um programa de participação nos lucros e resultados mas que, entretanto, não está formalmente vinculada ao atingimento de objetivos estratégicos.

4.5.2.3 Sistema de controle de limites

O sistema de controle de limites, seus objetivos para a organização e sua forma de utilização serão identificados através da confrontação das informações constantes no quadro 4 (critérios para identificação da barreira 2 e de definição da

finalidade e forma de aplicação do sistema de limites), com as informações constantes nos quadros 5 e 6 obtidas através dos instrumentos de pesquisa deste trabalho.

Os funcionários que participaram das entrevistas entendem que o conjunto de procedimentos e normas da empresa está muito bem estruturado, delimitando o espaço de atuação de cada funcionário e padronizando a maneira de operar a empresa.

Existe a percepção de que, em alguns pontos, o conjunto de procedimentos exagera no rigor da padronização porém isto é visto como um fator importante e como diferencial para o desempenho da companhia, como declara um entrevistado:

> "[...] este talvez seja o nosso mais bem implantado sistema de controle. Só que ele, na minha opinião, exagera em alguns pontos, que causam os efeitos negativos da burocracia mas também tenho noção de que, por causa deste sistema, a COPEL é uma empresa diferenciada".

Um dos executivos citou que este sistema de controle tem uma influência considerável no comportamento, fazendo uma relação com uma das características culturais da empresa que é o cumprimento de normas.

Existe a percepção de que este sistema funciona como um balizador para a atitude operacional dos funcionários:

> "[...] e se nós temos como disciplina de valor, excelência operacional, você não pode ter excelência operacional se cada um fizer o processo como pensa que deve ser feito. Então está alinhado à nossa disciplina de valor, tem que ter padronização. E para ter controle dos processos, tem que estar padronizado, senão, não controla. Consegue-se estabilidade de processo, tendo um procedimento padrão estabelecido".

No que se refere ao processo de delegação da tomada de decisão, existe uma divergência sobre a efetividade do sistema de limites, no que se refere à autonomia para aprovações de movimentação financeira, porém, deve-se considerar

a natureza de capital misto da empresa, que justifica tal configuração, conforme a citação:

> "O que é visto como maior burocracia não são as normas mas sim os níveis de competência para autorizações. As pessoas querem ter uma autonomia maior para aprovações financeiras, por exemplo. Como a COPEL é uma empresa de economia mista, tem que prestar contas ao Tribunal de Contas. Os diretores delegam suas atribuições mas não sua responsabilidade. Ele continua sendo responsável mesmo delegando autoridade".

O processo de melhorias e busca de oportunidades também é restringido por este sistema na visão de um dos respondentes, o que é positivo uma vez que limita o processo no âmbito dos objetivos estratégicos da organização:

> "[...] a padronização é vista como um engessamento. Mas a padronização é uma coisa muito natural. Eu vou otimizando o melhor possível meu processo e vou mudar quantas vezes necessário for. E toda vez que eu mudo, eu padronizo. Para que todo mundo possa saber como é, como faz e que eu não precise a cada momento estar relembrando você como é que as coisas devem ser feitas".

No que se refere à maneira de utilização do sistema de limites, observa-se uma abordagem mais focada na definição operacional de delimitação de campo de atuação em detrimento a uma abordagem estratégica, na utilização deste mecanismo de controle.

Assim, do ponto de vista estratégico, observa-se a seguinte declaração:

> "[...] a competência para gerar normas é da presidência. Ela é o que tem a competência máxima. Então, é delegado por áreas, por diretorias. [...] alterações de mudança de padrão em função da estratégia vem da diretoria, vai para a área. A área altera a norma, escreve e divulga".

Do ponto de vista operacional, a sistemática de construção de limites, ocorrendo a delegação de autoridade para tal, é vista de forma extremamente democrática, conforme declara um respondente:

> "Se a área solicita a necessidade de uma normatização, todas as áreas são envolvidas, se discute, sai uma minuta, leva-se para quem de direito para

> fazer a assinatura. Assina-se e avisa todos os empregados da empresa que houve uma alteração ou que tem uma norma nova. Algumas normas surgem da própria necessidade de nosso pessoal. Mas tem necessidades que vem da diretoria".

Observa-se que a adoção do padrão de qualidade ISO 9000 teve uma grande contribuição para o fortalecimento deste conjunto de documentos que estabelecem limites, porém este ponto é citado com uma conotação extremamente operacional, como cita um dos entrevistados:

> "Uma parte das normas, em função dos programas de qualidade, é elaborada em diversas áreas via padrão ISO 9000. O que já é um avanço em relação à norma anterior. Porque a norma ISO é mais democrática e um pouco mais operacional".

A formalização deste processo ocorre através de um Comitê que estabelece as políticas sobre determinado assunto para a empresa.

Para aqueles componentes do sistema de limites que não estão inseridos nos sistemas da qualidade baseados no padrão ISO 9000, conforme declara um respondente:

> "[...] tem uma diretoria de gestão corporativa que cuida dos assuntos administrativos. Então as normas de organização, de RH, de compras, de todas as funções meio que estão ali é esta área que estabelece".

O sistema de limites utiliza uma série de instrumentos de formalização das declarações de delimitação da atuação funcional. Como sita um executivo:

> "Tem manual, tem normas escritas e níveis de comunicação, tem circulares, tem notificações, que são diretores que formalizam alguma coisa da função deles, tem avisos, que são documentos que normalizam a superintendência que cuidam de funções específicas. O código de conduta foi proposto pela diretoria e homologado pelo conselho de administração. O conselho tem representantes de áreas, do próprio Conselho de Administração e inclusive de pessoas da sociedade".

No que se refere à divulgação interna do sistema de limites, observa-se que há uma sistemática de divulgação ampla através de meios eletrônicos, como declara um respondente:

> "Toda norma que sofre alteração, a gente recebe em nosso correio interno uma mensagem dizendo que a norma tal foi alterada no item tal".

Observam-se oportunidades de melhoria para garantir o entendimento e a utilização destes padrões alterados.

Porém, do ponto de vista de disponibilidade, toda a informação referente ao sistema de limites está disponível na *Intranet,*. Como declara um respondente:

> "Todas as normas estão na *Intranet*. Todos os funcionários têm acesso à *Intranet*. O sistema de fibra óptica abrange o estado inteiro. Está disponível bem na ponta".

Um aspecto relevante a ser destacado no processo de comunicação do sistema, refere-se à sistemática de inclusão do novo funcionário, como declara um dos entrevistados:

> "[...] no processo de inclusão do novo empregado, ele não pode trabalhar em locais de risco sem passar por um treinamento. Tem todo um treinamento sobre normas, todo um processo de inclusão na empresa".

Do ponto dos funcionários de nível tático e operacional, os mesmos declararam não saber se as normas, procedimentos e políticas permitem que os mesmos entendam onde devem concentrar a energia de seu trabalho, buscando oportunidades para a empresa, e onde não focar ações, o que ratifica a conclusão acima.

Ainda, com relação à investigação nos níveis tático e operacional, observou-se uma concordância parcial de que as normas, procedimentos e políticas contribuem para que os objetivos de curto e longo prazo da empresa sejam

atingidos. Esta concordância parcial também é observada no que se refere à afirmação que as normas, procedimentos e políticas relevantes para o trabalho são amplamente divulgadas e explicadas, e que o funcionário entende como e quando são aplicadas no seu dia-a-dia.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da utilização do sistema de limites é média, uma vez que, apesar da consistência da utilização do ponto de vista operacional, o estabelecimento de limites estratégicos que direcionem a atitude pode ser mais bem explorado pela empresa.

4.5.3 Considerações finais sobre a barreira 2 e o sistema de limites

Tendo em vista a interpretação das informações coletadas e apresentadas no presente trabalho, podemos explicitar considerações finais sobre a identificação da intensidade da barreira 2 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de limites.

Assim, no que se refere à intensidade da barreira 2 ao processo de implementação estratégica, que é definida como a falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico, foram efetuadas as seguintes constatações para cada critério analisado:

a) Considerando-se o primeiro critério (estratégia de longo prazo e sua tradução em metas de curto prazo) pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 2 é média uma vez que o processo de desdobramento estratégico em metas de curto prazo ocorre de forma ostensiva na organização e que há uma percepção de que, de forma geral, o atingimento destas metas de curto prazo contribui para o

atingimento das metas de longo prazo, mas deve-se considerar oportunidades de melhorias observadas no processo de padronização do desdobramento estratégico;

b) Considerando-se o segundo critério (vinculação da remuneração variável às metas) pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 2 é alta, considerando que a empresa possui um programa de participação nos lucros e resultados mas que o mesmo não está vinculado à consecução de objetivos estratégicos.

Assim, observou-se que a análise dos dois critérios de Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002) demonstrou um deles com intensidade média e um com intensidade alta. Levando em conta uma posição conservadora na avaliação destas informações, pode-se considerar que a intensidade da presença da barreira 2 na COPEL é média.

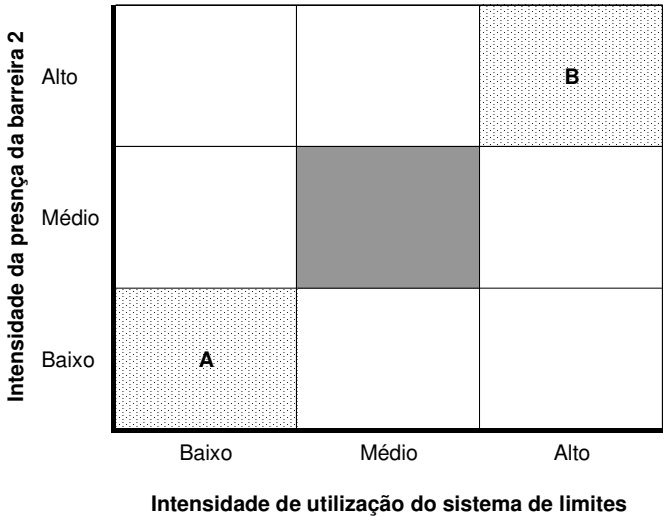
No que se refere ao sistema de controle de limites, pode-se observar uma intensidade média em sua utilização uma vez que, apesar da consistência da utilização do ponto de vista operacional, o estabelecimento de limites estratégicos que direcionem a atitude pode ser mais bem explorado pela empresa do ponto de vista estratégico.

Com o objetivo de demonstrar de forma mais objetiva esta relação, a formação gráfica a seguir explicita a de forma cartesiana as variáveis da pesquisa ora apresentada.

No eixo “x”, pode-se observar a variável “intensidade da utilização do sistema de controle de limites” e no eixo “y”, a variável “intensidade da presença da barreira 2”.

Conforme Silva (2002), os pontos A e B do gráfico representam regiões de incongruências entre as variáveis em estudo. Isto porque, por exemplo, uma situação de intensidade de barreira baixa e intensidade de utilização do sistema de controle baixo, levaria à conclusão de que barreiras e sistemas de controles não tem uma relação de dependência.

GRÁFICO 2: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DA BARREIRA 2 E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE LIMITES NA COPEL



Observando-se o gráfico acima, pode-se ter uma visão clara e objetiva da relação entre as variáveis da pesquisa. A média intensidade de utilização do sistema de limites influencia na implementação estratégica contribuindo para o aparecimento mediano da barreira 2.

4.6 SISTEMA DE CONTROLE DIAGNÓSTICO E A BARREIRA 3

Este tópico tratará do Sistema de Controle Diagnóstico e da barreira 3 ao processo de implementação estratégica que é definida como a falta de coerência do planejamento estratégico, conforme Silva (2002).

4.6.1 Dados coletados nas entrevistas

As informações referentes aos fatores de caracterização das variáveis do problema tratadas neste sub item do trabalho de pesquisa bem como aquelas informações coletadas através de entrevistas ou questionários, são apresentadas nos quadros 7, 8 e 9.

QUADRO 7: BARREIRA 3 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E O SISTEMA DIAGNÓSTICO DE SIMONS (1994)

Análise da barreira 3 de Norton e Kaplan (1997) 2 Silva (2002) (Falta de coerência no planejamento estratégico).	**Sistema de Controle de Diagnóstico conforme Simons (1994)**	
	1. Objetivo	**2. Maneira de utilização**
1. Coerência entre o orçamento a curto prazo e os objetivos e metas a longo prazo: 1.1. Falta de correspondência entre os planos de ação e a alocação de recursos para as prioridades estratégicas a longo prazo. **2. Forma de elaboração e correção do orçamento:** 2.1. O planejamento estratégico e o orçamento anual (a curto prazo) são processos elaborados separadamente. 2.2. Os fundos e a alocação de recursos dificilmente então relacionados com as prioridades estratégicas. 2.3. As revisões mensais se preocupam em explicar as divergências entre as operações reais e as operações previstas, e não o progresso das metas estratégicas.	• Verificar e controlar a consecução de metas e objetivos. • Supervisionar os resultados da organização e corrigir desvios de *performance.* • O ponto central deste sistema é a implementação da estratégia intencional prevista no planejamento estratégico.	• Supõe a aplicação de uma visão limitada do controle, assim como os aspectos mecânicos do controle. • Precisam garantir que as decisões sejam coerentes com as metas da organização. • São sistemas formais de informação. • Medir os resultados de um processo, a existência de padrões predeterminados que possam ser confrontados com os resultados atuais, e a capacidade para corrigir os desvios de padrões. • Os planos de resultados e orçamento são os mecanismos do sistema de controle de diagnóstico mais utilizados pelas empresas modernas. • Comprovar que uma variável crítica de sucesso está desviada é comprovar que uma estratégia não funciona e obriga a perguntar-se que fatores poderiam ser identificados como causas. • Eficácia e eficiência são os principais critérios para selecionar as medidas que devem ser aplicadas nos sistemas de controle de diagnóstico. • Para determinar as variáveis críticas de sucesso é necessário analisar primeira a estratégia adotada pela empresa e as metas específicas desta estratégia. • Considera-se o mecanismo de orçamento de curto prazo que aloca recursos para as ações que devem ser realizadas para possibilitar a consecução de metas e objetivos departamentais definidos no planejamento estratégico • Controlar os rendimentos das variáveis estratégicas críticas, através de mecanismos como o orçamento a curto prazo.

FONTE: adaptado de Silva (2002).

QUADRO 8: DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 3 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DIAGNÓSTICO DE SIMONS (1994)

Análise da barreira 3: falta de coerência no planejamento estratégico.
1. Coerência entre o orçamento a curto prazo e os objetivos e metas a longo prazo.
"O orçamento anual da COPEL hoje é praticamente absorvido com o operacional, com o dia-a-dia." (e-01-12) (e-05-12) (freqüência 2).
"Isso é um grande complicador. Nos já tivemos insucesso no planejamento estratégico por estar desatrelado do orçamento. A morte do plano estratégico no passado, ocorreu porque nós só tínhamos objetivos, metas, planos e não projetos, e não ficávamos atrelados. Então alguém ficava cobrando uma área que não tinha recursos e ninguém dava se importava. Desta vez, nós fizemos com que todas as iniciativas estivessem no orçamento." (e-04-12).
"Para mim está totalmente relacionado com os objetivos estratégicos. O orçamento está lá, funciona." (e-05-12).
2. Forma de elaboração e correção do orçamento.
"Mas está tendo um grande esforço do planejamento econômico financeiro e do orçamento, de fazer o orçamento alinhado. Então, hoje, para colocar alguma coisa nova, você tem que dizer qual é o objetivo estratégico para o qual ele está contribuindo." (e-01-13) (e-02-13) (freqüência 2).
"Faz-se o planejamento estratégico, é feito um desdobramento nos planos e a partir dos planos nós definimos o que custaria cada uma daquelas iniciativas. Na época da elaboração do orçamento, estes valores são comunicados para a área financeira, dizendo que as iniciativas de mudanças custam tantos milhões de reais e que a nossa rotina custa tantos milhões de reais. A rotina sufoca o orçamento. E aí é que há uma grande discussão." (e-02-13).
"O orçamento é discutido primeiro internamente. Colocam-se as propostas das superintendências. Vai para uma discussão de diretoria. Fazem-se os cortes, negociações e priorizações. Volta. Depois é feita uma vinculação daquela verba com o que foi aprovado. Possíveis alterações disto, só com aprovação expressa." (e-03-13).
"No plano estratégico nós temos necessidades de despesas e investimentos. Então fomos perguntar como as pessoas fazem o orçamento e vimos que muita gente faz a somente projeção do passado." (e-04-13).
"Então nós dissemos: tem que pegar o operacional e projeta. Pega o estratégico e coloca. Coloca o que é despesa e o que é investimento. Para a área financeira interessa tudo mas para nós que estamos controlando o estratégico, interessa saber o que vai ser feito e o que não vai ser feito." (e-04-13).
"O orçamento é tão comprometido com as metas estratégicas que a briga grande por recursos é por isso." (e-05-13).
"Não temos revisões mensais. De vez enquanto é feita. Não sei nem se é trimestral." (e-01-14).
"Aqui nós controlamos os dois. Temos que estar cumprindo o orçamento e as metas estratégicas." (e-02-14).

Continua

Análise da barreira 3 de Norton e Kaplan: Falta de coerência no planejamento estratégico.
2. Forma de elaboração e correção do orçamento.
“Temos uma reunião mensal na diretoria onde o diretor acompanha os índices macro. Aqueles não atendidos, ele tem que fazer um relatório de três gerações que contempla o que você se comprometeu a fazer, o que você fez e o que você vai fazer para corrigir aqueles maus resultados.” (e-03-14).
“Realizar um orçamento pura e simplesmente não quer dizer que você está sendo melhor. Não está dizendo que você está caminhando para os seus objetivos.” (e-03-14).
“Não consegue fugir da visão de acompanhamento tradicional de orçado versus realizado para uma visão de controle da implementação da estratégica a partir do cumprimento do orçamento. Então o orçado vai continuar a ser comparado com o realizado e o impacto lá na frente. E a gestão aqui é muito financeira. Não é olhado se a estratégia está sendo atingida, que é o ideal. O orçamento é uma conseqüência mas os caras do recurso só olham o recurso. E nós temos um agravante. Nós temos dificuldade de captar por conta da natureza da empresa.” (e-04-14).
“Se existe uma coisa que é acompanhada com critério, principalmente a questão de investimentos que afetam as áreas de negócios é o orçamento. Existem pessoas que somente trabalham na gestão orçamentária.” (e-05-14).
“Quando aparece uma coisa no meio do caminho, ou por força de lei, porque nós somos muito regulamentados, ou por necessidades externas ou por emergências, você vem, traz a sua proposta, faz a sua solicitação de complementação e a área financeira analisa, discute e passa. Existe uma recomposição de valores em função de fatos externos. Neste ponto eu acredito que somos extremamente flexíveis e trabalhamos bastante com os cenários externos.” (e-05-14).

Sistema Diagnóstico
1. Objetivo do Sistema de Controle de Diagnóstico.
“Tem a questão da Qualidade que internalizou bastante, principalmente na área operacional da Distribuição, os indicadores. Mas isso não é a mesma coisa em todas as áreas.” (e-01-15).
“E o sistema de gestão de indicadores nós transformamos ele nos indicadores do mapa estratégico. A gente fazia o gerenciamento por diretrizes. Hoje estamos fazendo um BSC. E usamos os dois. Fazem um casamento perfeito. Porque o BSC está bem mais como um sistema gerencial e o gerenciamento por diretrizes vai no operacional.” (e-01-15).
“Continuamos com o gerenciamento por diretrizes, porque o objetivo do mapa estratégico é estabelecer uma diretriz que vai se desdobrando e estamos utilizando o mesmo sistema que controlava as metas relacionadas a cada diretriz *linkadas* com o mapa.” (e-01-15).

Continua

Sistema Diagnóstico
1. Objetivo do Sistema de Controle de Diagnóstico.
“Existem o indicadores da estratégia, que estão no Balanced Scorecard e existem os demais. Alguns não estão no BSC. Alguns estão alinhados com a estratégia e outros não porque se referem à rotina de trabalho e não à mudança. Porque a estratégia está ligada a mudar de posição." (e-02-15).
“Começamos com o desdobramento das diretrizes que vem do TQC, o antigo *Total Quality Control*. Agora, usamos o BSC. Usamos esta metodologia e está razoavelmente alinhada. Os indicadores descem para o nível de superintendências, áreas e, em alguns casos, até o nível de equipe.” (e-03-15).
“O BSC é o melhor para traduzir a estratégia porque ela alinha.” (e-04-15).
“Os sistemas de indicadores são desdobrados até o menor nível da estrutura, mas nem todos conseguem cumprir no prazo do reporte das informações para a área de planejamento. E Aí a gente precisa um pouco mais de rapidez. E neste momento a gente precisa ter um caráter um pouco menos democrático. Ser democrático é muito bom. Mas em alguns momentos a sobrevivência da empresa requer que você haja de forma diferente.” (e-05-15).
2. Maneira de utilização.
“Isto fica a critério de cada departamento. Aqui a gente tem muita liberdade. A liberdade é boa em alguns sentidos.” (e-01-16).
“Por exemplo na minha áreas. Não tem aqui um sistema de indicadores. Nós temos nosso mapa estratégico *linkado* ao mapa corporativo. Nós fizemos esta discussão. Estamos estabelecendo os indicadores para estes mapas, mas ele ainda não está com os nossos indicadores de iniciativas.” (e-01-16).
“Quando você cria um indicador muitas vezes você precisa de um bom tempo para criar um sistema de medidas. Ele não uma coisa assim: põe no sistema que a partir de agora já teremos um número. Primeiro tem que definir um indicador. Tem muitos indicadores que não é fácil definir. Depois você tem que ter um sistema de coleta do dado. Aí tem que colocar ele na base de dados de informática. Então tem indicadores que demoram seis ou sete meses para você implementar e começar realmente a utilizar.” (e-01-16).
“O desdobramento é feito de cima abaixo. E abre até, am alguns casos individualmente. Então se você entra lá na equipe, eles tem. Nem todos tem individual.” (e-02-16).

QUADRO 9: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 3 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA DIAGNÓSTICO DE SIMONS (1994).

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUB CATEGORIAS DE ANÁLISE	AFIRMAÇÕES	Média	Desvio padrão	Variância	Coef. Alfa
Análise da barreira 3: falta de coerência no planejamento estratégico.	Coerência entre o orçamento a curto prazo e os objetivos a longo prazo.	12 – O orçamento para despesas e investimentos da minha área contribui não só para a operação das atividades do dia-a-dia mas também para a implementação de ações de longo prazo.	2	1,0	1,0	
	Forma da elaboração e correção do orçamento.	13 – Quando o orçamento anual da minha área é elaborado, os objetivos de longo prazo (3 a 5 anos) da empresa são considerados para que os recursos financeiros sejam empregados na implementação de ações estratégicas da empresa.	3	1,2	1,5	
		14 – O cumprimento do orçamento é medido periodicamente buscando entender qual a evolução da implementação dos objetivos da empresa e não somente entender a diferença entre valores orçados e realizados.	3	1,3	1,7	
Sistema Diagnóstico	Objetivo do Sistema de Controle de Diagnóstico.	15 – Os indicadores de desempenho da minha área demonstram se os objetivos de curto e longo prazo da estratégia da empresa estão ou não sendo cumpridos.	2	1,1	1,2	
	Maneira de utilização.	16 – Os indicadores de desempenho da minha área fazem parte de um sistema de controle da empresa que congrega não só os indicares da minha área como os indicadores das demais áreas da empresa.	2	1,3	1,6	
TOTAL			**2,4**	**1,2**	**1,4**	**0,7**

Legenda das respostas:	**1 - Concordo totalmente.**
	2 - Concordo parcialmente.
	3 - Não sei.
	4 - Discordo parcialmente.
	5 - Discordo totalmente.

Escala de classificação do coeficiente alfa de Cronbach:	**alfa > 0.9 igual a excelente.**
	alfa > 0.8 igual a bom.
	alfa > 0.7 igual a aceitável.
	alfa > 0.6 igual a questionável.
	alfa > 0.5 igual a pobre.
	alfa < 0.5 igual a inaceitável.

4.6.2 Identificação da intensidade da barreira 3 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle diagnóstico

A intensidade da barreira 3 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle de diagnóstico será identificada através da confrontação das informações constantes no quadro 7 (critérios para identificação da barreira 3 e de definição da finalidade e forma de aplicação do sistema diagnóstico), com as informações constantes nos quadros 8 e 9 obtidas através dos instrumentos de pesquisa deste trabalho.

Assim, conforme o quadro 7, serão utilizados nesta análise dois critérios para identificação da intensidade da barreira 3, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002):

a) Coerência entre o orçamento de curto prazo e os objetivos e metas de longo prazo;
b) Forma de elaboração e correção do orçamento.

O sistema de controle diagnóstico será caracterizado através da utilização de dois critérios, também conforme o quadro 7, de acordo com Simons (1994):

a) Finalidade do sistema diagnóstico;
b) Forma de utilização do sistema diagnóstico.

4.6.2.1 Coerência entre o orçamento de curto prazo e os objetivos e metas de longo prazo

O primeiro critério para a identificação da intensidade da barreira 3, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é a coerência entre o orçamento de

curto prazo e os objetivos e metas de longo prazo, conforme o quadro 7. Para verificar se há este entendimento, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação através de questionário junto aos níveis tático e operacional. As informações compiladas referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 8 e 9, respectivamente.

Pode-se observar, através das declarações dos executivos entrevistados, que existe uma percepção de que o orçamento anual da empresa é um instrumento de alavancagem da implementação estratégica, porém um grande foco nas metas de curto prazo é dado na elaboração do orçamento, dando uma conotação operacional na alocação de recursos. Um dos executivos entrevistados declara:

> ”O orçamento anual da COPEL hoje é praticamente absorvido com o operacional, com o dia-a-dia”.

Um outro executivo ratifica esta declaração dizendo:

> “Se você olhar o nosso orçamento de custeio, 95% dele é rotina”.

Um executivo declara que ocorreu a inserção no orçamento de todas as iniciativas estratégicas porém identifica oportunidades no processo orçamentário para alavancar ainda mais o processo estratégico.

A vinculação dos objetivos definidos no orçamento às metas de longo prazo pode ser potencializada. Existe uma restrição por parte do pessoal de nível tático e operacional quanto a este assunto, no sentido de que há uma concordância parcial de que o orçamento para despesas e investimentos das áreas contribui, não só para a operação das atividades do dia-a-dia, mas também para a implementação de ações de longo prazo.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da barreira 3 é alta uma vez que o processo de vinculação do orçamento anual às metas de longo prazo pode ser melhorado através da unificação dos processos de planejamento e orçamentário.

4.6.2.2 Forma de elaboração e correção do orçamento

O segundo critério para a identificação da intensidade da barreira 3, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é a forma de elaboração e correção do orçamento, conforme o quadro 7. Para verificar se há este entendimento, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação através de questionário junto aos níveis tático e operacional. As informações compiladas referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 8 e 9, respectivamente.

Observa-se na análise das informações coletadas que há um processo estruturado de planejamento e definição orçamentária, porém deve-se considerar que o fato de que a elaboração do orçamento é um processo calcado na projeção das despesas do período anterior. Isto pressupõe que sua relação direta e objetiva com as metas estratégicas pode apresentar oportunidades de melhorias.

Considerando que há a projeção de despesas passadas para a elaboração do orçamento, a alocação de recursos para ações estratégicas ocorre indiretamente sem relação direta com a totalidade do plano, sendo definido através da diferença entre o valor projetado e aprovado pela área financeira e o valor necessário para a operação no período.

Existe um esforço e uma consciência de que há a necessidade da vinculação de ambos os processos (planejamento estratégico e orçamento), como declara um respondente da entrevista:

> "[...] faz-se o planejamento estratégico, é feito um desdobramento nos planos e a partir dos planos nós definimos o que custaria cada uma daquelas iniciativas. Na época da elaboração do orçamento, estes valores são comunicados para a área financeira, dizendo que as iniciativas de mudanças custam tantos milhões de reais e que a nossa rotina custa tantos milhões de reais. A rotina sufoca o orçamento. E aí é que há uma grande discussão".

Neste sentido, no que se refere à alocação de recursos financeiros para as prioridades estratégicas, existe uma percepção dos entrevistados de que a parcela dedicada a investimentos estratégicos pode ser mais bem planejada e definida, como se observa na declaração de um respondente:

> "O ideal era que a empresa separasse de 5 a 10% e dissesse assim, toque o seu dia-a-dia com 90% e nós vamos acompanhar os indicadores operacionais que não podem estar piorando que garantem o teu ponto "a" e vamos tratar 5% ou 10% para você atingir o ponto "b". Mas isso não está acontecendo ainda".

Deve ser considerado porém que há um grande esforço da área de planejamento econômico-financeiro e de orçamento no sentido de aproveitar estas oportunidades de melhorias para alavancar o processo de implementação estratégica, como se observa em uma declaração:

> "[...] fazer o orçamento alinhado. Então, hoje, para colocar alguma coisa nova, você tem que dizer qual é o objetivo estratégico para o qual ele está contribuindo".

No que se refere às revisões do orçamento e o progresso das metas estratégicas, observa-se que a revisão ocorre periodicamente porém está atrelada à verificação do cumprimento dos desembolsos em relação aos valores alocados para tal. Um dos respondentes declara que:

> "[...] o acompanhamento da evolução da implementação do plano estratégico ainda não existe".

Deve-se considerar, porém, que ocorre uma ação centralizada para controlar a alocação dos recursos que foram destinados a ações estratégicas.

Do ponto de vista descentralizado, algumas áreas declaram que controlam e revisam o orçamento tanto de despesas quanto do ponto de vista da consecução de metas estratégicas, porém este processo apresenta oportunidades de melhorias quanto à sua padronização.

Devem-se ressaltar dois pontos favoráveis no processo de controle estratégico. O primeiro refere-se à percepção do controle de curto prazo, como declara um entrevistado:

> "[...] realizar um orçamento pura e simplesmente não quer dizer que você está sendo melhor. Não está dizendo que você está caminhando para os seus objetivos".

Em segundo lugar, o processo de re alinhamento, quando da detecção de necessidade de re alocação de verbas ou aprovações complementares, parece ser sistematizado para aquelas áreas que fazem controle estratégico, como declara um executivo:

> "Quando aparece uma coisa no meio do caminho, ou por força de lei, porque nós somos muito regulamentados, ou por necessidades externas ou por emergências, você vem, traz a sua proposta, faz a sua solicitação de complementação e a área financeira analisa, discute e passa. Existe uma recomposição de valores em função de fatos externos. Neste ponto eu acredito que somos extremamente flexíveis e trabalhamos bastante com os cenários externos".

No que se refere à investigação nos níveis tático e operacional, observa-se que há uma coerência de opinião com as declarações do nível estratégico.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da barreira 3 é alta uma vez que os processos de elaboração e revisão do orçamento ocorrem separadamente ao processo de planejamento estratégico, existe uma relação de baixa intensidade na alocação de recursos para ações estratégicas e o processo de revisão ocorre com foco no cumprimento de metas financeiras de curto prazo.

4.6.2.3 Sistema de controle diagnóstico

O sistema de controle diagnóstico, seus objetivos para a organização e sua forma de utilização serão identificados através da confrontação das informações constantes no quadro 7 (critérios para identificação da barreira 3 e de definição da finalidade e forma de aplicação do sistema diagnóstico), com as informações constantes nos quadros 8 e 9 obtidas através dos instrumentos de pesquisa deste trabalho.

Pode-se observar que, do ponto de vista da percepção sobre o objetivo do sistema diagnóstico, existe uma sistemática de desdobramento de diretrizes estratégicas através da ferramenta de *Balanced Scorecard*, como declara um executivo da empresa:

> "Existem os indicadores da estratégia, que estão no *Balanced Scorecard* e existem os demais. Alguns não estão no BSC. Alguns estão alinhados com a estratégia e outros não porque se referem à rotina de trabalho e não à mudança. Porque a estratégia está ligada a mudar de posição".

Há a percepção de que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta efetiva no alinhamento dos indicadores de controle com as estratégias corporativas. Estas estratégicas estão contidas nos mapas estratégicos, já descritos em tópicos anteriores deste trabalho.

Este desdobramento é considerado alinhado com a estratégia por parte de alguns entrevistados que declaram:

> "[...] os indicadores descem para o nível de superintendências, áreas e, em alguns casos, até o nível de equipe".

Deve-se considerar que esta percepção não é generalizada na companhia e está focada em unidades de cunho operacional, onde ferramentas como o sistema da qualidade baseado no padrão ISO 9000 está presente, como declara um dos entrevistados:

> "Tem a questão da Qualidade que internalizou bastante, principalmente na área operacional da Distribuição".

Deve-se considerar também que, em algumas áreas onde os objetivos do sistema diagnóstico encontram-se com maior grau de consolidação, o tempo de resposta no reporte destes resultados e na alimentação dos quadros de controle apresentam oportunidades de melhorias.

Do ponto de vista tático e operacional, observa-se que há uma concordância parcial de que os indicadores de desempenho das áreas demonstram se os objetivos de curto e longo prazo da estratégia da empresa estão ou não sendo cumpridos.

No que se refere à maneira de utilização do sistema de diagnóstico na organização, observa-se que há uma sistematização do controle diagnóstico que garante uma utilização efetiva porém oportunidades de padronização da utilização deste sistema são observadas na organização. Como declara um dos entrevistados:

> "[...] Isto fica a critério de cada departamento."

Também se observa que, na visão de um dos entrevistados, há uma dificuldade na criação de indicadores consistentes com a necessidade de medição do avanço do plano estratégico, considerando que:

> "[...] quando você cria um indicador muitas vezes você precisa de um bom tempo para criar um sistema de medidas. Ele não é uma coisa assim: põe no sistema que a partir de agora já teremos um número. Primeiro tem que definir um indicador. Tem muitos indicadores que não é fácil definir. Depois você tem que ter um sistema de coleta do dado. Aí tem que colocar ele na base de dados de informática. Então tem indicadores que demoram seis ou sete meses para você implementar e começar realmente a utilizar".

Por outro lado, observa-se que em muitas das áreas pesquisadas o entrevistado demonstra confiança para declarar que o controle ocorre com indicadores desdobrados até o nível do indivíduo na equipe, em alguns casos.

Este cenário de demanda por padronização na utilização do sistema de diagnóstico sugere oportunidades no processo de garantia de que as decisões sejam tomadas de forma coerente com as metas da organização.

Outros respondentes declaram que, apesar de não possuírem um sistema de indicadores, possuem um mapa estratégico alinhado ao mapa corporativo, e que os indicadores estão em fase de definição, conforme o processo de consolidação do sistema de alinhamento estratégico.

No tópico anterior, pôde-se observar a sistemática de controle do processo de orçamento focada na verificação do cumprimento dos valores orçados a partir dos valores realizados. Deve-se ressaltar que, o cunho financeiro da gestão citado por um dos respondentes, garante uma adoção de controle mais apurada neste caso. Porém devem-se considerar oportunidades de padronização deste controle.

Do ponto de vista tático e operacional, observa-se que há uma concordância parcial de que os indicadores de desempenho das áreas fazem parte de um sistema

de controle da empresa que congrega, não só os indicares da própria área como os indicadores das demais áreas da empresa.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da utilização do sistema diagnóstico é média. Ocorre um desdobramento das metas estratégicas em indicadores em muitas áreas com um processo sistematizado de controle e *feedback* padronizado que garante a consecução de objetivos e metas, a correção de desvios coordenada e o controle da implementação estratégica intencional. Deve-se considerar que há oportunidades de padronização na utilização deste sistema, gerando oportunidades de alavancagem estratégica para a empresa como um todo.

4.6.3 Considerações finais sobre a barreira 3 e o sistema diagnóstico

Tendo em vista a interpretação das informações coletadas e apresentadas no presente trabalho, podemos explicitar considerações finais sobre a identificação da intensidade da barreira 3 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle diagnóstico.

Assim, no que se refere à intensidade da barreira 3 ao processo de implementação estratégica, que é definida como a falta de coerência no planejamento estratégico, foram efetuadas as seguintes constatações para cada critério analisado:

a) Considerando-se o primeiro critério (coerência entre o orçamento a curto prazo e objetivos e metas de longo prazo) pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 3 é alta uma vez que o processo de vinculação do orçamento anual às metas de longo prazo apresenta

oportunidades de melhorias na alocação de recursos para a consecução de metas de longo prazo contidas no planejamento estratégico;

b) Considerando-se o segundo critério (forma da elaboração e correção do orçamento) pode-se concluir que a intensidade da barreira 3 é alta uma vez que os processos de elaboração e revisão do orçamento ocorrem separadamente ao processo de planejamento estratégico e o processo de revisão ocorre com foco no cumprimento de metas financeiras de curto prazo.

Assim, observou-se que a análise dos dois critérios de Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002) demonstrou que ambos apresentam intensidade alta para a presença da barreira 3 na COPEL.

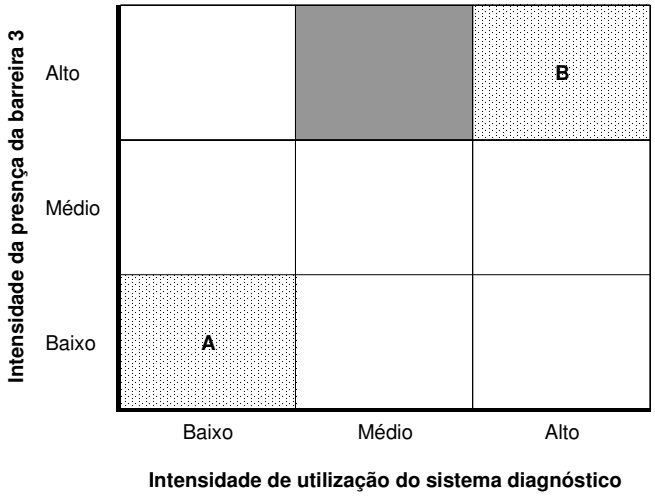
No que se refere ao sistema de controle diagnóstico, pôde-se observar uma intensidade média de utilização. Deve-se considerar que ocorre um desdobramento das metas estratégicas em indicadores em muitas áreas através de um processo sistematizado de controle e *feedback* generalizado na organização que garante a consecução de objetivos e metas, a correção de desvios de forma coordenada e o controle da implementação estratégica intencional. Porém oportunidades para a consolidação do sistema podem ser observadas.

Com o objetivo de demonstrar de forma mais objetiva esta relação, a construção gráfica a seguir explicita, de forma cartesiana as variáveis da pesquisa ora apresentada.

No eixo “x”, pode-se observar a variável “intensidade da utilização do sistema de controle diagnóstico” e, no eixo “y”, a variável “intensidade da presença da barreira 3”.

Conforme Silva (2002), os pontos A e B do gráfico representam regiões de incongruências entre as variáveis em estudo. Isto porque, por exemplo, uma situação de intensidade de barreira baixa e intensidade de utilização do sistema de controle baixo, levaria à conclusão de que barreiras e sistemas de controles não tem uma relação de dependência.

GRÁFICO 3: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DA BARREIRA 3 E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DIAGNÓSTICO NA COPEL.



Observando-se o gráfico acima, pode-se ter uma visão clara e objetiva da relação entre as variáveis da pesquisa. A média intensidade de utilização do sistema diagnóstico contribui para fragilidades na implementação estratégica levando ao aparecimento elevado da barreira 3.

4.7 SISTEMA DE CONTROLE INTERATIVO E A BARREIRA 4

Este tópico tratará do Sistema de Controle Interativo e da barreira 4 ao processo de implementação estratégica, que é definida como a falta de *feedback* estratégico.

4.7.1 Dados coletados nas entrevistas

As informações referentes aos fatores de caracterização das variáveis do problema tratadas neste sub item do trabalho de pesquisa bem como aquelas informações coletadas através de entrevistas ou questionários, são apresentadas nos quadros 10, 11 e 12.

QUADRO 10: BARREIRA 4 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E O SISTEMA INTERATIVO DE SIMONS (1994)

Análise da barreira 4 de Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002) (Falta de *feedback* estratégico).	**Sistema de Controle Interativo conforme Simons (1994)**	
	1. Objetivo	**2. Maneira de utilização**
1. Tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas: 1.1. Dedica-se pouco ou nenhum tempo no exame dos indicadores da implementação e do sucesso das ações estratégicas. 1.2. As empresas não dedicam nenhum tempo nas reuniões periódicas de análise do trabalho para analisar as ações estratégicas, nem tão pouco a tomar decisões relacionadas com estas ações. **2. Execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico:** 2.1. O contraste entre as ações não intencionais dos planos estratégicos e as ações emergentes, ou a persistência na conduta, poderia gerar um aprendizado para a organização, que seria importante para corrigir a orientação seguida e melhorar planos futuros.	• O sistema diagnóstico não está preparado para indicar as mudanças provocadas pela dinâmica competitiva. • Criar uma pressão interna para fugir da dependência das rotinas limitadas, e avaliação do sistema de controle diagnóstico. • Pôr em prática a atividade de busca de oportunidades.	• Foca sua atenção nas incertezas estratégicas e facilita a inovação. • Dá ênfase ao diálogo como um dos mecanismos que deve ser utilizado em toda a organização. • Busca propor debates e estimula a realização de reuniões de informação fora dos canais rotineiros. • Motiva os funcionários a utilizar sua inteligência, avaliando continuamente as variáveis do entorno, e compartilhando as informações com outros para comparar suas análises. • Romper a necessária, mas limitada, rotina de busca oferecida pelo sistema de controle de diagnóstico, e motivar a busca de oportunidades importantes, estimulando o surgimento de novas iniciativas estratégicas. • Experimentar e testar novas idéias. Como ação orientada, pode levar a ações estratégicas que não foram contempladas originalmente pelos executivos. • Focar a energia organizacional nas dúvidas próprias do processo estratégico, não se limitando e sim levando à prática com sucesso das ações estratégicas. • A aprendizagem ocorre ao longo da organização na medida em que fixa-se na informação obtida no sistema de controle interativo. • Analisar, através do debate e do diálogo, decisões importantes que podem ser combinadas, e manter a vigilância ativa ao longo de toda a organização. • Através do diálogo, debates e aprendizagem, novas ações estratégicas emergem. • As inovações que emergem devem gerar uma nova ordem e dar origem a processos de aprendizagem e desaprendizagem na organização. • Deve ser simples e útil para os gerentes de todos os níveis da organização. • Devem gerar informações que ofereçam possíveis soluções para as incertezas estratégicas da organização. • Devem ser ativos. Gerar informações que possam ser empregadas para revisar os planos de ação, previstos no planejamento estratégico.

FONTE: adaptado de Silva (2002).

QUADRO 11: DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 4 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA INTERATIVO DE SIMONS (1994)

Análise da barreira 4: falta de *feedback* estratégico
1. Tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas
“Os superintendentes gastam pouco tempo para ficar discutindo e rediscutindo as hipóteses estratégicas. Nós temos um projeto para implementar as reuniões de análise das estratégias, mas isto não está ainda sendo feito.” (e-01-17).
“Olha-se demais, muito a rotina. Do meu tempo, 97% é rotina e 3% eu veria a parte estratégica. Eu creio que tem áreas que talvez dediquem até mais que 97% à rotina.” (e-02-17).
“Eu acho que hoje a rotina impacta demais no dia-a-dia das pessoas. E você acaba tendo dificuldade em acompanhar a estratégia.” (e-02-17).
“A superintendência de gestão tem um papel de articulação. É uma área de interlocução com as áreas meio. Qualquer ação de dentro para fora ou de fora para dentro da diretoria que envolvam todas as demais superintendências tem que passar por aqui. Ocorre um processo de busca de informações, vai para uma decisão colegiada, se prepara antes uma abordagem entre os diretores, conversa-se com os interlocutores. O diretor aprova ou não aprova.” (e-03-17).
“Na minha opinião, tirando a Distribuição que já tem isso arraigado, as demais áreas utilizam muito pouco tempo para se fazer esta gestão da revisão estratégica." (e-05-17).
2. Execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico
“Um dos problemas é que nosso alinhamento ainda é recente. A iniciativa do BSC não é um alinhamento muito bem estabelecido Então um diretor pode viabilizar um projeto que não está bem alinhado com a estratégia. Isto pode-se dizer que uma estratégia emergente. “ (e-01-18).
“Nós somos uma concessão de serviço público e às vezes o órgão regulador solta uma resolução qualquer que altera bastante o plano. A conseqüência é que muitas vezes tem-se que, por exemplo, deslocar toda uma equipe de TI que está trabalhando em projetos do plano, para adequar os sistemas a um requisito do órgão regulador. Então causa bastante transtorno.” (e-02-18).
“Existem os programas de inovação e quando tem uma coisa muito nova, tradicionalmente utilizam-se protótipos. Pega-se uma área, restringe-se a algum determinado campo, verifica-se se dá certo e expande. A ousadia é vinculada a este nível de restrição. Restringe a mudança em um lugar e depois expande. As novas iniciativas entram no plano, inclusive com um orçamento vinculado. E tem o programa de inovações que todo anos premia inovações tanto gerenciais quanto técnicas ou de *know-how*.” (e-03-18).
“Se isto de fato acontecer, hoje não tem nada que discipline isto. Porque o mapa fechou muito bem.” (e-04-18).
“Em termos emergenciais, seja na parte de gestão ou na técnica, geralmente é incorporada. E normalmente se discute isto em termos de staff.” (e-04018).

Continua

Sistema Interativo
1. Objetivo do Sistema Interativo.
“Muito pouca interação. Se existe, são ilhas que dependem de cada um.” (e-01-19) (e-03-19). (freqüência 2).
“Nós temos, por exemplo, um comitê de comunicação, de *endomarketing*. Este pessoal faz o canal de divulgação. Envia mensagens através de *Intranet,* boletins impressos, folhetos. Existem nas regionais algumas comissões como a CIPA, comissão de qualidade de energia, comissão de atendimento ao consumidor. E este pessoal acaba pegando a estratégia em relação a cliente, por exemplo, e usando." Quem participa são pessoas de todos os níveis. Vai pela especialidade da pessoa naquele assunto.” (e-02-19).
“O fato de estimular a participação realmente propicia o surgimento de idéias. É possível construir criativamente e não só individualmente mas no coletivo que é uma criação mais elaborada. A criação coletiva só é possível com a permissão e a proteção para que pessoas possam se expor, errar, no sentido bom, caminhando em um sentido novo, desconhecido, que ninguém viu.” (e-03-19).
“Tem outro aspecto. Quando você pensa em resultado imediato, quando se pensa em decisões muito rápidas e tem que se dar uma resposta muito rápida, o nível de participação comprometeria algumas coisas. Tem hora que uma resposta mais autocrática funciona de acordo com o tipo de problema que está se enfrentando. Ter sempre autocracia complica como ter sempre a participação complica também.” (e-03-19).
“O Sistema da Qualidade ajudou muito neste sentido. As pessoas tem muito orgulho de sua área ser certificada. De ter recebido um certificado assinado pelo presidente. O copeliano tem na sua cultura essa questão do presidente ter entregue, do diretor ter ido falar, aquela passada, aquela ida mesmo que informal. Para o copeliano, sem sombra de dúvida é importante; o reconhecimento de que o presidente esteve ali falando com ele.” (e-05-19).
“Pelo orgulho que nós temos de ser copelianos, pelo orgulho que a gente tem quando o presidente fala com a gente, é fundamental na minha maneira de ver, que o dono ou quem representa o dono, esteja presente, que esta autoridade maior esteja presente. Autoridade no sentido da hierarquia. Porque ela traz de viva voz, olho-no-olho, aquilo que a empresa espera de você e como isto está caminhando.” (e-05-19).
“Se eu ouvir da boca do meu diretor, do meu superintendente, do meu presidente, ele não sairia da onde ele está, para vir falar pra gente se não fosse verdade. Então se o presidente precisa de um grau de comprometimento, se a empresa precisa de um comprometimento para uma estratégia como esta questão do desenvolvimento sustentável, da sustentabilidade, a questão da responsabilidade social, a questão do meio ambiente, você põe o presidente para falar. Põe o diretor daquela área para falar. E isso pega. Isso gera comprometimento. Naturalmente. O olho do dono engorda o gado.” (e-05-19).
2. Maneira de utilização.
“O formal aqui na COPEL ocorre do ponto de vista da pirâmide hierárquica. A COPEL é uma empresa muito bem estruturada burocraticamente para funcionar deste jeito. O que se funcionasse só deste jeito, a COPEL estava parada. Então existe um relacionamento informal entre áreas. O pessoal vai resolvendo os problemas. Isto é uma das coisas positivas.” (e-01-20).

Continua

Sistema Interativo
2. Maneira de utilização.
“Os comitês ainda são poucos. O próprio planejamento foi estruturado para funcionar na base de comitês. Mas estes comitês podem ter seu funcionamento melhorado.” (e-01-20).
“Existem as reuniões mensais da diretoria com os superintendentes e existem as reuniões semestrais com todas as áreas quando o diretor vai lá com todo o staff e faz a divulgação falando sobre o caminho estratégico da empresa, quais são os focos da gestão dele e os problemas mais críticos que ele vem enfrentando.” (e-02-20).
“Ir diretamente na base é uma decisão do diretor. Ele vai na base e gera demandas. Questões de melhores práticas observadas nas reuniões de base são levadas para as reuniões de staff para multiplicação em outras áreas da diretoria.” (e-02-20).
“Os superintendentes com os gerentes locais fazem trimestralmente a mesma reunião. E, normalmente este gerente, como tem os indicadores dele, ele faz mensalmente com as equipes. É uma cascatinha.” (e-02-20).
É assim que se processa o sistema de liderança da COPEL. Eu acho que o sistema de liderança, crença e valores, na minha opinião vem do exemplo. Não consegue passar aquilo que você não dá exemplo, aquilo que você não acredita. Se a pessoa não acreditar, não tiver autoridade no processo, e realmente não acreditar naquilo e for lá e comunicar, não pega. As pessoas não abraçam aquilo. E a gente tem tentado realmente fazer sempre com que o diretor esteja presente nestas reuniões, que ele fale. A gente fornece as informações para ele ir lá e falar. E ele tem realmente feito isto. (e-02-20).
“Eu recebo muitas mensagens comentando aspectos da reunião sobre o que o diretor falou. E cria também o compromisso dele e das pessoas que estão presentes. Porque ele diz: eu quero ética, eu quero isso, eu quero aquilo, eu quero que vocês cumpram as normas. Ele está dando o aval. E até ele que tem poder de quebrar a norma, fica pensando: eu falei que norma tem que ser cumprida e agora eu tenho que dar o exemplo. Cria o comprometimento.” (e-02-20).
“Existem grupos básicos não formais que trabalham a gestão de pessoas, meio ambiente, etc...reportam critérios às suas áreas, formatam justificativas para a decisão e esta participação múltipla está criando um caldo comum.” (e-03-20).
“Na diretoria existe uma reunião semanal de staff, que informa, discute e estabelece as questões. As áreas toda semana tem reuniões. Ocorrem também a reunião dos grupos. Planejamento se reúne duas vezes por mês, gestão reúne-se quase que semanalmente, contratos reúne-se semanalmente, financeiro e comunicação também. Existem os comitês formais como o comitê de treinamento, composto por coordenadores de gestão, assistentes de diretoria, pessoal de RH. Lá estabelece-se qual é o tema estratégico de competência que irá se desenvolver, vinculado ao planejamento. Tem uma outro fórum que é o comitê setorial que desenvolve qual é o plano integrado das diretorias.” (e-03-20).
“Além disto, existe uma rede de relações muito grande.” (e-03-20).
“Existem vários comitês. Temos o comitê de orçamento, o comitê de desenvolvimento, o de planejamento empresarial. E tem áreas que tem comitês, como recursos humanos. Existe o comitê setorial, onde tem-se a oportunidade de discutir as grandes decisões de investimento que envolvem áreas, diretorias.”(e-04-20).
“Nós temos utilizado muito da TV COPEL. Um mecanismo de mídia onde o presidente fala.” (e-05-20).

Continua

Sistema Interativo
2. Maneira de utilização.
“Mas ainda o olho-no-olho, a visita é fundamental. Nós atendemos o Paraná inteiro, as pessoas lá da ponta. Talvez para mim, que estou aqui, não faça diferença, mas faz diferença quando você está em outra diretoria, ou em outra superintendência. Os diretores tem que estar muito presentes. No programa portas abertas para a comunidade, era ele que estava falando. Isto é muito importante. É a imagem da empresa. As pessoas de sentem lisonjeadas e o empregado mais ainda. por estar lá do lado do seu diretor. Da fotografia tirada. E ele sabe que o diretor está comprometido.” (e-05-20).

QUADRO 12: COMPILAÇÃO DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS NA COPEL REFERENTES À BARREIRA 4 DE NORTON E KAPLAN (1997) E SILVA (2002) E AO SISTEMA INTERATIVO DE SIMONS (1994)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUB CATEGORIAS DE ANÁLISE	AFIRMAÇÕES	Média	Desvio padrão	Variância	Coef. Alfa
Análise da barreira 4: falta de *feedback* estratégico.	Tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas.	17 – Meu gerente e eu nos reunimos periodicamente para examinar os resultados de nossos indicadores de desempenho e traçar ações de melhoria nos itens de baixo desempenho na área.	3	1,4	1,9	
	Execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico.	18 – Aquelas ações que surgem fora do plano de trabalho por conta de novas iniciativas da empresa são executadas de forma organizada e contribuem para redirecionar os objetivos da área também de forma organizada.	3	1,2	1,4	
Sistema Interativo	Objetivo do Sistema Interativo.	19 – As reuniões entre gerentes e subordinados ocorrem e contribuem para reportar aqueles resultados que não aparecem nos indicadores de desempenho da área além de permitir que oportunidades de melhorias sejam discutidas e implementadas.	3	1,4	2,1	
	Maneira de utilização.	20 - As reuniões entre gerentes e subordinados ocorrem regularmente, de forma focada nos assuntos da área com possibilidade de participação ativa de todos os funcionários envolvidos.	2	1,4	2,0	
TOTAL			**2,6**	**1,3**	**1,8**	**0,9**

Legenda das respostas:	**1 - Concordo totalmente.**
	2 - Concordo parcialmente.
	3 - Não sei.
	4 - Discordo parcialmente.
	5 - Discordo totalmente.

Escala de classificação do coeficiente alfa de Cronbach:	**alfa > 0.9 igual a excelente.**
	alfa > 0.8 igual a bom.
	alfa > 0.7 igual a aceitável.
	alfa > 0.6 igual a questionável.
	alfa > 0.5 igual a pobre.
	alfa < 0.5 igual a inaceitável.

4.7.2 Identificação da intensidade da barreira 4 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle interativo

A intensidade da barreira 4 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle interativo será identificada através da confrontação das informações constantes no quadro 10 (critérios para identificação da barreira 4 e de definição da finalidade e forma de aplicação do sistema interativo), com as informações constantes nos quadros 11 e 12 obtidas através dos instrumentos de pesquisa deste trabalho.

Assim, conforme o quadro 10, serão utilizados nesta análise dois critérios para identificação da intensidade da barreira 4, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002):

a) Tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas;

b) Execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico.

O sistema de controle interativo será caracterizado através da utilização de dois critérios, também conforme o quadro 10, de acordo com Simons (1994):

a) Finalidade do sistema interativo;

b) Forma de utilização do sistema interativo.

4.7.2.1 Tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas

O primeiro critério para a identificação da intensidade da barreira 4, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é o tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas, conforme o quadro 10. Para verificar se há este entendimento, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da

organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação, através de questionário, junto aos níveis tático e operacional. As informações compiladas referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 11 e 12, respectivamente.

Pode-se observar, com base nas declarações dos respondentes, que há um processo de revisão de ações estratégicas conduzido pelas diversas áreas pesquisadas.

Alguns entrevistados citam que muito tempo é dedicado para este tipo de revisão na organização, porém em alguns casos é dado um foco maior na revisão de resultados de processos de rotina, em detrimento a processos estratégicos, em função de uma cultura com características de cunho operacional em alguns aspectos da gestão, como declara um dos entrevistados:

> "Olha-se demais, muito a rotina. Do meu tempo, 97% é rotina e 3% eu veria a parte estratégica. Eu creio que tem áreas que talvez dediquem até mais que 97% à rotina".

Deves-se considerar que há ações formais de alinhamento do processo de análise estratégica, como declara um entrevistado:

> "[...] há um projeto para implementar as reuniões de análise das estratégias, mas isto não está ainda sendo feito".

Dois fatores limitantes para a implementação desta sistemática de revisão estratégica são citados.

O primeiro, refere-se ao fato de que atividades operacionais demandam grande parte do tempo de gestores, como declara um respondente:

> "[...] a rotina impacta demais no dia-a-dia das pessoas. E você acaba tendo dificuldade em acompanhar a estratégia."

O segundo, refere-se ao desgaste do processo de participação na discussão e decisão. Há um excesso de reuniões e encontros para que diversos assuntos sejam discutidos levando a uma sobrecarga nas agendas dos executivos. Esta situação gera animosidade quando se cogita inserir mais um programa de encontro de rotina para discussão da revisão estratégica, como cita um respondente:

> "[...] e o pessoal tem razão, há um excesso de reuniões. Aí alguém fala: vamos fazer reuniões mensais e o pessoal vai dizer, mais uma reunião, eu tenho que tocar o dia-a-dia aqui".

Deve-se considerar também que há uma ação consistente da área centralizada de planejamento para executar a coordenação do processo de revisão estratégica, como cita um respondente:

> "A superintendência de gestão tem um papel de articulação. É uma área de interlocução com as áreas meio. Qualquer ação de dentro para fora ou de fora para dentro da diretoria que envolva todas as demais superintendências tem que passar por aqui. Ocorre um processo de busca de informações, vai para uma decisão colegiada, se prepara antes uma abordagem entre os diretores, conversa-se com os interlocutores. O diretor aprova ou não aprova".

O que se percebe é que este processo está em fase de consolidação e com um grande esforço para que seja adotado de forma padronizada. Do ponto de vista tático e operacional, a investigação revelou uma opinião coerente com a percepção do nível estratégico da empresa no que se refere a este tema.

Funcionários de nível tático e operacional declararam ter conhecimento limitado sobre processos de exame de resultados dos indicadores de desempenho e definição de ações de melhoria nos itens de baixo desempenho na área.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da barreira 4 é alta uma vez que o processo de revisão de ações estratégicas apresenta oportunidades no que se refere à padronização da sistemática de trabalho, mesmo observando-se ações

práticas no sentido de que este processo seja consolidado de forma sistemática em toda a empresa.

4.7.2.2 Execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico

O segundo critério para a identificação da intensidade da barreira 4, conforme Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002), é a execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico, conforme o quadro 10. Para verificar se há este entendimento, efetuou-se questionamento aos entrevistados do nível estratégico da organização sobre este assunto e efetuou-se a mesma investigação através de questionário junto aos níveis tático e operacional. As informações compiladas referentes às respostas das duas investigações constam dos quadros 11 e 12, respectivamente.

Pode-se observar, a partir das declarações dos respondentes, que existe a execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico. Esta execução ocorre de forma não sistemática uma vez que pode ocorrer isoladamente em departamentos e áreas, ou através de um processo de análise, que busca identificar oportunidades no plano estratégico estabelecido. Estas ações conduzidas e não consideradas no plano estratégico são reconhecidas como ações emergentes, coerente com o pensamento de Mintzberg (1990).

No primeiro caso, quando ações isoladas ocorrem, isto pode estar relacionado ao fato de que a área em questão ainda apresenta oportunidades no conhecimento e utilização das diretrizes estratégicas, como declara um respondente:

> "Um dos problemas é que nosso alinhamento ainda é recente. A iniciativa do BSC não é um alinhamento muito bem estabelecido Então um diretor pode viabilizar um projeto que não está bem alinhado com a estratégia [...] pode-se dizer que uma estratégia emergente".

Nestes casos, a não existência de processo sistematizado para decisão e implementação de ações emergentes, não garante que ocorrerá um processo de aprendizado para a empresa, após a implementação das mesmas.

Deve-se considerar, porém, que existe um processo formal de inclusão de ações emergentes no plano garantindo que há uma discussão e análise de impactos das mesmas sobre os resultados esperados com a implementação do plano original.

Esta sistemática foca programas de inovação da empresa, como declara um entrevistado:

> "Existem os programas de inovação e quando tem uma coisa muito nova, tradicionalmente utilizam-se protótipos. Pega-se uma área, restringe-se a algum determinado campo, verifica-se se dá certo e expande. A ousadia é vinculada a este nível de restrição. Restringe a mudança em um lugar e depois expande. As novas iniciativas entram no plano, inclusive com um orçamento vinculado. E tem o programa de inovações que todo anos premia inovações tanto gerenciais quanto técnicas ou de know-how".

Também são incorporadas no plano, através do processo inclusão, ações emergenciais por força de lei, uma vez que a empresa é regida por regulamentação externa, agravado pelo fato de ser de economia mista, de concessão de serviço público e pertencente a um setor, o de eletricidade, fortemente regulado.

Nestes casos percebe-se que ocorre um aprendizado estratégico que leva à correção de orientação seguida pela empresa e melhora os planos futuros contidos no planejamento estratégico da companhia.

Na investigação efetuada com funcionários de níveis tático e operacional observou-se que estes declaram não saber se aquelas ações que surgem fora do plano de trabalho por conta de novas iniciativas da empresa são executadas de

forma organizada e contribuem para redirecionar os objetivos da área também de forma organizada.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da barreira 4 é média uma vez que há oportunidades de melhoria na consolidação do processo de aprendizado a partir da decisão e implementação de ações emergentes na empresa.

4.7.2.3 Sistema de controle interativo

O sistema de controle interativo, seus objetivos para a organização e sua forma de utilização serão identificados através da confrontação das informações constantes no quadro 10 (critérios para identificação da barreira 4 e de definição da finalidade e forma de aplicação do sistema interativo), com as informações constantes nos quadros 11 e 12 obtidas através dos instrumentos de pesquisa deste trabalho.

Neste sentido, pode-se observar nas investigações efetuadas junto aos níveis estratégicos na organização que existe uma consciência de que é fundamental um processo participativo que estimule inovação e o diálogo focado em assuntos referentes às incertezas estratégicas, como declara um dos respondentes:

> "O fato de estimular a participação realmente propicia o surgimento de idéias. É possível construir criativamente e não só individualmente mas no coletivo que é uma criação mais elaborada. A criação coletiva só é possível com a permissão e a proteção para que pessoas possam se expor, errar, no sentido bom, caminhando em um sentido novo, desconhecido, que ninguém viu".

Pode-se observar nas declarações que a empresa dá uma importância muito grande no que se refere à participação da alta administração no processo de discussão estratégica com todos os níveis organizacionais. Aliado a isto, a interação

pessoal entre estes dois níveis pode gerar um processo de confiança mútua que pode alavancar resultados, como sugere um declarante:

> "Pelo orgulho que nós temos de ser copelianos, pelo orgulho que a gente tem quando o presidente fala com a gente, é fundamental na minha maneira de ver, que o dono ou quem representa o dono, esteja presente, que esta autoridade maior esteja presente. Autoridade no sentido da hierarquia. Porque ela traz de viva voz, olho-no-olho, aquilo que a empresa espera de você e como isto está caminhando".

O comprometimento alavancado pelo processo interativo é sugerido por um declarante. Isto pressupõe que há a necessidade de criação de canais de comunicação e interação entre níveis estratégico, táticos e operacionais, como declara um respondente:

> "Se eu ouvir da boca do meu diretor, do meu superintendente, do meu presidente, ele não sairia da onde ele está, para vir falar pra gente se não fosse verdade. Então se o presidente precisa de um grau de comprometimento, se a empresa precisa de um comprometimento para uma estratégia como esta questão do desenvolvimento sustentável, da sustentabilidade, a questão da responsabilidade social, a questão do meio ambiente, você põe o presidente para falar. Põe o diretor daquela área para falar. E isso pega. Isso gera comprometimento. Naturalmente. O olho do dono engorda o gado".

Porém, deve-se considerar que alguns executivos declaram que há oportunidades no processo de interação.

No que se refere à forma de utilização do sistema interativo, pode-se observar que há um processo amplo de comunicação interna seja no que se refere às relação baseadas na pirâmide funcional, seja no que se refere às relação laterais entre áreas e departamentos.

De maneira geral, a empresa fomenta este tipo de comunicação, com a criação de grupos formais de trabalho compostos por funcionários de diversas áreas, para discussão de assuntos comuns, como exemplifica um respondente:

> "Existem vários comitês. Temos o comitê de orçamento, o comitê de desenvolvimento, o de planejamento empresarial. E tem áreas que tem comitês, como recursos humanos. Existe o comitê setorial, onde se tem a oportunidade de discutir as grandes decisões de investimento que envolvem áreas, diretorias".

Do ponto de vista operacional do processo interativo, observa-se que é utilizada uma série de ferramentas de comunicação de massa para fomentar a discussão e o relacionamento, porém não fica claro se o conteúdo estratégico tem lugar de peso neste contexto. Uma das declarações é a seguinte:

> "Nós temos, por exemplo, um comitê de comunicação, de *endomarketing*. Este pessoal faz o canal de divulgação. Envia mensagens através de *Intranet*, boletins impressos, folhetos. Existem nas regionais algumas comissões como a CIPA, comissão de qualidade de energia, comissão de atendimento ao consumidor. E este pessoal acaba pegando a estratégia em relação a cliente, por exemplo, e usando. Quem participa são pessoas de todos os níveis. Vai pela especialidade da pessoa naquele assunto".

Do ponto de vista hierárquico, a interação ocorre de maneira formal nos encontros regulares de acompanhamento de resultados operacionais das áreas e departamentos, como declara um respondente:

> "Na diretoria existe uma reunião semanal de staff, que informa, discute e estabelece as questões. As áreas, toda semana, tem reuniões. Ocorrem também as reuniões dos grupos. Planejamento se reúne duas vezes por mês, gestão reúne-se quase que semanalmente, contratos reúne-se semanalmente, financeiro e comunicação também. Existem os comitês formais como o comitê de treinamento, composto por coordenadores de gestão, assistentes de diretoria, pessoal de RH. Lá estabelece-se qual é o tema estratégico de competência que irá se desenvolver, vinculado ao planejamento. Tem uma outro fórum que é o comitê setorial que desenvolve qual é o plano integrado das diretorias".

Reforçando esta percepção, pode-se observar declarações como:

> "[...] existem as reuniões mensais da diretoria com os superintendentes e existem as reuniões semestrais com todas as áreas quando o diretor vai lá com todo o staff e faz a divulgação falando sobre o caminho estratégico da empresa, quais são os focos da gestão dele e os problemas mais críticos que ele vem enfrentando".

Deve-se considerar as oportunidades de sistematização destes procedimentos e utilização padronizada para garantir uma aceleração ainda maior do processo estratégico da organização. Alguns executivos declaram:

> "[...] ir diretamente na base é uma decisão do diretor."

Considerando a investigação nos níveis tático e operacional, funcionários destes níveis explicitaram uma concordância parcial de que as reuniões entre gerentes e subordinados ocorrem regularmente, de forma focada nos assuntos da área com possibilidade de participação ativa de todos os funcionários envolvidos.

Assim, pode-se concluir que a intensidade da barreira 4 é média uma vez que, mesmo considerando que há uma abordagem participativa na discussão interna da empresa, deve-se considerar que o processo interativo está amplamente focado em questões tático-operacionais e que a discussão estratégica apresenta oportunidades de melhorias no que se refere à padronização do processo para toda a organização.

4.7.3 Considerações finais sobre a barreira 4 e o sistema interativo

Tendo em vista a interpretação das informações coletadas e apresentadas no presente trabalho, podemos explicitar considerações finais sobre a identificação da intensidade da barreira 4 e sua relação com a forma de aplicação do sistema de controle interativo.

Assim, no que se refere à intensidade da barreira 4 ao processo de implementação estratégica, que é definida como a falta de *feedback* estratégico, foram efetuadas as seguintes constatações para cada critério analisado:

a) Considerando-se o primeiro critério (tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas) pode-se concluir que a intensidade da presença da barreira 4 é alta uma vez apresenta oportunidades no que se refere à padronização da sistemática de trabalho, mesmo observando-se ações práticas no sentido de que este processo seja consolidado de forma sistemática em toda a empresa;
b) Considerando-se o segundo critério (execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico) pode-se concluir que a intensidade da barreira 4 é média uma vez que há oportunidades de melhoria na consolidação do processo de aprendizado a partir da decisão e implementação de ações emergentes na empresa.

Assim, observou-se que a análise dos dois critérios de Norton e Kaplan (1997) e Silva (2002) demonstrou que um deles apresenta intensidade alta e outro, intensidade média para a presença da barreira 4 na COPEL. Assim, adotando-se uma posição conservadora na análise de dados coletados, podemos concluir que a intensidade da barreira 4 é média.

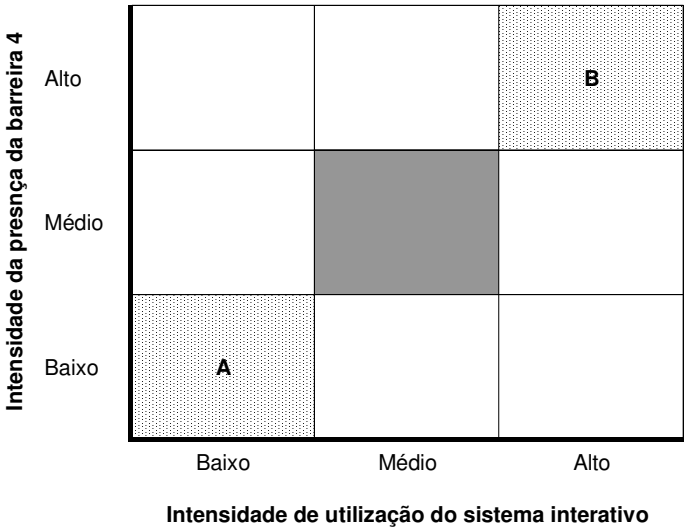
No que se refere ao sistema de controle interativo, pôde-se observar uma intensidade mediana de utilização. Deve-se considerar que, apesar de existir uma consciência de que o processo de comunicação e participação na decisão são fundamentais para a geração de motivação e comprometimento, o processo interativo está amplamente focado em questões tático-operacionais e que a discussão estratégica apresenta oportunidades de melhorias no que se refere à padronização de uso por toda a organização.

Com o objetivo de demonstrar de forma mais objetiva esta relação, a construção gráfica a seguir explicita de forma cartesiana as variáveis da pesquisa ora apresentada.

No eixo “x”, pode-se observar a variável “intensidade da utilização do sistema de controle interativo” e no eixo “y”, a variável “intensidade da presença da barreira 4”.

Conforme Silva (2002), os pontos A e B do gráfico representam regiões de incongruências entre as variáveis em estudo. Isto porque, por exemplo, uma situação de intensidade de barreira baixa e intensidade de utilização do sistema de controle baixo, levaria à conclusão de que barreiras e sistemas de controles não tem uma relação de dependência.

GRÁFICO 4: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DA BARREIRA 4 E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERATIVO NA COPEL



Observando-se o gráfico acima, pode-se ter uma visão clara e objetiva da relação entre as variáveis da pesquisa. A média intensidade de utilização do sistema

interativo leva a fragilidades na implementação estratégica contribuindo para a o aparecimento mediano da barreira 4.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sistemas de controle gerencial e as barreiras à implementação estratégica guardam uma relação entre si e devem ser fortemente considerados no processo de implementação do plano estratégico para a consecução dos objetivos organizacionais. Este trabalho, pautado por este tema, buscou identificar esta relação.

Este trabalho demonstra que há uma tendência de que os sistemas de controle gerencial bem estruturados podem contribuir para a redução ou eliminação de fatores redutores da velocidade da implementação estratégica.

Através da análise das quatro categorias analíticas, pôde-se verificar que, quando da elevada intensidade de utilização de um dos sistemas de controle considerados, a barreira à implementação estratégica correspondente aparece com baixa intensidade. Quando da utilização de sistemas de controle com intensidade mediana, também é mediana a intensidade das barreiras correspondentes.

Em uma das situação, observou-se uma mediana intensidade de utilização de um dos sistemas de controle, com o aparecimento da barreira à implementação estratégica correspondente com alta intensidade. Neste caso, deve-se considerar que a intensidade da barreira está relacionada também a questões não consideradas neste trabalho. Porém, deve-se considerar que em nenhum dos casos, a relação entre as variáveis teve uma configuração de inconsistência. Em nenhuma das investigações ocorreu uma das situações: (a) intensidade de utilização do sistema de controle alta, e intensidade da barreira alta; ou (b) intensidade de utilização do sistema de controle baixa, e intensidade da barreira baixa, como demonstrado no quadro a seguir.

QUADRO 13: CONSOLIDAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE BARREIRAS E SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

A intensidade de utilização do Sistema de Crenças.	ALTA	⇧
A intensidade da barreira 1.	BAIXA	⇩
A intensidade de utilização do Sistema de Limites.	MÉDIA	⇔
A intensidade da barreira 2.	MÉDIA	⇔
A intensidade de utilização do Sistema Diagnóstico.	MÉDIA	⇔
A intensidade da barreira 3.	ALTA	⇧
A intensidade de utilização do Sistema Interativo.	MÉDIA	⇔
A intensidade da barreira 4.	MÉDIA	⇔

Assim, o caso apresentado demonstra que há uma tendência de que sistemas de controle bem estruturados podem contribuir da seguinte maneira no processo de implementação estratégica:

a) Os sistemas de controle de crenças podem contribuir na redução da barreira 1 no sentido de que garantem um alinhamento sobre a finalidade da organização, seu caminho estratégico futuro e define uma agenda de trabalho comum para o grupo. Este sistema é um grande impulsionador da comunicação padronizada, clara e objetiva das crenças organizacionais, para que ocorra uma sinergia das ações em torno de um caminho e objetivo comuns. Estas considerações são claramente suportadas pelas constatações presentes neste trabalho, sintetizadas no quadro 13, no que se refere a esta categoria analítica;

b) Os sistemas de controle de limites, de forma menos incisiva no caso apresentado neste trabalho, conforme demonstra o quadro 13, podem influenciar na redução da intensidade da barreira 2, uma vez que definem as fronteiras de atuação dos componentes da organização, ajudando a manter o foco das ações individuais nos processo de rotina e de inovação corporativa;

c) Os sistemas diagnósticos, podem influenciar na redução da intensidade da barreira 3, no sentido de que garantem um alinhamento das estratégias de longo prazo, com as estratégias de curto prazo, considerando os processos de elaboração e correção do orçamento anual. No caso apresentado neste trabalho, percebe-se que outras variáveis contribuem para a elevada intensidade da barreira 3, as quais não foram objeto de pesquisa neste trabalho;

d) Os sistemas de controle interativo, de forma menos incisiva no caso apresentado, conforme demonstra o quadro 13, podem influenciar na redução da intensidade da barreira 4, uma vez que garantem que será despendido tempo para as ações de revisão do plano estratégico, por parte dos executivos e demais funcionários da empresa. Também busca definir um processo de aprendizado organizacional, considerando as estratégias emergentes na organização.

Estas constatações baseiam-se, não somente nas informações constantes no quadro 13, mas principalmente nas informações obtidas após a análise de conteúdo das entrevistas com os executivos da empresa e das informações dos questionários resposnididos com funcionários de nível tático e operacional. A análise destas constatações, provenientes de entrevista e questionários, à luz dos conceitos

teórico-empíricos, levando à triangulação das informações, aumentam a sua confiabilidade.

Isto pressupõe que sistemas de controle, quando utilizados de forma criteriosa e de acordo com as funções a que os mesmos se propõem, podem contribuir no processo de implementação efetiva da estratégia.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA A COPEL

Ao final dos trabalhos de pesquisa, analisando o conjunto de informações coletadas, tem-se a percepção de que a Companhia Paranaense de Energia, a COPEL, é uma grande empresa. Grande, no sentido de possuir uma gestão coerente e responsável no que se refere a seu referencial estratégico, além de ser consciente das oportunidades de aprimoramento do processo estratégico.

Nos 04 estudos efetuados, observaram-se em todos a coerência de declarações dos representantes da administração da empresa (através de entrevistas) com as declarações de funcionários de níveis tático e operacional (através de questionários). Esta constatação pressupõe que há um consistente processo de alinhamento empresarial em torno de um caminho e objetivo comuns.

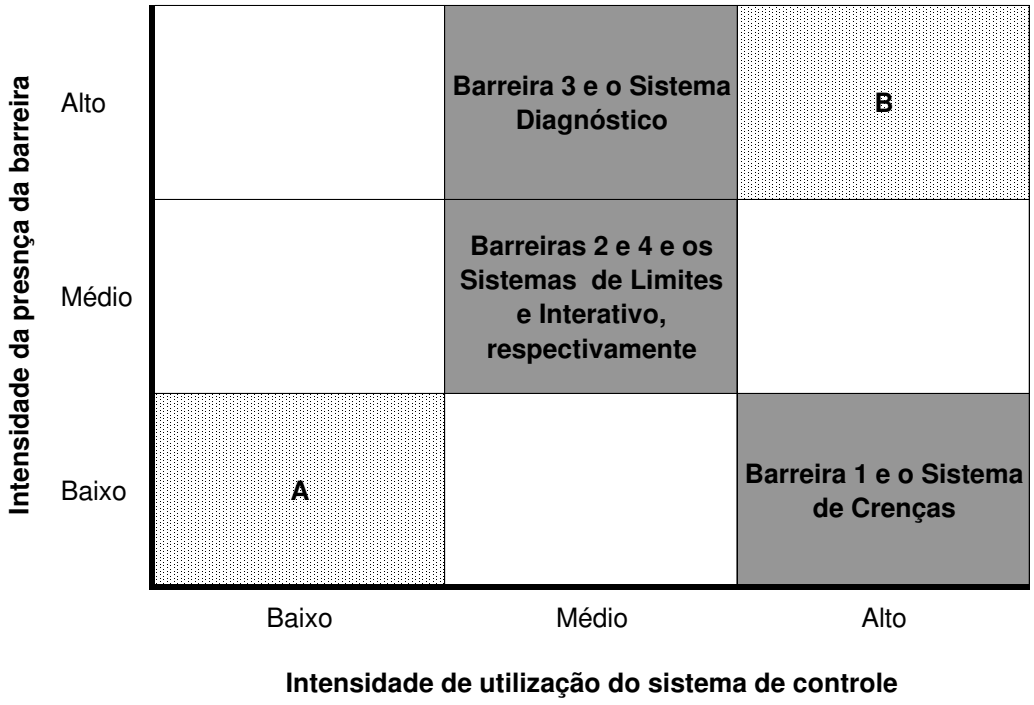
Todos os sistemas de controle gerencial encontram-se estruturados e com uma abrangência de utilização considerável na empresa. Estes sistemas de controle guardam entre si uma relação de alinhamento e complementação, levando ao delineamento de uma arquitetura de controle coerente, focada e alinhada com a estratégia.

Oportunidades de aprimoramento podem ser observadas no sentido de que o processo estratégico está em fase de consolidação, fazendo com que o processo

de aprendizado seja alavancador de criação e melhoria dos sistemas de controle da estratégia.

O gráfico abaixo demonstra a relação entre a configuração dos sistemas de controle gerencial com a intensidade das barreiras à implementação estratégica. As oportunidades de aprimoramento dos sistemas de controle podem ser alinhadas com estas informações, podendo levar a uma situação futura mais favorável ao processo de implementação do plano estratégico.

GRÁFICO 5: RELAÇÃO ENTRE A INTENSIDADE DAS BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA E A INTENSIDADE DE UTILIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE CONTROLE NA COPEL.



Melhorias podem ser propostas para os processos de controle estratégico, porém estas têm um cunho evolucionário, uma vez que a infra-estrutura destes sistemas de controle já está construída ao longo da companhia.

No que se refere ao sistema de controle de crenças, deve-se ressaltar o elevado nível de alinhamento no que se refere ao entendimento do conceito sobre a finalidade da missão e da visão da empresa.

Quanto ao processo de comunicação, deve-se ressaltar a grande quantidade de canais de comunicação de massa utilizados para esse fim.

Considerando-se os sistemas de controle de limites, deve-se assinalar que algumas declarações deixam clara a percepção de que este sistema de controle possui o melhor grau de implementação entre os demais, conferindo um diferencial competitivo à organização. Deve-se considerar, porém, a oportunidade de direcionar os elementos deste sistema para mais próximo do âmbito estratégico, definindo e disseminando barreiras organizacionais para a criação e a inovação, levando ao melhor aproveitamento de recursos em planos de ação focados na estratégia da empresa.

Uma outra oportunidade é a adaptação do programa de participação nos lucros e resultados existente para que esteja, efetivamente, vinculado à consecução de metas estratégicas da empresa, no âmbito de departamentos, áreas e indivíduos, aumentando ainda mais o nível de comprometimento dos colaboradores com os objetivos de longo prazo.

O sistema de controle diagnóstico apresenta uma configuração sistêmica muito bem elaborada e pode ter oportunidades de melhorias aproveitadas com uma maior aproximação do processo de construção de orçamento com o processo de planejamento estratégico, o que permitirá um ainda maior aproveitamento de recursos para as ações estratégicas. Outra oportunidade refere-se ao processo de revisão do orçamento, buscando uma perspectiva ainda mais estratégica que à já adotada atualmente.

Os sistemas interativos foram observados ao longo desta pesquisa como um sistema consolidado no que se refere ao alinhamento em toda a empresa. Oportunidades de melhoria em seu conteúdo podem ser aproveitadas , envolvendo mudança de foco das discussões, passando de uma abordagem tático-operacional para uma abordagem estratégica para a companhia.

No que se refere à execução de ações estratégicas emergentes, observa-se uma forte tendência de serem consideradas no plano formal através das revisões estratégicas, podendo ser implementadas melhorias no processo de aprendizado estratégico.

Assim, constatou-se que a COPEL está trilhando um caminho sólido rumo à consecução de seus objetivos de longo prazo, com um processo de administração da estratégica em consolidação, porém contando com sistemas de controle gerencial consistentes e efetivos na mitigação de redutores da velocidade da implementação estratégica.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA OUTRAS EMPRESAS NA UTILIZAÇÃO DESTE TRABALHO DE PESQUISA

Este trabalho de pesquisa pode ser utilizado como um sinalizador para os processos de implementação estratégica das empresas, no que se refere à utilização dos sistemas de controle gerencial para a redução ou eliminação das barreiras à implementação estratégica.

Deve-se ressaltar que as observações contidas no presente trabalho não são conclusivas e têm a intenção de somar-se ao conhecimento já construído sobre

o tema, como forma de contribuir no processo de consecução do atingimento das metas estratégicas das organizações.

As informações e conclusões devem ser analisadas guardando-se a premissa de que as mesmas referem-se à realidade organizacional da Companhia Paranaense de Energia, a COPEL que possui cultura, processo de gestão e natureza organizativa próprios.

Não obstante, em adição aos demais trabalhos científicos sobre o tema, estas informações e conclusões podem ser utilizadas como balizadores do processo de gestão da implementação estratégica das empresas, para que possam, considerando seus contextos empresariais próprios, contribuir com o atingimento de seus objetivos de longo prazo.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS COMPLEMENTARES

Considerando o tema deste trabalho de pesquisa, investigações complementares podem ser efetuadas com focos nos trabalhos de Simons (1994), no que se refere às diferenças de abordagens em empresas com estratégicas evolucionárias e revolucionárias constantes no *Framework* de Implementação Estratégica.

De forma mais específica, investigações sobre a configuração dos sistemas de controle, à luz da categorização das estratégias evolutivas e revolucionárias considerando a variável tempo, poderão gerar conhecimento relevante sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Irwin, 1971.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1992.

ANSOFF, I.; SANVICENTE, A. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

————. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTHONY, R.N.; DEARDEN, J.; VANCIL, R.F. **Management control system**. Irwin, 1972.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controles gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas,1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2000.

CERTO, S; PETER, P.; **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

FIORELLI, J. O. Planejamento Empresarial Participativo. **Planejamento e Gestão,** n. Zero, p. 19-35, Dezembro/1988.

FISHMANN, A.; ALMEIDA, M.I. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

FURLAN, J. D. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step:** a simple guide and reference. 11.0 update. 4th Ed. Boston: Ally & Bacon, 2003.

GIEGOLD, W. **Planejamento estratégico e o processo APO**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

GOMES, J.; SALAS, J. **Controle de gestão**. São Paulo: Atlas, 1999.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário.** Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 1. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HAIR JR, J. *et al*. **Multivariate data analysis**. 4ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMMER, M.; STANTON, S. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**. Boston, v. 77, p. 108 – 117, nov.-dez./1999. ISSN: 00178012.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTLER, P.; HARDER, D., RAIN, I. **Marketing público:** como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning:** reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

————. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, 11, 171:195, 1990.

MOORE, D. **A estatíctica básica e sua prática.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

NORTON, D.P.; KAPLAN, R.S. **A Estratégia em Ação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, J. B. *et al.* **Strategies for changes**. In the strategic concept. Prentice-Hall, 1991.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2001.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, E. **El impacto del sistema de control global sobre las barreras del processo de implementación de estrategias**. 2002. 418f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidad Ramon Llull.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. 1994. **Strategic Management Journal**, 15, 169:189.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento de métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Administração estratégica da produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA 220

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS 221

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

Categorias de análise	Subcategorias de análise	Perguntas referenciais
Análise da barreira 1 de Norton e Kaplan: Falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e visão da empresa.	Finalidade da Missão e Visão.	1 – Qual a importância da missão e da visão estarem definidas na empresa?
	Forma de comunicação e dificuldades.	2 – Como os funcionários tomam conhecimento sobre a missão e a visão da empresa?
	Divergências sobre a missão e visão.	3 – Como a missão e a visão influenciam as ações do dia-a-dia dos funcionários da empresa?
	Familiaridade com a missão e visão.	
	Finalidade da unidade de negócio.	4 – Como a missão e a visão transmitem aos funcionários a finalidade da organização?
Sistema de Crenças.	Objetivo do Sistema de Crenças.	5 – Qual a finalidade prática da missão e da visão para a empresa?
	Maneira de utilização.	6 – Como a missão e a visão são utilizadas pelas diversas áreas para definir seus planos de ação?
Análise da barreira 2 de Norton e Kaplan: Falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico.	A estratégia a longo prazo e sua tradução em metas de curto prazo.	7 – Como as metas de longo prazo estão relacionadas às metas de curto prazo?
	Vinculação da remuneração variável às metas.	8 – Existe processo de remuneração variável vinculada às metas estratégicas?
Sistema de Limites.	Objetivo do Sistema de Limites.	9 – Como o conjunto de normas e procedimentos ajuda a empresa na consecução de seus objetivos sem burocratizar o sistema?
	Maneira de utilização.	10 – Como as normas e procedimentos são elaborados na organização?
		11 – Como estas normas e procedimentos são divulgados?
Análise da barreira 3 de Norton e Kaplan: Falta de coerência no planejamento estratégico.	Coerência entre o orçamento a curto prazo e os objetivos e metas a longo prazo.	12 – Como o orçamento anual da empresa está relacionado com os objetivos estratégicos?
	Forma da elaboração e correção do orçamento.	13 – Como o orçamento anual é elaborado?
		14 – Como o orçamento é acompanhado e revisado?
Sistema Diagnóstico	Objetivo do Sistema de Controle de Diagnóstico.	15 – De que forma os sistemas de indicadores estão alinhados com os objetivos estratégicos?
	Maneira de utilização.	16 – Como os sistemas de indicadores são utilizados nos diversos departamentos da empresa?
Análise da barreira 4 de Norton e Kaplan: Falta de *feedback* estratégico.	Tempo dedicado pelos gerentes nas revisões das ações estratégicas.	17 – Qual a parcela de tempo dedicada pelos gerentes na revisão das ações estratégicas?
	Execução de ações não deliberadas no planejamento estratégico	18 – Existem ações formais que não constam do plano estratégico e que contribuem para o cumprimento das metas estratégicas?
Sistema Interativo	Objetivo do Sistema Interativo.	19 – Qual a importância das interações entre a direção e demais funcionários para os objetivos estratégicos?
	Maneira de utilização.	20 – Como estas interações ocorrem do ponto de vista formal?

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Instruções para o preenchimento:

Abaixo são apresentadas 20 afirmações sobre o processo de administração estratégica da sua empresa (frente e verso desta página). Em cada uma delas você deve assinalar com um "X" no grau de concordância mais adequado na sua opinião.

Por exemplo:

EXEMPLO - AFIRMAÇÃO 1: A empresa possui um planejamento estratégico conhecido por todos os funcionários. Se, na sua opinião, você "concorda parcialmente" com esta afirmação, assinale com um "X" a alternativa "b". (a) Concordo plenamente. **X**(b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.

Responder o questionário tomará em média 10 minutos e você estará contribuindo para a construção de conhecimento nesta área da administração das empresas paranaenses e brasileiras.

Afirmações a serem avaliadas e respondidas quanto ao seu grau de concordância:

1 - A Missão e a Visão da empresa estão definidas e eu compreendo o que significam. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
2 - A Missão e a Visão são amplamente divulgadas e explicadas permitindo que todos tenham a oportunidade de entenderem seus significados. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
3 - A Missão e a Visão me dão o entendimento sobre a finalidade da organização, sua importância para o cliente da empresa e para a comunidade. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
4 - A Missão e a Visão guiam minhas atividades e as atividades de meus chefes e subordinados. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
5 - Os planos de ação que desenvolvo no meu dia-a-dia estão muito alinhados com as declarações da Missão e da Visão. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.

6 - Eu percebo que algumas ações do meu dia-a-dia têm o objetivo de construir a implementação de estratégias de longo prazo da empresa (para daqui a 3 a 5 anos). (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
7 - A remuneração variável que recebo (Programa de Participação nos Resultados - PPR - ou similar) está fortemente vinculada ao cumprimento de metas de trabalho. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
8 - As normas, procedimentos e políticas da empresa contribuem para a organização do meu trabalho e a definição das responsabilidades sem burocratizar demais minhas atividades. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
9 - As normas, procedimentos e políticas permitem que eu entenda onde eu devo concentrar a energia de meu trabalho buscando oportunidades para a empresa e onde não focar ações. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
10 – As normas, procedimentos e políticas contribuem para que os objetivos de curto e longo prazo da empresa sejam atingidos. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
11 - As normas, procedimentos e políticas relevantes para o meu trabalho são amplamente divulgadas e explicadas e eu entendo como e quando são aplicadas no meu dia-a-dia. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
12 – O orçamento para despesas e investimentos da minha área contribui não só para a operação das atividades do dia-a-dia mas também para a implementação de ações de longo prazo. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
13 – Quando o orçamento anual da minha área é elaborado, os objetivos de longo prazo (3 a 5 anos) da empresa são considerados para que os recursos financeiros sejam empregados na implementação de ações estratégicas da empresa. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
14 – O cumprimento do orçamento é medido periodicamente buscando entender qual a evolução da implementação dos objetivos da empresa e não somente entender a diferença entre valores orçados e realizados. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
15 – Os indicadores de desempenho da minha área demonstram se os objetivos de curto e longo prazo da estratégia da empresa estão ou não sendo cumpridos. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.

16 – Os indicadores de desempenho da minha área fazem parte de um sistema de controle da empresa que congrega não só os indicares da minha área como os indicadores das demais áreas da empresa. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
17 – Meu gerente e eu nos reunimos periodicamente para examinar os resultados de nossos indicadores de desempenho e traçar ações de melhoria nos itens de baixo desempenho na área. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
18 – Aquelas ações que surgem fora do plano de trabalho por conta de novas iniciativas da empresa são executadas de forma organizada e contribuem para redirecionar os objetivos da área também de forma organizada. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
19 – As reuniões entre gerentes e subordinados ocorrem e contribuem para reportar aqueles resultados que não aparecem nos indicadores de desempenho da área além de permitir que oportunidades de melhorias sejam discutidas e implementadas. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.
20 - As reuniões entre gerentes e subordinados ocorrem regularmente, de forma focada nos assuntos da área com possibilidade de participação ativa de todos os funcionários envolvidos. (a) Concordo plenamente. (b) Concordo parcialmente. (c) Não sei. (d) Discordo parcialmente. (e) Discordo totalmente.

Obrigado pela sua colaboração.

Luís Martinelli - Mestrando em Administração Estratégica - PUC PR.