

Aderência às alavancas de controle estratégico: estudo de caso em uma empresa metal-mecânica

Adherence to the levers of strategic control: a case study in a metal-mechanic company

DOI:10.34117/bjdv8n6-305

Recebimento dos originais: 21/04/2022

Aceitação para publicação: 31/05/2022

Eduardo Alverne Melo

Especialista

Instituição: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Endereço: Rua Padre Valdevino, 714, apto 704 Torre 01, CEP: 60135-040, Fortaleza-CE

E-mail: eduardoalverne@gmail.com

Willy Rodrigues Vieira

Especialista

Instituição: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Endereço: Avenida Padre Jose Holanda do Vale, 600, Maracanaú - CE

E-mail: wrvalucard@gmail.com e willy.rodrigues@esmaltec.com.br

Marcos Antonio Martins Lima

Pós-Doutor em Gestão (UFRN)

Instituição: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Endereço: Rua Dr. Gilberto Studart, 1290, apt 902, Coco, Fortaleza - CE
CEP: 60192-095

E-mail: marcoslimaia@gmail.com e marcoslima@ufc.br

RESUMO

Além da necessidade de criar um planejamento estratégico, as empresas necessitam criar mecanismos para realização do controle na busca pelo atingimento das metas, pois são os sistemas de controle que permitem à organização realizar mudanças rápidas nas estratégias, assim como em suas estruturas organizacionais. Desta forma, a utilização de um sistema de controle, alinhado à estratégia e à estrutura organizacional torna-se fundamental para que a organização alcance seus objetivos. Utilizando o conceito de alavancas de controle estratégico de Robert Simons, o presente estudo realizou um estudo de caso único com o objetivo investigar a aderência às alavancas de controle estratégico de uma indústria brasileira atuante no setor de metal-mecânica. Para isso foi realizado um *survey* para identificar a percepção de amostra dos funcionários da empresa quanto à adesão da mesma às quatro dimensões do modelo (sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas diagnósticos de controle e sistemas interativos de controle). Os resultados demonstram que a companhia possui adequada aderência a todas as quatro dimensões de alavancas de controle. O estudo propõe ainda que sejam desenvolvidas estratégias que desenvolvam a interação entre a alta gestão e os demais segmentos hierárquicos com o objetivo de aperfeiçoar os sistemas interativos de controle.

Palavras-chave: planejamento estratégico, controles internos, alavancas de controle estratégico.

ABSTRACT

Besides the need to create a strategic planning, companies need to create mechanisms to perform control in the search for the achievement of goals, because it is the control systems that allow the organization to make quick changes in its strategies, as well as in its organizational structures. In this way, the use of a control system aligned to the strategy and the organizational structure becomes fundamental for the organization to reach its goals. Using Robert Simons' concept of strategic control levers, the present study conducted a single case study with the objective of investigating adherence to the levers of strategic control in a Brazilian industry operating in the metal-mechanic sector. To this end, a survey was conducted to identify the perception of a sample of the company's employees regarding its adherence to the four dimensions of the model (belief systems, constraint systems, diagnostic control systems, and interactive control systems). The results show that the company has adequate adherence to all four dimensions of control levers. The study also proposes that strategies be developed to develop interaction between top management and other hierarchical segments with the aim of improving interactive control systems.

Keywords: strategic planning, internal controls, strategic control levers.

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica desenvolveu-se como evolução dos conceitos e práticas de planejamento financeiro e está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e a complexidade das mudanças ambientais contemporâneas (TAVARES, 2007, 1991). Segundo Tavares (1991), a instabilidade ambiental propiciou o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois “A progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento”. (TAVARES, 1991, p. 4).

Santos (1992), reforçando o permanente processo de mutação do mundo, aponta que o planejamento estratégico é “uma das poucas ferramentas que os administradores podem utilizar para otimizar sua gestão” (SANTOS, 1992, p. 19).

Para Porter (1989), estratégia é o desenvolvimento de uma fórmula para apurar o modo como a empresa irá competir, assim como metas e políticas para atingir seus objetivos. Dessa forma, o planejamento estratégico busca maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos nas tomadas de decisões das empresas. A estratégia norteia as tomadas de decisões, estabelece direções e determina qual competência a organização irá desenvolver, além de definir capacidades da empresa e ajudar a estabelecer metas corporativas (TUBINO, 2007).

Depreende-se, portanto, que é indispensável a elaboração de um planejamento estratégico dentro de qualquer organização para que haja direcionamento das ações, com estratégias bem definidas para alcançar os objetivos propostos (CAVALCANTI, 2001).

Além da necessidade de planejar, o controle é muito importante dado que as organizações necessitam criar mecanismos para que as metas sejam atingidas. Neste tocante, Anthony e Govindarajan (2008) dizem que controle é um meio racional para a definição de parâmetros comportamentais.

De acordo com Simons (1995) são necessários sistemas de controle que permitam à organização realizar mudanças rápidas nas estratégias, assim como em suas estruturas organizacionais. Neste contexto, a utilização de um sistema de controle coerente com a estratégia e com a estrutura organizacional se torna fundamental para que esse sistema atue como uma ferramenta de alinhamento estratégico e para que a organização alcance seus objetivos.

Dado a importância de se avaliar a adequação dos sistemas de controle e o alinhamento estratégico de uma empresa, para o sucesso da gestão estratégica, este estudo busca responder à seguinte problemática: em que grau as alavancas de controle são percebidas pelos funcionários de uma indústria metalomecânica brasileira? Para respondê-la, se busca avaliar a aderência da empresa pesquisada quanto ao seu sistema de crenças, limites, diagnóstico e gestão interativa, de modo a identificar possíveis pontos de melhoria e otimização gerencial.

Neste artigo, analisamos os sistemas de controle e alinhamento estratégico de uma empresa metalomecânica localizada no Ceará que atua no ramo de linha branca (eletrodomésticos), quanto à aderência da empresa às alavancas de controle estratégico. As alavancas de controle estratégico constituem um framework teórico-prático proposto por Simons (1995) para avaliar os sistemas de controle e alinhamento estratégico de uma empresa segundo quatro constructos-chave, a saber: i) valores centrais; ii) riscos a serem evitados; iii) incertezas estratégicas e; iv) variáveis de desempenho críticas. A avaliação da aderência às alavancas de controle foi feita através de um questionário do tipo survey, seguindo o modelo proposto por Damke (*et al.*, 2011) aplicado a 40 funcionários da empresa, de variados níveis da organização, através da internet.

Este artigo é composto de quatro seções além desta, que contemplam a revisão de literatura, metodologia empregada, análise e discussão dos resultados obtidos e considerações finais, respectivamente.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta sessão apresenta um resgate histórico do surgimento e desenvolvimento da gestão estratégica e apresenta o modelo de alavancas de controle estratégico proposto por Simons (1995).

2.1 O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Tavares (2007, 1991), desde o surgimento da administração no século XX, com os trabalhos de Henri Fayol até meados da década de 1950, o ritmo das mudanças sociais era relativamente lento e uniforme. A partir desta década, a influência do livro de J. O. McKinsey *Budgetary Control*, publicado em 1923, difundiu-se nas empresas norte-americanas e, posteriormente influenciando o planejamento empresarial de organizações do mundo inteiro (TAVARES, 2007). O planejamento financeiro era elaborado sob uma ótica restrita (TAVARES, 1991): objetivava o planejamento e controle orçamentário para um horizonte de apenas um ano, sem considerar aspectos conjunturais ou decisões estratégicas.

Durante a década de 1960, com o desenvolvimento de recursos analíticos, nos Estados Unidos, as organizações públicas e privadas expandiram seus horizontes e incorporaram, ao planejamento, a leitura de cenários de longo prazo (TAVARES, 2007). As organizações passaram a elaborar prognósticos e projeções centrais (realistas), complementada pela elaboração de pelo menos mais dois cenários possíveis: o otimista e o pessimista. Dessa forma, o desempenho da organização passou a ser comparado segundo diretrizes de longo prazo e a leitura dos cenários externos foi incorporada ao processo de planejamento. O planejamento por cenários, difundida por Peter Schwartz (CAVALCANTI, 2001) visava preparar as organizações para a imprevisibilidade dos eventos de longo prazo. Gradualmente, segundo Tavares (2007), a ênfase do planejamento deslocou-se do prazo para a compreensão dos fenômenos internos e externos, e a expressão “longo prazo” cedeu espaço para a expressão “estratégico”, dominante a partir da década de 1970. Foi na década de 1970 que Kenneth Andrews propôs o conceito da matriz *SWOT* (TAVARES, 2007), um marco histórico pela simplicidade com que o método proposto incorporava as condições e potencialidades internas e externas ao processo de planejamento estratégico.

Durante a década de 1980, com o acirramento da concorrência entre as empresas, Michael Porter propôs a importância de as empresas testarem sua vantagem competitiva com o objetivo de garantir sua perenidade no longo prazo (CAVALCANTI, 2001). Em

1986, Peters e Waterman propuseram a estrutura dos 7S e dos 7C (TAVARES, 2007), clarificando a importância do compartilhamento de cultura, linguagem, valores, símbolos, estratégias e aptidões pelos funcionários (*staff*) para o sucesso de um planejamento estratégico. O planejamento estratégico já não se ocupava somente com a leitura e acompanhamento de cenários internos e externos, mas também em criar um ambiente interno capaz de propiciar o alcance das metas estratégicas considerando a tessitura intersubjetiva da organização.

Mais recentemente, Kaplan e Norton (2001) desenvolveram a metodologia BSC (*Balanced Scorecard*) com o objetivo de racionalizar e facilitar o planejamento, medição, acompanhamento dos objetivos corporativos, com suas eventuais correções na gestão, através do emprego de indicadores de fácil compreensão. Os indicadores apresentam a dupla função de informar aos funcionários dos procedimentos de avaliação de desempenho e, conseqüentemente, direcionar as ações dos funcionários em prol do atingimento dos objetivos estratégicos.

2.2 O MODELO DE ALAVANCAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO (ACE) DE SIMONS

Na tentativa de propor um modelo que facilitasse o controle estratégico das organizações, o professor emérito da Universidade Havard, Robert Simons, propôs o modelo de alavancas de controle estratégico (SIMONS, 1994; 1995). O autor reforça que o modelo proposto representa um avanço quando comparado aos anteriores, porque incorpora os avanços do campo da gestão estratégica ao campo da controladoria, apresentando um modelo realista que pudesse descrever como as empresas podem utilizar as ferramentas de controle na implantação das estratégias empresariais (SIMONS, 1994; 1995).

Diversos autores ressaltam a importância do modelo (OYADOMARI *et al.*, 2009; SANTOS, 2020; DAMKE *et al.*, 2011; RIBEIRO *et al.*, 2017). Destes, destaca-se o estudo de Oyadomari (*et al.*, 2009), que realizou uma revisão da literatura internacional dos artigos científicos publicados entre 1995 e 2007 que utilizaram o modelo em suas pesquisas.

Segundo Santos (2020), o modelo de Simons é o mais abrangente dentre os sistemas de controle gerencial, por equilibrar as demandas da alta diretoria (*top-down*) com as demandas emergentes (*bottom-up*). Para Oyadomari (*et al.*, 2009) o modelo de Simons foi influenciado pelos conceitos de *estratégia emergente* de Mintzberg,

racionalidade limitada de Herbert Simon e *aprendizagem de circuito simples e duplo*, de Argyris e Schön, reforçando, portanto, a atualidade do modelo de Simons. Oyadomari (*et al.*, 2009) complementa ainda que o modelo ACE surge como uma resposta à tensão organizacional que surge quanto à incapacidade dos gestores de, diante das incertezas estratégicas, monitorarem diretamente todas as dimensões estratégicas, o que os leva a monitorar as variáveis mais críticas, e a delegar a seus subordinados a tarefa de monitorar as demais variáveis.

O modelo ACE foi proposto com base em evidências empíricas de Simons (1995) de como os gestores utilizam as ferramentas de controle para a implantação bem-sucedida das diretrizes estratégicas. Segundo Simons (1994, 1995) as ferramentas de controle se articulam em quatro dimensões, a saber: *sistemas de crenças*, *sistemas de restrições*, *sistemas diagnósticos de controle* e *sistemas interativos de controle*, explicados detalhadamente a seguir.

O sistema de crenças (*beliefs systems*) representa o conjunto formal de crenças, visões, valores, princípios e outros artefatos de linguagem utilizados para comunicar e reforçar a todos os funcionários e colaboradores quais são os valores fundamentais (*core values*) da organização (SIMONS, 1994). A empresa divulga-os sistematicamente em documentos oficiais e na comunicação interna com o objetivo de uniformizar os valores centrais da instituição (OYADOMARI *et al.*, 2009).

Os sistemas de restrições (*boundary systems*) representam o conjunto formal de artefatos de linguagem que comunicam as regras (SIMONS, 1994) e os limites das atuações no contexto empresarial na busca de oportunidades, considerando o nível de risco ao qual a organização está exposta (OYADOMARI *et al.*, 2009). Estão inclusos, por exemplo, os códigos de ética e conduta, normativos internos, manuais de procedimentos e todos os outros documentos utilizados para comunicar aos funcionários quais ações são interditas, coibidas ou devem ser preteridas por não serem o foco da atividade empresarial.

Os sistemas diagnósticos de controle (*diagnostic control systems*) são compostos pelos sistemas formais de *feedback*, monitoramento e acompanhamento, visando a detecção e correção de eventuais desvios da empresa quanto aos padrões de desempenho econômicos de curto e longo prazo (SIMONS, 1994). Os sistemas de controle de orçamento e metas estão inclusos nesta dimensão do modelo ACE (OYADOMARI *et al.*, 2009).

Os sistemas de controle interativos (*interactive control systems*) são os sistemas formais utilizados pela alta gestão para propiciar interação e diálogo com os demais

estratos organizacionais, visando envidar esforços para que a informação possa fluir adequadamente entre os membros da organização (SIMONS, 1994). Para Oyadomari (*et al.*, 2009), o BSC de Kaplan e Norton destaca-se pela interatividade entre superiores, subordinados e pares na cooperação para o alcance dos objetivos empresariais. Ao envolver todos os níveis hierárquicos, os sistemas interativos contribuem para uma gestão mais democrática que incorpora as experiências profissionais de colaboradores que, sem um esforço ativo de escuta da empresa, não seriam conhecidas pela alta direção.

Segue abaixo um quadro síntese das quatro dimensões do modelo de alavancas de controle estratégico de Simons (1994):

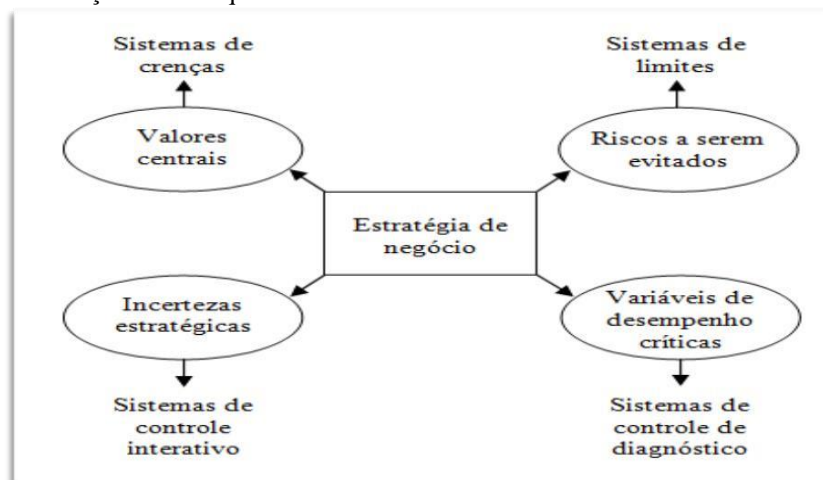
Quadro 1: Síntese das quatro dimensões do modelo de alavancas de controle estratégico.

Classificação dos sistemas de controle	Propósito	Objeto de informação	Controle da estratégia como:	Variável paradigma
Crenças	Empreender e buscar oportunidades de expandir a atividade	Visão de futuro, missão	Perspectiva	Valores fundamentais
Restrições	Prover limites para o campo de ação	Área estratégica de atuação	Posição competitiva	Riscos operacionais
Diagnósticos de controle	Coordenar e implementar as estratégias planejadas	Planos e metas	Plano	KPIs e indicadores de gestão
Interativos de controle	Estimular e guiar estratégias emergentes	Incertezas estratégicas	Padrão de ações	Incertezas estratégicas

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Simons (1994, p.172) e Oyadomari (*et al.*, 2009, p. 27).

A Figura 1 a seguir, elaborada por Simons (1994) e traduzida por Santos (2020) resume a interação entre as quatro dimensões das alavancas de controle estratégico para o atingimento dos objetivos organizacionais:

Figura 1: Interação entre as quatro dimensões do modelo de alavancas de controle estratégico.



Fonte: Santos (2020, p. 6), Simons (1994, p. 173), Simons (1995, p. 157), Damke (*et al.*, 2011, p. 76).

Apesar da reconhecida relevância do modelo ACE, Damke (*et al.*, 2011) ressalta a ausência de estudos anteriores que propusessem uma forma de operacionalizar o modelo, facilitando a sua aplicação em organizações. Desta forma, estes autores Damke (*et al.*, 2011) propuseram um questionário, elaborado em escala *Likert* de 7 pontos, com 9 perguntas para cada uma das quatro dimensões do modelo ACE, totalizando 36 perguntas. Posteriormente, Ribeiro (*et al.* 2017) utilizou o questionário proposto por Damke (*et al.*, 2011) na avaliação da aderência às alavancas de controle empresarial de uma empresa farmacêutica brasileira através de um *survey* aplicado pela internet utilizando a ferramenta Google Formulários®. Os autores Ribeiro (*et al.* 2017) também testaram o instrumento quanto à validade interna utilizando o teste de Alfa de Cronbach, o qual demonstrou validade do instrumento para todas as quatro dimensões do modelo analisadas.

O trabalho de Damke (*et al.*, 2011) é de fundamental importância, pois ao propor uma ferramenta de avaliação, provê, ao *framework* teórico proposto por Simons (1994, 1995), de caráter eminentemente descritivo, uma utilidade diagnóstica. O ineditismo de Damke (*et al.*, 2011), portanto, é utilizar o modelo de Simons (1994, 1995) não para *descrever* a forma como as empresas utilizam as ferramentas de controle na implantação da gestão estratégica, mas *avaliar* a aderência das empresas ao modelo, com vistas a identificar potenciais melhorias à gestão. O pressuposto desta aplicação é, portanto, que as empresas que possuem maior aderência ao modelo de alavancas de gestão estratégica de Simons (1994, 1995) possuem uma gestão estratégica mais eficaz, isto é, que as decisões e orientações estratégicas serão mais adequadamente implantadas.

Na próxima seção, será demonstrada a metodologia da presente pesquisa no tocante à tipologia e à coleta de dados.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa constitui-se em um estudo de caso único, segundo a classificação de Yin (2015). De acordo com Godoy (1995), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e o mesmo visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma indústria de linha branca (eletrodomésticos). A mesma faz parte do setor metalomecânico e se localiza no Distrito Industrial da cidade de Maracanaú, na região metropolitana de Fortaleza.

A empresa faz parte de um grupo que iniciou suas atividades no ramo de metalurgia com duas empresas em 1963: uma fabricante de recipientes para GLP, e outra fabricante de fogões domésticos. Em março de 1984, as duas empresas passaram por uma fusão. Hoje, é uma importante empresa do setor, que possui em torno de 2.800 funcionários, em uma área de 360.000 m², sendo 86.555 m² construídos. O desenvolvimento da mesma se reflete na presença em todo o Brasil e nos mercados da América do Sul, América Central, Caribe, África e Oceania.

Quanto à natureza dos dados da presente pesquisa, predomina o uso de dados quantitativos, pois, segundo Collins e Hussey (2005), estes são relacionados à frequência dos fenômenos, enquanto os dados qualitativos são relacionados à natureza dos fenômenos. A pesquisa possui um propósito descritivo, por, segundo Gray (2012), “proporcionar um quadro do fenômeno como ele ocorre naturalmente” (GRAY, 2012, p. 36).

A mesma possui finalidade descritiva, pois Andrade (2002) salienta que a pesquisa descritiva interessa em observar aos acontecimentos, registrá-los, analisa-los, classificá-los e interpreta-los, sem a intervenção do pesquisador.

3.2 COLETA DOS DADOS

À semelhança do trabalho realizado por Ribeiro (*et al.*, 2017), foi realizado um questionário estilo survey, pela internet, utilizando a ferramenta Google Formulários® e aplicado junto aos funcionários da empresa analisada. As perguntas foram realizadas conforme proposto por Damke (*et al.*, 2011). A resposta a todas as perguntas era opcional e somente os participantes que concordaram com o termo de consentimento livre e esclarecido tiveram acesso ao questionário.

A população é de 2.800 funcionários, dentre os quais, 50 (quatro do nível estratégico, oito do nível tático e 38 do nível operacional) foram convidados a participar da pesquisa. A amostra foi estratificada (COLLINS; HUSSEY, 2005) com o objetivo de tentar alcançar respondentes de todos os estratos hierárquicos da instituição.

Dos 50 funcionários selecionados, 40 responderam à pesquisa. Todas as perguntas obtiveram no mínimo 39 respostas, apontando uma alta motivação dos participantes da pesquisa em responder ao questionário. Dentre as perguntas, 36 tiveram 40 respostas e as demais 39.

Na seção seguinte, será realizada a análise dos dados e a discussão dos resultados obtidos da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme demonstrado na seção de metodologia, foi realizado um questionário estilo *survey*, utilizando a ferramenta Google Formulários® e aplicado junto aos colaboradores da empresa analisada.

Quanto à caracterização dos respondentes, a maior parte (32) pertence ao nível operacional, seis pertencem ao nível tático e dois à alta administração. Os dois respondentes representam 50% dentre os quatro diretores convidados a participar da pesquisa. O Gráfico 1 apresenta o percentual de respondentes por estrato hierárquico, apontando a adesão da alta gestão à pesquisa:

Gráfico 1: Proporção de respondentes quanto ao nível hierárquico.



Fonte: Dados da pesquisa.

Após a categorização dos perfis dos respondentes, a pesquisa traz a análise a respeito da aderência às alavancas de controle estratégico na indústria utilizada como unidade caso.

A resposta ao questionário proposto por Damke (*et al.*, 2011) foi avaliada utilizando técnicas de estatística descritiva utilizando a ferramenta Microsoft Office Excel 2013, e realizando um cálculo de escores através da soma dos pontos de cada resposta, avaliada de 1 a 7, equivalente aos 7 pontos da escala *Likert* e ajustada para assumir valores entre 0 e 1. A Tabela 1 apresenta o sumário das respostas:

Tabela 1: Estatística descritiva das respostas ao questionário.

<i>Questão</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>	<i>Assimetria</i>	<i>Curtose</i>
1	5,60	1,19	-0,87	0,17
2	5,35	1,19	-0,93	0,76
3	5,28	1,11	-0,23	-0,29
4	5,33	1,00	-0,22	0,16
5	5,35	1,03	-0,47	0,46
6	5,25	0,87	-0,52	-0,24
7	5,00	1,22	-0,63	-0,35
8	5,05	1,26	-0,69	-0,16
9	5,00	1,15	-0,84	0,86
10	6,60	0,63	-2,00	5,74
11	6,43	0,68	-0,77	-0,47
12	6,30	0,79	-0,93	0,34
13	6,08	0,86	-1,17	2,70
14	5,41	1,12	-1,37	1,94
15	5,50	1,01	-0,55	0,32
16	5,77	1,13	-1,00	0,74
17	5,13	1,40	-0,53	-0,34
18	5,20	1,36	-1,09	0,56
19	5,63	1,13	-0,56	-0,25
20	5,68	1,05	-1,13	2,55
21	5,58	1,13	-0,65	0,12
22	5,50	0,96	-0,46	0,81
23	5,00	1,45	-0,42	-0,74
24	5,33	1,35	-0,70	-0,16
25	4,43	1,52	-0,22	-0,95
26	5,13	1,22	-0,53	-0,10
27	4,83	1,39	-0,45	-0,05
28	4,78	1,44	-0,88	0,21
29	4,48	1,40	-0,51	-0,64
30	4,70	1,54	-0,66	-0,06
31	5,33	1,16	-0,68	0,33
32	4,73	1,41	-0,40	-0,38
33	4,13	1,57	-0,13	-0,89
34	4,40	1,48	-0,19	-0,95
35	5,48	1,38	-0,69	0,04
36	4,53	1,48	-0,50	-0,40

Fonte: Dados da pesquisa.

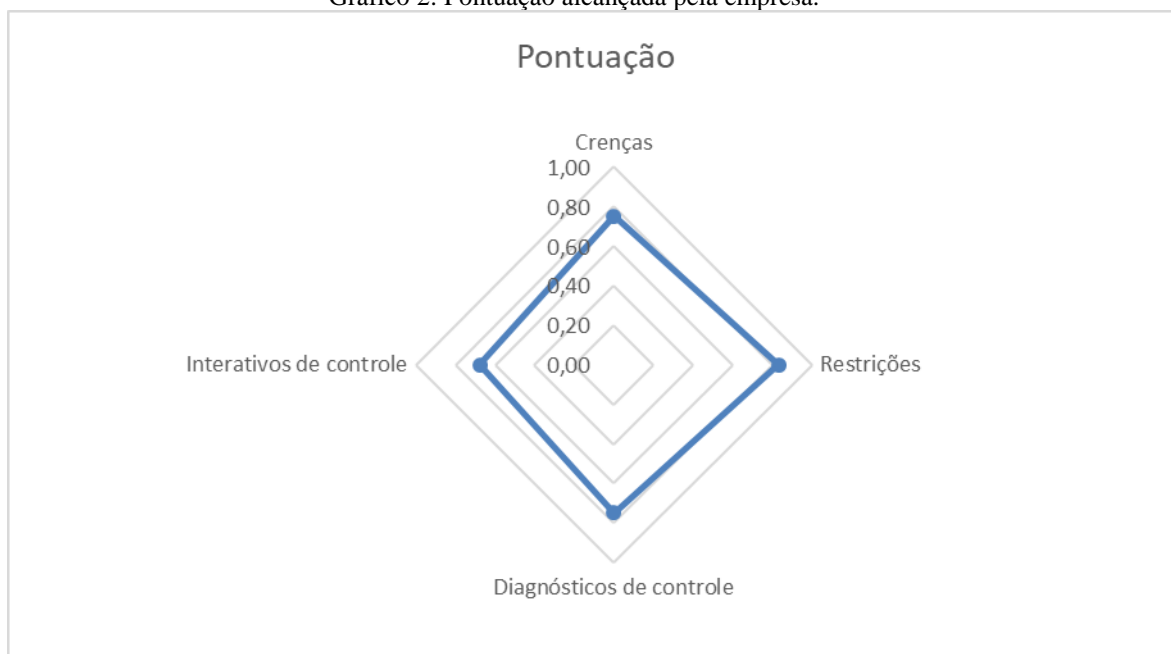
As respostas variaram suas médias entre 4,13 e 6,60 e, a partir das médias de cada questão, calculou-se os escores alcançados para cada uma das quatro dimensões do modelo, ajustados para assumir valores entre 0 e 1. O cálculo dos escores ajustados para cada dimensão foi realizado através da soma das médias dos escores para cada pergunta, dividido pelos valor máximo possível da soma, utilizando a fórmula a seguir, onde E_{aj} corresponde ao escore ajustado, \bar{E}_i corresponde ao escore médio obtido na pergunta i , e $E_{máx}$ corresponde à pontuação máxima passível de ser obtida na dimensão analisada:

$$E_{aj} = \frac{\sum_i \bar{E}_i}{E_{máx}} \quad (1)$$

Dentre as quatro dimensões do modelo, as de maiores pontuações foram, respectivamente, os sistemas de restrições (0,83) seguido pelos sistemas de crenças e diagnósticos de controle, ambos com pontuação igual (0,75). A dimensão pior avaliada foi a de sistemas interativos de controle (0,68).

O Gráfico 2 mostra a pontuação alcançada pela empresa nas quatro dimensões do modelo ACE analisadas.

Gráfico 2: Pontuação alcançada pela empresa.



Fonte: Dados da pesquisa.

A pontuação atribuída ao sistema de restrições (0,83), demonstra que, segundo a percepção dos funcionários, a empresa possui, um sistema de regras e de limites de

atuações claramente definidos, conhecidos pelos membros da organização, e adequadamente fiscalizado, considerando o nível de risco ao qual a organização está exposta, conforme o modelo de Simons (1994, 1995). As respostas apontam que o código de ética é conhecido e divulgado (perguntas 10 e 11) e as penalidades a eventuais desvios são conhecidos antecipadamente (pergunta 16) e adequadamente fiscalizados (pergunta 17). Supõe-se que esse resultado seja reflexo da divulgação dos códigos de ética e de conduta que, segundo relatos de um funcionário, é constantemente realizada dentro da empresa através de treinamentos, desde o processo de integração de novos funcionários até treinamentos cíclicos de aperfeiçoamento, assim como através de comunicação interna. Segundo o mesmo, qualquer comportamento que não esteja de acordo com o código de conduta proposto pela empresa, pode ser denunciado por qualquer colaborador. Adiante, o caso passa a ser acompanhado por uma comissão específica que envolve membros desde o nível operacional até a alta administração. Após a confirmação de que o caso denunciado fere o código de conduta da empresa, as punições são aplicadas.

O bom desempenho de uma empresa na dimensão sistemas de restrições do modelo ACE é fundamental, visto que a falta deste tipo de limitação ou a não punição de eventuais comportamentos considerados inaceitáveis pode ocasionar desmotivação em colaboradores que atuam de maneira alinhada à empresa.

O sistema de crenças, que obteve pontuação de 0,75, demonstra que a companhia possui missão, visão e crenças claras e que são de conhecimento dos colaboradores, o que facilita e direciona a trajetória da empresa diante de seus clientes e concorrentes. Este direcionamento, com viés mais ideológico, auxilia a companhia a obter um comportamento uniforme dos seus colaboradores no tocante ao direcionamento dos esforços na busca pelo resultado esperado pela companhia.

Como incentivo para a obtenção de um nível maior de alinhamento, a empresa deve, sempre que possível, reforçar o envolvimento dos colaboradores, principalmente de nível operacional, vinculando-os diretamente aos resultados a serem alcançados. Isso gera um sentimento de pertencimento por parte dos colaboradores e este sentimento faz com que os esforços sejam cada vez maiores na busca do atingimento das metas.

No tocante aos diagnósticos de controle, que obtiveram pontuação de 0,75, a empresa, segundo seus funcionários, possui mecanismos adequados de monitoramento de resultado e que acompanha o resultado das atividades efetuadas periodicamente. Conforme proposto por Simons (1994), estes controles visam a detecção e correção de eventuais desvios da empresa quanto aos padrões de desempenho estabelecidos. Estes

controles são embasados em planos e metas estabelecidos para o atingimento do resultado esperado pela companhia e propõem ciclos de melhoria do processo, o que influencia na aprendizagem e o desempenho operacional.

Segundo alguns dos respondentes, que deram notas baixas (2 e 3) às questões 20, 23, 24, 25, 26 e 27 demonstram que, segundo os funcionários, as metas não costumam ser revisadas ou renegociadas junto aos colaboradores. Apesar disso, a dimensão de diagnósticos de controle obteve pontuação 0,75, considerada adequada. Como ponto de melhoria, se faz necessário que as metas sejam periodicamente revisadas de acordo com a situação atual da companhia e a prevista, considerando o ambiente em constante mudança, assim como sugere-se a criação e divulgação de um plano de gestão de riscos (plano de contingência).

Por último, os sistemas interativos de controle, que obtiveram pontuação de 0,68, que, apesar de adequado, representa a dimensão com maior potencial de melhoria. O resultado demonstra que a empresa proporciona, aos colaboradores, determinado grau de liberdade e autonomia na execução de suas funções, e está razoavelmente aberta a sugestões e críticas dos colaboradores em geral, proporcionando um maior sentimento de pertencimento por parte destes.

Porém, como a menor pontuação foi a atribuída aos sistemas interativos de controle, isso denota que os colaboradores sentem a necessidade de um maior envolvimento por parte deles neste processo, e que buscam não apenas serem ouvidos, mas também se sentirem parte importante e que tem influência direta nos resultados. Dessa forma, propõe-se que a empresa foque em um envolvimento maior dos seus colaboradores, principalmente no tocante à gestão estratégica, buscando com que se sintam parte importante do processo.

Considerando os resultados da pesquisa, propõe-se, como sugestão de melhoria na dimensão de sistemas interativos de controles, que a empresa adote, em conjunto ou isoladamente as seguintes estratégias: a pesquisa de opinião regular utilizando grupos focais, e a realização regular de fóruns de avaliação e gestão.

Os grupos focais são formado por pessoas selecionadas e reunidas para discutir e comentar um tema, a partir de suas experiências pessoais (GOMES, 2005). Esta estratégia tem sido utilizada com sucesso na administração para pesquisar as mais variadas temáticas (SCHNEIDER *et al.*, 2019). No caso específico, sugere-se que este grupo focal seja realizado com amostras aleatórias de funcionários da empresa e presente, ao término dos trabalhos os resultados diretamente ao Conselho de Administração e/ou ao Comitê de

Auditoria. O grupo focal apresenta a vantagem de poder ser realizado com um pequeno número de funcionários e, caso conduzido de forma adequada, pode identificar e sintetizar as sugestões de melhoria para a gestão estratégica partindo do ponto de vista de funcionários dos diversos estratos hierárquicos da empresa. Sugere-se ainda que os trabalhos sejam feitos de forma regular, isto é, tenha seus resultados reavaliados periodicamente.

Os fóruns de avaliação e gestão têm sido implementados com sucesso em diversas empresas (FIDELIS, *et al.*). Segundo definem os autores,

(...) fóruns de avaliação & gestão (FAGs), são reuniões executivas baseadas em metodologia de modelo de gestão com princípios e dinâmica própria de funcionamento que respeita a cultura organizacional e com modelo de avaliação visando ao seu aprimoramento contínuo, bem como ao crescimento dos profissionais que fazem parte deste fórum estratégico de decisões e acompanhamento de resultados corporativos. (FIDELIS, *et al.*, p. 8).

Propõe-se, neste caso, que se reúna a maior quantidade de funcionários possível em eventos planejados para este fim, com o objetivo de fomentar a discussão sobre temáticas relevantes da empresa quanto à sua gestão, de forma que os colaboradores se sintam instigados a propor melhorias para a organização. Apesar de sua execução ser mais complexa, quando comparado aos grupos focais, os fóruns podem propiciar a interação entre um número muito maior de funcionários, reforçando o sentimento de pertencimento grupal e alinhamento dos funcionários à gestão estratégica da empresa.

Ambas as estratégias instigam a participação dos funcionários e fomentam a colaboração de funcionários dos estratos hierárquicos mais baixos (operacional e tático) para a construção e avaliação do planejamento estratégico da empresa (modelo *bottom-up*), implantando uma gestão estratégica emergente, segundo a caracterização de Mintzberg (BORGES JR. *et al.*, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa realizou um estudo de caso único, avaliando uma empresa brasileira atuante no segmento metalomecânico quanto à aderência da mesma às alavancas de controle estratégico, conforme modelo proposto por Simons (1994, 1995).

A importância de se avaliar esta aderência se dá pela necessidade das organizações em diagnosticar possíveis desvios na execução da estratégia e buscar maior alinhamento estratégico entre a alta direção e os demais colaboradores. Para tanto, foi aplicado um

questionário modelo survey, pela internet, tendo como amostra os funcionários da empresa.

A presente pesquisa identificou que a empresa analisada possui alavancas de controle adequadas em todas as quatro dimensões (sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas diagnósticos de controle e sistemas interativos de controle). Entretanto, a dimensão dos sistemas interativos de controle obteve o resultado com maior potencial de melhoria.

Como sugestões de melhoria, se propõe que a empresa implemente ações visando melhorar a comunicação entre os diversos segmentos da empresa, de forma que a implantação e avaliação contínua da gestão estratégica da empresa pudesse refletir a percepção de todos os funcionários. Dentre as soluções sugeridas, se encontra a realização periódica de grupos focais e fóruns de avaliação de gestão.

Para futuras pesquisas, se propõe estudos com maiores amostras, assim como contendo outros níveis hierárquicos, para que possa dar maior robustez para o estudo, inclusive com análise categorizada considerando estes níveis.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BORGES JR., A.A.; LUCE, F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio Top de Marketing da ADVB. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 36-44, jul./set. 2000.
- CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pósgraduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAMKE, E. J.; DA SILVA, E. D.; WALTER, S. A. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.4, n.1, p.65-87, jan./jun. 2011.
- FIDELIS, D. M.; DOURADO, S. M. R.; LIMA, M. A. M.; MUNIZ, M. A. Modelo de gestão estratégica e por resultados: caso prático na Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará (COGERH). In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA – CONSAD, V., 2012, Brasília. **Anais...** DF: Brasília, p. 1-16.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GOMES, S. R. Grupo focal: uma alternativa em construção na pesquisa educacional. **Cadernos de Pósgraduação**, v. 4, p. 39-46, 2005.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012
- OYADOMARI, J. C. T.; CARDOSO, R. L.; FREZATTI, F.; DE AGUIAR, A. B. Análise dos trabalhos que usaram o modelo Levers of Control de Simons na literatura internacional no período de 1995 a 2007. **Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP**, v. 3, n. 7, p. 25-42, set-dez 2009.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RIBEIRO, H. A. S.; SOTELLO, F.; DAMKE, E. J. Aderência às alavancas de controle estratégico: estudo em uma indústria farmacêutica brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.
- SANTOS, L. C. **Relação entre sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa pública do setor elétrico**. Dissertação (mestrado em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade) – Centro de Engenharia e Ciências Exatas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Foz do Iguaçu, p. 39. 2020.

SANTOS, L. A. A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SIMONS, R. *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*. *Strategic Management Journal*. S.l., v. 15, p. 169-189, 1994.

SIMONS, R. *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: **Harvard Business Press**. 1995.

SCHNEIDER, W. A.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Grupo focal na pesquisa em administração: aplicações em estudos brasileiros. **Caderno de Administração**, Maringá, v.27, n.1, jan.jul./2019.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: editora HARBRA Ltda, 1991.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TUBINO, D.F. **O Planejamento e Controle da Produção** – Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.