



Mensuração do grau de alinhamento estratégico: um estudo de caso

Degree of strategic alignment of measurement: a case study

Carlos Otávio Senff^[a], Ulir Munsio Compagnoni^[b], Luciano Bendlin^[c]

^[a] Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Diretor de Campus da Universidade do Contestado UnC, Mafra, SC - Brasil. e-mail: senff@unc.br

^[b] Mestre em Administração Estratégica - PUCPR. Professor no Centro Universitário Católica de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, SC - Brasil, e-mail: ulir@catolicasc.org.br

^[c] Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Coordenador do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Contestado UnC, Campus Mafra, SC - Brasil. e-mail: bendlin@unc.br

Resumo

A proposta deste trabalho é discutir e validar 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.

Palavras-chave: Estratégia. Perfil do Alinhamento Estratégico. Mensuração de Desempenho.

Abstract

The purpose of this paper is to discuss and validate the application of profile analysis tool for diagnostic strategic alignment proposed by Labovitz and Rosanski (1997), which allows you to check the convergence of the actions of the entire organization toward strategy. The methodological approach used was multiple cases performed in ten business units located in the states of Paraná and Santa Catarina a single enterprise segment of the retail furniture and appliances. For the search of empirical data we used semi-structured interview for the formation of the collection tool based on the model application form and further elaborated in the business units. The diagnostic profile of strategic alignment has proven to be an efficient tool for establishing the degree of alignment between internal business units, reflecting the difficulties and weaknesses as well as strengths and successes of the shares of the four components of the model toward the essential purposes established. Being a tool of visual and quantitative measure of alignment, can be easily shared and understood by all organizational levels, assisting in strategic alignment of the organization.

Keywords: Strategy. Profile Strategic Alignment. Performance Measurement.

Introdução

O ambiente complexo de constante mutação impacta direta e indiretamente nas organizações. Agostinho (2003) salienta que associadas às crises ou oportunidades, as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas exercem fortes pressões de seleção sobre as organizações, as quais precisam desenvolver adaptações para sobreviverem a esse contexto. Os índices de falências, fusões, aquisições, de descontinuidade organizacional, demonstram que as mudanças nos cenários ocorrem numa velocidade maior do que a capacidade de ajuste de muitas organizações. Tal como eventos não esperados emergem no cenário organizacional, as estratégias também surgem sem planejamento, resultado da constante adaptação das organizações ao ambiente.

Estratégias que possibilitem maior capacidade de adaptação podem conduzir à criação e manutenção das vantagens competitivas, exigindo agilidade, flexibilidade e profissionalismo. Segundo Serva (1992), organizações guiadas pelo determinismo apresentam poucas chances de êxito neste cenário tão flutuante. Mais do que equilibrar o processo de formação da estratégia, desde a puramente deliberada até a puramente emergente, ou diferentes combinações dessas condições (MINTZBERG; WATERS, 1985), necessário se faz permear a estratégia em toda a organização para que se dê a mobilidade organizacional necessária. Torna-se importante monitorar continuamente se os recursos da organização estão alinhados às suas diretrizes, acompanhando o dinâmico processo de formação da estratégia das organizações, de forma a manter e criar vantagens competitivas no segmento onde atua.

A proposta deste trabalho é discutir e avaliar a aplicação de ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico para mensuração do grau de alinhamento organizacional, ferramenta proposta por Labovitz e Rosanski (1997). A abordagem metodológica utilizada foi de múltiplos casos, em dez unidades de negócio distribuídas nos estados de Santa Catarina e Paraná de uma empresa do segmento do comércio varejista de móveis e eletrodomésticos, com a finalidade de revelar o alinhamento

estratégico entre elas, e as principais divergências e suas causas, comparando o desempenho individual de cada unidade.

Na próxima seção, são apresentados os referenciais teóricos que dão suporte conceitual ao texto, divididos em estratégia, alinhamento estratégico, perfil de diagnóstico de alinhamento estratégico e definição de indicadores críticos. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada e por fim descrevem-se os resultados dos testes empíricos da aplicação do modelo, seguido das conclusões e considerações finais do trabalho executado.

Estratégia

A dualidade estabelecida no estudo da estratégia nas organizações proporciona grande diversidade de conceitos (conteúdo e processo, deliberada e emergente, objetiva e subjetiva, formal e informal, voluntarismo e determinismo). Estabelecer simplesmente um conceito sem a consideração do contexto, do ambiente, pode conduzir a equívocos na interpretação da realidade. Mintzberg (2000) salienta que as diversas concepções podem exigir até mesmo a organização e a realização de um safári para desvendar a “selva da estratégia”. Desta forma, o autor enuncia cinco conceitos básicos (5 P’s da estratégia) que compõem, de diversas formas, os conceitos concebidos para a viagem à “selva da estratégia”, que podem ser entendidas como: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto.

Porter (1996) trata as estratégias externa e interna como impulsionadoras do sucesso da organização: há a noção de adaptação externa implícita na lógica do posicionamento da firma na indústria. É a partir da análise objetiva de seu ambiente que a firma será capaz de identificar a posição mais favorável. A escolha da estratégia correta permitirá à firma adaptar-se à estrutura da indústria. Em segundo lugar, a estratégia deve ser internamente coerente, adaptando os elementos internos da firma à sua posição na indústria. As atividades da firma devem, dessa maneira, ser configuradas de maneira coerente, cada uma dando suporte e complementando a outra. É essa sinergia e coerência interna que tornam possível a execução de uma estratégia bem-sucedida (PORTER, 1996).

A estratégia não pode ser considerada estática, já que o cenário se modifica constantemente, fazendo com que muitas escolhas percam o sentido ao longo do tempo, ou seja, o que deu certo em determinadas circunstâncias, pode falhar em contextos diferentes. Em função desta dinâmica é que a formulação de estratégias torna-se um processo contínuo de aprendizagem organizacional no qual convivem erros e acertos (DUCLÓS; SANTANA, 2009). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que em períodos de grandes turbulências no ambiente e de rápidas mudanças, a organização deve permitir a elaboração de estratégias emergentes que não são previstas nos processos formais. Considerando que as turbulências e mudanças se intensificam continuamente em função do aumento dos níveis de complexidade do ambiente, predominam as estratégias emergentes no processo de formação de estratégias nas organizações.

Motta (1991) define estratégia como o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto

pode ser guia de ações definidas a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori como produto de comportamentos organizacionais específicos. Já para Quinn (1991), estratégia é um padrão ou plano que integra de forma coesa os principais objetivos, políticas e ações de uma organização.

Segundo Barney (1991, p. 105), as empresas conquistam vantagem competitiva quando desenvolvem estratégias baseadas em suas forças internas, minimizando as ameaças externas, evitando fraquezas internas. Segundo o autor, a combinação eficiente dos recursos da empresa para conduzir a um melhor desempenho, direcionando a estratégia de modo a trabalhar seus recursos raros, valiosos, não substituíveis e de difícil imitação pelos concorrentes. Prahalad e Hamel (1996), em consonância com esse posicionamento, apontam que as reais fontes de vantagens competitivas se estabelecem quando a organização consegue integrar seus diversos recursos tangíveis e intangíveis de forma que os serviços ofereçam reais benefícios aos consumidores, sejam difíceis de imitar e permitam acesso a diferentes mercados.

Kaplan e Norton (2001) descrevem que a essência de qualquer estratégia de negócio é a proposição de valor que descreve a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o cliente oferece aos clientes.

As empresas possuem dificuldades em implementar suas estratégias, embora estejam bem formuladas (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo os autores, a única forma que se tem para criar valor sustentável é por meio das estratégias, o que exige centrar esforços em ferramentas que permitam a participação e sua mensuração.

Alinhamento Estratégico

Mintzberg (2006) aponta o alinhamento como um ajustamento necessário que deveria ocorrer entre ambiente, estratégia e recursos. Porter (1999) considera que o alinhamento exige uma compreensão das metas e objetivos pelos gestores nos diversos níveis organizacionais, bem como a capacidade de adquirir e distribuir recursos coerentes com as necessidades competitivas da organização.

Para Kaplan e Norton (1997), o alinhamento da organização deve ser realizado com a estratégia, pela qual se alinham os recursos organizacionais com os processos críticos da empresa e estes com o posicionamento estratégico, conduzindo à maximização do valor. Os autores apontam que o alinhamento consiste em assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio, parceiros e clientes, por meio da comunicação e gestão da estratégia nos diversos níveis organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2006).

Labovitz e Rosanski (1997) definem o alinhamento com ampla política estratégica, no qual processos, recursos e sistemas devem estar alinhados ao propósito do negócio, ambiente de atuação, considerando o alinhamento com clientes, colaboradores, indicadores de avaliação e recompensa. Segundo os autores, o alinhamento favorece sinergia ao processo estratégico, otimizando expectativas entre o planejar e a execução. Para os autores (1997, p. 5), o alinhamento refere-se à integração dos sistemas e processos-chaves e a maneira como se comunica com o ambiente externo. Porém, o alinhamento não é um estado permanente, já que todos os negócios são afetados por constantes mudanças. O real alinhamento se estabelece quando um conjunto de com-

petências e habilidades permite ao gestor vincular o comportamento dos colaboradores à missão da empresa, transformando intenções em ações (GAIO, 2012).

Kaplan e Norton (2006, p. 323) ressaltam que o alinhamento da estratégia perpassa pela liderança executiva, consistência estratégica, alinhamento organizacional, do capital humano e dos sistemas de planejamento e avaliação. Para manterem-se competitivas, as organizações realizam ajustes estratégicos. O termo ajuste também pode ser usado como alinhamento ou ressonância, e é entendido como um processo contínuo e dinâmico em que as capacidades da organização devem estar em harmonia ou alinhadas com as exigências do mercado ou dos clientes (BROWN et al., 2006).

Para uma empresa alcançar o alinhamento estratégico, são propostos vários frameworks conceituais, segundo Ghobril e Moori (2009): (a) com foco na gestão da produção, têm-se as abordagens de Chopra e Meindl (2003) e Brown e Blackmon (2005); (b) com foco na teoria das organizações, têm-se, por exemplo, Burns e Stalker (1961), Chandler (1998), Teece (1997) e Barth (2003); (c) com abordagem mista com foco no contexto ambiental e também nos processos, manufatura e recursos intraorganizacionais, destaca-se o modelo do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978).

Naturalmente que, diante do atual cenário mutante, necessário é traduzir as estratégias para a organização e promover o alinhamento estratégico, mobilizando a empresa em direção a mudanças e inovações necessárias para a sua sobrevivência e prosperidade, como afirmam Duclós e Santana (2009). De acordo com Prieto e Carvalho (2004), existe um consenso a respeito de alinhamento organizacional entre os pensadores no que diz respeito aos elementos que podem melhorar a performance organizacional como: visão, missão estratégica, estrutura, cultura, objetivos, entre outros. Prieto e Carvalho (2004) salientam que Stepanovich e Mueller (2002) rastream a literatura sobre alinhamento estratégico, propondo a classificação dos modelos de alinhamento em três construtos: alinhamento externo, alinhamento interno e consenso.

O alinhamento externo é o que trata do alinhamento das diretrizes da organização e da mobilização dos seus recursos ao ambiente onde está inserida. A análise SWOT, a análise da cadeia de valor (PORTER; MILLAR, 1985) e das forças competitivas (PORTER, 1979) são algumas das ferramentas mais importantes para o monitoramento das variâncias do cenário e promoção de ajustes na organização para a manutenção e criação das competitividades.

O alinhamento interno é o que dá o direcionamento dos recursos internos em função da estratégia vigente. Os trabalhos de Labovitz e Rosanski (1997), que consideram o alinhamento nas dimensões vertical e horizontal, e o de Kaplan e Norton (1992), que apresenta o balanced scorecard como possibilidade de encadeamento organizacional sob as perspectivas funcionais do negócio, e são assim classificadas na visão de Prieto e Carvalho (2004), em função de partirem de estratégias já definidas. A falta de alinhamento interno faz com que as diversas estratégias dos departamentos da organização não gerem vantagem competitiva (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Labovitz e Rosanski (1997) apontam que um dos pilares do alinhamento estratégico é a capacidade da organização concentrar esforços no foco do negócio e agir de maneira conectada. Segundo os autores, as organizações que pretendem sustentar o crescimento e a lucratividade ao invés de unicamente reduzir custos e pessoas, devem criar um alinhamento integrado entre pessoas, clientes, estratégias e processos. Tais

dimensões devem estar integradas e estrategicamente geridas para realizar o alinhamento interno proposto, maximizando o seu desempenho por meio da otimização do core business. Portanto, alinhamento representa a “integração de sistemas-chaves, processos e respostas às mudanças no ambiente externo”, transmite direção e coerência interna (LABOVITZ; ROSANSKI, 1997, P. 5).

Para Labovitz e Rosanski (1997, p.15), o crescimento e o lucro estão ligados à capacidade da organização criar satisfação, fidelização e retenção de clientes. A satisfação depende da capacidade da organização cumprir a sua promessa aos clientes, e que depende da lealdade e retenção dos colaboradores. Os processos, por sua vez, devem estar focados nas necessidades dos clientes, de forma eficiente e efetiva, de modo que seus objetivos e sua mensuração estejam alinhados à organização como um todo, sempre com ênfase nos clientes.

Labovitz e Rosanski (1997) apresentam alguns dos muitos benefícios do processo de alinhamento organizacional: i) compromete e conecta o comportamento dos colaboradores à missão da organização; ii) cria uma cultura focalizada e alinhada; iii) controla e reduz custos; iv) aumenta a rentabilidade; v) mantém a lealdade e aumenta a satisfação do cliente; vi) direciona a organização em torno de seus fatores críticos de sucesso; e vii) proporciona vantagem competitiva.

O Balanced Scorecard, segundo seus criadores, Kaplan e Norton (2000, p. 8) foi concebido, originalmente, como ferramenta de gestão de mensuração balanceada, apoiada em medida financeira e não financeira, que traduzisse a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. A proposta original visava superar as limitações da gestão baseada apenas em indicadores financeiros. A sua mensuração incorpora novos indicadores que comunicam vetores de desempenho futuro, sob a forma de criação de valor mediante investimentos em clientes, fornecedores, empregados, tecnologia e inovação. O BSC, segundo Kaplan e Norton (2001), é uma ferramenta da gestão estratégica que possibilita a comunicação da estratégia, a avaliação do desempenho organizacional e a promoção do alinhamento estratégico desde as ações e resultados de uma organização com seus objetivos, favorecendo o alcance do desempenho almejado e dos objetivos organizacionais.

Para Kaplan e Norton (2004), o Balanced Scorecard é uma ferramenta de avaliação que está sendo cada vez mais usada para medir desempenho. A estratégia da organização é avaliada segundo perspectiva financeira, perspectiva de cliente e medidas operacionais. O BSC oferece um método simples para articular a estratégia e monitorar o progresso das metas estabelecidas, além de traduzir a estratégia de longo prazo da organização em termos específicos, ou seja, metas em áreas diferentes da organização (financeiro, cliente, negócio interno, inovação e aprendizado). O Balanced Scorecard permite o equilíbrio entre o estabelecimento da estratégia e uma comunicação clara a todos os envolvidos sobre os objetivos da organização, enfoque e esforços de alinhamento, e uma cultura organizacional adequada.

O alinhamento por consenso, proposição de Stepannovich e Mueller (2002), trata do grau em que os membros da organização concordam em relação ao que deve ser realizado quanto às escolhas estratégicas, o que no pressuposto dos autores deve conduzir à melhoria da performance organizacional. Neste trabalho, o alinhamento por consenso representará o grau de alinhamento organizacional em torno do propósito essencial definido pela estratégia, conforme proposta de Labovitz e Rosanski (1997).

Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico

Para avaliar o grau de alinhamento estratégico nas unidades da empresa em análise, optou-se pela proposta desenvolvida por Labovitz e Rosansky (1997), que define quatro elementos para a promoção do alinhamento estratégico: estratégia, clientes, processos e pessoas, que conduzem a organização para o propósito essencial da mesma. Os autores propõem o uso da ferramenta 'Perfil de Diagnóstico de Alinhamento' para medir o grau de alinhamento da organização, como ilustrado na Figura 1.



Figura 1 – Alinhamento com foco no propósito essencial

Fonte: LABOVITZ; ROSANSKY, 1997

Na compreensão dos cinco componentes que compõem a ferramenta proposta por Labovitz e Rosansky (1997), estes esclarecem que toda organização tem um propósito essencial e que, para alcançá-lo, cada componente deve estar ajustado de forma interdependente e convergente. Segundo Prieto e Carvalho (2004), a ênfase na aplicação do modelo é no alinhamento horizontal e vertical e não no ajuste estratégico ao ambiente organizacional, adequando-se perfeitamente a proposta deste artigo que é a comparação de unidades de uma mesma organização.

Labovitz e Rosansky (1997) salientam que na dimensão vertical o alinhamento se dá entre estratégia e pessoas e na dimensão horizontal entre clientes e processos. O alinhamento vertical se dá quando a estratégia está claramente formulada e as pessoas entendem qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos. No sentido horizontal, o alinhamento ocorre quando as necessidades dos clientes são conhecidas e estão incorporadas aos processos. O alinhamento interno acontece quando os quatro elementos estão inter-relacionados e ao mesmo tempo cada um desempenhando um papel específico. Abaixo os quatro elementos descritos com mais detalhes.

A estratégia: torna-se necessário que as diversas funções dispersas por todos os níveis da organização, em conjunto, criem e compreendam a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido. Com base na estratégia definida, são reconhecidos aqueles processos essenciais que devem ser controlados e revistos.

As pessoas: tendo em vista a definição estratégica adotada, torna-se necessário definir, em termos coletivos e individuais, as competências necessárias para alcançar o propósito da estratégia. As atividades devem estar relacionadas com o capital humano e alinhadas com a estratégia. É muito comum encontrar nas organizações pessoas que descrevam o que elas fazem, mas comumente não possuem clareza da estratégia organizacional e como seu trabalho está interligado com a mesma.

Os clientes: é pressuposto que as necessidades dos clientes tenham relação com a elaboração da estratégia e com a estruturação dos processos-chaves da empresa. Os clientes apresentam uma série de desafios: as suas opiniões mudam; suas ideias são de difícil interpretação; falam somente do presente; poucas pessoas da organização possuem contato direto qualificado com os clientes, capaz de alimentar mecanismos de comunicação; os clientes não são vistos como uma responsabilidade coletiva. O conhecimento dos próprios clientes com diversas percepções são fundamentais para apresentar serviços consistentes.

Os processos: as ações essenciais para o alcance do propósito da estratégia devem ser distinguidas das demais, controladas e constantemente aperfeiçoadas, a fim de qualificar os serviços aos atuais clientes e os potenciais. É por meio da mensuração permanente que se avalia o que está acontecendo com os processos internos em relação aos clientes, indicando onde é necessário realizar os ajustes, trazendo feedback e aprendizagem.

Definição de Indicadores Críticos

Segundo Prieto e Carvalho (2004), a operacionalização do conceito consiste em desenvolver a partir do propósito essencial os indicadores críticos de sucesso da organização, metas ao longo do tempo e respectivas atividades e táticas, ou seja, definir claramente indicadores que possam direcionar as ações e esforços para o alcance dos propósitos essenciais da organização. Alinhar cada componente entre si em todos os níveis da organização é indispensável para a melhoria dos processos em geral. Na medida em que se desenvolve com mais eficácia os processos, se capacita com mais qualidade as pessoas envolvidas, atende-se melhor as necessidades dos clientes, interferindo na formação e planejamento das estratégias, trazendo em conjunto, como consequência, o alcance do propósito essencial da organização. Da mesma forma, na medida em que se investe no melhoramento dos indicadores relacionados a pessoas, impacta-se em processos mais eficientes, clientes mais satisfeitos e fiéis, estratégias mais compartilhadas e responsabilidades mais definidas, gerando como consequência o alcance do propósito essencial da organização, e assim sucessivamente. Portanto, ações isoladas não trazem impacto significativo no processo de alinhamento, é preciso o encadeamento de ações para que se dê o alinhamento de forma homogênea e constante.

A definição de indicadores que traduzam os resultados que realmente importam no processo de alinhamento organizacional é tarefa de suma importância para o êxito na aplicação do modelo (PRIETO; CARVALHO, 2004). Para tanto, compreender os fatores críticos de sucesso da organização em análise ou do segmento de negócio a qual está vinculada é fundamental. Controles internos confiáveis, que possam dispor da informação no tempo certo e corretamente, são indispensáveis na aplicação do modelo.

O modelo de Labovitz e Rosansky (1997) permite uma visualização clara e objetiva dos componentes envolvidos, trazendo possibilidade de observar a evolução ao longo do tempo, deixando evidente a eficácia ou não das ações na resolução dos problemas organizacionais, além de facilitar a comparação do alinhamento organizacional entre as unidades analisadas de uma mesma empresa, ou entre empresas que competem no mesmo segmento.

Metodologia

Para o alcance dos propósitos desta pesquisa, o método utilizado foi o de estudo multicase, já que é considerado o método mais adequado quando o objetivo é o de compreender processos (MERRIAM, 1998). Com relação a esse aspecto, Yin (2001) sugere que os estudos de caso são indicados quando o objetivo da pesquisa é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”, e que é essencial a utilização de um protocolo quando a pesquisa engloba múltiplas unidades de análise.

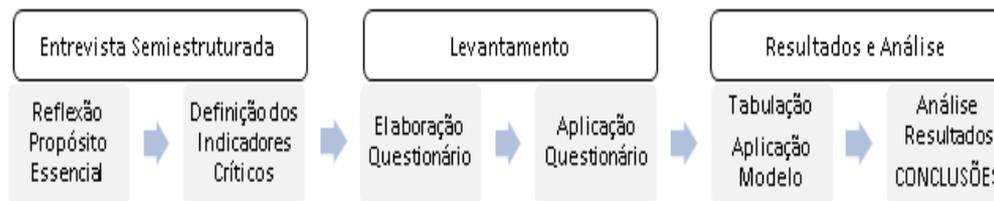


Figura 2 – Esquema metodológico

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A análise foi desenvolvida a partir da aplicação da ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico, proposta por Labovitz e Rosanski (1997), em uma empresa do comércio varejista de móveis e eletrodomésticos, que possui dez filiais distribuídas em nove cidades no Estado de Santa Catarina e uma no Estado do Paraná, para a comparação do grau de alinhamento entre elas a partir da definição do propósito essencial elaborado pela diretoria, devidamente caracterizados na missão e visão da empresa, conforme sequência metodológica demonstrada na Figura 2.

Para a formação do formulário, foi realizada entrevista semiestruturada com o objetivo de obter descrições e interpretações dos fenômenos sob investigação (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Yin (2001) e Gil (1987) afirmam que essa técnica de coleta de dados constitui uma das mais importantes fontes de informação nos estudos de caso. Ela é adequada na obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizaram, realizam ou pretendem realizar. Para sua realização, partiu-se de questionamentos básicos, apoiados no modelo de Labovitz e Rosansky (1997) e premissas que interessavam a pesquisa em foco, bem como nos indicadores críticos de sucesso já em uso da empresa. A entrevista teve duração aproximada de 120 minutos e foi realizada pelo próprio pesquisador no mês de julho de 2011.

A partir de entrevista com o Diretor Administrativo da organização e das evidências empíricas dos indicadores, foi elaborado um questionário contendo dezesseis

perguntas (Figura 3), sendo quatro para cada componente do alinhamento proposto, agrupados por similitude, conforme modelo do Perfil Diagnóstico de Alinhamento Estratégico de Labovitz e Rosanski (1997), citados por Prieto e Carvalho (2004).

Os questionários foram respondidos em cada filial pelo gerente da unidade de negócios, acompanhado por um membro da diretoria que teve o papel de facilitar o entendimento de cada um dos pontos em análise de uma maneira padronizada em cada uma das dez unidades de negócio. Para a resposta a cada questão, escreve-se um número entre um e dez, que indica o grau de concordância com cada uma das afirmações propostas, sendo que um representa o pior desempenho possível e dez o melhor desempenho possível. Soma-se o resultado de cada grupo de quatro questões, sendo que a pontuação máxima possível é de quarenta pontos em cada elemento. Salienta-se que, para cada um dos dezesseis itens avaliados, foi elaborado material de suporte conceitual para uniformizar o entendimento de cada item, minimizando as influências de opinião pessoal.

Unidade de Negócio (filial): _____	
Dentro de uma escala de 1 a 10 aponte:	
1 para pior desempenho possível.	10 para máximo desempenho possível.
	Pontuação
Estratégia	
Conhecimento Visão, Missão da Empresa	
Definição Metas da Unidade (filial)	
Compartilhamento em todos os níveis	
Monitoração dos resultados	
Pessoas	
Rotatividade	
Treinamentos (horas)	
Capacidade Gerencial	
Capacidade Operacional (funcionários)	
Processo	
Produtividade (Relação Faturamento/ funcionários)	
Sistemas Existentes (nível de controle)	
Logística de Compra/ Entrega	
Qualidade das instalações	
Clientes	
Transações por unidade (filial) - particip. Mercado	
Linha de Produtos comercializados/ exposição	
Identificação das necessidades dos clientes	
Grau de Satisfação dos clientes	

Figura 3 – Instrumento de coleta de dados

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O resultado é uma figura que demonstra o grau de alinhamento da organização em relação ao propósito essencial, quanto mais próximo da pontuação máxima de quarenta pontos, maior o grau de alinhamento da unidade de negócios em análise, conforme modelo do Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico apresentado na Figura 4.



Figura 4 – Perfil de Diagn\u00f3stico de Alinhamento Estrat\u00e9gico - Modelo

Fonte: LABOVITZ; ROSANSKY, 1997.

Prieto e Carvalho (2004) ressaltam que mesmo tratando-se de uma vers\u00e3o simplificada, Labovictz e Rosanski (1997) incentivam o uso do modelo, j\u00e1 que a vers\u00e3o simplificada da ferramenta de diagn\u00f3stico tem muitos benef\u00edcios para os respondentes, ela \u00e9 f\u00e1cil de entender, pontuar e interpretar. \u00c9 um modo efetivo de revelar problemas de desalinhamento e promover os necess\u00e1rios ajustes.

An\u00e1lise dos Resultados e Conclus\u00f5es

Os dados coletados foram agrupados e tabulados em planilha eletr\u00f4nica para dar suporte ao modelo conceitual utilizado.

Os resultados obtidos com o uso dos formul\u00e1rios foram modelados segundo o modelo do Perfil de Diagn\u00f3stico de Alinhamento Estrat\u00e9gico, fornecendo para a organiza\u00e7\u00e3o uma medida visual e quantitativa do seu alinhamento com refer\u00eancia \u00e0 estrat\u00e9gia, clientes, pessoas e processos (LABOVICTZ; ROSANSKI, 1997), conforme demonstrado na Figura 5.

No contexto analisado, fica evidente que as filiais mais alinhadas s\u00e3o a “F1”, “F2” e “F3”, que s\u00e3o as filiais mais antigas e que j\u00e1 possuem consolidado um alinhamento muito pr\u00f3ximo do prop\u00f3sito essencial definido, apesar da “F3” apresentar o maior \u00edndice de rotatividade de pessoal das unidades em an\u00e1lise, em fun\u00e7\u00e3o da car\u00eancia de m\u00e3o de obra naquela regi\u00e3o, gerando dificuldade na manuten\u00e7\u00e3o dos recursos humanos pelos valores salariais praticados. Mesmo assim, essa filial mant\u00e9m o alinhamento estrat\u00e9gico na sua totalidade, como demonstra o gr\u00e1fico.

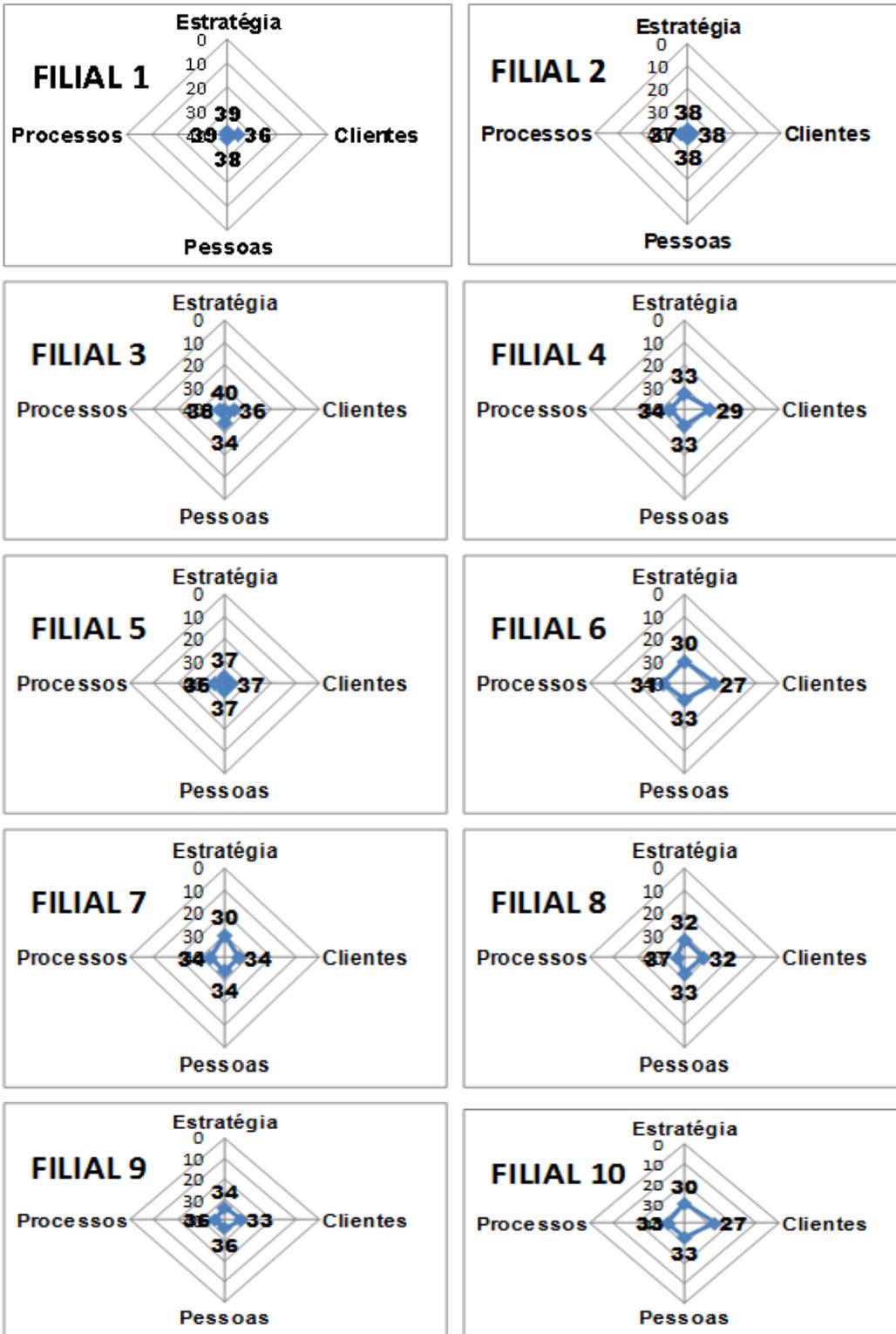


Figura 5 – Perfil de Alinhamento das 10 Unidades de Negócio Pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A filial 4 – “F4” apresenta um dos piores alinhamentos entre as filiais, principalmente o horizontal. Dentre as dificuldades encontradas, as mais relevantes são a baixa

participação no mercado onde atua e o nível de satisfação dos clientes abaixo do esperado, ambas no componente “clientes”.

Na análise da filial 5 – “F5”, percebe-se excelente nível de alinhamento organizacional vertical e horizontal, entre as melhores médias da empresa. Merece destaque, dentro do componente “estratégia”, a identificação de limitação no compartilhamento da estratégia em todos os níveis.

A filial 6 – “F6” apresenta o pior desempenho médio entre as filiais. No alinhamento vertical, os fatores que mais se evidenciam no componente “estratégia” são o baixo conhecimento da missão, visão e valores da empresa e o compartilhamento das estratégias em todos os níveis da unidade de negócios, e, no componente “pessoas”, a baixa capacidade operacional em função das características regionais e baixa intensidade de treinamentos naquela unidade. Quanto ao alinhamento horizontal, destaca-se, no componente “processo”, o baixo nível de produtividade e a qualidade das instalações que compromete a apresentação das mercadorias e movimentação dentro da loja. Nesta cidade, estão em fase de construção novas instalações que deverão sanar parte dos problemas identificados. No componente “clientes”, verifica-se baixa participação no mercado local e pouca visibilidade e acesso dos clientes aos produtos comercializados, gerando, conseqüentemente, insatisfação da clientela em função das necessidades não atendidas.

A análise da filial 7 – “F7” evidencia desalinhamento vertical no componente “estratégia”, no que diz respeito à definição de metas claras e atingíveis, bem como compartilhamento das mesmas em todos os níveis.

A filial 8 – “F8” evidencia desalinhamento horizontal no componente “clientes”, principalmente na moderada participação no mercado local e quantidade de transações comerciais realizadas, além da limitação na identificação das necessidades dos clientes.

A filial 9 – “F9” apresenta bom nível de alinhamento estratégico, chamando a atenção o componente “clientes”, no qual se destaca a limitação no espaço para a exposição dos produtos comercializados.

Finalmente, a filial 10 – “F10” apresenta uma das piores performances entre as unidades analisadas. No alinhamento vertical, os fatores que mais se evidenciam no componente “estratégia” são a limitação na definição clara das metas da unidade e o compartilhamento das estratégias e metas em todos os níveis da unidade de negócios, e, no componente “pessoas”, o baixo nível de atividades de treinamento na unidade. Quanto ao alinhamento horizontal, destaca-se, no componente “processo”, o baixo nível de qualidade das instalações, o que compromete a apresentação das mercadorias e movimentação dentro da loja. No componente “clientes”, verifica-se baixa participação no mercado local e pouca visibilidade e acesso dos clientes aos produtos comercializados, já que o espaço disponível é muito limitado, gerando, conseqüentemente, insatisfação da clientela em função das necessidades não atendidas.

As respostas assinaladas no questionário possibilitam evidenciar os pontos fortes e fracos de cada unidade, dando subsídios à organização para ações mais direcionadas para o alcance dos propósitos essenciais. Apesar das evidências encontradas referentes às necessidades de mudança, a empresa em análise apresenta no conjunto das unidades um bom nível de alinhamento organizacional, pois o índice traduzido pela

média geral é da ordem de 34,4, número considerável tendo em vista que a escala vai ao máximo até 40.

Conforme demonstrado na Figura 5, verifica-se que na empresa como um todo o pior desempenho está relacionado ao componente “clientes”, apesar do desempenho do componente “processo” apresentar o melhor desempenho entre os componentes, revelando a necessidade de revisão dos fatores críticos relacionados a este componente, principalmente o referente ao espaço para a exposição dos produtos e à participação de mercado em algumas unidades.

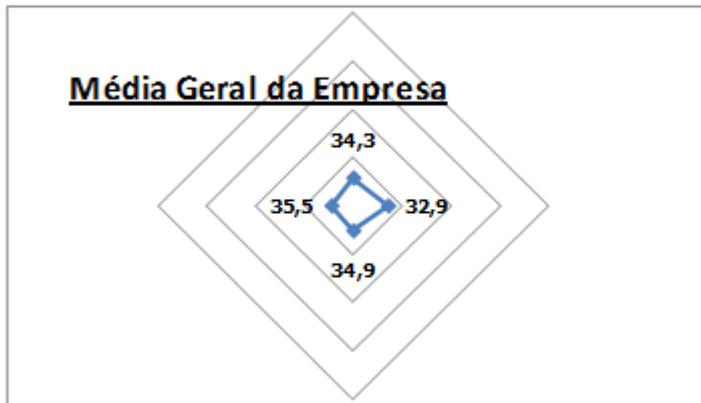


Figura 6 – Perfil de Alinhamento da Empresa Pesquisada

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Considerações Finais

A proposta deste trabalho foi discutir e validar a aplicação de ferramenta para mensuração do grau de alinhamento organizacional, utilizando o perfil de diagnóstico de alinhamento, ferramenta proposta por Labovitz e Rosanski (1997). A abordagem metodológica utilizada foi de múltiplos casos, em uma única empresa do segmento do comércio, que possui dez unidades de negócio espalhadas nos estados de Santa Catarina e Paraná, com a finalidade de revelar as principais divergências e suas causas, comparando o desempenho individual de cada unidade com as demais.

O Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico revelou ser eficiente ferramenta para estabelecer o grau de alinhamento entre as unidades de negócio da empresa em análise, refletindo as dificuldades e fraquezas, bem como pontos fortes e acertos das ações dos quatro componentes do modelo em direção ao propósito essencial estabelecido. A aplicação sistemática do modelo pode revelar o resultado das ações adotadas, bem como monitorar de forma contínua a evolução de cada unidade de negócio diante das circunstâncias rotineiras, identificando particularidades específicas de cada cidade e região que afetam direta ou indiretamente na organização. Por ser uma ferramenta de medida visual e quantitativa do alinhamento, pode ser facilmente compartilhada e entendida por todos os níveis organizacionais, facilitando a participação efetiva de todos os colaboradores na busca do alinhamento organizacional. Naturalmente, a

simples aplicação de uma ferramenta nada modifica no comportamento organizacional. Necessário se faz incorporar esta necessidade na cultura organizacional com o comprometimento de todos. Os gestores devem ficar atentos quanto ao desalinhamento ou mesmo ao desequilíbrio das dimensões, provocando males que as impedem de apresentar melhor desempenho (LABOVITZ; ROSANSKI, 1997).

Importante ressaltar como limitação da pesquisa a carência de indicadores que permitam comparabilidade ao longo do tempo, evidenciando a necessidade do estabelecimento de controles internos eficientes. A definição e clareza dos indicadores-chaves certamente podem contribuir para a construção e manutenção de um sistema de informações que possa dar suporte à formação da estratégia e execução da mesma em qualquer organização. Segundo Labovitz e Rosanski (1997, p. 139), os indicadores de avaliação escolhidos pela organização sinalizam uma enorme influência sobre o desempenho e o posicionamento organizacional. Tais elementos impulsionam o comportamento dos colaboradores, criando cultura de negócio, favorecendo a autocorreção e o autoalinhamento.

Neste estudo não foram considerados os aspectos relacionados com o alinhamento externo, o que segundo Mussi e Segatto-Mendes (2008) é uma das principais limitações do modelo de Labovitz e Rosanski (1997). O foco deste modelo são os clientes, enquanto que outros fatores da ambiência não são mencionados. Entretanto, é necessário ressaltar que sem o ajuste às imposições do ambiente, ou seja, a revisão constante das estratégias e propósitos essenciais que emergem acompanhando às novas necessidades, os esforços para o alinhamento interno podem conduzir a organização ao fracasso. Weick (1976) e Stacey (2000) evidenciam em seus estudos que o alinhamento demasiado pode resultar em organizações que estabelecem acoplamento lógico e bem estruturado, mas que podem ter problemas com a adaptação em ambientes em constante adaptação e dinâmicos, como aponta Gaio (2012).

A aplicação do modelo em análise no segmento de negócios é recomendável para avaliar o desempenho da empresa no seu propósito essencial, oportunizando a visualização das vantagens competitivas em relação aos concorrentes diretos, bem como comparar o desempenho de unidades de negócio da mesma empresa, que é o foco deste trabalho. A capacidade de adaptação a este cenário mutante consiste em compreender a interdependência dos componentes do modelo em análise. Modelar os processos continuamente para atender as mais diversas necessidades dos clientes, promovendo o alinhamento horizontal. Desenvolver competências e habilidades nas pessoas envolvidas para que possam contribuir para a realização das estratégias da empresa, convergindo para a realização dos propósitos essenciais da organização de forma contínua e duradoura. A aplicação empírica do modelo em outras organizações com mais de uma unidade de negócios torna-se indispensável para validar a eficácia do uso da ferramenta neste tipo de organização.

Referências

AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, 1991.
- BROWN, S. et al. **Administração da produção e operações**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.
- DUCLÓS, L. C., SANTANA L. S. **Ciclo estratégico da informação**: como colocar a TI no devido lugar. Curitiba: Champagnat, 2004.
- GAIO, J. **Método de avaliação do alinhamento estratégico entre diferentes níveis organizacionais em instituição educacional religiosa sem fins lucrativos**: foco na qualidade dos serviços prestados no ensino superior. 2012. 253 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUCPR, Curitiba, 2012.
- GHOBRIL, A. N.; MOORI, R. G. Alinhamento estratégico entre indústrias de bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles & Snow. **Gestão e Regionalidade**, v. 25, n. 73, jan-abr, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, P. D. **Balanced ScoreCard**: a estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, P. D. **Balanced Scorecard**: Mapas estratégicos, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, P. D. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, P. D. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced ScoreCard como um sistema gerencial estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The Power of Alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley e Sons, 1997.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Set, 1985.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MUSSI, F. B.; SEGATTO-MENDES, A. P. Alinhamento estratégico e os entraves presentes no processo de implementação de um modelo: duas evidências empíricas. **XI SEMEAD, EAD/FEA-USP**. São Paulo, 2008.

- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, Nov./Dec., 1979.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov-Dez., 1996.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v.63, n. 4, p. 149-160, Jul/Ago, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PRIETO, V. C., CARVALHO, M. M. Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. In.: **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**. Nov., 2004.
- QUINN, J. B. **Strategies for change**. In: MINTZBERG, H. The strategy process: concepts, contexts and cases. [S.l.]: Prentice-Hall, 1991. p. 4-12.
- SERVA, M. O Paradigma da Complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, n. 32 (2), p. 26-35. Abr./Jun., 1992.
- STACEY, R. D. **Complexity and management**. New York: Routledge, 2000.
- STEPANNOVICH, P. L.; MUELLER, J. D. Mapping Strategic Consensus. **Journal of Business and Management**, Fort Collins, v. 8, p. 147-164, 2002.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 24/09/2012

Received: 09/24/2013

Aprovado: 24/07/2014

Approved: 07/24/2014