



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DE UMA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO EM APOIO A DECISÃO-MCDA

STRATEGIC ALIGNMENT WITH THE USE OF A MULTICRITERIA METHODOLOGY FOR DECISION AIDING-MCDA

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN DE DECISIONES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA MULTICRITERIO - MCDA

Rogério João Lunkes, PhD

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil
lunkes@cse.ufsc.br

Darci Schnorrenberger, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil
darcis@gmail.com

Valdirene Gasparetto, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil
valdirene@cse.ufsc.br

RESUMO

O processo de implementação dos objetivos definidos no planejamento estratégico é um dos grandes desafios na gestão das organizações. Isto envolve o alinhamento das metas e ações nos diferentes níveis: estratégico, tático e operacional. Assim, o trabalho tem por objetivo se propõe a discutir e ilustrar o processo de alinhamento estratégico, tático e operacional numa empresa de grande porte com o auxílio de uma metodologia multicritério em apoio a decisão construtivista – MCDA-C. O método utilizado para desenvolver esta pesquisa foi descritivo conduzido através de levantamento bibliográfico e delineamento do tipo estudo de caso. Com o auxílio da metodologia MCDA-C a empresa vem, gradativamente, conseguindo harmonizar, explicitar e mensurar os interesses dos órgãos reguladores, acionistas, clientes, empregados e sociedade em geral, alinhando os esforços de todos. Com isto, nas devidas proporções, para todos os níveis hierárquicos são definidos objetivos e metas a serem alcançadas. Com este processo negociado de definição de metas, aliado a uma política de consequências, a organização conseguiu alinhar a visão estratégica com sua operacionalização, alcançando resultados consistentes em todos os níveis de planejamento.

Palavras-chave: Planejamento; Alinhamento Estratégico; Contratos de Resultado; Caso.

ABSTRACT

The process of implementing the goals set in strategic planning is a major challenge in the management of organizations. This involves the alignment of goals and actions at different levels: strategic, tactical and operational. Thus, the study aims is to discuss and illustrate the process of strategic, tactical and operational alignment in a large company with the multi criteria methodology for decision aiding – constructivist (MMDA-C). The method used to develop this descriptive research was conducted through a literature review and case study design type. With the aid of the MCDA-C methodology the company has been gradually getting harmonize, clarify and measure the interests of regulators, shareholders, customers, employees and society in general, aligning the efforts of all. With this, in due proportion, to all levels objectives and goals to be achieved are defined. With this negotiated goal-setting process, combined with a policy consequences, the organization managed to align strategic vision with its operation, achieving consistent results at all levels of planning.

Keywords: Planning; Strategic Alignment; Result of Contracts; Case.

RESUMEN

El proceso de implementación de los objetivos definidos en la planificación estratégica constituye uno de los principales retos en la gestión de las organizaciones. Este proceso—implica que deba garantizarse una armonización entre los objetivos establecidos y las acciones emprendidas en los diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo. Así, el estudio tiene como objetivo analizar e ilustrar la alineación estratégica, táctica y operativa en una gran empresa con la ayuda de una metodología multicriterio para apoyar la toma de decisiones constructivista - MCDA-C. El desarrollo de esta investigación se ha desarrollado aplicando el método descriptivo, para lo cual se ha realizado una revisión de la literatura y adicionalmente se ha realizado un estudio de caso. Con base en la metodología MCDA-C la empresa analizada ha conseguido, gradualmente, armonizando, explicitando y midiendo los intereses de los reguladores, accionistas, clientes, empleados y la sociedad en general, logrando la alineación de los esfuerzos de todos. Con esto, en la debida proporción, para todos los niveles se definen los objetivos y las metas a alcanzar. Este proceso de los objetivos negociados, combinados con las consecuencias de la política, la empresa analizada logró alinear la visión estratégica con su funcionamiento, y lograr resultados consistentes en todos los niveles de planificación.

Palabras clave: Planificación; Alineamiento Estratégico; Contratos de resultados; Estudio de caso.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento é uma das grandes necessidades e ao mesmo tempo um desafio para as organizações contemporâneas. Isto porque maximizar o uso das potencialidades existentes, inibir e corrigir os efeitos dos pontos fracos e desenvolver novas capacidades num ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, são aspectos fundamentais na competitividade das organizações.

Há algumas décadas, os modelos e ideias utilizados para desenvolver o planejamento estratégico se restringiam às variáveis quali e quantitativas de fácil obtenção e mensuração. Apesar de considerar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, esses modelos não se preocupavam em vincular os objetivos estratégicos da organização com a operacionalização. Com isto, muitas vezes, o produto deste processo era mero adorno nas paredes da alta gerência.

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

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

Assim, os conceitos e técnicas de sucesso em outras épocas, não mais atendem às necessidades das organizações atuais. As organizações perceberam que sua estratégia da busca do ótimo mono objetivo não mais

atende às demandas, mas reconhecem a dificuldade de elaborar estratégias que contemplem, simultaneamente, múltiplos objetivos (MITROFF, 1999). Mesmo assim, estão cientes de que simplesmente ignorar as novas demandas e dinâmica do mercado, as deixa vulneráveis e em desvantagem competitiva (PORTER, 1985).

Portanto, a busca de um processo racional de planejamento, ao mesmo tempo flexível e alinhado nos diferentes níveis de ação e tomada de decisão, é talvez condição essencial à competitividade. Entretanto, muitas organizações não obtêm sucesso na sua implementação. Kaplan e Norton (2001) descrevem que o fracasso do planejamento chega a 70% na execução, isto por que não estruturam de forma adequada as diferentes atribuições de cada ator na organização deixando assim, de gerar um conhecimento coletivo compartilhado. Neste contexto, emerge a questão que norteia esta pesquisa: como proceder para alinhar os objetivos estratégicos, táticos e operacionais de uma grande organização, gerando conhecimento coletivo compartilhado?

Assim, considerando a relevância e complexidade do tema, este artigo se propõe a discutir e ilustrar o processo de alinhamento estratégico, tático e operacional numa empresa de grande porte com o auxílio de uma metodologia multicritério em apoio a decisão construtivista-MCDA-C. Nessa proposta busca-se gerar compreensão e conhecimento e não apenas apontar a melhor solução, fazendo com que o foco da preocupação migre do resultado para o processo. Como resultado, constrói-se o planejamento estratégico, considerando os fatores relevantes, mostrando como as atividades rotineiras da organização estão a eles associadas e, ainda, obtendo a mensuração e avaliação do desempenho da organização, nos níveis estratégico, tático e operacional.

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

2 DISCUSSÃO TEÓRICA

2.1 O Planejamento Estratégico e sua Integração ao Processo de Gestão

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

Como planejamento estratégico é uma resultante de sucessivas e recursivas análises das oportunidades e ameaças (análise externa), pontos fortes e fracos (análise interna), constitui-se num processo dependente da capacidade perceptiva e de análise de quem o elabora. Assim, as crenças, valores e experiências vividas por estas pessoas afetam a estratégia, e fazem parte do processo. Outro aspecto importante é a criatividade, que se manifesta de várias maneiras, mas notadamente pela capacidade de perceber, no processo participativo de construção do planejamento, onde estão os pontos críticos e como aperfeiçoá-los.

A capacidade de fazer leituras de ambiente cada vez mais sofisticadas e conseqüentemente, mais úteis, pode ser estimulada e reforçada pelas organizações mediante o incentivo ao aprendizado contínuo e adoção de políticas de reforço e reconhecimento de posturas proativas e comprometidas com os propósitos da organização.

Leonard e Straus (2001, p.115-116) alertam para a importância da existência de opiniões divergentes, ao descreverem que, “se quisermos uma organização criativa e inovadora, precisamos contratar, promover e trabalhar em conjunto com quem estejamos pouco à vontade”. Para Senge (2000, p. 276), “o fluxo livre de idéias conflitantes é crucial para o pensamento criativo, para a descoberta de novas soluções que nenhum indivíduo teria conseguido isoladamente”. Mitroff (1999, p.135) alerta para o perigo do pensamento unilateral, ao dizer que, “se uma organização consiste principalmente em pessoas com um único tipo de personalidade, os problemas serão vistos de uma única forma, proporcionando assim solo fértil para a resolução dos problemas errados”, colocando em risco a própria existência da organização.

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

Reconhecer e considerar a complexidade, dinâmica, integração e sinergia das partes é crucial no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico. Geus (1998) afirma que as empresas que quiserem ser competitivas, precisam deixar de enfatizar a produção de bens e serviços nos mesmos moldes das décadas passadas. Ou seja, precisam ampliar o espectro de variáveis a considerar na hora de desenvolver seu planejamento estratégico. Elas, de acordo com Ensslin (1994), precisam entender que buscar competitividade direcionando seus esforços apenas para algumas políticas como a de redução de custos não mais será suficiente. Isto porque o mercado, quando busca produtos ou serviços, vincula-os a um conjunto de propriedades, dentre as quais os custos é apenas uma delas, e muitas vezes, nem mesmo a mais relevante.

Neste aspecto, Kaplan e Norton (2001, 2004, 2006) defendem que as empresas ágeis e flexíveis precisam ter mecanismos rápidos e fáceis de atualizar e comunicar, bem como de unir tudo e todos. Se isto não for a tônica na empresa, os riscos de insucesso são grandes.

Bennett e outros (2001) afirmam que grande parte dos fracassos não decorrem de falhas no pensamento estratégico, e sim de má execução. Isto, de acordo com Rezende (2003), deve-se ao fato de que a estratégia não é adequadamente comunicada ou compreendida por quem deve implementá-la. E quando isto acontece, independentemente da qualidade, sua efetividade estará comprometida.

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

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

Sob esse prisma, Rezende (2003) destaca que as empresas devem possuir um sistema que permita às pessoas compreender a organização, tanto no todo quanto nas partes e, principalmente, qual a sua parcela de contribuição para o todo. Ou seja, é necessário um alinhamento das visões estratégica, tática e operacional. Isso

requer o desdobramento da visão de longo prazo em direção às atividades. Somente desta forma as estratégias deixarão de ser projetos brilhantes, mas distantes do processo operacional, e passarão a atender ao seu propósito maior de prover reais contribuições para que as empresas não só sobrevivam, mas desenvolvam vantagens competitivas sustentáveis.

2.2 Estudos sobre Alinhamento Estratégico

Para realizar pesquisa nacional sobre alinhamento estratégico foi consultada a base de dados do Periódicos da Capes e base SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library, sendo encontrados os seguintes trabalhos sobre o tema.

Raymond e Croteau (2009) pesquisaram os efeitos do desempenho no alinhamento estratégico na elaboração da estratégia e nas estratégias de negócios em pequenas e médias empresas. O estudo procura primeiramente identificar os resultados de alinhamento estratégico de desempenho em termos de produtividade e lucratividade das médias empresas (ME). Em segundo lugar, verificaram se esses resultados são válidos para todos os tipos estratégicos ou só para alguns. Em terceiro lugar, para descobrir se a estratégia de produção é o mais apropriado para cada tipo de estratégia de negócios. Um modelo de pesquisa e hipóteses são testadas com dados da pesquisa obtidos a partir de 150 MEs canadenses. Os resultados mostram uma evolução significativa no desempenho com o alinhamento, validando o modelo de pesquisa e confirmando a principal proposta de pesquisa. As diferenças entre os tipos estratégicos também são encontrados em termos de resultados de desempenho. Os resultados indicam que cada tipo de estratégia de negócio demanda um MAS (advanced manufacturing systems), de forma diferente através da assimilação e integração de vários tipos de tecnologias da informação. Os resultados sugerem que proprietários-gerentes de MEs devem avaliar o nível de assimilação da AMS pela empresa à luz de seus objetivos estratégicos.

Hicks e Moseley (2011) pesquisaram o desenvolvimento e a execução da estratégia com a utilização do *Balanced Scorecard* para o alinhamento e prestação de contas. O *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento de desempenho estratégico que traça o rumo e avalia os objetivos estratégicos de uma organização. Usando uma abordagem sistemática e sistêmica, os praticantes de melhoria de desempenho são excepcionalmente qualificados para orientar sua prática através de um *Balanced Scorecard* como ferramenta para a realização de objetivos mensuráveis e focadas em resultados.

Asato e outros (2011) descrevem um roteiro que traduz os objetivos estratégicos de organizações de software em indicadores de processo gerenciáveis. O *Balanced Scorecard* (BSC) é utilizado como base desse roteiro, sendo complementado pelas práticas do modelo Practical Software Measurement (PSM). O estudo está baseado em uma pesquisa bibliográfica dos conceitos e a aplicação de uma pesquisa-ação. A estratégia de pesquisa-ação permite o refinamento do roteiro, o aprendizado dos participantes e a melhoria da aplicação do próprio método. A execução das etapas metodológicas resultou na definição do mapa estratégico e seus desdobramentos em uma organização desenvolvedora de software. O resultado final é um roteiro que permite a implementação do alinhamento estratégico de negócios e a melhoria de processos em organizações desenvolvedoras de software.

Rezende e Nogueira (2012) realizaram estudo de caso com suporte da análise multivariada, o artigo discute a percepção gerencial sobre o alinhamento estratégico e sobre o balanceamento da performance, via aplicação do *Balanced Scorecard*, na rede de agências de um grande banco brasileiro de varejo. A percepção foi

identificada por meio de survey contendo sete blocos de proposições: coerência institucional, formalização do planejamento e controle, direcionamento de recursos humanos, direcionamento para o futuro, direcionamento da tecnologia da informação, benefícios no planejamento esperados com a utilização do *Balanced Scorecard*, e melhorias nos resultados obtidos a partir do *BSC*. O emprego da análise multivariada possibilitou identificar a existência de clusters distintos quanto à percepção gerencial, quando considerado simultaneamente o conjunto de proposições dos diversos blocos do estudo; computar funções discriminantes capazes de estabelecer tipos de percepção gerencial; estabelecer os fatores que exercem maior influência sobre a percepção do gerentes; e verificar a existência de associações significativas entre os macroconstructos computados para cada um dos bloco de proposições.

Freitas e outros (2013) descrevem o processo de alinhamento estratégico de Tecnologia da Informação (TI) de uma empresa do setor siderúrgico brasileiro, a ArcelorMittal Tubarão, analisando como o mesmo é praticado na referida empresa *vis a vis* à teoria. Fundamentado no modelo proposto por Souza e Joia (2009), buscou-se evidências acerca dos elementos que dão suporte para o alinhamento estratégico da TI com a estratégia do negócio. A pesquisa foi realizada entre outubro de 2009 e fevereiro de 2011 e os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de áreas de negócios e de TI. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontaram para uma tendência de alinhamento da prática da organização com os elementos do modelo teórico escolhido, particularmente no que diz respeito ao aspecto fundamental de mudança do pensamento organizacional sobre o papel da TI no negócio.

Marinho e Cagnin (2014) relatam as lições aprendidas no desenvolvimento e teste de novas MPs (Performance Measurement Systems), que criaram um avanço na abordagem *Balanced Scorecard* (BSC). Ao analisar três casos em que o sistema foi aplicado, eles destacam que a inclusão da FTA (Future-oriented Technology Analysis) teria impedido algumas falhas. A FTA é vista como fundamental na ligação entre estratégia e operações com uma visão de longo prazo da empresa, onde se vê o futuro. A este respeito, a FTA mantém a promessa de incorporar aspectos críticos para moldar um conjunto de direções comuns, visando acompanhar toda a cadeia de valor de uma empresa. Estes incluem a noção de participação das partes interessadas nos processos de decisão de apreciação mútua e uma compreensão compartilhada dos pontos de vista das partes interessadas, bem como, de experimentação conjunta e aprendizagem mútua. Os autores concluem destacando formas específicas em que FTA podem ser integrados na PMS proposta.

Senff, Compagnoni e Bendlin (2014) discutiram e validaram a aplicação de ferramenta para análise do perfil de diagnóstico de alinhamento estratégico proposta por Labovitz e Rosanski (1997), que permite verificar a convergência das ações de toda a organização em direção à estratégia. A abordagem metodológica utilizada foi a de múltiplos casos, realizada em dez unidades de negócio localizadas nos Estados do Paraná e Santa Catarina de uma única empresa do segmento do comércio varejista de móveis e eletrodomésticos. Para a busca dos dados empíricos utilizou-se entrevista semiestruturada para a formação do instrumento de coleta com base no modelo e posterior aplicação do formulário elaborado nas unidades de negócio. O perfil de diagnóstico de alinhamento estratégico demonstrou ser uma eficiente ferramenta para estabelecer o grau de alinhamento interno entre as unidades de negócio, refletindo as dificuldades e fraquezas, bem como pontos fortes e acertos das ações dos quatro componentes do modelo em direção ao propósito essencial estabelecido. Por ser uma ferramenta de medida visual e quantitativa do alinhamento, pode ser facilmente compartilhada e entendida por todos os níveis organizacionais, auxiliando no alinhamento estratégico da organização.

Moori e Kimura (2014) verificaram o alinhamento estratégico, por meio das prioridades competitivas sob a perspectiva de relacionamento diádico, das empresas de bens de capital. Para a coleta de dados, foram usados questionários semiestruturados aplicados em uma amostra composta de 113 respondentes, de 87 empresas de bens de capital, atuantes no Brasil. Os dados foram analisados por meio de técnica estatística não paramétrica. Em particular, a análise do coeficiente de concordância de Kendall (W) revelou que o preço e o desempenho do produto (ou componente) são as principais prioridades competitivas das empresas do setor. Foram encontradas evidências, portanto, de que as empresas de bens de capital estão alinhadas estrategicamente, sob a perspectiva de relacionamento diádico com seus fornecedores e clientes, tendo o preço como principal critério, seguido à jusante da empresa foco, pelo desempenho do produto (ou componente).

Na literatura há diversos estudos de alinhamento estratégico aplicado a diferentes propósitos. Entre estes pode-se destacar os estudos de O'Reilly outros (2010), que analisaram a influência do líder da organização no alinhamento estratégico; Cuenca, Boza e Ortiz (2011) pesquisaram o alinhamento de negócio e a tecnologia da informação em empresa de engenharia; Lightfoot e Gebauer (2011) investigaram o alinhamento entre estratégia e inovação dos serviços; McCaughey e Galaviz (2011) investigaram como o alinhamento da estratégia impulsiona os resultados do negócio e satisfação do empregado na Sandia National Laboratories; Qrunfleh, Tarafdar e Ragu-Nathan (2012) examinaram o alinhamento entre as práticas de gestão de fornecedores e a estratégia dos sistemas de informação; Grogard (2012) analisou o alinhamento estratégico e a estrutura internacional das empresas; Martins, Souza Filho e Pereira (2012) analisaram o alinhamento nas estratégias de suprimento adotadas pelos elos nas cadeias de suprimentos da indústria automobilística no Brasil; Tonolli Júnior, Brodbeck e Costa (2012) analisaram as relações dos elementos de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação com o processo de desenvolvimento de produto; Zanon e outros (2013) estudaram o alinhamento estratégico das operações com interface de marketing; Rashidirad, Soltani e Syed (2013) analisaram o alinhamento estratégico entre a estratégia competitiva e a capacidade dinâmica; Rezende e Fontes Filho (2013) apresentam as diferenças dos procedimentos de alinhamento estratégico e criação de valor utilizados, e apresentaram evidências sobre os “tipos” de alinhamento estratégico e os “modos” de criação de valor utilizados em empresas estatais brasileiras; Al-Ammary (2014) pesquisou o impacto de fatores contextuais e culturais no alinhamento estratégico entre a gestão do conhecimento e estratégia dos sistemas de informação.

Conforme pode-se observar os estudos abordam diagnósticos realizados em organizações por meio da aplicação de questionários, além de pesquisas explorando o tema alinhamento sob a ótica dos sistemas de informação, aplicação em áreas operacionais como marketing etc. Os estudos práticos com a aplicação do alinhamento estratégico em empresas são raros, e não foram encontrados publicações científicas utilizando o MCDA-C, o que configura uma contribuição importante do presente estudo.

2.3 Metodologia MCDA-C

Integrar o planejamento estratégico com a execução e operacionalização é um desafio para as empresas pois requer a consideração simultânea de interesses e variáveis, quali e quantitativas, e que muitas vezes, são conflitantes. Para ilustrar, basta considerar que os anseios socioambientais nem sempre estão em sintonia com a busca da organização.

A capacidade de lidar simultaneamente com múltiplas variáveis, mesmo conflitantes, constitui-se numa vantagem competitiva da Metodologia Multicritérios em Apoio à Decisão – Construtivista - MCDA-C. Ela busca

não só preencher a lacuna existente entre o planejamento e a execução, mas também, questionar a qualidade da estratégia, medir e integrar os desempenhos locais com o global, permitindo a compreensão da importância entre eles (ENSSLIN et al., 2000).

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

Todo o processo é realizado com a participação dos atores responsáveis, evidenciando a importância de sua participação e conquistando seu comprometimento. Cada escala – descritor, ao representar os possíveis desempenhos da dimensão considerada, permite gerar o conhecimento requerido para o entendimento do atual grau de performance da organização nesta propriedade. Ele permite identificar, nesta escala, aqueles níveis de desempenho que, segundo eles, representam a transição para uma área de performance comprometida, denominada “Neutro” assim como aquela performance acima da qual o desempenho é considerado em nível de “excelência”, denominada “Bom” (ENSSLIN et al., 2001).

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

Devido a esta capacidade de lidar simultaneamente com inúmeras variáveis, organizá-las, medi-las e avaliá-las local e globalmente, a MCDA-Construtivista possui os requisitos necessários para operacionalizar e acompanhar o alinhamento estratégico, tático e operacional de uma organização.

3 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa, em termos de bases filosóficas, foi desenvolvida a partir de uma visão de conhecimento construtivista (ROY, 1993, 1996, LANDRY, 1995; LANDRY, BANVILLE; ORAL, 1996), pautada num paradigma fenomenológico (VAN MANEN, 1990). Nesta concepção, acredita-se que o mundo é cognoscível e que a medida em que se aprende sobre determinada situação, estes conhecimentos são incorporados e influenciam as decisões seguintes.

Em termos de desenvolvimento, possui caráter exploratório, pois se constitui num estudo de campo, conforme proposto por McGrath (1982) uma vez que se busca analisar um objetivo específico no ambiente natural do sistema – desafio de conciliar múltiplos interesses e alinhá-los nos diversos níveis que permeiam a organização, mantendo preocupação constante com a representação realística do contexto, percebida pelos envolvidos no processo de construção do alinhamento.

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

entrevistas semiestruturadas e reuniões de construção e validação dos conceitos desenvolvidos, conforme proposto por Roy (1993, 1996) e Van Manen (1990).

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

Como instrumento de intervenção para a construção do modelo, faz-se uso da Metodologia Multicritérios de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), conforme proposta por Roy (1993, 1996) Bana e Costa (1995a), Bana e Costa e Pirlot (1997) e Ensslin et al. (2001). Esta opção deve-se à capacidade desta metodologia de envolver os decisores na situação analisada, bem como proporcionar condições de mensurar e avaliar estratégias definidas pela empresa.

4 INTEGRANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À GESTÃO

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

4.1 O Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico

A empresa estudada, periodicamente, revisa seu foco e alinhamento com os interesses de seus acionistas e demais atores que direta ou indiretamente com ela interagem. Isto possibilita uma motivação elevada para transformar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos em algo mais que um objeto de adorno e marketing.

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

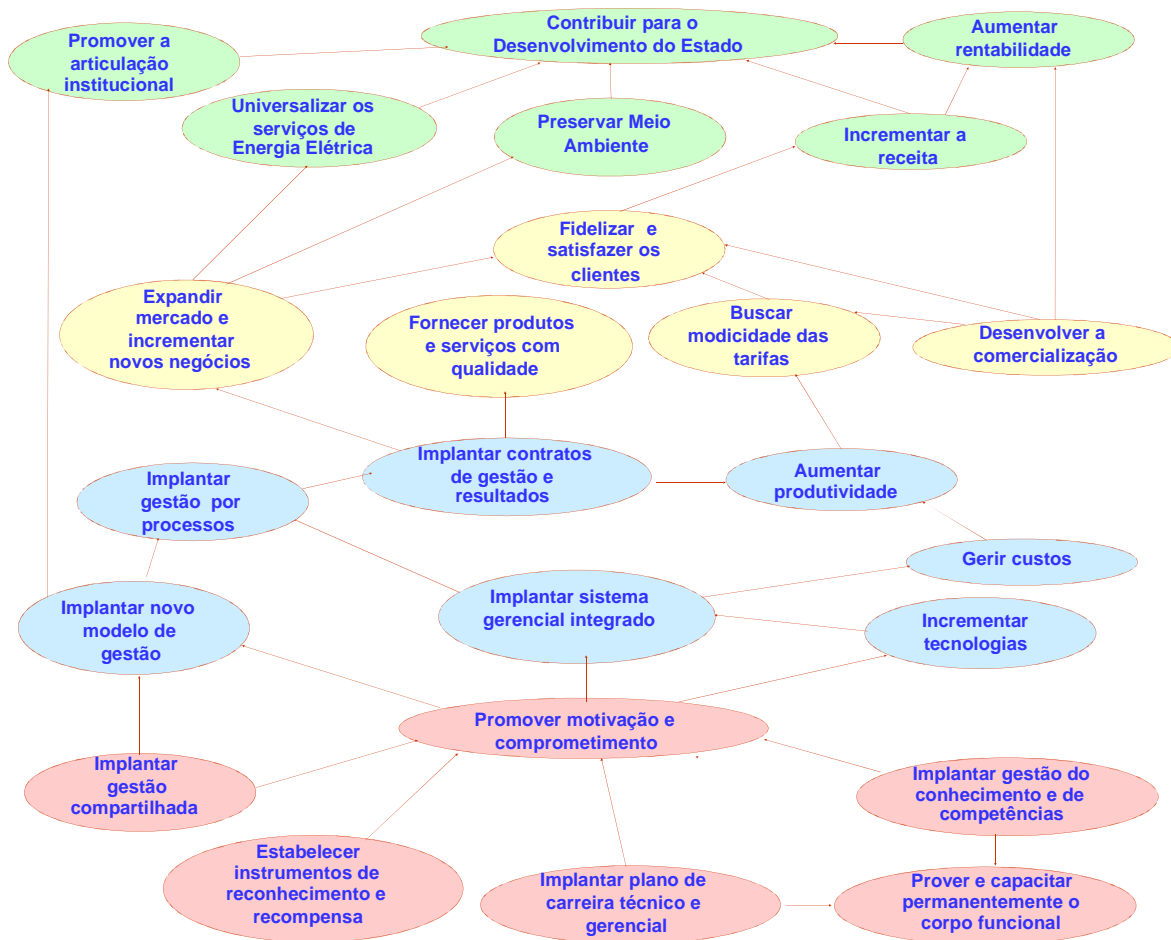
Para tanto, a exemplo do que Kaplan recomendou, em março de 2008, no Fórum Mundial da Lucratividade, foi constituído um grupo de trabalho composto pela equipe do planejamento estratégico da empresa e por especialistas externos para assessorá-los. Além disso, houve a participação e apoio da Diretoria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

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

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

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

Figura 1 - Mapa de objetivos estratégicos



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estágio, poder-se-ia considerar concluído o planejamento estratégico da empresa, cabendo apenas desenvolver estratégias para sua implementação e alcance dos objetivos definidos. Porém, o relatório, apesar de apresentar informações estratégicas, pouco dizia sobre como operacionalizá-las e menos ainda sobre a maneira de estabelecer metas e vinculá-las aos objetivos estratégicos. Com isto, diversas questões ficavam sem resposta: “E agora, o que fazer para alcançar estes objetivos? Qual o atual desempenho da empresa em relação a estes objetivos? No futuro, como saber se houve melhoras ou não? Se melhorou, em quanto?” Desta forma, a busca de respostas para estas questões era o desafio a ser vencido.

4.2 Integração do Planejamento Estratégico ao Processo de Gestão da Empresa

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

Conceitualmente estavam bem definidos os objetivos da empresa, até porque são fruto de muitas

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

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

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

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

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

Como a empresa busca ser a melhor do país no seu setor, e considerando que dentre os objetivos julgados importantes há alguns conflitantes, os decisores definiram que, considerariam um desempenho em nível Bom, estar entre as tres melhores do setor no país. Por outro lado, um desempenho igual a média do setor, seria considerado como sendo um desempenho Neutro. Com isso, o pressuposto assumido foi: se a empresa estiver entre as tres melhores do seu setor no país, em todos os aspectos considerados, muito provavelmente, seria a melhor do setor, e com isso, alcançaria sua visão, definida no planejamento estratégico. Os desempenhos entre os níveis Neutro e Bom, seriam considerados como sendo desempenhos em nível de mercado. Por fim, um desempenho da empresa inferior ao da média do setor, seria considerado negativamente (comprometedor) na avaliação global do modelo desenvolvido.

A Figura 2 mostra o mapa estratégico de avaliação de desempenho da empresa, que foi desenvolvido a partir das discussões elaboradas, com os objetivos estratégicos em nível estratégico. Nela pode-se visualizar, além da filosofia geral do modelo, as áreas de preocupação e respectivos objetivos estratégicos acompanhados de suas importâncias em relação ao todo. Pode-se visualizar ainda, as faixas de desempenho – nível de excelência, de mercado, e comprometedor. Nelas considerou-se que, por envolver múltiplos interesses, muitas vezes até conflitantes, caso a empresa obtivesse desempenho igual ou superior ao da terceira melhor empresa do setor, em

cada um dos aspectos considerados no modelo, ela provavelmente seria a líder do setor. Nesta mesma linha, considerou-se que um desempenho entre a média do setor e até a terceira melhor, seria considerado como sendo “em nível de mercado”. Por fim, desempenhos abaixo da média do setor seriam considerados comprometedores e pesariam negativamente na avaliação de desempenho global da empresa.

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

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

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

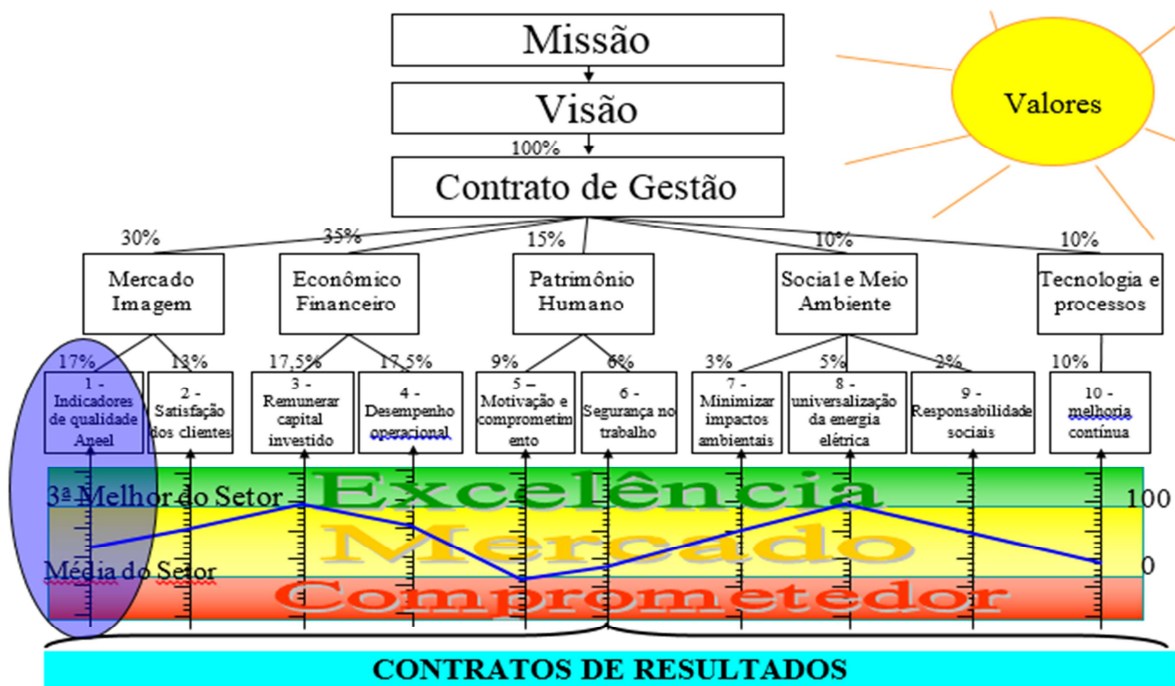
Estes desempenhos são obtidos por meio de um modelo de agregação aditiva, onde as taxas são multiplicadas pelos desempenhos normalizados conforme proposto por Ensslin e outros (2001). Este processo de avaliação é realizado do nível mais operacional para o mais estratégico. Ou seja, o resultado no nível estratégico é o produto dos desempenhos no nível operacional multiplicados pela sua importância.

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

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

O modelo estruturado e evidenciado na Figura 2 já se constituía num suporte à tomada de decisão dos gestores. Porém, só representava seu compromisso com o Conselho de Administração. Logo, para efetivamente integrar o planejamento estratégico com as áreas operacionais da empresa, era necessário um mecanismo pelo qual essas áreas assumissem compromisso com a Diretoria Executiva. Era preciso desdobrar os objetivos estratégicos para os níveis tático e operacional. Isso se encontra destacado na Figura 3.

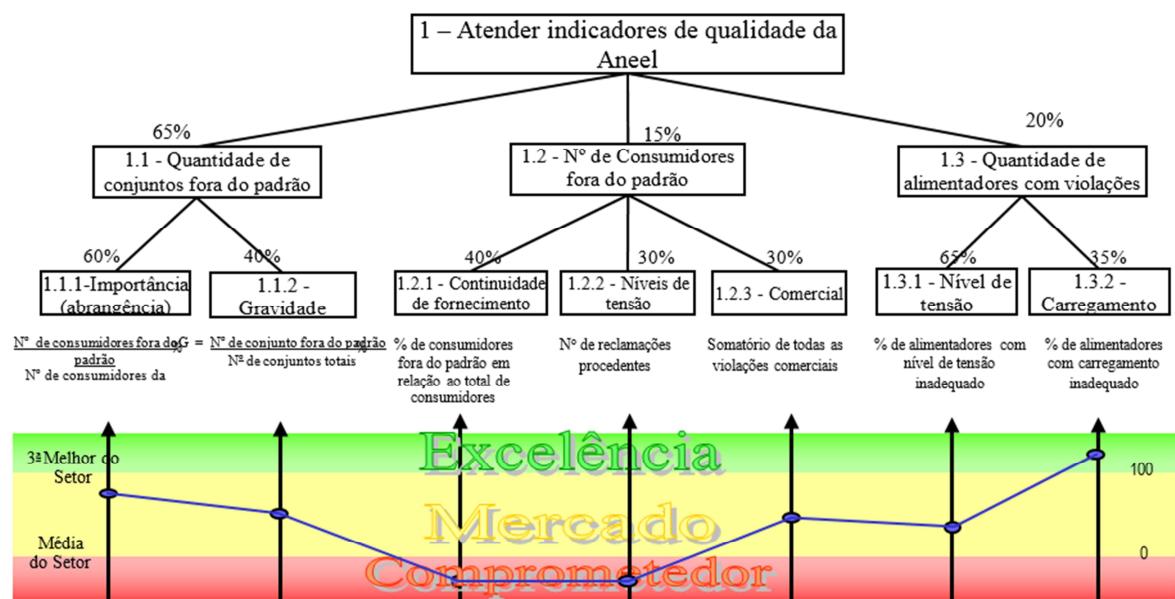
Figura 2 - Mapa estratégico de avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa.

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

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



Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

Com a construção das funções de valor - escalas cardinais - para os descritores e a definição das taxas de harmonização – pesos - para os objetivos em questão, encerra-se a etapa de avaliação. Neste exemplo, de acordo com os juízos de valor dos decisores, o aspecto “importância – abrangência” foi considerado mais importante – 60% - do que o aspecto “gravidade” – 40%, para fins de explicar o sub-objetivo “1.1 – Quantidade de conjuntos fora do padrão”. Este procedimento foi realizado para todos os demais aspectos que compõem o modelo completo, em todas as áreas de preocupação consideradas.

Assim, conhecidas as fronteiras – níveis Bom e Neutro - para cada aspecto considerado, bem como sua importância no todo, bastou identificar onde a empresa se encontrava em cada medida obtendo assim, um perfil de desempenho local e global da empresa, em cada uma das preocupações manifestadas e consideradas na construção do modelo. Com isso, os gestores conhecem em que aspectos a empresa está em nível excelência, de mercado ou comprometedor bem como, a importância de cada aspecto para o alcance da visão da empresa.

Isso facilita o processo de gestão pois, nos aspectos em que já se encontra em nível de excelência, ela não precisará empreender grandes esforços. Por outro lado, seus esforços precisarão ser voltados para aqueles aspectos em que se encontra no nível comprometedor (abaixo da média de mercado).

Com isso, os gestores saberão onde eles devem concentrar seus esforços para obter os resultados que esperam e assim, fica facilitada a tarefa de estabelecer planos de ação e metas a serem perseguidos. Naturalmente, para que os níveis de desempenho sejam alcançados, faz-se necessário, o estabelecimento das contrapartidas ou seja, da estrutura e recursos necessários para seu alcance.

4.3 Ampliando o Modelo para os Níveis Tático e Operacional

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

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

Cada um dos objetivos foi desdobrado até alcançar os níveis tático e operacional das respectivas áreas, a exemplo do evidenciado na Figura 2. No processo de desdobramento do mapa estratégico global, participaram pessoas com notório saber da área para a qual era construído o mapa.

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

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

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

4.4 Avaliação de Desempenho e Política de Consequências

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

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

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

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

Quadro 1 - Mapa orientativo da aplicação da política de consequências

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

- a) apura-se o IGD ao final do exercício;
- b) verifica-se, na tabela acima, a faixa em que se encontra o valor do IGD do exercício analisado, para obtenção do conceito obtido pela gestão;
- c) se o conceito for Excelente, o desempenho realizado superou o desempenho contratado; assim, **o Contrato será considerado atendido** e, se necessário, efetuar-se-á os ajustes pertinentes;
- d) se o conceito obtido for Ótimo ou Bom o desempenho contratado foi alcançado; assim, **o Contrato será considerado atendido** e, se necessário, efetuar-se-á os ajustes pertinentes;
- e) nos casos de conceito Excelente, Ótimo ou Bom, o órgão responsável pode propor premiação para os responsáveis ou respectivas diretorias ou áreas;
- f) se o conceito for Insuficiente, o desempenho realizado não atingiu o limite mínimo do contratado. Logo, **o Contrato será considerado não atendido** e, neste caso, será analisado se o desempenho é decorrente de fatores passíveis ou não de controle e previsão;
- g) Se o Contrato for considerado não atendido por **fatores não passíveis de controle e previsão**, propor-se-á os ajustes pertinentes;

- h) Se o Contrato for considerado não atendido **por fatores passíveis de controle e previsão**, o órgão responsável decidirá sobre a alteração do quadro diretivo ou outras sanções.

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

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

O estudo contribui ao apresentar uma forma como as empresas podem construir na prática seu alinhamento estratégico. Estudos anteriores mostram melhorias no desempenho com a aplicação de outras sistemáticas como o MAS - Advanced Manufacturing Systems (RAYMOND; CROTEAU, 2009), com o *Balanced Scorecard* (HICKS; MOSELEY, 2011; REZENDE; NOGUEIRA, 2012), com o *Balanced Scorecard* e o modelo Practical Software Measurement – PSM (ASATO et al., 2011), com a aplicação do MPs - Performance Measurement Systems e a inclusão da FTA - Future-oriented Technology Analysis (MARINHO; CAGNIN, 2014), de relacionamento diádico (MOORI; KIMURA, 2014). Assim, o presente estudo apresenta uma alternativa inovadora para a implementação do alinhamento estratégica, com a utilização do MCDA-C, onde pode-se visualizar a metodologia de desenvolvimento, além de apontar as possibilidades de melhoria do processo.

Visando obter sucesso na implementação do alinhamento estratégico, outros estudos mostraram a importância do líder no seu desenvolvimento (O'REILLY et al., 2010), da satisfação dos empregados (MCCAUGHEY; GALAVIZ, 2011), do impacto de fatores contextuais e culturais (AL-AMMARY, 2014).

5 CONCLUSÕES

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

O propósito desta pesquisa consistiu em mostrar, a maneira pela qual uma organização superou esta lacuna. Para promover esta integração adotou-se a metodologia MCDA –C. Com ela tornou-se possível integrar a política estratégica à operacional através de uma coerente e fundamentada definição de objetivos e metas. Além disto, gerou-se intensas trocas de informações, promovendo o aprendizado e conhecimento de todos quanto a sua importância e contribuição para o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa.

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

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

Como consequência, houve a melhoria tanto dos indicadores internos técnicos, socioambientais, econômico-financeiros quanto externos representados por premiações e reconhecimentos recebidos pela empresa, tornando-a referência no cenário nacional e até internacional, permitindo assim, o alcance da sua visão, definida no planejamento estratégico.

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

Artigo submetido para avaliação em 03/11/2014 e aceito para publicação em 15/12/2014

REFERÊNCIAS

AL-AMMARY, J. The strategic alignment between knowledge management and information systems strategy: The impact of contextual and cultural factors. **Journal of Information and Knowledge Management**. v. 13, n.1, 2014.

ASATO, R.; SPINOLA, M.M.; COSTA, I.; SILVA, W.H.F. Alignment between the business strategy and the software processes improvement: a roadmap for the implementation. **Produção**, v. 21, n. 2, p.314-322, 2011

BANA E COSTA, C. A. **Processo de apoio à decisão**: problemáticas, actores e ações. Escola de Novos Empreendedores – ENE/UFSC, Florianópolis, 1995a.

BANA e COSTA, C.A., PIRLOT, M.. **Toughts on the future of the multicriteria field**: Basic convictions and outline for a general methodology. Muticriteria Analysis, Springer – Verlag, Berlin, 1997.

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

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

BANA e COSTA, C.A., ENSSLIN, L., ZANELLA, I. J. A real-world MCDA application in Cellular Telephony Systemof In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MCDM, 13., 1997, Cape Town, South Africa. **Proceedings...** Cape Town, South Africa, 1997a.

BANA e COSTA, C.A., ENSSLIN, L., MONTIBELLER NETO, G.N. From cognitive maps to multicriteria models. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON METHODS AND APPLICATIONS OF MULTICRITERIA DECISION MAKING, MONS, Bélgica, 1997. **Proceedings...** Mons, Bélgica, 1997b.

BARSILAI, Jonathan. On the foundations of measurement. In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS, MAN, AND CYBERNETICS, **Proceedings...** 2001.

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

CUENCA, L.; BOZA, A.; ORTIZ, A. An enterprise engineering approach for the alignment of business and information technology strategy. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 24, n. 11, 2011, p. 974-992.

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

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

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

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

ENSSLIN, Leonardo. Avaliação e perspectivas da engenharia econômica. ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14., João Pessoa, Paraíba, 1994. **Anais...** João Pessoa, Paraíba, 1994. (V. 1)

FREITAS, A.S.; FERREIRA, L.F.F.; COUTINHO, F.D.; IRIGARAY, L.A.R. Information Technology (It) Strategic Alignment: The Case of Arcelormittal Tubarão. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. v 6, n. 3, 2013, p. 3-26.

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

GROGAARD, B. Alignment of strategy and structure in international firms: An empirical examination. **International Business Review**. v. 2, n. 3, , p.397-407, 2012.

HICKS, K.; MOSELEY, J.L. Developing and executing strategy: Using the balanced scorecard for alignment and accountability. **Performance Improvement**, v.50, n. 8, p.41-47, 2011.

KAPLAN, Robert S. Mensurando e administrando a lucratividade da sua estratégia. **Portal do HSM**, 11 mar. 2008. Entrevista concedida no Fórum Mundial da Lucratividade

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** – Balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, , 1997.

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

LANDRY, M. A. A note on the concept of ‘problem’. **Quebec: Organizations Studies**, n. 16, p. 2315-2343, 1995.

LANDRY, M.; BANVILLE, C.; e ORAL M. Legitimacy of model in operations research. **European Journal of Operational Research**, v. 92, p. 443-457, 1996.

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

LIGHTFOOT, H.W.; GEBAUER, H. Exploring the alignment between service strategy and service innovation. **Journal of Service Management**. v. 22, n. 5, p. 664-683, 2011.

MARINHO, S.V.; CAGNIN, C. The roles of FTA in improving performance measurement systems to enable alignment between business strategy and operations: Insights from three practical cases. **Futures**, v. 59, p.50-61, 2014.

MARTINS, R.; SOUZA FILHO, O.; PEREIRA, S. C. F. Alinhamento estratégico nas cadeias de suprimento da indústria automobilística brasileira. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 3, p. 581-606, 2012.

MCCAUGHEY, K.G.; GALAVIZ, M.E. Strategy alignment boosts business results and employee satisfaction at Sandia National Laboratories. **Global Business and Organizational Excellence**. v. 30, n. 5, p.19-34, 2011.

McGRATH, J. E. Dilemmas the study of research choices and dilemmas. In: McGRATH J. E.; MARTIN, J.; KULKA, R. A. **Judgement calls in research**. Beverly Hills: Sage, 1982.

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

MOORI, R.G.; KIMURA, H. Strategic Alignment Through Competitive Priorities In Capital Goods Companies. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 13, n. 1, p. 66-82, 2014.

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

O'REILLY, C.A.; CALDWELL, D.F.; CHATMAN, J.A.; LAPIZ, M.; SELF, W. How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. **Leadership Quarterly**, v. 21, n. 1, p.104-113, 2010.

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

QRUNFLEH, S.; TARAFDAR, M.; RAGU-NATHAN, T.S. Examining alignment between supplier management practices and information systems strategy. **Benchmarking**. v. 19, n. 4, p. 604-617, 2012.

RASHIDIRAD, M.; SOLTANI, E.; SYED, J. Strategic Alignment Between Competitive Strategy and Dynamic Capability: Conceptual Framework and Hypothesis Development. **Strategic Change**, v. 22, n. 3,4, p.213-224, 2013.

RAYMOND, L.; CROTEAU, A.M. Manufacturing strategy and business strategy in medium-sized enterprises: Performance effects of strategic alignment. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 56, n. 2, p.192-202, 2009,.

REZENDE, J. F.; NOGUEIRA, A. R. R. Alinhamento estratégico e balanceamento da performance: um estudo a partir da percepção de gerentes de agências bancárias. **Revista ADM.MADE**, v. 16, n. 3, p. 37-59, 2012.

REZENDE, J. F. C.; FONTES FILHO, J. R. Indutores de alinhamento estratégico: comparações preliminares sobre valor entre empresas de capital privado e empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 695-720, 2013.

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

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**. Vol. 66, p.184-203, 1993.

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

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

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

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM O USO DE UMA METODOLOGIA MULTICRITÉRIO EM APOIO A DECISÃO-MCDA

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

SEFFF, C.O.; COMPAGNONI, U.M.; BENDLIN, L. Mensuração do grau de alinhamento estratégico: um estudo de caso. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**. v 7, n. 2, 2014, p. 120-136.

TONOLLI JÚNIOR, E. J.; BRODBECK, F.; COSTA, C. A. Análise das relações dos elementos de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação com o processo de desenvolvimento de produto. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 135-170, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas. 1992.

VAN MANEN, J. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. London: State University of New York Press, 1990.

ZANON, C.J.; ALVES, A.G.; JABBOUR, C.J.C.; JABBOUR, A.B.L.D. Alignment of operations strategy: exploring the marketing interface. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 1,2 p. 207-233, 2013