

**Os Mecanismos de controle no desempenho da gestão das iniciativas estratégicas:
análise do processo crítico de vendas em um negócio siderúrgico**

CLARISSA ROCHA
Puc PR
kaclaia@gmail.com

Os Mecanismos de controle no desempenho da gestão das iniciativas estratégicas: análise do processo crítico de vendas em um negócio siderúrgico

1. Introdução

A competitividade dos negócios cada vez mais globais e as constantes mudanças nos ambientes empresariais têm obrigado as empresas a buscar alternativas para redução de custos e formas mais dinâmicas de trabalho e exigem maior controle e planejamento de gestão, com eficiência e eficácia na realização de suas atividades. Para essa condição favorável nortear todos os processos da empresa é necessário adotar mecanismos que possibilitem uma visão holística e concreta da real situação gerencial. Nesse contexto, um número crescente de empresas está percebendo a necessidade de revisar a forma como executa e controla seus processos críticos de negócio e como vincula-los no processo da gestão da estratégia, agregando valor para os resultados da organização.

O controle pode ser entendido como mecanismos que acompanham a eficiência nos processos e promovem informações quanto a realidade dos processos de negócio, auxiliando o gestor a tomar decisões calcadas em informações mais assertivas, tempestivas e confiáveis. É evidenciado que os controles têm um papel fundamental para fazer a estratégia acontecer, funcionar (KAPLAN e NORTON, 2001) e evoluir (SIMONS, 1994) nas empresas, já que são procedimentos desenvolvidos para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos, de forma contínua, os objetivos estratégicos organizacionais.

Um dos maiores desafios para alcançar o sucesso desejado de uma execução estratégica é a adoção de um eficiente processo de controle que possa medir, acompanhar, comparar e avaliar não só os resultados financeiros, mas como também responsividade em outros fatores intangíveis, como: qualidade, agilidade na produção e nas entregas, a confiabilidade nos prazos, o relacionamento com clientes, fornecedores e demais *key stakeholders*, a flexibilidade na produção e em serviços e entre outros. A medição destes fatores é multidimensional, combinando diversas variáveis antecipatórias, que indiquem a tendência e antecipem as ações corretivas requeridas para a obtenção dos resultados estratégicos (KAPLAN e NORTON, 2001). É dessa forma que os controles conseguem (re) direcionar ações, resultados e esforços (SIMONS, 1994; KAPLAN e NORTON, 2001).

Os controles auxiliam na condução contínua da gestão estratégica para a obtenção dos resultados desejados (SIMONS, 1994; KAPLAN e NORTON, 2001; KALLÁS e COUTINHO, 2005; HENRY, 2006; KOBER, NG, PAUL, 2007; WIEDENER, 2007). Considerando que os controles são ferramentas fundamentais para a tradução e, conseqüentemente, para um possível sucesso da execução estratégica (KAPLAN e NORTON, 2001), o trabalho abordará as influências dos controles de uma organização na sua estratégia, cobrindo: a formulação, tradução e execução da estratégia do negócio pela análise de um processo crítico e possíveis revisões das iniciativas estratégicas deste processo.

Cada estratégia formulada provocará influências nos mecanismos de controle das empresas em menor ou maior intensidade dependendo de fatores contingenciais para cada caso (CHENHALL, 2003). Por sua vez, os mecanismos de controle podem provocar influências nas iniciativas estratégicas, pela geração de *feedbacks* informacionais, promovendo, via revisões, discussões e reflexões operacionais, modificações na forma de condução da relação entre os atores organizacionais, das iniciativas estratégicas e práticas diárias dos processos. Os *feedbacks* surgirão mediante a comparação do resultado observado com a meta pretendida e quando usados de forma interativa podem acarretar em um ajustamento da estratégia com seu ambiente (SIMONS, 1994; HENRI, 2006; NARANJO-GIL e HARTMANN, 2007,) e podem auxiliar na identificação de problemas nos processos e ideias para solucioná-los (KAPLAN e NORTON, 2001).

É por meio da geração e disseminação dos *feedbacks*, instigados pelos controles, que pode transparecer a necessidade de se fazer mudanças incrementais ou melhorias evolutivas nas iniciativas estratégicas. A ativação dos controles pode acarretar em (re) direcionamentos nos esforços dos processos críticos para obtenção ou manutenção de vantagens competitivas empresariais (DUCLÓS e SANTANA, 2009). É via melhorias contínuas nas iniciativas estratégicas do negócio que os controles podem impactar no desempenho organizacional (SIMONS, 1994; KALLÁS e COUTINHO, 2005; TUOMELA, 2005; KOBER *et al.*, 2007).

São poucos os estudos brasileiros que têm examinado o processo de controle além de uma dimensão tradicional voltada apenas em auxiliar na execução estratégica e apenas em avaliar resultados financeiros voltados para o passado (OYADOMARI *et al.*, 2011). É igualmente necessário explorar uma dimensão mais proativa e sistêmica pelo uso das informações geradas pelos controles em reformular a estratégia, monitorando ativos tangíveis e recursos intangíveis dos processos críticos de negócio. É esperado que esta pesquisa seja útil para a prática profissional quanto a melhor execução das estratégias nas empresas e quanto a importância da revisão ou melhoria contínua dos processos críticos. É esperado que o trabalho contribua para o enriquecimento da literatura quanto aos controles e sua relação com a gestão das iniciativas estratégicas.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Surge a necessidade de se fazer um diagnóstico para identificar se as organizações utilizam indicadores de desempenho estratégicos em processos críticos para poder mensurar, avaliar e gerenciar as iniciativas estratégicas destes processos. Diante deste exposto, o problema levantado neste estudo diz respeito à seguinte questão: *quais são as influências dos mecanismos de controle, presentes em um processo crítico de vendas, nas iniciativas estratégicas e no desempenho deste processo?*

Para responder esta problemática, o trabalho, objetiva: diagnosticar como os mecanismos de controle podem influenciar tanto no processo de execução da estratégia quanto na alteração de iniciativas estratégicas de vendas em uma organização siderúrgica em Curitiba – PR. Quanto a influência dos controles no processo de execução da estratégia, o objetivo deste trabalho é analisar como a tradução da estratégia do negócio é esmiuçada em nível mais operacional: como que a estratégia deste negócio é refletida no processo de vendas. Como outro objetivo específico, esta pesquisa objetiva diagnosticar como que os *feedbacks*, instigados pelos mecanismos de controle presentes no processo de vendas, podem influenciar na geração de novas iniciativas estratégicas de vendas mais adaptadas ao contexto ambiental.

3. Revisão da Literatura

É apresentado os principais resultados de estudos que constataram que os controles são ferramentas que podem acionar uma necessidade de revisar os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas com o intuito de identificar e sanar problemas, identificar e discutir incertezas estratégicas e implementar melhorias incrementais nos processos críticos. É a partir destas melhorias que se pode alterar as estratégias de forma evolutiva. Esses estudos, portanto, alocam os controles em uma perspectiva mais dinâmica.

3.1 Formulação da Estratégia

Segundo Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000), ao conceituar estratégia, muitas pessoas as identificam como sendo um plano formal, cobrindo objetivos e ações de longo prazo, mas quando se questionam se esses planos são cumpridos na íntegra, muitas dessas pessoas se frustram. Isso se deve ao fato de o conceito de estratégia ser mutável e dinâmica e ir além da denotação de algo que se planeja e posteriormente se executa. A composição da estratégia pode ser entendida como a junção de eventos deliberados e elementos emergenciais, percebidos no ambiente e incorporados no portfólio estratégico. Entre estratégias deliberadas

e emergentes, o gestor molda seu processo decisório e determina a condução das prioridades (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Quinn (1989) complementa a visão dos autores supracitados ao afirmar que fazer estratégias seja mais adequação ao meio do que a concepção propriamente. Adotar condições contingenciais pode levar a empresa a construir e reinventar suas estratégias de acordo com o cenário e realidade confrontados. Estratégias são medidas e avaliadas com frequência para que sejam, continuamente, redimensionadas e readaptadas aos seus novos contextos.

A gestão estratégica é um direcionador de acompanhamento do desempenho da empresa ditando condições a serem alcançadas e possíveis ajustes durante o percurso. Gerir estrategicamente pressupõe que as empresas detenham o controle de suas atividades administrativas (ANSOFF, 1985). Aliando a esse controle, empresas podem utilizar práticas de aprendizado e melhorias contínuas. Essas práticas diferem as organizações que realmente praticam a gestão estratégica, pois para aprender e, conseqüentemente, mudar é necessário avaliar, mensurar, refletir e criticar os métodos e práticas vigentes da gestão.

A concepção do plano estratégico preconiza um processo deliberado. Tal deliberação, em algumas situações, não se confirma naquelas organizações cujo ambiente é permeado por constantes mudanças. Fazer ajustes ao plano é algo que tende a ser recorrente para a sobrevivência e competitividade das organizações (MINTZBERG *et al.* 2000). O planejamento estratégico é o foco antecessor para o objeto direto do presente trabalho – a execução da estratégia. O planejamento estratégico é compreendido como um dos fatores geradores ou condição intrínseca para que haja um plano formal que seja traduzido e operacionalizado nos processos críticos via auxílio de mecanismos de controle.

3.2 Controles Estratégicos e o Processo Estratégico

Os mecanismos para gerir eficientemente uma estratégia, via ativação dos controles, tem como finalidade: promover alinhamentos entre membros organizacionais e entre processos críticos com a estratégia de negócios; traduzir a estratégia em termos mais operacionais, mensurar e avaliar o desempenho nos processos críticos com o intuito de prover *feedbacks* informacionais (KAPLAN e NORTON, 2001) e interativos, oferecendo reflexões e debates quanto a efetividade da estratégia corrente (SIMONS, 1994). É a partir da análise crítica e participativa quanto às experiências de sucesso ou insucesso obtidas na execução estratégica que é desenvolvido, caso necessário, revisões nos processos críticos, instigando novos questionamentos e aprendizados com o intuito de aplicar melhorias e sanar desvios ou problemas que foram apontados nas avaliações de desempenho. A partir da obtenção de novas informações, conhecimentos e aprendizados, a organização poderá sentir a necessidade de promover mudanças via melhorias incrementais nos processos onde foram observados tais problemas (DUCLÓS e SANTANA, 2009).

Simons (1994) é pioneiro em desenvolver uma tipologia para o uso da informação decorrente dos mecanismos de controle, classificando-o em uso diagnóstico e uso interativo. Embora a dimensão uso do controle seja pouco estudada no Brasil, com exceção do trabalho de Silva, Silva e Del Corso (2007), internacionalmente existem trabalhos empíricos que exploram esse construto (TUOMELA, 2005; HENRY, 2007, WIDENER, 2007; NARANJO-GIL e HARTMANN, 2007; KOBER *et al.*, 2007). Apesar do *framework* de Simons (1994) abarcar quatro subprocessos de controle - controle de crenças, fronteira, diagnóstico e interativo -, para efeitos de foco e delimitação do tema, este estudo explorará o subprocesso de controle diagnóstico e interativo e suas inter-relações já que é a partir destes dois, especificamente, que pode ser ativado o processo da gestão da estratégia.

Para Simons (1994), o subprocesso de controle diagnóstico gera informações formais que os gestores usam para monitorar os resultados organizacionais e, caso necessário, corrigir desvios em relação ao padrão definido de desempenho. Este subprocesso é o uso tradicional

dos controles, o qual tem como propósito avaliar a execução das estratégias planejadas (SIMONS, 1994). O uso diagnóstico é focado na orientação dos dirigentes quando os resultados não estão de acordo com os planos (SIMONS, 1994), possibilitando o gerenciamento por exceção calcado na comparação do desempenho realizado com o orçamento.

Diversas críticas são feitas ao subprocesso diagnóstico, caso estes se remetam a apenas mensurar ativos tangíveis já que a visão é que os números contábeis refletem apenas uma orientação de curto prazo (HENRI, 2006) e são assentados em resultados passados. O foco deste subprocesso é atingir as metas de resultados econômicos, mesmo prejudicando objetivos de longo prazo. É discutido que isso pode impedir o processo de mudanças e inovação (HENRI, 2006). Esses argumentos reforçam a visão de que num ambiente dinâmico, as medidas contábeis, principalmente as derivadas do orçamento, não podem servir como única base para avaliação de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2001).

Quanto ao subprocesso interativo, Simons (1994) define que este é o subprocesso de informações formais que os gestores usam para pessoalmente se envolverem nas decisões das atividades de seus subordinados. Simons (1994) afirma que o subprocesso interativo têm os seguintes aspectos principais: as informações sobre as avaliações de desempenho são interpretadas e discutidas em reuniões frequentes com os superiores, subordinados e pares; este subprocesso é um catalisador para desafio contínuo e debate sobre os dados, premissas e planos de ação e fornecem informações sobre os efeitos das incertezas estratégicas sobre a estratégia da empresa. Incertezas estratégicas são “as ameaças e oportunidades emergentes que podem invalidar as premissas sobre as quais a estratégia corrente é baseada” (SIMONS, 1994, p. 215). O Quadro 1 resume as principais diferenças entre os subprocessos de controle diagnóstico e interativo.

Quadro 1 - Principais diferenças entre o uso diagnóstico e o uso interativo dos controles

Dimensão	Uso Diagnóstico	Uso interativo
Quanto á atenção dos dirigentes	Pouca; delega para os subordinados	Muita; envolve-se pessoalmente
Quanto as estratégias	Coordenar e implementar estratégias planejadas Controle da estratégia como Plano	Instigar e guiar estratégias emergentes Controle da estratégia como Padrão
Quanto ao resultado	Correção de desvios (<i>gaps</i>), caso necessário <i>Feedback</i> diagnóstico Aprendizado do tipo <i>Single Loop</i>	Formulação de novos questionamentos, iniciativas e planos de ação Geração de mudanças: melhorias adaptativas na estratégia Mudar a ação dos processos críticos, caso necessário <i>Feedforward</i> Aprendizado do tipo <i>Double Loop</i>
Quanto ao escopo	Avaliação de desempenho dos processos críticos Variáveis críticas de desempenho que precisam ser mensuradas e avaliadas e comparadas com as metas	Discussão, reflexão e internalização de incertezas estratégicas. Revisão e reflexões dos resultados obtidos nos processos críticos com o intuito de melhora-los
Quanto á frequência de interações com os subordinados	Dialogo esporádico Gestão por exceção	Dialogo contínuo e intenso Agenda recorrente

Fonte: Adaptado de Oyadomari *et. al.* (2011) com base em Simons (1994).

Os controles são mecanismos que tem a capacidade de não só auxiliar no processo de funcionamento da estratégia formulada dando um suporte operacional, via ativação do subprocesso diagnóstico. Os controles também identificam a necessidade de promover mudanças evolutivas nos processos críticos pela discussão e análise critica das avaliações de desempenho e de novas incertezas estratégicas que podem inviabilizar a estratégia corrente,

via ativação do subprocesso interativo (SIMONS, 1994). Tais incertezas devem ser analisadas e internalizadas, continuamente, na estratégia.

A partir do estudo de Simons (1994) e dos demais autores que corroboraram o *framework* teórico desenvolvido por este autor é concluído que os controles assumem uma função mais interativa, proativa e uma roupagem mais dinâmica, estando presente tanto na execução quanto na reformulação da estratégia, reorientando-a e contribuindo para o ciclo contínuo da gestão estratégica. Os controles auxiliam no processo de adaptação, revisão e redimensionamento estratégico, principalmente pela ativação dos controles interativos (HENRI, 2006), que por sua vez são interdependentes das avaliações de desempenho feitas pelo controle diagnóstico, instigando mudanças incrementais e contínuas nos processos críticos e, conseqüentemente, na estratégia (SIMONS, 1994; KAPLAN e NORTON, 2001; TUOMELA, 2005; KOBER *et al.*, 2006; WIDENER, 2007). Tal abordagem pode ser esquematizada na Figura 1 que é o *framework* norteador desta pesquisa.

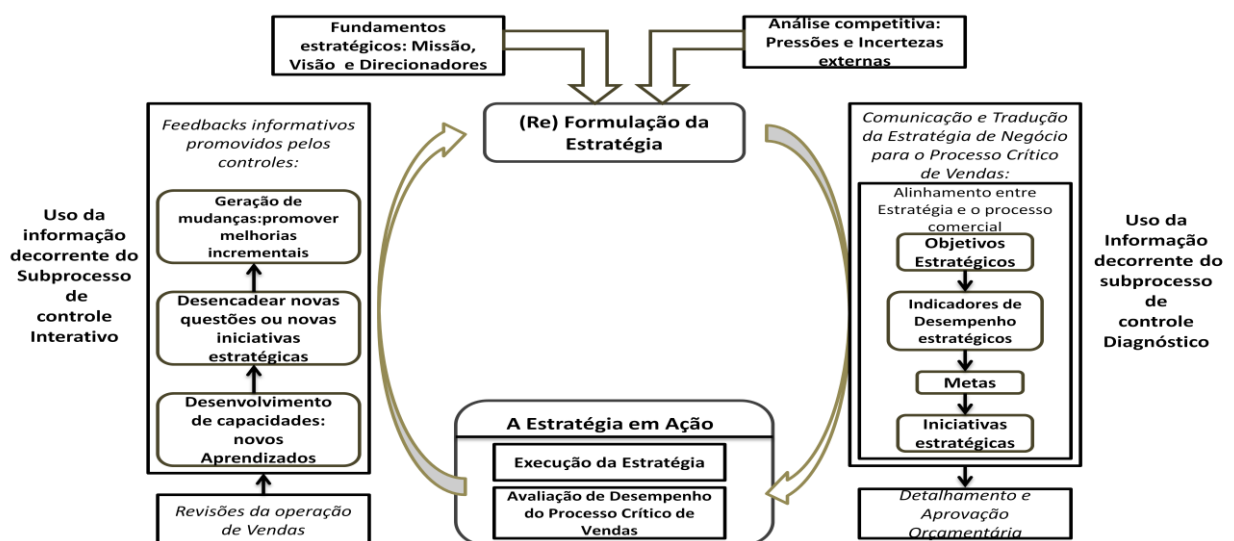


Figura 1 - Framework Teórico - Empírico da Pesquisa

Fonte: Releitura de Simons (1994), Kaplan e Norton (2001) e Henri (2006).

Para efeitos de delimitação e foco, a presente pesquisa observará empiricamente a ativação de mecanismos de controle presente na etapa de tradução, execução e avaliação de desempenho de um processo de vendas considerado crítico pela empresa. O estudo analisará também se estes mecanismos influenciam na etapa de revisão do processo de vendas e se os controles são capazes de desencadear novas iniciativas estratégicas neste processo. Portanto, o estudo não cobrirá a etapa de (re) formulação da estratégia do negócio siderúrgico.

Como processo acadêmico, é estudado o fenômeno interativo dos controles e suas implicações por meios dos instrumentos de debates, comunicação e aprendizagem estratégica decorrentes das experiências obtidas. Os resultados das experiências passadas são obtidos pela ativação do controle diagnóstico que objetiva colocar a estratégia formulada em ação (SIMONS, 1994). Para alcançar vantagens competitivas no longo prazo, a estratégia necessita de uma etapa essencial. Essa etapa compreende o processo de readaptações das iniciativas estratégicas via desenvolvimento de capacidades organizacionais, tais como o aprendizado (KAPLAN e NORTON, 2001). A obtenção de novos aprendizados pode ser instigada pelas reflexões e debates críticos e participativos sobre as avaliações de desempenho dos processos críticos e sobre as incertezas estratégicas ativando, assim, o uso interativo dos controles.

A tratativa do aprendizado estratégico também conhecido como aprendizagem *Double Loop* (ARGYRIS e SCHÖN, 1978) busca dirimir os ajustes necessários para o alcance do desempenho estratégico e impulsiona os novos ciclos da gestão da estratégia. É este

aprendizado que evolui o processo decisório, permitindo que a empresa fortaleça seu processo de gestão estratégica e possibilitando a manutenção de competitividade (ARGYRIS e SCHÖN, 1978). Gerenciar a estratégia é procurar a informação em prol de resultados almejados, quantificar e alocar recursos tangíveis e intangíveis, direcionar esforços, ajustar ou readaptar o ciclo estratégico e decidir. Controles são ferramentas que estimulam a geração e disseminação de informações estratégicas quanto a realidade de cada processo de negócio.

Kallás e Coutinho (2005) afirmam que o controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da empresa foram eficazes para atingir seus objetivos. Caso o rumo esteja fora das expectativas, a função do controle é interferir e alterar as estratégias da empresa ajustando o processo de execução de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos estratégicos. Adicionalmente, o enfoque do controle é de estabelecer uma comunicação entre o ambiente externo e as condições internas ou institucionais. O controle estratégico é peça integradora entre o ambiente externo e as expectativas e capacidades internas da empresa (LUNKES, 2010).

4. Metodologia

Considerando os objetivos da pesquisa que visam conhecer se os mecanismos dos controles podem influenciar na tradução, execução e reformulação de iniciativas estratégicas no processo de vendas de um negócio siderúrgico, descrever sobre como as categorias analíticas sob análise na Figura 1 se comportam neste negócio, procurar identificar causas e efeitos de suas relações, a presente pesquisa é classificada como do tipo descritivo. A pesquisa é qualitativa de um estudo de caso único feita em *Beta*: uma multinacional atuante no comércio nacional e internacional de lacres de aço para indústrias. Um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos (YIN, 2001).

Para efeitos de delimitação, será analisado em *Beta* o processo de vendas elegido como crítico. Este processo é considerado crucial por agregar valor dos produtos aos clientes e por ter impacto direto no desempenho e na competitividade desta empresa. Foi estudado o caso em *Beta*, pois esta apresenta um caso típico: há informações prévias da existência de determinadas práticas quanto aos mecanismos de controles formais presente no processo crítico de vendas. O presente estudo busca, a partir desse delineamento, obter um diagnóstico atual - decorrente do ano de 2014 - deste processo, retratando a realidade prática desta siderurgia.

4.1 Coleta de Dados

Quanto às fontes secundárias, foram analisados documentos suportes disponibilizados pela empresa como: (i) organograma para compreender a estrutura corporativa e de negócios, (ii) cartilha sobre missão, visão e valores do negócio, (iii) manuais de procedimentos de vendas, (iv) balanço patrimonial e demonstração do resultado, (v) apresentações em *slides* e relatórios gerenciais que descrevem de forma quantitativa e qualitativa sobre a avaliação de desempenho deste processo; e (vi) apresentações em *slides do* plano orçamentário anual - *Budget* – que representa a estratégia do negócio. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com o *controller* de *Beta*, por ser o responsável em transmitir informações sobre o processo crítico sob análise e seu relacionamento com a estratégia do negócio e o desempenho organizacional. Este entrevistado tem também as informações sobre: (i) a execução deste processo; (ii) como as ferramentas estratégicas de controle são operacionalizadas neste processo; e (iii) quais são os indicadores estratégicos usados para mensurar o desempenho de tal processo.

4.2 Análise dos Dados

A análise dos dados coletados nas entrevistas foi norteada pela base teórica e pelos objetivos traçados na introdução. Estas entrevistas foram feitas para permitir a obtenção de dados para posterior análise em torno das principais categorias analíticas: formulação e tradução da estratégia, processo crítico de vendas, avaliação de desempenho, controles diagnósticos e interativos, revisão do processo de vendas e desempenho do negócio. Os dados secundários foram analisados previamente, “resumidos” e enquadrados no roteiro das entrevistas. Foi empregada a técnica de análise de conteúdo que consiste em técnicas de análise de mensagens por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos, podendo ser qualitativos ou quantitativos, que admitam inferência a respeito do conteúdo da mensagem (BARDIN, 2002). As entrevistas semiestruturadas foram todas gravadas e, posteriormente, transcritas de forma integral para serem analisadas em documentos de texto com o auxílio do *software* Atlas.ti 7.0. Com o auxílio deste *software* foram feitas codificações de fragmentos de textos julgados relevantes que foram alocados na categoria analítica pertinente e, conseqüentemente, relacionados com a teoria exposta. Estes fragmentos agrupados em suas categorias foram interpretados para a construção do relatório do trabalho.

5. Análise dos Resultados

O estudo de caso tem como objeto de análise uma fábrica regional de uma UEN - Unidade Estratégica de Negócios - pertencente ao grupo multinacional americano Alfa que agrega inúmeras marcas distintas alocadas em três grandes divisões: “*Rigid*”: atuante na fabricação industrial de garrações, baldes, tambores e lacres de aço e plástico firme; “*Flexible*”: fabricação de contentores de papelão, filmes plásticos que embalam produtos, e “*Timber*”: para plantio de árvores. Estas divisões estão estruturadas em UENs divididas geograficamente. Porém a única UEN que não é dividida desta forma é Beta, pois é a única que tem um âmbito global por produzir vedações para as demais UENs do grupo consideradas clientes ou “*Inter-companies*”. O produto final de Beta é insumo para a produção das demais UENs. A fábrica de Beta Brasil, onde foi conduzida a pesquisa, vende vedações industriais para lacrar, da forma segura, milhões de recipientes diariamente, tais como: tambores e baldes de aço, latas e embalagens *bag-in-box*. Beta apresenta inúmeras fábricas regionais, inseridas no nível BU -*Business Unit*- que têm uma liberdade e autonomia limitada para definir suas próprias estratégias que se materializam na forma de um orçamento corporativo anual. A estratégia de Beta é direcionada pela corporação Alfa. Cada fábrica regional de Beta, portanto, segue rigidamente os mecanismos de controle, mais especificamente técnicas de mensuração e avaliação de desempenho, ditados pela matriz Beta. Para cada fábrica há três gestores principais: de operação, de controladoria representada pelo *controller* e de vendas.

A partir da identificação das categorias analíticas, foi dado início ao processo de articulação desses elementos para interpretação dos resultados. Para tal exercício, foram encontradas e analisadas 17 categorias relacionadas à categoria “Avaliação de Desempenho” que se apresentou como a de maior importância e densidade, já que é a partir dela que é ativado o processo da gestão estratégica. Todas as categorias foram analisadas por meio da inspeção dos mapas em rede, extraídos na opção *Network View*, disponível no Atlas.ti. A interpretação das relações entre as categorias, esquematizadas na Figura 2, ocorreu pela combinação de dois procedimentos: leitura das entrevistas, mais especificamente, de passagens relevantes do texto; e visualização dos esquemas gráficos do Atlas.ti.

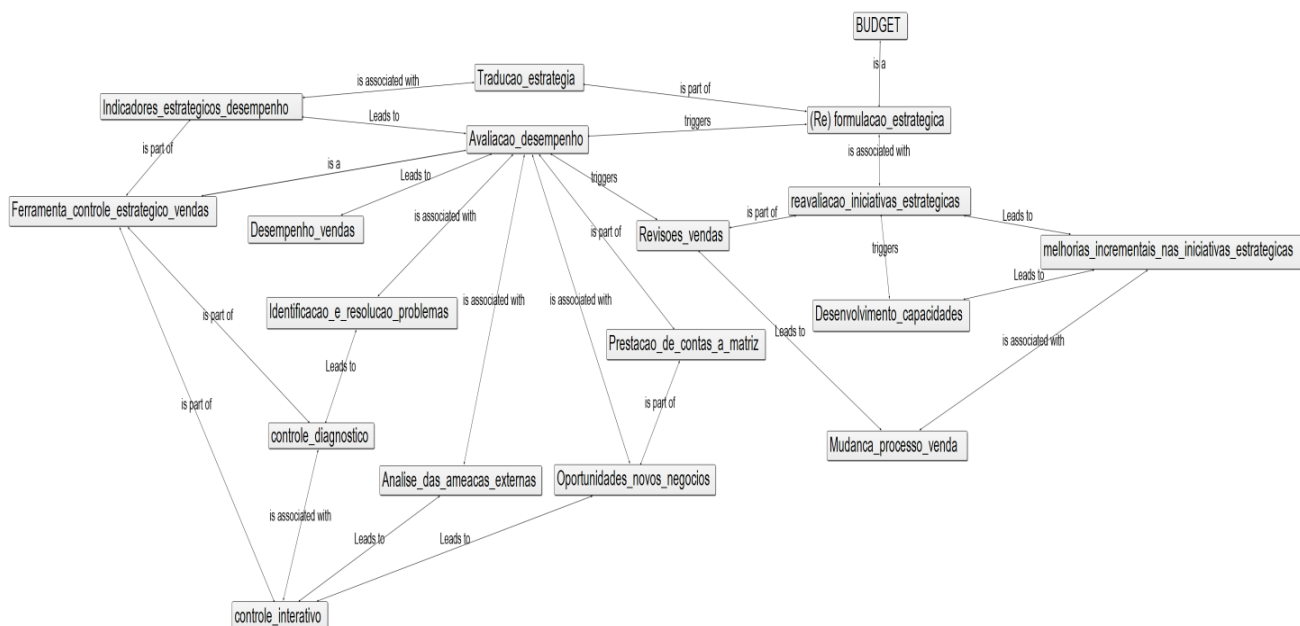


Figura 2 - Resultado da Pesquisa pelas relações entre as categorias analíticas

Fonte: Elaborada pela autora com o auxílio do software Atlas Ti 7.0.

5.1 Formulação e Tradução da Estratégia de Beta

A estratégia de Beta Brasil não é gerar mais lucro operacional. Lucro é a finalidade máxima dessa empresa. A estratégia está calcada em meios ou caminhos para gerar o lucro almejado. Este lucro é alcançado pela geração de grandes eficiências na produção da sua principal linha de fechos - a de aço - que representa parte significativa das receitas. Pelas observações de planilhas de resultados financeiros da empresa, esta linha representa 70% do faturamento total.

Esta fabrica é extremamente cara comparada com outros fabricantes mundiais de lacres de aço, incluindo indianos e chineses. Há também outro agravante: o produto de Beta é do tipo *commodity*. Existe uma dificuldade de se competir neste mercado de grandes concorrentes de baixo custo e de um produto que dificulta a diferenciação. A filial brasileira compete também com as demais filiais regionais de produção de Beta que opera uma fabrica na Holanda, na Índia e há uma quarta grande fabrica sendo construída na China. Quando a fabrica da China entrar em ação, Beta Brasil terá o risco de perder grandes vendas na linha de aço. É a partir desta ameaça que surge outra estratégia a ser alcançada por Beta Brasil antes do funcionamento da fabrica chinesa: criar independência da linha de lacres de aço, com o intuito de diminuir o risco de perder faturamento para os concorrentes chineses.

Uma terceira estratégia da fabrica brasileira é criar independência das operações *intercompanies*, já que hoje grande parte das vendas de Beta Brasil é para distribuição interna - clientes que fazem parte da mesma unidade de negocio. Beta Brasil vende para Beta dos EUA - que não produz nenhum produto da linha de aço; apenas compra da filial brasileira e redistribui para o mercado americano. Esta fábrica vende também para consumidores domésticos que representam uma fatia ainda pequena da receita de Beta Brasil. Beta dos EUA representa 40% das vendas de Beta Brasil. Quando a fábrica chinesa começar a ser operacionalizada, daqui a dois anos, o mercado norte americano passará a comprar somente da fabrica chinesa, pois os chineses produzem com custos bem menores. Beta Brasil, portanto, perderá competitividade de forma brusca. Para o *controller* entrevistado “a estratégia mia urgente a ser alcançada por Beta Brasil é eliminar ao máximo esse risco de acontecer”.

Pelo o fato do conceito de lucro operacional dentro do grupo Alfa ser extremamente forte, as grandes discussões feitas sobre a (re) formulação da estratégia que é materializada via plano orçamentário anual - *Budget* - são: quais são as novas oportunidades de negocio

com clientes existentes e novos e quais são as oportunidades de melhorias, em termos de redução de custo, nos processos que podem ser geradas e operacionalizadas. Estes itens apresentados e discutidos no Budget foram constatados nas entrevistas e na documentação suporte – “*Budget Plan Presentation*” para o exercício de 2014. Nesta documentação consta uma grande listagem de oportunidades de novos negócios potenciais, chamada de *Funnel*, que será, para o próximo ano, gerenciados e monitorados mensalmente. Desta listagem, Beta Brasil escolherá aquelas oportunidades mais viáveis e possíveis de serem operacionalizadas, que entregarão maiores chances de efetivar novas vendas e que terão maiores chances de reduzir os custos da operação. Dessa forma, a empresa estará afinando a sua listagem de oportunidades. No ano seguinte, é apresentado mensalmente, para os dirigentes da matriz Beta, o *status* de cada uma das oportunidades escolhidas, explicando como e por que cada uma delas foi ou não executada.

O terceiro ponto discutido no Budget é o CAPEX - *Capital Expenditure* - que é o “budget de investimento”. Em Beta, o Budget para o próximo ano não será uma repetição do que aconteceu no passado. Para serem operacionalizadas as novas oportunidades em termos de novos negócios com clientes existentes ou potenciais ou em termos de redução de custos operacionais é preciso alocar recursos – de capital – para fazer com que esta oportunidade se materialize. Para o *controller* “tanto para aumentar faturamento quanto para ser reduzidos despesas e custos, é necessário efetivar investimentos inteligentes”. É dessa forma que os três processos elegidos como críticos - operacional, de vendas e financeiro - estão inter-relacionados. Os responsáveis por aprovar ou não a alocação de capital para operacionalizar oportunidades são os dirigentes da matriz de Beta que têm a autoridade de vetar ou não as oportunidades em cada fábrica regional. Ao analisar a documentação do *Budget* para 2014 é apresentado todas as expectativas e projeções esperadas para serem consolidadas e geridas no ano seguinte. O conteúdo de todos os pontos a serem discutidos no *Budget* é decidido pelos dirigentes da matriz de Beta. São eles quem definem o que deve ou não ser apresentado, discutido e aprovado no plano orçamentário.

O *Budget* também apresenta um extrato simplificado do que é esperado, em termos financeiros, de Beta Brasil no ano seguinte. Estas expectativas são negociadas entre os gestores de Beta Brasil e dirigentes da matriz. Beta Brasil apresenta o que ela se propõe a entregar ou oferecer para o ano seguinte. Esse extrato segue, nos slides seguintes, de forma mais detalhada em termos de processos de negócio. Foi verificado que no *Budget* é justificado, de forma objetiva, todos os pontos considerados estratégicos para cada processo crítico: em cada um destes processos é apresentado quais são as afirmativas ou premissas estratégicas que deverão ser alcançadas e consolidadas no ano seguinte. Para cada premissa são atreladas planos de ação ou iniciativas que deverão ser operacionalizadas.

São nestas premissas e ações estratégicas que a empresa definirá como e aonde ela irá crescer e se desenvolver para o ano seguinte. Nas premissas de vendas está apresentado e explicado como Beta se propõe a aumentar seu faturamento e seu volume de vendas por linha de produtos. Beta aumentará esses aspectos tangíveis via: ataques de novos segmentos de mercado; obtenção de novos negócios com clientes potenciais; desenvolvimento de novas linhas de lances e de novos produtos para clientes existentes. Pela a forma como o *Budget* está estruturado é percebido que este, além de ser o reflexo da estratégia, é um instrumento que traduz a estratégia do negocio siderúrgico em termos mais operacionais, esmiuçando a estratégia em termos de processos críticos.

5.2 O Processo Crítico de Vendas e o Uso Diagnóstico e Interativo dos Controles

O objetivo estratégico de vendas de Beta não é simplesmente aumentar, a cada mês, o faturamento total, mas sim saber aonde a empresa tem a capacidade de aumentar o faturamento e aonde a empresa irá direcionar ou alocar os seus recursos de forma mais

produtiva com intuito de atender as especificidades de clientes existentes ou potenciais. Beta, em seu processo de vendas, foca energias ou esforços naquilo que ela acredita que garantirá maior faturamento e independência. A estratégia atual de Beta Brasil está assentada em obter maiores independências na linha de aço e do cliente *intercompany* – Beta americana. O processo de vendas objetiva satisfazer, continuamente, clientes existentes e desenvolver novos relacionamentos com clientes domésticos novos - que não fazem parte da unidade de negócio Beta. Beta Brasil, por este processo, vem desenvolvendo e customizando novas soluções em lacres principalmente na linha de plástico já que a empresa não quer perder mais esforços desenvolvendo a linha de fechos de aço, pois sabe que, em dentro de dois anos, perderá esta linha quando a fábrica de Beta na China começar a operacionalizar. É dessa forma, via auxílio do processo de vendas, que Beta procura atender os objetivos estratégicos de seu negócio. Os objetivos de vendas, portanto, estão alinhados com os objetivos estratégicos de Beta Brasil. Pelos objetivos do processo de vendas pode ser observado porque este processo é considerado crítico para o negócio Beta Brasil. A empresa depende muito deste processo para que seu negócio se mantenha de forma lucrativa no longo prazo.

As iniciativas consideradas estratégicas do processo de vendas são orientadas pelo o objetivo estratégico deste processo: ações direcionadas para estreitar canais de relacionamentos diretos com clientes domésticos - fora da unidade de negócios de Beta e do grupo Alfa - e ações em desenvolver pacotes de soluções de fechos em outras linhas que não seja a de aço. São ações que objetivam aumentar faturamento e minimizar o grau de dependência do aço e com clientes *intercompanies*.

É a partir do *Budget* que Beta faz alinhamentos entre o resultado estratégico financeiro - em termos de lucro operacional - a ser alcançado e as premissas e iniciativas estratégicas em cada processo crítico de negócio. Com o monitoramento e avaliação das iniciativas estratégicas dos processos críticos, no ano seguinte será executado o plano estratégico predefinido no *Budget*. No processo de vendas, as avaliações mensais de desempenho acontecem por uma apresentação elaborada pelo o gestor de vendas e discussão entre este gestor e os dirigentes - diretor geral e presidente - da matriz de Beta. Essa discussão é feita via *conference call*. Esta apresentação feita em slides é chamada de MSO – *Monthly Sales Outlook* - cujo objetivo é apresentar, objetivamente, todos os resultados do desempenho obtido nas vendas.

Nestes slides é promovido um esforço de confrontar os resultados de vendas esperadas pelo o *Budget* e o resultado observado naquele mês. Nestes confrontos é possível identificar os desvios ou problemas e o MSO apresenta as possíveis ações para resolvê-los, promovendo melhorias pontuais no processo de vendas. O MSO obriga a empresa fazer uma análise crítica de seus problemas. Segundo palavras do *controller*: “a análise dos desvios nos possibilita a traçar novos planos de ações, novas alternativas e novos direcionamentos para melhorar as vendas”. É constatado que a empresa faz o uso diagnóstico dos controles objetivando, via *feedbacks* das avaliações de desempenho, identificar possíveis desvios de ocorrência e adotar medidas corretivas para saná-los.

O relatório MSO, portanto, representa o acompanhamento ou revisão mensal do *Budget* em termos de vendas. O MSO também representa a forte política de prestação de contas de Beta à matriz: tudo o que foi desempenhado em cada mês deve ser apresentado e justificado para a matriz. O conteúdo do MSO representa, mais uma vez, o uso diagnóstico dos controles em Beta que tem o intuito de avaliar o resultado passado - referente ao mês anterior-, representando a execução da estratégia previamente planejada pelo o *Budget* e representando, com clareza, a obediência com leis, mandamento e diretrizes estratégicas pré-estabelecidas pela a matriz.

Foi constatado que há quatro KPIs que mensuram o processo de vendas: (i) indicador para ao faturamento total do mês – confronto entre faturamento real e o esperado pelo o

Budget -, (ii) indicador para a quantidade de produtos vendido -volume de vendas- por linha ou família de produtos; (iii) indicador chamado “*Top 10 Customer Overview*” que apresenta o desempenho dos dez principais clientes, tanto do mercado doméstico quanto dos clientes do grupo Alfa. O objetivo deste indicador é identificar e analisar o comportamento em termos de compra dos dez maiores clientes de Beta; e (iv) indicador chamado “*Opportunities Overview*” para mensurar e avaliar as novas oportunidades em aberto por clientes existentes - desenvolvimento de novos produtos - e oportunidades em aberto de novos negócios com clientes potenciais. Este indicador possibilita a elaboração de um mapa de oportunidades disponíveis e possíveis de serem concretizadas em meses posteriores. Esse mapa apresenta possibilidades para que a empresa aumente ainda mais seu faturamento. Foi constatado, portanto, que Beta faz uso de indicadores estratégicos externos, voltados para identificar, analisar e internalizar oportunidades vindas por clientes tanto atuais quanto potenciais. Pode-se inferir que estes indicadores são responsáveis por monitorar e avaliar possíveis mudanças do ambiente externo vindas pelos os clientes. Por este motivo, constatou-se que a empresa faz o uso do controle interativo.

A análise do indicador “*Top 10 Customer Overview*” também está atrelado ao uso interativo dos controles, pois possibilita a empresa, por exemplo, identificar por mês qual cliente que é essencial e que, por algum motivo, a empresa está perdendo-o. Esta análise instiga Beta a fazer questionamentos sobre o porquê se está perdendo esse cliente. Este questionamento sobre incertezas estratégicas – possível perda de um grande cliente – e também sobre os demais pontos das avaliações de desempenho ocorrem somente em nível estratégico: entre o gestor de vendas de Beta e dirigentes da matriz. É também analisado quais são, dos dez principais clientes, aqueles que estão comprando mais do que o esperado para poder, posteriormente, questionar porque eles estão comprando desta forma. Pelo o fato da empresa ter o compromisso de atender de forma satisfatória os seus principais clientes, a empresa tem a obrigação de, mensalmente, analisar e justificar qualquer desvio do comportamento deles. Toda a evolução do comportamento dos principais clientes e suas variações de compra deve ser justificada á matriz.

A fonte de informações obtida para apresentar o relatório MSO é chamada de *Sales Force*, que é considerado uma ferramenta ou *software* estratégico de vendas que coleta e analisa os dados considerados estratégicos que permeiam o processo de vendas. O *Sales Force* tem a função de tornar disponível e transparente todos os resultados das atividades relevantes de vendas. Os resultados do desempenho obtidos pela ativação dos quatro KPIs são, primeiramente, calculados pelo supervisor e equipe de vendas com auxílio do *software Sales Force* e, posteriormente, o gestor de vendas extrai, em cada mês, estes resultados e os alocam nos devidos slides da apresentação MSO. O que alimenta o relatório MSO são as informações obtidas e calculadas pelo *Sales Force*. Portanto, é neste *software* que ocorre a ativação dos KPIs de vendas.

Adicionalmente, consta no final da apresentação MSO a agenda de visita futuras aos clientes, que são as próximas ações para o mês seguinte. A agenda de visitas - ações comerciais para o próximo mês – deve ser apresentado, pois também é um item cobrado pela matriz. Consta também nos últimos slides do MSO uma listagem chamada “*Top issues & ideas for discussion*” onde é levantado e discutido todas as ameaças de mercado, como a entrada de novos competidores, aumento de *market share* de competidores existentes, novas exigências de clientes atuais, identificadas em cada mês.

O conteúdo do MSO força Beta Brasil a fazer a análise que a matriz quer analisar. A matriz obriga que suas filiais apresentem resultados diretamente atrelados ao *Budget*. Logo, todo o conteúdo do MSO é estratégico. O *Budget* é “colocado em ação” via mensuração desses quatro KPIs que são, posteriormente, avaliados e discutidos mensalmente no MSO. Pelos KPIs escolhidos e pela forma como são apresentados, avaliados e discutidos, observa-se

o balanceamento e o relacionamento entre o uso diagnóstico e interativo dos controles em Beta.

O processo de vendas apresenta mecanismos de controle diagnóstico com o intuito de garantir que Beta Brasil está entregando o compromisso firmado no *Budget Plan*. Estes mecanismos garantem que a empresa está aplicando, continuamente, ações para atingir as premissas estratégicas do *Budget* e está executando aquelas oportunidades que se prometeu operacionalizar ao apresentar o *Budget* para a matriz. O uso diagnóstico garante que a empresa não está perdendo aquelas oportunidades de negócio. É pela análise e monitoramento constante do mercado em termos de novas oportunidades e ameaças - incertezas estratégicas - que é avaliado se as iniciativas estratégicas de vendas ainda são pertinentes. Essa avaliação é feita pelo uso interativo. Pode ser observado, portanto, o caráter estratégico dos mecanismos de controle. É via ativação dos mecanismos de controle - mensuração de desempenho pelo *Sales Force* e sua posterior avaliação no MSO - que Beta terá garantias de que suas ações de vendas estarão guiadas a atingir as premissas estratégicas de vendas e os resultados estratégicos financeiros - em termos de faturamento - previamente estabelecidos pelo o *Budget*.

5.3 A revisão do Processo de Vendas

Pelo o fato do relatório MSO ser mensal, a matriz força Beta a reavaliar as suas iniciativas de vendas, obrigando Beta a traçar novas alternativas ou novas ações, caso necessário, com o intuito da empresa “não fugir” das premissas e objetivos estratégicos de vendas traçados no *Budget*. É pela ativação dos KPIs que Beta: (i) irá operacionalizar novas iniciativas estratégicas de vendas com o intuito de resolver os desvios de desempenho; (ii) irá operacionalizar oportunidades viáveis de negócio; (iii) e irá minimizar o impacto de ameaças de mercado identificadas. Os mecanismos de controle, mais precisamente o uso dos controles diagnóstico e principalmente, interativo, instigam revisões periódicas no processo de vendas, reajustando as ações estratégicas deste processo. Estes KPIs juntos irão sugerir ou apontar se a estratégia de Beta está funcionando ou se está no direcionamento almejado pelo o *Budget*.

Para Beta, o processo de controle é considerado estável, já que os controles ativam os mesmos mecanismos de mensuração de desempenho. Os KPIs não mudam. Sempre será mensurado os mesmos aspectos. A natureza repetitiva e estática dos controles garantem transparência e a consistência, para que o controle se mostre útil ao longo do tempo. Porém o processo de controle instiga uma mudança no processo de vendas que tem um comportamento dinâmico. Os comportamentos dos principais clientes e dos volumes das vendas mudam constantemente e além disso há o surgimento contínuo de desvios de desempenho e de novas oportunidades e ameaças externas. Todos estes fatores são mensalmente monitorados e avaliados no MSO. É pela existência destes fatores que obriga a empresa a adotar novas iniciativas estratégicas de vendas para: (i) adotar ações corretivas para solucionar os desvios de desempenho identificados; (ii) minimizar o impacto destas ameaças, (iii) internalizar oportunidades de negócios e (iv) aumentar vendas para determinados clientes cujos comportamentos de compra encontraram-se em declínio. A avaliação destes fatores exige certa dinâmica no processo de venda com o intuito de adapta-lo ou reajusta-lo, melhorando incremental e mensalmente este processo.

Beta acredita que estas mudanças que ocorrem nas ações de vendas provocam novos aprendizados principalmente naquelas pessoas - pertencentes ao nível estratégico - diretamente envolvidas no processo mutável de venda. Para o *controller* “obter novos conhecimentos é algo contínuo, pois ninguém sabe sobre todo o negócio e nem do mercado que é extremamente complexo e mutável a todo o tempo”. A empresa consegue desenvolver uma capacidade de aprender ao identificar problemas de desempenho, oportunidades e ameaças e discutir e levantar ideias sobre como a empresa poderá resolver estes problemas;

como poderá minimizar ou eliminar o impacto de ameaças; e como executar as oportunidades com o intuito de melhorar, incrementalmente, e ajustar, continuamente, o processo de vendas. Para o entrevistado este ajustamento fomenta o aprendizado organizacional.

6. Considerações Finais

A partir das evidências encontradas neste estudo, que foram esquematizadas na Figura 2, é concluído que o trabalho conseguiu responder o seu problema de pesquisa. Foi constatado fortes influências dos controles tanto do tipo diagnóstico quanto interativo na gestão das iniciativas estratégicas do processo crítico de vendas. O processo de controle presente em Beta fomenta uma dinamicidade mensal, reajustando as vendas e impactando positivamente no desempenho deste processo crítico de negócio.

As informações produzidas pela a ferramenta *Sales Force* é condensada e organizada nas apresentações de avaliação de desempenho - MSO -, para que seja posteriormente identificado e discutido em nível estratégico: quais foram os desvios do mês entre o desempenho realizado e o orçado; quais foram os motivos que levaram aos desvios, quais são os novos planos de ação para resolver tais desvios, quais são as novas iniciativas estratégicas para poder minimizar o impacto de ameaças do mercado e internalizar novas oportunidades de negocio. É a partir destas mudanças em termos de iniciativas que o processo de vendas consegue não se desvincular dos rumos e das premissas estratégicas preestabelecidas pelo o *Budget*. Todas as informações relevantes apresentadas e discutidas no MSO foram obtidas via ativação do uso diagnóstico e interativo dos controles. O processo estático dos controles provoca e estimula uma gestão dinâmica nas ações do processo de vendas.

O *Budget* existe para ser executado e cumprido no ano seguinte, porém os aspectos do ambiente interno e, principalmente, externo à Beta são mutáveis. Quando é monitorado e identificado incertezas estratégicas que podem inviabilizar a estratégia corrente, Beta é forçada a adotar novas ações no decorrer do ano para impedir que ameaças ocorram e para internalizar oportunidades viáveis. São incertezas que não foram previstas quando fora feito o *Budget*.

As ações de vendas terão que ser obrigatoriamente dinâmicas com o intuito de fazer frente às mudanças quanto: aos comportamentos dos clientes atuais que estão cada vez mais exigentes e constantemente sofrem assedio dos concorrentes; ao surgimento de potenciais clientes; ao surgimento de novos negócios, de novas ameaças e de desvios do desempenho obtido nas vendas. Estes fatores obrigam Beta a reagir via adoção de novas ações de vendas. É a partir destes ajustes que a empresa consegue atingir os objetivos estratégicos anuais de vendas em termos financeiros - faturamento e volume de vendas por linhas de produto - predefinida no *Budget*. Se Beta não tivesse a capacidade de monitorar e identificar desvios e incertezas estratégicas, provavelmente, perderia clientes pela a manutenção de iniciativas de vendas desatualizadas aos novos contextos ambientais.

O uso interativo instiga os funcionários, tanto de nível tático - coordenador e equipe de vendas - quanto de nível estratégico - gestor de vendas - a serem guiados por uma orientação de mercado, se aproximando aos clientes e suas (novas) necessidades. É pela obtenção e retenção de aprendizagem organizacional e uma eficiente gestão quanto aos ativos intangíveis – desenvolvimento de canais de comunicação direta com clientes; desenvolvimento de novos produtos para atender aos novos requerimentos dos clientes; e incorporação de oportunidades de novos negócios - que reside o maior potencial para a estratégia de vendas desta organização produtiva. É a partir de uma conjuntura de KPIs, que os controles de Beta monitoram e avaliam, mensalmente, todas as práticas relevantes de vendas, possibilitando que esta empresa seja capaz de apresentar, por mês, à sua matriz um retrato confiável da realidade do seu processo de vendas.

Foi concluído que a o sucesso em Beta reside em ter desenvolvido um processo de vendas que tem a capacidade de ser revisto e reajustado mensalmente. Essa capacidade é obtida a partir de mecanismos de controle, que estimulam uma dinamicidade e uma adaptação continua neste processo. As novas informações surgidas pela a análise mensal da realidade externa – via uso interativo – e interna – via uso diagnóstico- deste processo, apresentadas no MSO, instigam o surgimento de revisões mensais neste processo. Foi concluído também que a discussão estratégica em torno da apresentação MSO não está apenas assentada em indicadores financeiros ou tangíveis - como é o caso dos KPIs para mensurar faturamento e volume de vendas por linhas. É avaliada uma série de preocupações vindas do mercado e de oportunidades pelo o uso de indicadores intangíveis: KPIs para mensurar comportamento dos dez maiores clientes, oportunidades para desenvolver novos produtos para clientes atuais e para novos negócios com clientes potenciais e para mensurar as ameaças vindas pela a concorrência. Não é só a partir de números ou de resultados tangíveis que se avalia de forma completa e integral a estratégia de Beta. Indicadores que mensuram os aspectos financeiros são necessários, porem não são suficientes. Beta se beneficia de um uso balanceado de indicadores tangíveis e intangíveis e esse equilíbrio gera uma visão mais integrativa, completa e sistêmica. As informações geradas pelos controles apresentam a realidade do ambiente interno e externo, enriquecendo as discussões entre gestor local e os dirigentes da matriz.

É percebido os impactos dos mecanismos de controle do processo de vendas no desempenho das vendas, tanto em termos de desempenho financeiro predeterminado pelo o *Budget*, quanto em termos de satisfação, contínua, dos clientes. É pela a ativação dos KPIs gerados pelo a ferramenta estratégica de vendas *Sales Force*, cujos resultados são imputados nas apresentações mensais do MSO, que gera a eficácia esperada para as vendas. Esta ferramenta e o relatório MSO são fatores facilitadores e até determinantes para que seja alcançado o desempenho planejado em termos de faturamento.

Como contribuição para a prática da gestão estratégica o presente trabalho demonstrou a relevância do monitoramento e avaliação de desempenho na gestão das iniciativas estratégicas de um processo crítico. A pesquisa procurou ir além do papel tradicional dos controles como ferramenta de execução estratégica. O trabalho promoveu um esforço em gerar um entendimento mais amplo dos controles sob o ponto de vista mais estratégico e dinâmico ao explorar um papel mais proativo dos controles, propiciado pelo o seu uso interativo. É dessa forma que os controles, ao identificar constantemente a necessidade de se promover mudanças nas iniciativas estratégicas, podem ajudar as empresas a alcançarem o desempenho planejado.

Todas as informações interpretadas nesta pesquisa se limitam ao caso estudado de forma qualitativa, não permitindo generalizações sem que sejam realizados estudos adicionais em outras unidades de analise organizacionais. Para efeitos de simplificação, o estudo focou em analisar somente um processo critico de negocio. Os demais processos e outras variáveis que poderiam interferir no processo de gestão das iniciativas estratégicas não foram objetos desta pesquisa. O estudo focou em coletar somente informações presentes no nível estratégico. As opiniões de funcionários de nível tático e operacional não foram consideradas.

É sugerido abranger o tema pesquisado para outras empresas, podendo explorar outros setores econômicos além da siderurgia, compreendendo uma amostra maior e podendo verificar o grau de conformidade entre controle e estratégia no desempenho utilizando outras metodologias. Como sugestão de continuidade deste trabalho é necessário a elaboração de pesquisas na tentativa de gerar maior validação quanto ao uso de ferramentas de controle para não só executar a estratégia planejada, mas como também reformular a estratégia. Há também oportunidades em elaborar trabalhos quanto às implicações dos *feedbacks* e *feedforwards* gerados pelos controles e como estes podem gerar aprendizado organizacional e até inovações.

Referências

- ARGYRIS, C.; SCHON, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison - Wesley, 1978.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- CHENHALL, R. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, pp. 127-168, 2003.
- DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. *Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no seu devido lugar*. Curitiba: Champagnat, 2009.
- HENRI, J. Management Control Systems and Strategy: a Resource-based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, pp. 529-558, 2006.
- LUNKES, R. J. *Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, estratégico e de riscos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- KALLÁS, D.; COUTINHO, A. *Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras*. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *Organizações orientadas para a estratégia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- KOBER, R.; NG, J.; PAUL, B. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, v.18, pp. 415-452, 2007.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NARANJO-GIL, D., HARTMANN, F. Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, pp. 735-756, 2007.
- QUINN, J. Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, v. 30, n. 4, p. 16-45, 1989.
- SILVA, E. D.; SILVA, W.; DEL CORSO, J. M. La implementación de La estrategia y el control estratégico: um análisis integrada. *Revista de Economia e administração*, v. 6, n.4, p. 520-524, 2007.
- SIMONS, R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business, 1994.
- TUOMELA, T. S. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, v. 16, pp. 293-320, 2005.
- OYADOMARI, J. C.; FREZATTI, F.; MENDONÇA, O. R. CARDOSO, R. O uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da RBV. *REAd*, São Paulo, v. 69, n. 17, p.298-329, 2011.
- WIDENER, S. K. An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *Accounting, Organization and Society*, v. 32, n. 7, p. 757-788, 2007.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.