

**FACULDADES ALVES FARIA – ALFA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Kris Cleyton Araújo Leite

**CONTRIBUIÇÕES DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL
PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.**

**Goiânia – GO
2016**

**FACULDADES ALVES FARIA – ALFA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Kris Cleyton Araújo Leite

**CONTRIBUIÇÕES DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL
PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.**

Dissertação de mestrado apresentada para a banca de avaliadores, sob orientação do Prof. Dr. Paulo César Bontempo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Alves Faria – ALFA.

Linha de Pesquisa:

Gestão Integrada de Mercados e Finanças.

**Goiânia – GO
2016**

**FACULDADES ALVES FARIA – ALFA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Kris Cleyton Araújo Leite

**CONTRIBUIÇÕES DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL
PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo - Orientador
Faculdade Alves Faria - ALFA

Prof. Dr. Mariano Yoshitake
Faculdade Alves Faria - ALFA

Profa. Dra. Estela Najberg
Universidade Federal de Goiás - UFG

**GOIÂNIA-GO
2016**

Dedico essa pesquisa aos meus avós paternos e maternos, ambos *in memoriam*, pelas boas conversas que guiaram meu viver.

**Aos meus pais, pelo incentivo e carinho.
Aos amores de minha vida e força para a caminhada, minha esposa Márcia e minha filha Cecília.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, por tudo que fez em minha vida e por me proteger em minhas viagens rotineiras para Goiânia-GO, onde, ao longo de dois anos, pude adquirir e desenvolver meus conhecimentos no mestrado. Obrigado meu Senhor!

Sou agradecido pelos colegas que adquiri ao longo do curso, e que sempre estiveram juntos na elaboração de seminários, artigos e apresentações, em especial aos colegas Vailson Freitas e Viviane Izidoro.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Bontempo, pela paciência, estímulo, confiança e discussões que contribuíram para a elaboração desse trabalho.

Aos Professores Doutores Bento Alves da Costa Filho e Mariano Yoshitake pelas valiosas contribuições feitas no exame de qualificação, as quais foram primordiais para o melhoramento da pesquisa.

Aos senhores Giovani Carmelo, Gerente Geral, e Wellington Satélite, Coordenador de Controle e *Performance*, ambos da unidade da LafargeHolcim S/A, sediada em Cocalzinho de Goiás-Go, pela oportunidade que me foi dada em conhecer um pouco o funcionamento da fábrica, bem como pela paciência e disposição em transmitir os ensinamentos praticados na organização.

Por fim, agradeço enormemente, à minha esposa, amiga e confidente Márcia pelo amor, compreensão, incentivo e paciência, principalmente em meus momentos de ausência, quando em viagem, e por ter sempre uma palavra de conforto quando tudo parecia não ter sentido na elaboração desse trabalho. À minha amada filha Cecília, que mesmo na sua flor da infância, soube compreender a minha ausência em passeios, brincadeiras e viagens. Amo vocês!

“Porque o Senhor dá a sabedoria; da sua boca é que vem o conhecimento e o entendimento.”

Bíblia, Provérbios Capítulo 2, Verso 6.

RESUMO

Com a finalidade de alcançar seus objetivos estratégicos, as organizações utilizam sistemas de controle gerencial (SCG), os quais buscam guiar as organizações para essa finalidade, fazendo com que evoluam junto ao mercado competitivo. O objetivo desta pesquisa foi descrever como a utilização dos SCG pode contribuir para a implementação da estratégia organizacional, identificando a existência e utilização desses SCG; bem como verificar a existência e utilização das alavancas de controle, propostas no modelo teórico de Simons (1995). Para se atingir o objetivo estabelecido, foi adotado o método de estudo de caso em uma empresa multinacional sediada no interior do estado de Goiás, onde foram descritos aspectos relevantes da utilização dos SCG existentes na organização, sendo esses aspectos evidenciados por intermédio da análise de entrevistas com a área estratégica da organização, bem como na análise estatística das respostas apresentadas no questionário estruturado aplicado aos funcionários da organização. Foram evidenciadas a presença das alavancas de controle de Simons (1995), suas inter-relações e as influências na implementação da estratégia da organização pesquisada. Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para um melhor entendimento sobre a utilização dos SCG nas organizações e de seu papel na implementação da estratégia organizacional.

Palavras-chave: Sistema de controle gerencial; Estratégia; Alavancas de controle.

ABSTRACT

In order to achieve their strategic objectives, organizations use management control systems (MCS), which seek to guide the organizations for this purpose, making them to evolve with the competitive market. The aim of this research was to describe how the use of MCS can contribute for the implementation of organizational strategy, identifying the existence and use of such MCS; and to as much as to verify the existence and use of the levers of control, proponed in the theoretical model by Simons (1995). To achieve this goal, a multinational company in Goiás state was chosen for the case study method. Relevant aspects of the use of existing SCG in the organization were described, thus being evidenced through analysis by interviewing the organization strategic area, as well as analysis of the responses provided by the structured questionnaire applied to employees. The presence of the levers control by Simons (1995) were noted, as their interrelationships and influences on the implementation of the researched organization's strategy. It is expected that the results of this research contribute to a better understanding of the MCS usage in organizations and their role on the implementation of organizational strategy.

Key-words: Management control system; Strategy; Levers of control.

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

EVA – *Economic Value Added*

GPD – *Gestão por Diretrizes*

LOC – *Levers of Control*

SCG – *Sistemas de Controle Gerencial*

SPSS® – *Statistical Package for the Social Sciences*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do processo de controle.....	21
Figura 2 - Relacionamento geral entre as funções de planejamento e controle.....	24
Figura 3 - Tipologia dos sistemas de controle gerencial como um pacote.....	24
Figura 4 - Visão esquemática da GPD.....	26
Figura 5 - Perspectivas do Balanced Scorecard.....	34
Figura 6 - Sistemas de controle estratégico.....	36
Figura 7 - Figura 7 – Procedimentos para pesquisa de campo.....	46
Figura 8 - Relação entre o modelo teórico da pesquisa e as principais fontes de evidência.....	47
Figura 9 - Expansão da quantidade de cimento, em toneladas, comercializada pela unidade de Cocalzinho de Goiás – GO.....	53
Figura 10 – Organograma da unidade LalongeHolcim S/A em Cocalzinho de Goiás – GO.....	54
Figura 11 – Cronologia da pesquisa.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relacionamento entre as quatro alavancas de controle com a estratégia organizacional.....	36
Quadro 2 – Síntese das pesquisas encontradas.....	41
Quadro 3 – Capacidade produtiva e volume de comercialização dos maiores grupos mundiais da indústria de cimento.....	52
Quadro 04 – SCG identificados na pesquisa de campo e sua categorização segundo Simons (1995).....	56
Quadro 5 – Descrição das afirmações componentes das variáveis do modelo LOC.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Detalhamento da amostra por nível de escolaridade.....	67
Gráfico 02 – Detalhamento da amostra por tempo de trabalho na organização.....	68
Gráfico 03 – Especificações, em termos percentuais, das respostas para a variável S_Crença.....	72
Gráfico 04 – Especificações, em termos percentuais, das respostas para a variável S_Restrição.....	76
Gráfico 05 – Especificações, em termos percentuais, das respostas para a variável S_Diagnóstico.....	78
Gráfico 06 – Especificações, em termos percentuais, das respostas para a variável S_Interativo.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo do processamento da variável S_Crença.....	71
Tabela 2 – Estatística de item- total dos componentes da variável S_Crença.....	72
Tabela 3 – Estatística de confiabilidade da variável S_Crença.....	72
Tabela 4 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Crença.....	73
Tabela 5 – Resumo do processamento da variável S_Restrição.....	74
Tabela 6 – Estatística de item- total dos componentes da variável S_Restrição.....	74
Tabela 7 – Estatística de confiabilidade da variável S_Restrição.....	75
Tabela 8 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Restrição.....	75
Tabela 9 – Resumo do processamento da variável S_Diagnóstico.....	76
Tabela 10 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Restrição.....	77
Tabela 11 – Estatística de confiabilidade da variável S_Diagnóstico.....	77
Tabela 12 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Diagnóstico.....	78
Tabela 13 – Resumo do processamento da variável S_Interativo.....	79
Tabela 14 – Estatística de item- total dos componentes da variável S_Interativo.....	79
Tabela 15 – Estatística de confiabilidade da variável S_Interativo.....	80
Tabela 16 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Diagnóstico.....	80
Tabela 17 – Estatística o coeficiente de Pearson entre as variáveis do construto.....	82

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Histórico e evolução dos SCG nas organizações.....	20
2.2 Sistemas de Controle Gerencial.....	22
2.2.1 Gestão por diretrizes.....	25
2.2.2 O Orçamento	28
2.2.3 O <i>Economic Value Added</i> - EVA	30
2.2.4 O <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	32
2.2.5 O Modelo das Alavancas de Controle.....	35
2.2.5.1 Sistemas de Crenças	37
2.2.5.2 Sistemas de Restrições.....	38
2.2.5.3 Sistemas de Controle Diagnóstico	39
2.2.5.4 Sistema de Controle Interativo	39
2.3 Revisão de pesquisas anteriores	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	43
3.1 Estratégias e planejamento da pesquisa.....	43
3.2 Protocolo do estudo de caso	45
3.2.1 Definição das proposições para o estudo de caso.....	46
3.2.2 Procedimentos de coleta de dados.....	48
3.3 Análise dos dados	49
4. O CASO DA LAFARGEHOLCIM S.A.....	52
4.1 A organização pesquisada	52
4.2 Cronologia da pesquisa.....	54

4.3 Coleta dos dados	55
4.3.1 Documentos.....	56
4.3.2 Entrevistas	57
4.3.2.1 Entrevistas semiestruturadas	57
4.3.2.2 Entrevistas estruturadas.....	58
4.3.3 Observação de reuniões gerenciais.....	58
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	60
5.1 Entrevistas semiestruturadas com gestores e análise de documentos	60
5.1.1 Utilização do sistema de crenças.....	60
5.1.2 Utilização do sistema de restrição.....	61
5.1.3 Utilização do sistema de controle diagnóstico.....	62
5.1.4 Utilização do sistema de controle interativo	64
5.2 Determinação e características da amostra para entrevistas semiestruturadas	66
5.3 Entrevistas estruturadas com colaboradores.....	69
5.3.1 Variável Sistema de Crença (S_Crença).....	71
5.3.2 Variável Sistema de Restrição (S_Restrição)	74
5.3.3 Variável Sistema de Controle Diagnóstico (S_Diagnóstico).....	76
5.3.4 Variável Sistema de Controle Interativo (S_Interativo).....	79
5.4 Análise da existência de correlação entre as alavancas de controle.....	81
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÊNDICES	95
ANEXO	101

1. INTRODUÇÃO

Exercer controle sobre suas atividades tem sido um problema recorrente nas organizações, as quais tem, cada vez mais, priorizado o desenvolvimento de sistemas de controle gerenciais, os quais experimentaram uma notória expansão deste a década de 1960. Foi a partir desse período, que diversas pesquisas constataram as dificuldades existentes em sua utilização como ferramenta que potencializa o processo de decisão por parte de seus gestores.

Frente às diversas propostas de controles estratégicos mais relevantes e capazes de superar tais limitações, destacam-se os sistemas de controle gerenciais baseados em contextos organizacionais, econômicos e sociais. Este destaque se deve à sua maior usabilidade nas atividades empresariais inseridas em ambientes de mudanças constantes, conforme pesquisas de Gupta e Govindarajan (1984) Govindarajan e Fisher, (1990); Simons (1995) e Anthony e Govindarajan (2008). Este fato é explicado porque as organizações estão inseridas em ambientes altamente competitivos e que exigem mudanças frequentes em suas estratégias e também em suas estruturas organizacionais, fazendo que elas projetem sistemas de controle flexíveis e formalizados, com o intuito de monitorar suas atividades de forma mais efetiva.

Contudo, Anthony e Govindarajan (2008, p. 01) descrevem que quando as empresas atuam em um contexto de mercado em que as alterações ambientais são previsíveis, elas podem usar um processo formal e racional para desenvolver primeiro a estratégia e, em seguida, elaborar seus sistemas de controle gerencial para a execução dessa estratégia. Entretanto, segundo os mesmos autores, em um ambiente no qual as alterações ocorrem rapidamente, é difícil para a empresa formular primeiro a estratégia e só depois elaborar os sistemas gerenciais para a execução da estratégia escolhida.

Neste contexto, a utilização de um sistema de controle que tenha coerência com a estratégia e com a estrutura organizacional, torna-se fundamental para que esse sistema atue como uma ferramenta de alinhamento estratégico fazendo com

que a organização alcance seus objetivos de forma a propiciar as melhores alternativas de decisão para os seus gestores.

As empresas são sistemas abertos e dinâmicos originadas para suprirem objetivos específicos, comumente definidos e constituídos como um conjunto de expectativas e propósitos. Com o intuito de alcançar esses objetivos e minimizar dificuldades gerenciais, as empresas dispõem de planos e ações que constituem sua estratégia organizacional, sendo esta norteadora e direcionadora de suas atividades para o atingimento de metas, previamente estabelecidas.

Com o objetivo de reduzir as incertezas oriundas dessas dificuldades e garantir a realização das metas organizacionais, as empresas implantam sistemas de controle gerencial (SCG), que de acordo com Horngren et al (2003), consistem na integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de colaboradores e avaliar o desempenho organizacional.

Frente a essas dificuldades apontadas e com a constante necessidade de integração entre as informações recebidas e enviadas pelas organizações, estas necessitam de mais controles com a finalidade de minimizar falhas ou erros de suas decisões, sendo que estes mecanismos de controle devem estar alinhados com a sua estratégia organizacional. A necessidade de elaboração de sistemas de controles gerenciais (SCG) surge como uma ferramenta capaz de auxiliar os gestores nessas tomadas de decisões para se atingir os objetivos da organização, uma vez que, para Mintzberg (2006, p. 286) as organizações sempre buscam, de forma perpétua, maneiras mais eficientes de produzirem e alcançarem os resultados determinados.

Para Simons (1995, p. 114) as incertezas e os desafios, tais como exigência dos clientes, surgimento de novas tecnologias, constantes alterações nas legislações governamentais e a competitividade entre as empresas, direcionam essas organizações para a necessidade de se formar um sistema de controle gerencial, buscando estratégia para minimizar essas incertezas e desafios.

Simons (1995, p. 125) ainda descreve que as empresas estão se tornando cada vez maiores, descentralizadas e geograficamente separadas, sem que os gestores tenham contato com todos os colaboradores, justamente estes que identificam e respondem aos problemas e oportunidades que surgem, levando assim, para maiores necessidades de controles e comunicações. Em sua pesquisa, Simons (1995) descreve quatro alavancas de controles que podem influenciar no comportamento dos membros de uma organização, quais sejam: os sistemas crenças, restrições, controle diagnóstico e controle interativo.

Em sintonia com esse contexto a presente pesquisa quem como problema a seguinte questão: como a utilização dos sistemas de controle gerencial (SCG), pode contribuir para a implementação da estratégia organizacional?

Para responder a essa questão a pesquisa terá como objetivo geral descrever como a utilização dos sistemas de controle gerencial - SGC, pode contribuir para a implementação da estratégia organizacional.

Para que seja alcançado o objetivo geral, a pesquisa terá como objetivos específicos:

- a) Identificar a existência e utilização dos sistemas de controle gerencial (SCG) presentes na organização pesquisada;
- b) Descrever como os SCG presentes na organização contribuem para a implementação de sua estratégia; e
- c) Verificar a existência e utilização das alavancas de controle como sistema de controle gerencial na organização, por intermédio de um estudo de caso.

A crescente procura de conhecimento firmado em informações que contribuam de forma significativa para a formulação de estratégias organizacionais efetivas tem estimulado as empresas ao uso de sistemas de controle gerencial que reflitam a realidade de suas atividades empresariais em termos de monitoramento, controle e desempenho.

Após uma pesquisa na literatura científica sobre sistemas de controle gerencial e estratégias, observou-se que há um conjunto de obras em número suficiente para o estudo generalizado, sendo reduzido, porém, o número de trabalhos que abordam este tema em empresas que atuem no Brasil. Esta pesquisa procura contribuir de forma específica, tendo sido desenvolvida com abordagens voltadas para a realidade local. Em virtude do descrito e dada a escassez de estudos de casos nacionais sobre o tema abordado, o que demonstra a originalidade da pesquisa, esta investigação também se justifica, na proporção em que gera elementos para melhorar o entendimento da contribuição dos SGC, identificando seus componentes e suas interações, na implementação da estratégia organizacional.

Na aplicação desse contexto, é possível a visualização de dois tipos de justificativas distintas: a de cunho acadêmico e a empresarial. A acadêmica, no intuito de fomentar a discussão sobre as contribuições e utilizações dos SGC na implementação da estratégia organizacional, voltando-se especificamente para estudos de casos em organizações nacionais. Já na empresarial, esta pesquisa justifica-se pela contribuição oriunda do meio acadêmico no sentido de procurar apresentar os resultados do que tem sido pesquisado, permitindo às organizações o conhecimento e adequação de experiências reconhecidamente bem-sucedidas na relação teoria-prática.

Ademais, a estrutura desta pesquisa está distribuída em seis capítulos. O primeiro capítulo discorre sobre a contextualização, justificativa e relevância da pesquisa, bem como os objetivos a serem atingidos. O segundo capítulo o referencial teórico adotado como base para discussão e análise dos resultados. Os capítulos 3 e 4 detalham a metodologia utilizada, bem como o seu desenvolvimento. O capítulo 5 detalha a análise dos resultados apresentados nos questionários aplicados. Por fim, no capítulo 6, são apresentadas as considerações finais, limitações da pesquisa e oportunidades para discussões do tema em pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico e evolução dos SCG nas organizações

Para o entendimento do conceito de sistemas de controle gerencial, o estudo de Alves (2010), sugere que sejam definidos inicialmente os termos sistema, controle e gestão.

O termo sistema pode ser compreendido nos estudos de Anthony e Govindarajan (2008), como sendo uma forma predeterminada e normalmente repetitiva de realizar uma atividade ou um conjunto de atividades, uma vez que os mesmos são caracterizados por uma série de etapas periódicas, coordenadas e recorrentes, que tem como finalidade a realização de um, ou vários, propósitos específicos.

O controle, muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa possam ser realizadas da forma desejadas pelos membros da organização (GOMES; SALAS 2001, p. 22), sendo assim essencial para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações da organização. Nessa mesma perspectiva, Merchant e Otley (2007, p. 785) definem que, quando o termo controle é utilizado como uma função gerencial e não como sinônimo de poder, os autores, que tratam do tema gestão, estão se referindo às ações que os gestores de uma empresa têm que executar para que ela alcance desempenhos satisfatórios com o que foi planejado.

Nos estudos de Anthony & Govindarajan (2008) são apontados quatro elementos que compõe o processo de controle de uma organização, quais sejam:

a) Mecanismo detector ou sensor, o qual mede o que realmente ocorre no processo que está sendo controlado;

b) Mecanismo assessor, o qual determina a importância das ocorrências, fazendo uma comparação relacionada à algum padrão ou expectativa do que deveria estar ocorrendo;

c) Mecanismo realizador, também conhecido como mecanismo de *feedback*, que serve para alterar o padrão de comportamento se o mecanismo assessor indicar que ele precisa dessa alteração; e

d) Rede de comunicações, que seria um sistema que transmite as informações entre o detector e o assessor e entre o assessor e o realizador.

Os elementos do processo de controle, anteriormente descritos, podem ser visualizados na Figura 1.

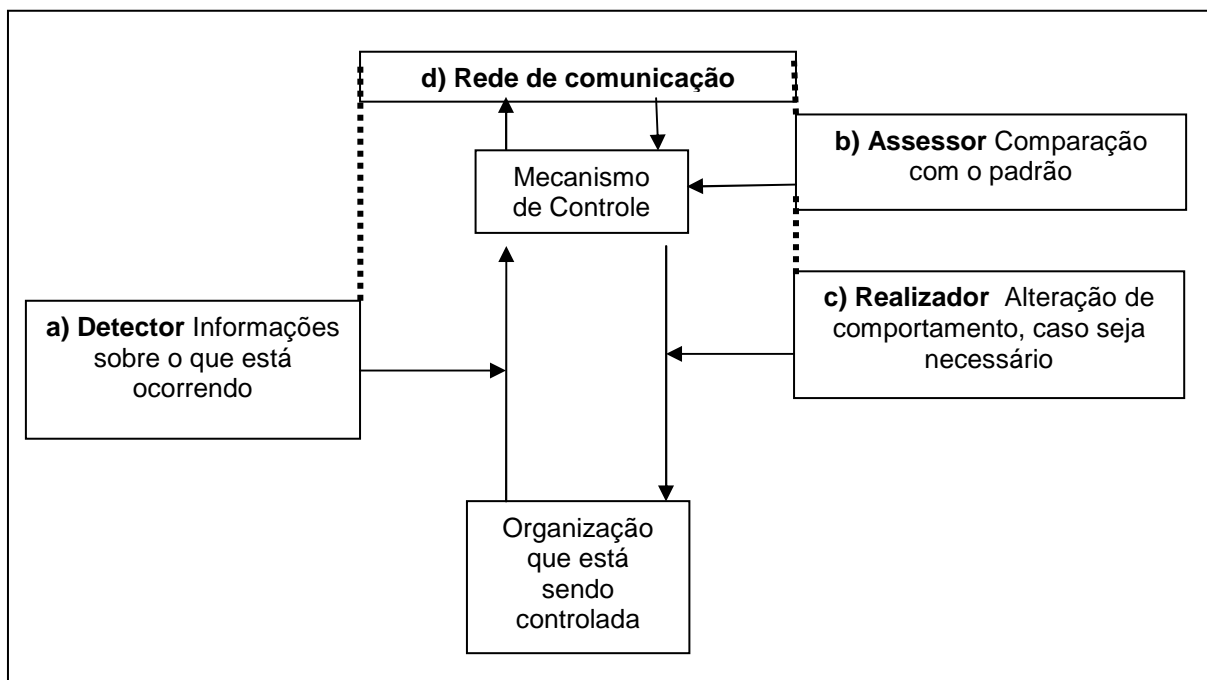


Figura 1 – Elementos do processo de controle.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Anthony & Govindarajan (2008, p. 3)

A conceituação para o termo gestão ou gerenciamento, na literatura que aborda o tema SCG, está relacionada, segundo Merchant e Van der Stede (2007, p. 5) ao processo de organizar os recursos disponíveis na empresa e direcionar as atividades com o objetivo de se alcançar as metas estabelecidas. Corroborando com esta conceituação Merchant e Otley (2007, p. 785) afirmam que nas pesquisas desenvolvidas sobre o tema SCG, a maioria dos autores divide o processo de gestão ou gerenciamento em quatro etapas distintas: (1) definição de objetivos; (2)

decisões estratégicas para se atingir os objetivos estabelecidos; (3) implementação dessas estratégias e (4) garantir que nada, ou ao menos o possível, dará errado.

2.2 Sistemas de Controle Gerencial.

Feitas as definições encontradas na literatura de SCG sobre os termos sistemas, controle e gestão, fica possível o entendimento do termo sistemas de controle gerencial, uma vez que as pesquisas sobre o tema têm, cada vez mais, fornecido entendimentos para a implementação de estratégias nas organizações de forma mais efetiva.

Os primeiros trabalhos que utilizaram a definição de SCG foram os publicados por Anthony (1965), onde foram desenvolvidas suas bases conceituais. Nesses estudos iniciais Anthony (1965, p.17) definiu o termo controle gerencial como sendo o processo no qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos das organizações. Para que se chegue à conceituação de SCG, faz-se necessário, tão somente, descrever que esses controles são realizados em etapas periódicas, coordenadas e recorrentes, com um, ou vários, propósitos específicos.

Numa perspectiva tradicional, após o surgimento da definição de SCG feita por Anthony (1965), Dearden (1988, p. 263) definiu sistemas de controle gerencial como sendo um “processo que serve para os gerentes verificarem se seus subordinados são eficientemente e efetivamente capazes de realizar as metas estabelecidas pela organização”. Já na visão da pesquisa desenvolvida por Otley (1999) os sistemas de controle de gerenciais servem, também, para fornecer aos gestores informações para a execução de seus trabalhos e para auxiliar as organizações no desenvolvimento e manutenção de padrões viáveis de comportamento.

Uma abordagem mais ampla e genérica foi adotada por Chenhall (2003, p. 129), para descrever que os SCG são conjuntos de práticas utilizadas de maneira sistemática para atingir objetivos, envolvendo mecanismos formais e informais. O autor ainda afirma que essa abordagem tem evoluído ao longo dos anos, de um foco em informações formais e financeiramente quantificáveis, as quais servem para

auxiliar os gestores na tomada de decisão, para um escopo muito mais amplo e abrangente de informações, tais como informações externas relacionadas com os mercados, clientes, concorrentes e informações não financeiras relacionadas com os processos de produção e controles informais.

Corroborando como a pesquisa de Chenhall (2003), Merchant e Van der Stede (2007, p. 7) introduziram a definição de que os SGC são processos para garantir que os funcionários façam o que é melhor para a organização, definindo que esses processos exercem duas funções básicas:

a) Controle gerencial, que tem um foco predominantemente interno, sendo que os gestores pensam em como podem influenciar no comportamento dos funcionários em direção ao caminho desejado para a organização; e

b) Controle estratégico, no qual o foco é predominantemente externo à organização, onde os gestores analisam a organização e seu posicionamento no mercado, pensando em como a combinação de forças, fraquezas, oportunidades e limitações pode se tornar um diferencial competitivo em relação à outras organizações do mesmo setor de atuação.

Nos estudos seguintes de Anthony e Govindarajan (2008), os SCG foram classificados em três funções principais, que são comuns em qualquer organização:

a) Formulação de estratégias, que é a função para a definição de objetivos, estratégias e políticas de uma organização, focando, portanto no longo prazo;

b) Controle de tarefas, como sendo função utilizada para garantir que as tarefas especificadas para cada área da estrutura organizacional fossem realizadas como planejado, desta forma ele foca nas atividades de curto prazo; e

c) Controle gerencial, que seria o conjunto de ferramentas utilizado pelos gestores para que a organização pudesse implementar as estratégias desejadas, focando-se, assim, tanto nas atividades de curto, médio e longo prazos. Os relacionamentos dessas funções são apresentados na Figura 2.

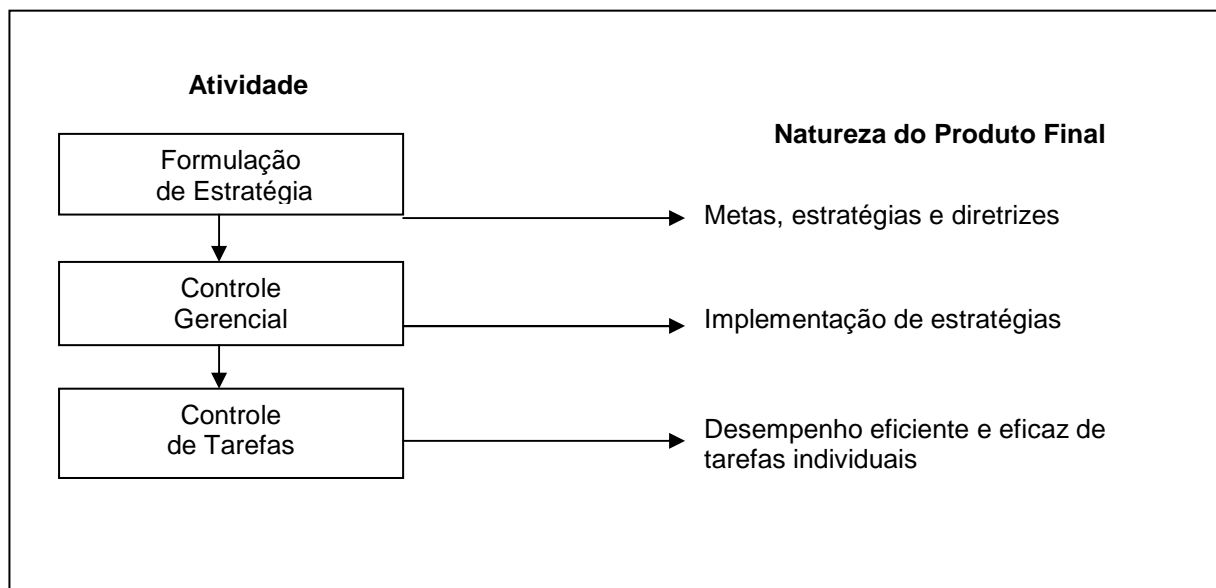


Figura 2 – Relacionamento geral entre as funções de planejamento e controle.
 Fonte: Anthony & Govindarajan (2008, p. 7)

Existe, também, a definição de sistemas de controle gerencial como um pacote de ferramentas, que tem nos estudos de Brown (2005) suas primeiras concepções, sendo que em suas pesquisas mais recentes, Malmi & Brown (2008), desenvolveram uma tipologia conceitual de um pacote de SCG, conforme ilustra a Figura 3.

Controles Culturais						
Grupos		Valores			Símbolos	
Planejamento		Controles Cibernéticos				Remuneração e Recompensa
Planej. Estratégico	Planej. Operacional	Orçamentos	Sistemas de mensuração financeira	Sistemas de mensuração não-financeira	Sistemas de mensuração híbrida	
Controles Administrativos						
Estrutura de Governança		Estrutura Organizacional			Políticas e Procedimentos	

Figura 3 – Tipologia dos sistemas de controle gerencial como um pacote.
 Fonte: Malmi & Brown (2008, p. 291)

Segundo os autores essa nova proposição de tipologia oferece uma abordagem ampla e suficiente para se estudar, de forma empírica, o fenômeno, uma vez que especifica os seguintes tipos de controles: (1) planejamento, (2)

cibernéticos, (3) remuneração e recompensa (4), administrativa, e (5) controles culturais.

Malmi & Brown (2008, p. 291) afirmam que o objetivo dessa proposição é facilitar e estimular a discussão e pesquisa nesta área, em vez de sugerir uma solução definitiva para todos os problemas conceituais relacionados, sugerindo que existe um grande número de razões para estudar os SCG como um pacote, uma vez que este não opera sozinho.

Das definições de SCG apresentadas, a que abrange um conjunto de métodos de controles gerenciais amplamente discutidos e utilizados pelas organizações, é a categorização proposta por Otley (1999), a qual aborda os seguintes métodos: (1) a Gestão por diretrizes (GPD); o Orçamento; o *Economic Value Added* (EVA), o *Balanced Scorecard* (BSC) e o modelo das Alavancas de Controle, proposto por Simons (1995); sendo todos discutidos a seguir.

2.2.1 Gestão por diretrizes

A gestão por diretrizes (GPD) surgiu em organizações japonesas, as quais tinham como objetivo desenvolver e utilizar um sistema de controle que fosse além da perspectiva econômico-financeira. Akao (1997) foi um dos precursores no desenvolvimento desse sistema de controle, o qual possibilitasse, a partir do estabelecimento de objetivos gerais e metas, transformar estas diretrizes em submetas até o nível operacional, sistema este que facilitaria, em termos de visualização, de todo o processo estratégico da organização.

Em sintonia com essa proposição, Castro (2012, p.16) descreve que a GPD é um sistema de controle cuja abordagem visa disseminar por toda a organização, a visão e os objetivos institucionais, “definindo metas e estratégias, dimensionando recursos e medidas (indicadores) para as metas propostas e gerando ações programadas.”, sendo um método utilizado para se ter certeza que todos os funcionários da organização estão trabalhando em função de um mesmo objetivo. Akao (1997) defende a GPD como sendo uma abordagem sistemática para o gerenciamento da mudança em um processo crítico da organização. Esta sistemática, de modo resumido, é visualizada esquematicamente na Figura 4.

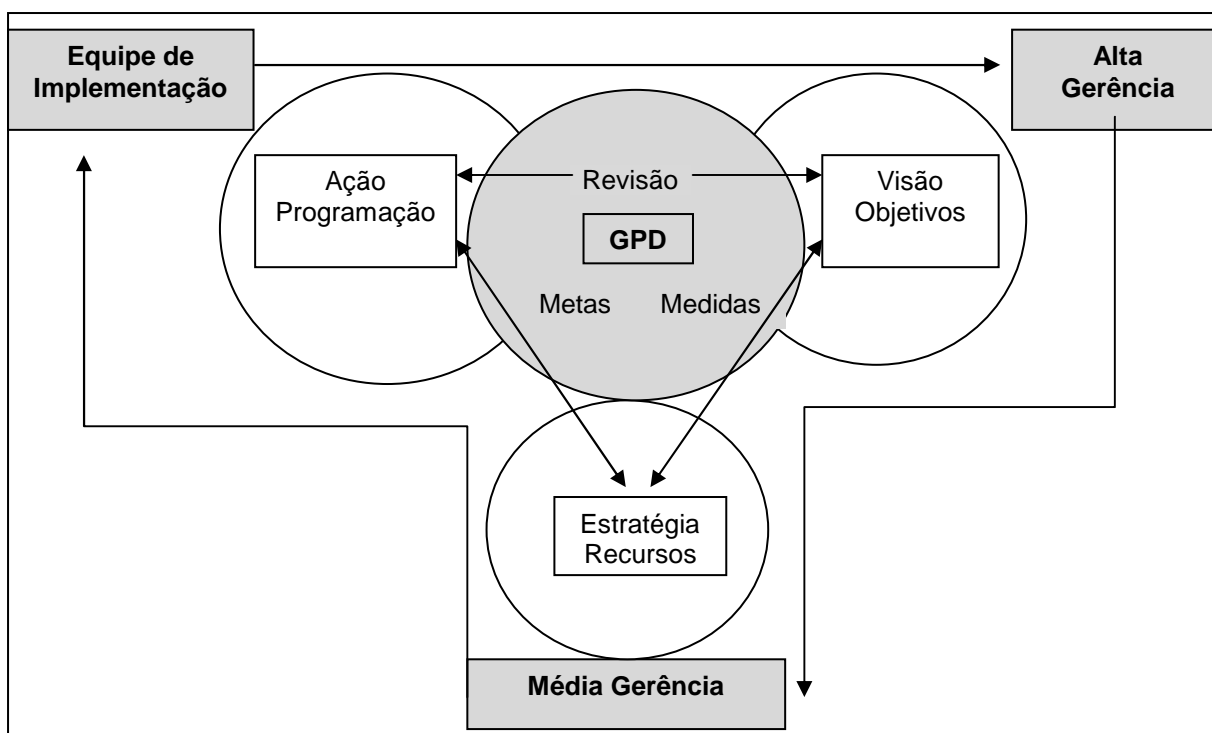


Figura 4 – Visão esquemática da GPD.
 Fonte: Adaptado de Akao (1997, p. 30)

Em formas gerais, o processo de GPD, proposto por Akao (1997), é estabelecido, primordialmente, com uma análise ambiental, na qual são estabelecidas, pela alta gerência, as diretrizes gerais as quais, por sua vez, consistem nas metas traçadas quantitativamente e nos meios para se atingi-lás.

Convergingo o foco para a finalidade de utilização, Campos (2013), descreve que a GPD é constituída por dois sistemas básicos:

a) O gerenciamento funcional, o qual tem um foco voltado para a manutenção e melhoria contínua nas ações rotineira de uma empresa; e

b) O gerenciamento interfuncional, no qual são focadas as soluções para problemas considerados prioritários pela alta administração da empresa, por intermédio dos desdobramentos das diretrizes.

Em sintonia, Damke *et al* (2011), afirmam que essas diretrizes gerais “são desdobradas em diretrizes departamentais e assim sucessivamente, até que tais desdobramentos cheguem ao nível de diretriz operacional, ou seja, a ações concretas. ”, em contrapartida essa diretriz tem que ser bem entendida antes de

integrá-la à organização, sendo necessário, primordialmente, que cada colaborador desta organização compreenda a relação entre suas atividades e as metas da empresa.

Neste contexto há um consenso tanto quanto à fundamental necessidade de comprometimento, quanto à de conscientização de todos os integrantes da organização, de uma implantação efetiva desse tipo de sistema de controle, assegurada por Tribus (1997, p.11) quando afirma que “não é suficiente que a metodologia da GPD esteja escrita de forma compreensível, pois o que é compreensível para uns pode não ser para outros”, sendo necessário que a sistemática, assim como as diretrizes, sejam rotineiramente discutidas, comunicadas e testadas, para serem compreendidas de forma efetiva por todos os integrantes da organização.

Tibus (1997) ainda ressalta que, ao longo dos níveis organizacionais, do estratégico ao operacional, as diretrizes devem ser interpretadas de forma progressiva, e cada vez mais explícitas, conforme são propagadas nesses níveis, sendo que nos níveis médios e inferiores elas precisam estar especificadas em estratégias ou planos de ação.

Na concepção de Damke *et al* (2011, p.71) a principal contribuição da GPD, em termos de controle gerencial, se dá justamente, “pela possibilidade de existirem pontos de controle e de verificação durante o processo de alcance das macro diretrizes organizacionais.”, embora, segundo Diehl (2004) uma das restrições desta metodologia de controle esteja relacionada às questões culturais, um vez que é, implementada por intermédio de um processo de negociação lateral e vertical de metas e de objetivos.

Para ratificar as restrições apontadas, Diehl e Souza (2008), afirmam que em empresas orientais, as formas de gerenciamento são mais predispostas ao consenso, em virtude das distâncias hierárquicas tipicamente encontradas em organizações orientais, o que não ocorre em culturas ocidentais, nas quais o consenso não apresenta o mesmo sentido, e conseqüentemente a mesma predisposição.

2.2.2 O Orçamento

Os orçamentos são uma importante ferramenta para controle e planejamento de curto prazo nas empresas, sendo assim um componente fundamental e universal na maioria das organizações, uma vez que:

[“...] tem capacidade de entrelaçar todos os fios díspares de uma organização em um plano abrangente que serve a muitos propósitos diferentes, particularmente ao planejamento e avaliação *ex-post* do desempenho real” Hansen et al (2003, p 96).

Complementando essa utilização do orçamento, Horngren et al.(2003, p. 230) descreve que “ o orçamento é uma ferramenta que apoia os gestores em suas funções de planejamento e controle ”, neste sentido Isidoro (2012, p. 30) relata que “com o orçamento é possível prever os gastos futuros, a fim de prever os resultados esperados pela empresa”, porém, ainda segundo esse autor, “ as projeções do orçamento são baseadas em ações que já aconteceram ou alguma consequência de decisões que a empresa já realizou, não podendo assim, fugir dos fatos do passado” (ISIDORO 2012, p. 30)

Para Anthony e Govindarajan (2008, p. 380), um orçamento geralmente abrange um período de um ano e “determina as receitas e despesa planejadas para aquele ano”. Ainda segundo esses autores, o orçamento de uma empresa deve ter, entre outras, as seguintes características:

- a) Estimar o lucro potencial de uma unidade de negócio;
- b) Deve ser um compromisso de gestão, fazendo com que os gerentes aceitem esta responsabilidade para que sejam alcançados os objetivos projetados pela empresa;
- c) A proposta de orçamento deve ser examinada e aprovada por uma autoridade superior ao analista de orçamento, sendo que uma vez aprovada a proposta, o orçamento só poderá ser modificado apenas sob condições específicas;
- e

d) Periodicamente, o desempenho financeiro real deverá ser comparado com o orçamento, sendo suas variações analisadas e explicadas.

Baseado na definição das características que um orçamento deve conter Anthony e Govindarajan (2008, p. 381) salientam que processo de elaboração desse orçamento deve ser diferenciado de um planejamento estratégico e de uma previsão.

Na visão Anthony e Govindarajan (2008, p. 381), o processo orçamentário concentra-se, geralmente, em períodos de curto prazo, diferenciando-se do planejamento estratégico porque este “concentra-se em atividades que se estendem por um período de vários anos”. Já na diferenciação entre orçamento e previsão, Anthony e Govindarajan (2008, p. 381) afirmam que “o orçamento é um plano de gestão, no qual está implícita a hipótese de que serão tomadas medidas positivas pelo analista de orçamento, para que o realizado seja compatível com o plano.”, enquanto que a previsão é uma simples antecipação do que mais provavelmente poderá ocorrer, o que, na visão desses autores, “não significa que o responsável pela previsão tentará tomar medidas para que ela se realize.” (ANTHONY; GOVINDARAJAN; 2008)

Em uma perspectiva voltada ao controle gerencial Diehl (2004, p. 115), defende que quando o orçamento é implementado com a associação entre planos e indicadores, ele pode ser considerado um sistema de controle gerencial e de desdobramento estratégico, uma vez que, “estabelecidas metas relacionadas com os objetivos estratégicos, o orçamento define os meios para o atendimento destas metas, além de explicitar os indicadores de controle. ” Neste contexto, Damke *et al.* (2011, p. 73) defendem que o orçamento pode ser considerado uma ferramenta de formalização e controle gerencial, pois “tem evoluído para alinhar-se às novas demandas gerenciais”.

Em uma perspectiva genérica, na qual o orçamento pode ter certo número de utilizações, incluindo a integração de processos e decisões de alocação de recursos, Malmi e Brown (2008, p. 293) defendem que “como um mecanismo de controle o foco do orçamento deve ser sobre os níveis aceitáveis de planejamento, comportamento, e avaliar o desempenho desses planos. ”

2.2.3 O *Economic Value Added* - EVA

Inicialmente o EVA foi desenvolvido como uma medida global do desempenho financeiro que se destinava a concentrar as ações e esforços dos gerentes na criação de valor para os acionistas da organização. O EVA, em uma perspectiva mais ampla e difundida, seria o valor adicional que adquirem os bens e serviços ao serem transformados durante o processo produtivo, que, neste caso, refletirão no valor das ações dos acionistas, o que pode ser visto na descrição abaixo:

“A informação econômica é mais adequada para o processo de tomada de decisão; várias empresas estão utilizando o EVA – *Economic Value Added*, marca registrada da Stern Stewart Co., com sede nos EUA, para medir o valor criado ou distribuído para os acionistas e gerenciar ativos tangíveis e intangíveis numa visão de longo prazo. Dentre várias fórmulas a mais utilizada pelas empresas é: $EVA = \text{Lucro Operacional após o Imposto de Renda}$.” (ROCHA, 2010, p.56)

Corroborando como esta definição, Wood *et al* (2012, p. 265) descrevem o EVA como um sistema de controle que serve como “um medidor de desempenho para determinar a remuneração (parte variável) dos funcionários da organização, como forma de incentivo para cumprir as metas propostas”, metas essas focadas em ações que gerem mais valor aos investidores, particularmente aos acionistas. Em uma definição mais contábil e gerencial, Garrison *et al* (2013, p. 477) conceituam o EVA como sendo um indicador, “no qual uma variedade de ajustes pode ser feita nas demonstrações de resultados, para fins de avaliação de desempenho”.

Trindade *et al* (2013, p. 9) ressaltam que o EVA, como um sistema de controle gerencial, é empregado “visando a tornar tangíveis os resultados obtidos com as ações implementadas”, porém, asseguram que “o EVA é um indicador financeiro que revela, de maneira simples, em valor absoluto, o resultado dessa gestão”. Desta forma o EVA é sistema de controle com um indicador de curto prazo, não levando em consideração os fluxos de caixa futuros.

Neste contexto, Martelanc *et al* (2010) mencionam como as principais vantagens do EVA os seguintes aspectos:

a) os objetivos da empresa são melhores definidos, permitindo que os administradores trabalhem centrados nos mesmos;

b) ocorre uma melhor integração entre planejamento estratégico e finanças, possibilitando que todos os administradores trabalhem com os mesmos conceitos, procedimentos, finalidades e focos de ação quanto aos objetivos das empresas;

c) é definida uma taxa de retorno mínima a ser requerida nos projetos novos e atuais. Dessa forma, os objetivos da companhia são definidos de modo claro, objetivo, consistente e quantificável;

d) motiva o envolvimento dos administradores na gestão dos negócios, porque oportuniza que cada um disponha de parâmetros para mensurar o valor de sua contribuição na geração de valor para os acionistas;

e) a equipe da empresa responsável pelo planejamento estratégico tem uma visão certa das principais variáveis que provocarão impacto na geração ou na destruição de valor da empresa;

f) os gestores começam a pensar e agir como se fossem acionistas, considerando o impacto de longo prazo de suas decisões, face à necessidade de planejar o fluxo de dividendos para estipular o valor da empresa; e

g) possibilidade de analisar de maneira isolada as unidades de negócios, empresas e produtos, auxiliando a organização a tomar decisões estratégicas de diversificação e ampliação.

Em uma visão mais pragmática, Lunkes (2004, p. 182) afirma que o EVA possui aspectos que podem ser considerados desfavoráveis à sua utilização com ferramenta de controle gerencial, pois “é um indicador do passado e não considera o risco do negócio”; o autor ainda cita que a gestão baseada, unicamente, em controles de caráter financeiros, como o caso do EVA, sofrem muitas críticas de especialistas, um vez que “administra-se o negócio por meio de medidas que são o resultado das ações, enquanto que o correto seria o gestor primar pelas causas que geram o resultado financeiro.”, (LUNKES; 2004, p. 182).

Em relação às restrições citadas anteriormente, Lopo *et al* (2001, p.247), enfatizam dois pontos desfavoráveis associados à utilização do EVA:

a) apesar de reconhecer a inadequação dos resultados contábeis tradicionais para se medir o valor do empreendimento, o EVA restringe-se a ajustá-los de maneira global, ao invés de tratar as informações na medida em que forem ocorrendo os eventos; e

b) a base de resultados globais da organização impede, ou dificulta a identificação da contribuição gerada por cada área de sua estrutura.

Em sintonia com este contexto de restrições da utilização do EVA, Stewart (2005, p.157) afirma que, “apesar das vantagens do EVA como um sistema de controle utilizado para mensuração de desempenho, existe uma deficiência em relação ao seu uso, pois “diferentemente de taxas de crescimento ou de taxas de retorno, é mais difícil comparar o EVA de empresas ou unidades negociais de diferentes tamanhos”. Entretanto, o autor entende que essa restrição pode ser contornada, já que o EVA poderá ser ajustado de maneira a refletir um nível comum de capital utilizado. (STEWART; 2005, p.158).

Acrescentando um foco gerencial, Damke *et al* (2011, p. 72), asseveram que, “apesar de o EVA ser considerado uma medida de desempenho importante, isoladamente não reflete as individualidades em termos de objetivos que produziram valor para a organização”, sendo que essa mensuração não avalia o desempenho das estratégias da organização (DIEHL, 2004), mas unicamente a empresa é avaliada a partindo-se exclusivamente para foco de medidas de desempenho econômico.

2.2.4 O *Balanced Scorecard* - BSC

Para Garrison *et al* (2013, p. 490) o *balanced scorecard* é um sistema integrado de medidas de desempenho, criado para servir de suporte à estratégia de uma organização. Partindo-se desse ponto, o BSC é considerado uma ferramenta de controle gerencial, pois as organizações necessitam, constantemente, de uma avaliação desse desempenho para verificar se suas metas estão sendo atingidas, conforme o planejado. É baseado nessa abordagem do *balanced scorecard*, que a

alta gerencial traduz sua estratégia em medidas de desempenho, as quais os colaboradores possam compreender e influenciar (GARRISON *et al*, 2013).

Numa concepção gerencial, Malmi e Brown (2008, p. 293) definem o BSC como o sistema de mensuração híbrida mais dominante na atualidade, pois se utiliza tanto de mensurações financeiras quanto de não financeiras.

De fato, o BSC representa, na descrição de Kaplan e Norton (1997), um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, pois transcreve tanto a visão quanto a estratégia da organização em quatro perspectivas distintas, quais sejam:

a) Perspectiva financeira: tem por objetivo especificar os fatores críticos de sucesso requeridos pelos acionistas, como por exemplo, a lucratividade, o crescimento de vendas e retorno sobre o investimento (indicadores econômico-financeiros tradicionais), que serão utilizados para avaliar se a estratégia da empresa está contribuindo ou não para o seu alcance (WICKRAMASINGHE; ALAWATTAGE, 2007, p. 273);

b) Perspectiva dos clientes: nesta perspectiva as empresas identificam os segmentos de clientes e os segmentos de mercados nos quais desejam competir, gerenciando os fatores críticos de sucesso relacionados aos clientes, como por exemplo, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, de acordo com os segmentos específicos de clientes e mercado onde essas empresas atuam (KAPLAN; NORTON, 1997, P. 73). Desta maneira a perspectiva financeira vincula os objetivos financeiros com a estratégia da empresa;

c) Perspectiva dos processos internos do negócio: são o que a empresa faz na tentativa de satisfazer os clientes, segundo uma lógica de atividades executadas por intermédio de melhoria da produtividade, sendo composta por ciclos de inovação, operacional e pós-vendas. Deve ter como foco a necessidade de criação de valor para os clientes e para os acionistas, identificando os processos mais críticos para a satisfação das necessidades dos mesmos (KAPLAN; NORTON, 1997, P. 73), respeitando os objetivos estratégicos da organização; e

b) Perspectiva de aprendizagem e crescimento: nesta perspectiva são desenvolvidos os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento

organizacional. Enquanto as outras perspectivas revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional, a perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infraestrutura que possibilita a consecução desses objetivos (KAPLAN; NORTON, 1992, P. 75).

A interação entre as perspectivas do BSC pode ser observada na Figura 5.

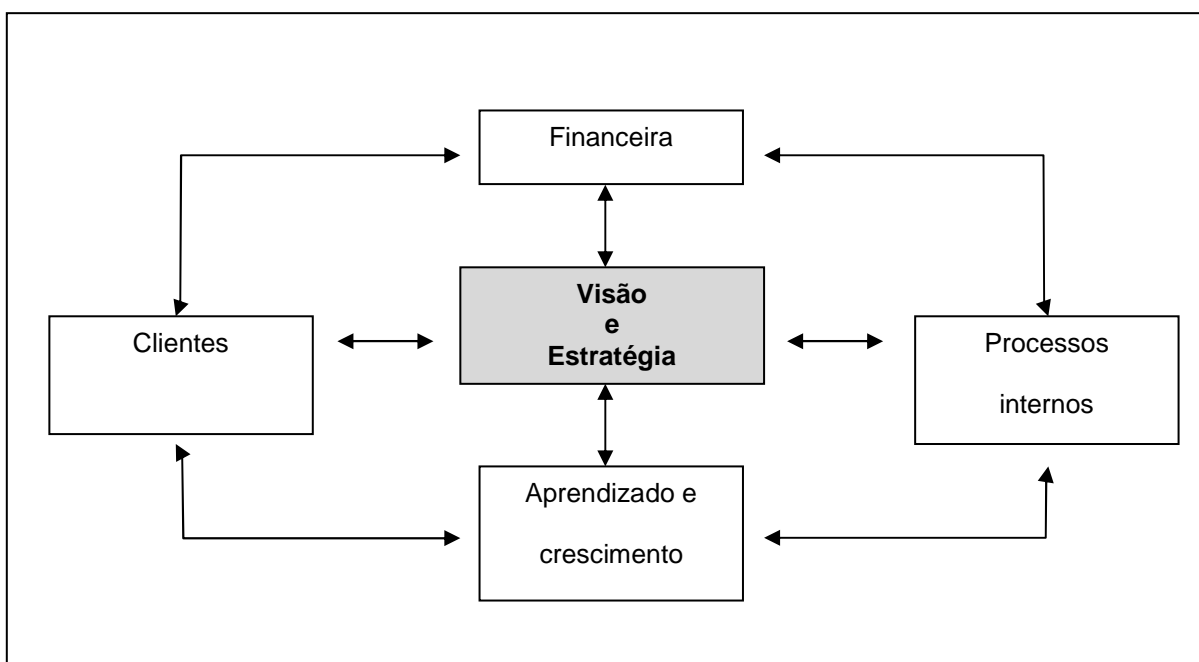


Figura 5 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kaplan e Norton (1992, p. 72)

Para Frezatti et al (2011, p. 305) o ponto central da utilização e aceitação do BSC como um sistema de controle é “a combinação de medidas financeiras e com medidas não financeiras”, as quais orientam a organização para o alcance dos objetivos estratégicos.

Em sintonia como essa definição, Isidoro (2012, p. 31) afirma que a compreensão da importância entre o uso de ferramentas financeiras e não financeiras, e o respectivo equilíbrio, está nos executivos se habituarem aos seus usos, em detrimento à teoria de que os resultados não financeiros estarão sempre atrelados aos resultados financeiros obtidos.

Apesar de críticas, como as de Norreklit (2003, p. 63), onde o autor afirma que o BSC tornou-se popular não por causa de sua consistência teórica ou inovação, mas simplesmente por causa da retórica persuasiva e promocional das obras dos idealizadores do BSC, Kaplan (2009, p.1264) reafirma que o *Balanced*

Scorecard não é inovador e sim uma construção de várias discussões realizadas anteriormente e que foram consolidadas a partir da realização de uma série de estudos de casos, numa clara tentativa de legitimar cientificamente o BSC como métodos de controle gerencial.

2.2.5 O Modelo das Alavancas de Controle

As pesquisas de Simons sobre o modelo teórico *Levers of Control* (LOC) foram desenvolvidas no início da década de 90, por intermédio de estudos de casos em empresas norte-americanas. Em 1994, Simons publica o artigo “*How new top management use control systems as levers of strategy renewal*”, no qual descreveu como os gestores de alto nível hierárquico, com pouco tempo de cargo, faziam uso dos sistemas de controles gerenciais. Nessa pesquisa, Simons (1994, p. 186) apontou que a utilização desses sistemas de controle gerencial, essencialmente serviam para: (1) superar uma inércia organizacional; (2) comunicar a essência de sua agenda; (3) estruturar cronogramas com metas de execução; (4) garantir atenção contínua, por intermédio de incentivos e (5) concentrar aprendizado organizacional nas incertezas estratégicas relacionadas à sua visão.

Dando prosseguimento às suas pesquisas, Simons apresentou em 1995 seu modelo teórico no livro “*Levers of Control*”, a partir do estabelecimento e da implementação de quatro constructos-chaves (valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas, e variáveis de desempenho críticas).

Simons (1995, p.7) operacionalizou esses constructos por meio de quatro alavancas de controle: (1) Sistema de Crenças (*Belief Systems*), (2) Sistema de Limites (*Boundary Systems*), (3) Sistemas de Controle Diagnóstico (*Diagnostic Control Systems*) e (4) Sistemas de Controle Interativo (*Interactive Control Systems*), conforme especificadas na Figura 6.

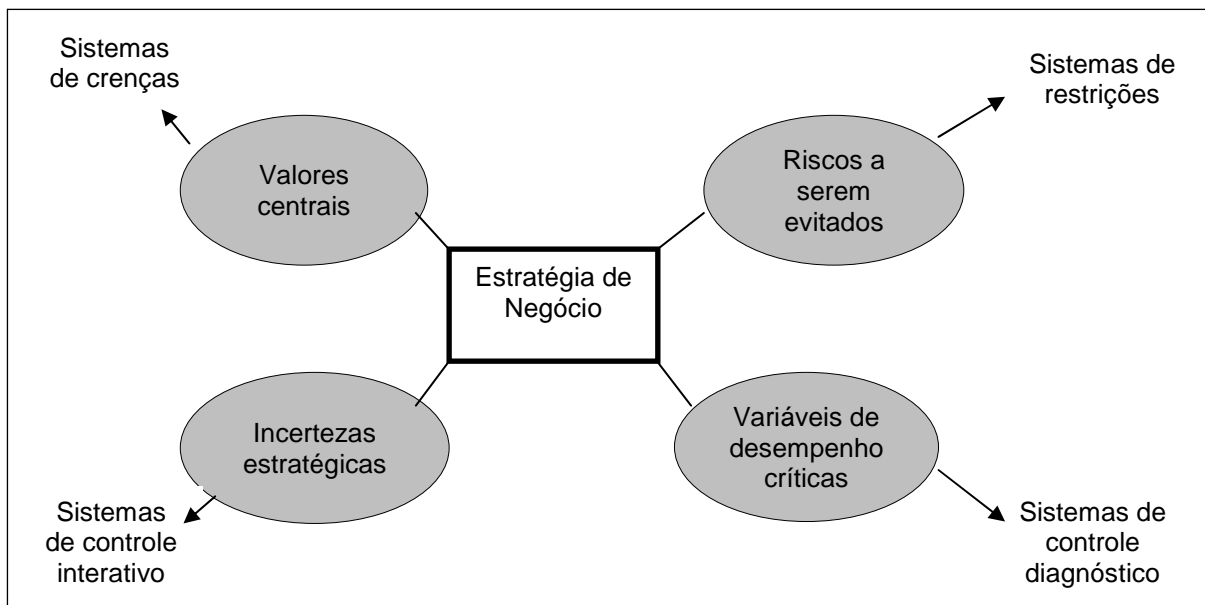


Figura 6 – Sistemas de controle estratégico.
Fonte: Simons (1995, p. 7)

Na avaliação de Alves (2010, p. 26) o modelo teórico *Levers of Control* contribui de forma bem significativa para a formação da estratégia organizacional, pois:

[...] os sistemas de crenças dão o direcionamento da estratégia organizacional, estabelecendo valores e direcionando a busca de oportunidades. Os sistemas de restrições criam limitações à ação de busca de oportunidades, delimitando o campo de atuação da organização. Os sistemas de controle diagnóstico concentram-se em avaliar a execução da estratégia, comparando os resultados com as metas predefinidas. Já os sistemas de controle interativo concentram-se nas incertezas estratégicas, estimulando o debate e diálogo na organização.

Nesse modelo teórico proposto por Simons (1995), observa-se que cada um dos sistemas de controle descritos, tem objetivos específicos de comunicação, conforme apontados na Quadro 1.

Sistema de Controle	Propósito	Comunica	Controle da Estratégia como
Sistemas de Crenças	Capacitar e ampliar a atividade de pesquisa	Visão	Perspectiva
Sistemas de Restrições	Fornecer limites da liberdade	Domínio estratégico	Posição competitiva
Sistemas de Controle Diagnóstico	Coordenar e monitorar a implementação das estratégias deliberadas	Planos e metas	Plano
Sistemas de Controle Interativo	Estimular e direcionar as incertezas estratégicas emergentes	Incertezas estratégicas	Padrão de ações

Quadro 01 – Relacionamento entre as quatro alavancas de controle com a estratégia organizacional
Fonte: Simons (1995, p. 156)

Pode-se notar, também, que cada sistema de controle exerce influência em uma das definições de estratégia, defendidas nos trabalhos iniciais de Mintzberg (1978), quais sejam: (1) estratégia como perspectiva; (2) estratégia como posição; (3) estratégia como plano e (4) estratégia como padrão.

Nos tópicos a seguir, são explorados os conceitos, as características e as relações com a estratégia organizacional de cada alavanca de controle do modelo teórico de Simons (1995).

2.2.5.1 Sistemas de Crenças

Simons (1995, p.34) descreve o sistema de crenças como o conjunto de definições organizacionais explícitos em que os gerentes seniores comunicam formalmente e reforçar sistematicamente para prover valores básicos, propósito e direção para a organização. Ainda segundo Simons (1995, p. 36), o objetivo principal de um sistema de crenças é inspirar e orientar a pesquisa organizacional, para quando surgirem problemas na implementação da estratégia, esse sistema de crenças ajude os integrantes da organização a determinar os tipos de soluções para resolvê-los.

No mesmo sentido, Diehl e Souza (2008, p. 44) definem o sistema de crenças com o conjunto “filosófico” de definições que a organização estabelece, demarcando seu propósito e seus valores, podendo consistir de declarações de missão, valores centrais, credos, entre outros, servindo para estimular e guiar a busca de oportunidades pelos agentes organizacionais.

Corroborando as descrições anteriores, Widener *et al* (2014, p.5) definem que o sistema de crenças comunica os valores e a missão organizacionais para todos os funcionários, sendo destinado a inspirar esses funcionários a se comprometerem com o propósito da organização na busca de novas oportunidades estratégicas.

Esse sistema de controle presente nas organizações, e que é baseado em valores, tem por objetivo orientar e reforçar o senso de coletividade e comprometimento dos colaboradores relacionados à identificação com a organização para que se desenvolva o senso de integração entre objetivos individuais e organizacionais. Para Damke *et al* (2011, p. 77), operacionalmente, o

sistema de crenças faz uso de declarações formais de visão, de missão, de valores centrais, de propósitos e dos direcionamentos que a organização pretende seguir.

2.2.5.2 Sistemas de Restrições

Esses sistemas servem para definir os limites e inicia com termos negativos ou com os padrões mínimos de exigências. Nas grandes organizações são adotados códigos de ética, conduta, comportamento, ou outros similares que quando não são adotados em sua totalidade, pelo simples fato dos gestores acreditarem que não é benéfico, rendem-se à sua adoção somente após um escândalo público ou uma investigação interna sobre condutas questionáveis.

Simons (1995, p.39) define os sistemas de restrições, como aqueles que delineiam o domínio aceitável de atividade para os participantes organizacionais, sendo que, ao contrário dos sistemas de crenças, esses sistemas não especificam ideais positivas, em vez disso, eles estabelecem limites, com base em riscos de negócio definidos.

Na mesma linha Widener (2007, p. 771) descrever que sistemas de restrições e crenças são semelhantes, pois ambos são destinados a motivar os funcionários a procurar novas oportunidades, no entanto, o sistema de crenças faz de uma forma positiva, já o sistema de restrições faz isso de uma forma negativa através da restrição do comportamento. Complementando sua descrição, Widener *et al* (2014, p.5) conceituam que os sistemas de restrições estabelecem as regras e identificam as ações as quais os funcionários devem evitar, agindo como um limitador sobre as ações dos funcionários.

Na visão de Simons (1995, p. 41), o sistema de restrições, apesar do aparente caráter limitador, liberta os decisores à medida que deixa claro que tipos de comportamentos não são tolerados e que as organizações que utilizam sistemas de restrições subjetivos e informais desenvolvem problemas de ação quando os agentes organizacionais não têm clareza de quais são as ações possíveis de serem realizadas.

Para a obtenção de uma visão objetiva dos sistemas de restrições, Damke *et al* (2011, p. 78) sugerem que a operacionalização desse sistema de controle seja

implementada por meio de códigos de conduta e ética, regras, sanções e sistemas de planejamento estratégico formalizados.

2.2.5.3 Sistemas de Controle Diagnóstico

Os sistemas de controle de diagnóstico são os sistemas de informação formais que os gerentes usam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios de padrões pré-estabelecidos de desempenho Simons (1995, p. 59), sendo essenciais para a implementação das estratégias pretendidas. São de grande utilidade para medir o alcance dos objetivos organizacionais, como variações de receita ou na participação de mercado, sendo que esse *feedback* permite aos gestores da organização o ajuste das metas, em tempo hábil, ou até mesmo rever os processos para se aproximar delas.

Para Simons (1995, p. 59) um sistema de controle diagnóstico deve apresentar as seguintes características: (1) a capacidade de medir as saídas de um processo, (2) a existência de padrões predeterminados contra o qual os resultados reais podem ser comparados, e (3) a capacidade para corrigir o desvio de metas planejadas.

Esse tipo de sistema de controle estratégico é direcionado para o monitoramento de indicadores de desempenho, na medida em que permite mensurar resultados por meio da definição de padrões previamente estabelecidos. Planos de negócios, de orçamentos, sistemas de contabilidade analítica padrão e sistemas de monitoramento de participação de mercado, são exemplos que Simons (1995, p. 61) apresenta como ferramentas no sentido de operacionalizar um sistema de controle diagnóstico. Em pesquisas posteriores, Simons (2000, p. 303) salienta que esses controles estão relacionados à definição da estratégia como plano, permitindo a mensuração de resultados e sua comparação com planos e metas preestabelecidos, consistindo-se, assim, como ferramentas essenciais para transformar estratégias deliberadas em estratégias realizadas.

2.2.5.4 Sistema de Controle Interativo

Para Simons (1995, p.95) os sistemas de controle interativo constituem-se em informações formais as quais os gestores utilizam para se envolverem pessoalmente

nas atividades de tomadas de decisões de seus subordinados. Em concordância com essa descrição, Anthony e Govindarajan (2008, p. 471) definem que os controles interativos de uma organização servem para alertar a administração para incertezas de naturezas estratégica ou problemas tais como perda de parte do mercado, reclamações de clientes; ou oportunidades como a abertura de um novo mercado, devido à remoção de regulamentação governamental. Isso se torna a base para gestores adaptarem-se mais rapidamente às mudanças ambientais pensando em novas estratégias organizacionais.

Ainda segundo Simons (1995, p. 97), todos os sistemas de controle interativos têm quatro características definidoras: (1) as informações geradas pelo sistema são uma importante e recorrente agenda abordada pelos mais altos níveis de gestão; (2) exige frequente e regular atenção de gerentes operacionais em todos os níveis da organização; (3) os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos em reuniões face a face com os superiores, subordinados e pares; e (4) o sistema é um catalisador para o desafio contínuo e debate de dados, suposições e planos de ação subjacentes.

Esses sistemas de controle interativos são utilizados pelas organizações para orientar o surgimento de estratégias de baixo para cima, que segundo Simons (1995, p. 98) essas mesmas organizações, ao longo do tempo, irão ajustar essas estratégias para capitalizar sobre a aprendizagem que resultou do teste dessas novas ideias. Neste sentido, Damke *et al* (2011, p. 79) complementam que os sistemas de controle interativos procuram estimular o aprendizado e a busca no intuito de explorar as estratégias emergentes, e para tal, é operacionalizado de forma subjetiva e informal, por meio discussões, mesas redondas, troca e disseminação de experiências, grupos de acompanhamento de sinais de mercado, reuniões face a face com subordinados e planos com base em contínua incrementação diante de dados de debate, dentre outros.

Assim, os sistemas de controle interativo objetivam educar a organização em busca de uma agenda estratégica, bem como servem para chamar a atenção dos integrantes da organização acerca das incertezas estratégicas e, dessa maneira, caso seja necessário, propor novas orientações.

2.3 Revisão de pesquisas anteriores

Foram realizadas revisões em alguns trabalhos científicos que tratam da relação entre os SCG e a estratégia organizacional, os quais serviram como fundamentação para elaboração das hipóteses desta pesquisa, bem como das proposições contidas em sua metodologia. Ressalta-se que foram revisados trabalhos publicados em alguns dos principais periódicos nacionais e internacionais nas áreas de controle gerencial e gestão estratégica. No Quadro 2, são apresentados os principais pontos destacados nessas publicações:

Pesquisa	Forma da Pesquisa	Principais resultados encontrados
Abernethy e Brownell (1999)	Estudo de caso	Os SCG apresentam efeitos positivos significativos nos ambientes em que a incerteza das atividades é baixa.
Chenhall (2003)	Levantamento	Na pesquisa o autor conclui que os SCG podem ser utilizados com foco em informações financeiras e não financeiras, auxiliando na tomada de decisões gerenciais, apresentando informações externas relacionadas a mercados, clientes, competidores e processos produtivo, que auxiliam na formulação e implementação de estratégias futuras.
Widener (2007)	Levantamento	A utilização do controle interativo como SCG ativa a aprendizagem organizacional por intermédio do sistema diagnóstico de controle, fazendo com que as metas organizacionais sejam efetivamente monitoradas em sintonia com a estratégia estabelecida.
Ferreira e Otley (2009)	Estudo de caso	Ao realizar esta pesquisa os autores verificaram a importância dos fatores humanos, principalmente os efeitos de como os indivíduos tomam as decisões, uma vez que estas são geralmente concentradas por um grupo pequeno de gerentes, então examinar o comportamento das pessoas dentro das organizações vinculadas aos SCG poderia auxiliar na mitigação de riscos na formação da estratégia.
Alves (2010)	Estudo de Caso	Conclui que as contribuições dos SCG para a formação e implementação da estratégia organizacional são: (i) direcionar a formação da estratégia organizacional; (ii) Comunicar diretrizes, propósitos e prioridades; (iii) definir limites de atuação da organização e de seus membros; (iv) monitorar a realização de planos e (v) estimular a aprendizagem organizacional.

(Continuação do Quadro 2)

Lavarda e Pereira (2012)	Estudo de caso	Observou-se que as empresas analisadas no estudo de caso apresentaram uma predominância do uso interativo dos SCG e, ainda, ficando mais interativos no decorrer das fases do ciclo de vida organizacional, confirmando estudos anteriores realizados.
Abdullah e Huque (2013)	Levantamento	O uso dos SCG atua de forma a melhorar a gestão organizacional, aumentando o comprometimento dos gestores com as metas estratégicas da organização.

Quadro 2 – Síntese das pesquisas encontradas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em virtude dos objetivos a que este trabalho se propõe, optou-se pelo método de estudo de caso por sua adequação em investigar fenômenos sociais complexos, permitindo ao investigador a retenção de características holísticas e significativas de eventos da vida real (YIN, 2010, p. 24). A utilização desse método de pesquisa na compreensão das contribuições dos sistemas de controle gerencial para a implementação da estratégia nas organizações é recomendada por diversos autores de que abordam o tema (BERRY; OTLEY, 2004, p. 251; LANGFIELD-SMITH, 2006, p. 779).

Ainda neste contexto, Yin (2010, p. 39) afirma que o estudo de caso como método de pesquisa, pode ser usado quando o pesquisador deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, o qual englobe, também, as condições contextuais.

A decisão em escolher o método de estudo de caso para esta pesquisa, também é reforçada na descrição de Kaplan (1998, p. 111), ao afirmar que “pesquisadores independentes podem aprender mais com as pesquisas detalhadas de experiências bem-sucedidas do que simplesmente descrever percentuais de sucessos versus falhas.”

Uma observação importante é que o método de estudo de caso não é apenas uma forma de pesquisa qualitativa, mas pode ir além, utilizando-se de uma mistura de evidência quantitativa e qualitativa (YIN; 2010, p. 41), a exemplo do que foi abordado na realização dessa pesquisa.

3.1 Estratégias e planejamento da pesquisa

Considerando a complexidade sob a teoria de sistemas de controle gerencial e a intenção do pesquisador em uma análise empírica mais profunda e qualitativa e quantitativa, dentro de um contexto real, a estratégia desta pesquisa foi desenvolvida por intermédio de um estudo de caso explanatório, o qual, segundo Martins (2008, p. 9) busca respostas a questões de problemas do tipo “como” e “por

que” feitas a um conjunto de eventos contemporâneos causais, sem que haja controle e inferência do investigador.

A escolha do pesquisador por um propósito explanatório é reforçada por Ryan *et al.* (2002, p. 144), pois busca gerar teorias que deem explicações adequadas ao caso pesquisado. Para os autores, em estudos dessa natureza, a teoria poderá ser útil para permitir ao pesquisador apresentar explicações convincentes das práticas observadas. Corroborando, Yin (2010, p. 27) afirma que o estudo explanatório vai além da descrição e tenta explicar as razões para o fenômeno que um estudo descritivo apenas observaria.

Ainda segundo Yin (2010, p. 76), os casos únicos são um projeto comum para a realização de estudo caso, pois é eminentemente justificável sob determinadas circunstâncias, quando o caso representa:

a) um teste crítico da teoria existente, que pode ser usado para determinar se as proposições da teoria são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante;

b) uma circunstancia rara ou exclusiva; quando ele representa um caso extremo e peculiar;

c) um caso representativo ou típico; no qual as lições aprendidas desse caso são presumidamente informativas sobre as experiências da pessoa ou instituição;

d) uma proposta reveladora; existe quando um investigador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação; ou

e) uma proposta longitudinal, quanto o estudo de um mesmo caso único, em dois ou mais pontos diferentes do tempo, serviria para especificar como determinadas condições mudam com o tempo.

Com base nessas justificativas, o pesquisador optou pela escolha de um único caso, com a finalidade de representar uma contribuição significativa para a

formação do conhecimento obtido pela teoria fundamentada no referencial teórico, o qual norteará os enfoques do campo de pesquisa. A opção por um único caso representativo encontra respaldo para este tipo de escolha, uma vez que o objetivo é captar as circunstâncias e as condições de uma situação diária ou de um lugar-comum (YIN; 2010, p. 72).

A escolha da organização a ser utilizada nesta pesquisa teve início com a consulta de informações públicas, disponíveis no *site* dessa organização, buscando validar o alinhamento do contexto da mesma com os propósitos iniciais deste estudo. Em seguida, por intermédio de contato com responsáveis da organização, buscou-se identificar a existência de sistemas de controle gerencial utilizados na mesma, bem como as características que os definem e os pontos relevantes de sua utilização para a implementação da estratégia dessa organização. Portanto, os principais elementos que definiram a escolha da organização no presente estudo foram:

a) o tamanho da organização adequado aos objetivos da pesquisa em analisar os SCG de forma abrangente, e utilização dos mesmos na organização como um todo. Sendo que, em organizações de grande porte, os múltiplos níveis hierárquicos e processos burocráticos tendem a ocultar práticas gerenciais (COLLIER, 2005; SANDELIN, 2008); e

b) a possibilidade de se explorar, em profundidade, aspectos da utilização dos SCG segundo os objetivos do estudo, especificamente em relação à existência do modelo teórico das alavancas de controle e suas possíveis inter-relações.

3.2 Protocolo do estudo de caso

Com a finalidade de prover consistência e confiabilidade dos achados de um estudo de caso fez-se necessária a definição de um protocolo do estudo. Para Yin (2010, p. 106) o protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, destinando-se a orientar o investigador na realização da coleta de dados de um caso único, pois descrevem as regras gerais, procedimentos e atividades que deverão ser adotados ao longo de toda a pesquisa.

A importância da utilização de um protocolo detalhado faz-se necessária, pois permite que a pesquisa possa ser reaplicada em outros futuros estudos de caso, evidentemente com os mesmos propósitos, para obter generalizações analíticas dos achados de mais investigações (MARTINS, 2008, p. 2).

Sendo assim, esse documento requereu o planejamento e análise antecipada dos procedimentos adotados nesta pesquisa, compreendendo não somente a abordagem de campo, como outros itens do projeto de pesquisa, incluindo questão de pesquisa, objetivos e proposições. Desta forma, os elementos do protocolo ainda não definidos anteriormente, são apresentados na Figura 7.

1. Viabilizar estudo
1.1 Estudar informações públicas. 1.2 Entrar em contato com os responsáveis pela organização. 1.3 Obter autorização.
2. Realizar pesquisas semiestruturadas como informantes-chaves.
2.1 Estudar documentos internos. 2.2 Compreender utilização do tema na organização. 2.3 Realizar questionário semiestruturado com informantes-chaves (gestores de níveis estratégicos) da organização. (Apêndice A)
3. Realizar pesquisa estruturada.
3.1 Realizar questionário estruturado com escala tipo <i>Likert</i> . (Anexo A) para o maior número de integrantes da organização.
4. Analisar.
4.1 Analisar conteúdo com base nas proposições do estudo. 4.2 Analisar interações entre as alavancas de controle (variáveis) via SPSS®. 4.3 Comparar achados empíricos com a teoria existente.
5. Feedback com informantes-chaves.
5.1 Discutir interpretações e modelo explanatório. 5.2 Realizar ajustes, caso necessário. 5.3 Observar validade interna dos achados.

Figura 7 – Procedimentos para pesquisa de campo.
 Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2010)

3.2.1 Definição das proposições para o estudo de caso

Além de manter um importante aspecto teórico, as proposições são necessárias para orientação do pesquisador em relação à coleta e análise dos

dados, ressaltando-se a atenção para algo que não se deve deixar de examinar dentro do escopo do estudo, ou seja, onde procurar e identificar a evidência relevante a ser coletada (MARTINS, 2008; YIN, 2009).

Na Figura 8 são apresentados os relacionamentos entre os elementos do modelo teórico da pesquisa (questão de pesquisa, objetivos e proposições) com as fontes de evidência das quais se espera alcançar interpretações e conclusões da pesquisa.

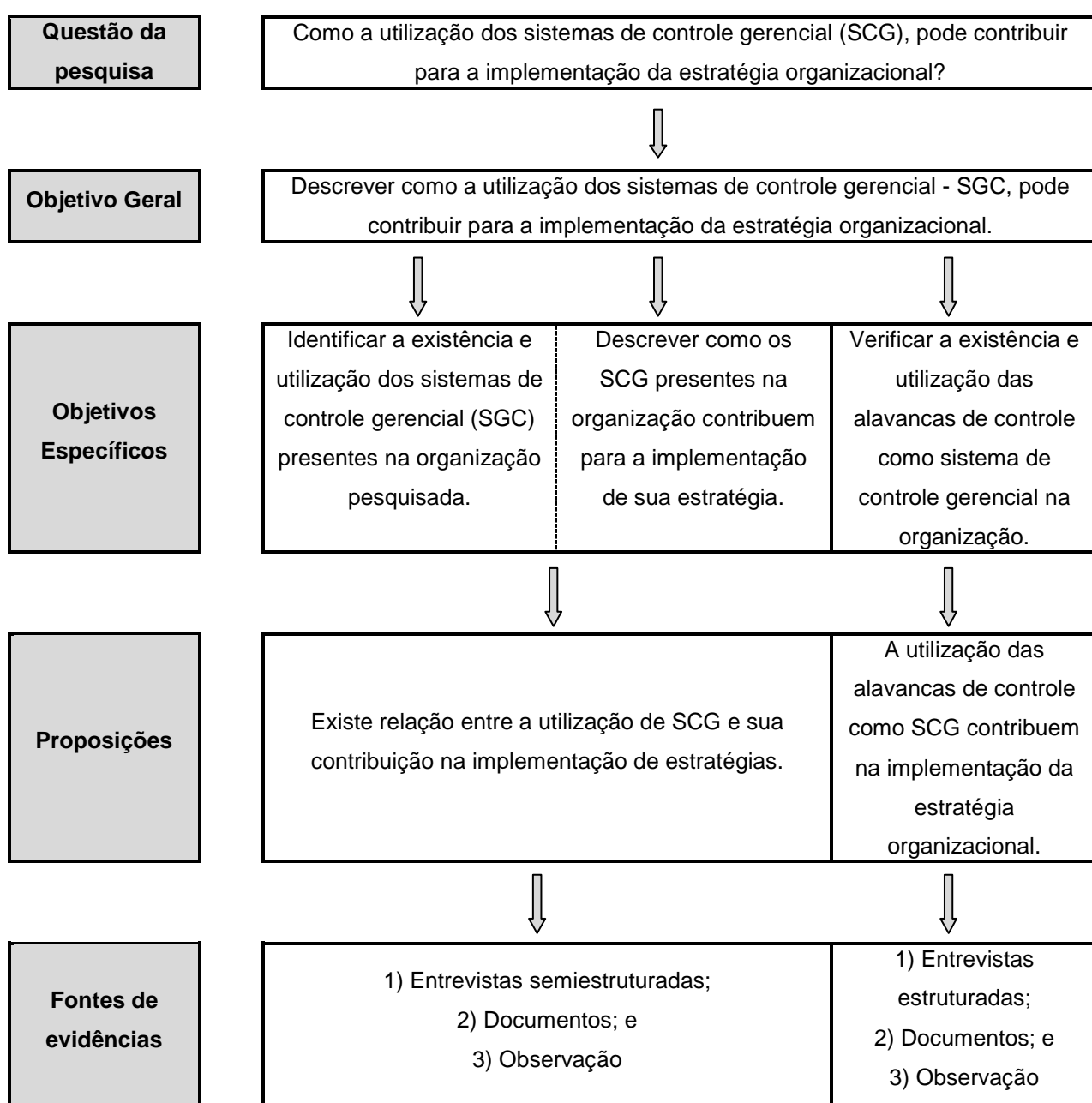


Figura 8 – Relação entre o modelo teórico da pesquisa e as principais fontes de evidência.

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2.2 Procedimentos de coleta de dados

A pesquisa considerou a utilização das seguintes técnicas de coleta de dados: documentos, observação e entrevistas.

Foram feitas consultas a documentos públicos e documentos internos, previamente disponibilizados pela organização em estudo. Nessas consultas, buscou-se identificar a estrutura da organização, elementos relevantes de seu modelo de gestão e a existência de modelos de SCG utilizados, bem como suas características.

Considerando que a observação é o principal meio de coleta de dados em pesquisas qualitativas, pois segundo Merriam (2009, p. 136), “oferece em primeira mão, um relato da situação estudada e que combinada com entrevistas e análises de documentos, permite uma interpretação holística do fenômeno investigado”, esta pesquisa foi norteadada, também, pelo método de observação direta, uma vez que foram realizadas em meio ao ambiente natural do caso, sem que houvesse participação do pesquisador, de forma ativa, nos eventos pesquisados, com a intenção de que fossem fornecidas informações adicionais e valiosas ao entendimento do contexto estudado, onde foram elaboradas anotações com a finalidade da construção de um diário de campo como evidências dessas observações.

Para que a observação tivesse um caráter efetivo, o pesquisador obteve autorização para observação em reuniões relacionadas ao processo de avaliação de desempenho organizacional, cujo principal objetivo foi identificar elementos relevantes do modelo de gestão organizacional, existência e padrões de utilização dos SCG, bem como suas características e relações como os dados coletados em documentos e entrevistas.

Por fim, foram realizadas entrevistas, que segundo Yin (2010, p.133), “são as fontes mais importantes de informação para o estudo de caso”. Para melhor coleta dessas informações, as entrevistas foram segmentadas em dois tipos:

a) Entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores em nível estratégico da organização, os quais, neste estudo, são considerados informantes-

chaves da organização, e que permitiram uma análise mais estratégica sobre a existência e utilização dos SCG na organização pesquisada. Segundo Yin (2010, p. 133), os informantes-chaves são fundamentais para o sucesso da pesquisa, pois pessoas bem informadas podem trazer novos *insights* acerca do assunto ou evento. Nesse sentido, foi elaborado um roteiro com questões para direcionar a realização das entrevistas semiestruturadas, com base no modelo teórico da pesquisa e em evidências já coletadas em documentos e anotadas em observações.

O roteiro elaborado para realização das entrevistas semiestruturadas encontra-se no Apêndice A. No referido apêndice, para garantir um maior alinhamento nas respostas desses informantes-chave ao tema proposto no estudo, pode-se observar que consta a conceituação de sistemas de controle gerencial, termo utilizado com recorrência durante as entrevistas. Adicionalmente, foi solicitada permissão aos entrevistados, para gravação das entrevistas com o objetivo de posterior transcrição e acuidade interpretativa; e

b) Entrevistas estruturadas, as quais consistiram na aplicação de um questionário proposto no estudo de Damke *et al* (2011), o qual se encontra no Anexo A desta pesquisa. O questionário foi aplicado ao maior número de integrantes da organização, o que permitiu uma análise estatística sobre a existência e utilização dos SCG na organização, especificamente sobre a existência das alavancas de controle do modelo de Simons (1995).

Cabe ressaltar que, após a realização das observações e das entrevistas, validou-se as evidências dessas coletas de dados com os documentos consultados anteriormente.

3.3 Análise dos dados

Merriam (2009, p. 207) descreve que a análise dos dados é uma das “mais importantes e por muitos, mais desafiadora, parte do processo da pesquisa”. Complementando essa descrição, Yin (2010, p. 155) assegura que a análise dos dados “é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais difíceis dos estudos de caso.” e que em virtude disso, essa análise de dados deve ser gerenciada durante toda a coleta dos dados. Yin (2010, p. 158), também, aponta que essa é uma tarefa

especialmente complexa porque as técnicas de análise ainda não são bem definidas, e recomenda o uso de uma estratégia geral de análise do estudo de caso como alternativa para superação desse obstáculo.

Inserindo-se nesse contexto, foram adotadas, dois tipos de estratégias:

a) uma análise baseada nas proposições teóricas do estudo como estratégia geral de análise do estudo de caso, na qual, segundo Yin (2010, p.158), os objetivos originais e o projeto para o estudo de caso foram baseados, presumidamente, nessas proposições que, por sua vez, reflitam um conjunto de questões de pesquisa, revisões da literatura e novas hipóteses ou proposições; e

b) uma estratégia de análise que ofereceu base para uso e interpretação de dados não somente qualitativos, mas também quantitativos, pois se esses dados foram submetidos às análises estatísticas ao mesmo tempo em que os dados qualitativos permaneceram centrais ao longo do estudo de caso. Para este tipo de análise foi utilizado o software SPSS® versão 21, amplamente utilizado em estudos empíricos no campo das ciências sociais aplicadas. Seguindo a proposição feita por Damke *et al* (2011) foi mensurado o grau de confiabilidade das respostas apresentadas no questionário estruturado, baseado no modelo teórico de Simons (1995), bem como foi feita uma análise da frequência das respostas apresentadas aos itens que compõe cada variável do construto, bem como foi feita uma análise entre as respostas apresentadas no questionário semiestruturado, observações, documentos e as informações estatísticas extraídas do questionário estruturado.

Espera-se, com a utilização dessas estratégias de análise, destacar os elementos relevantes relacionados a cada variável do modelo teórico de pesquisa e, com isso, possibilitar, ao final, responder a questão de pesquisa.

Ressalta-se que a análise dos dados buscou a triangulação dos dados coletados em documentos públicos, documentos internos, observações, entrevistas não estruturadas e entrevistas estruturadas (questionário estruturado em escala tipo *Likert*), identificando os principais elementos que serão destacados na análise da pesquisa.

Após isso, buscou-se a relação entre as evidências coletadas com as proposições de estudo e questão de pesquisa, alcançando algumas conclusões preliminares. Essas conclusões foram submetidas aos informantes-chaves da organização, onde foram recebidas contribuições para maior confiabilidade e validade das interpretações utilizadas na elaboração do relatório final do estudo de caso.

4. O CASO DA LAFARGEHOLCIM S.A

4.1 A organização pesquisada

A empresa escolhida para esse estudo de caso foi uma unidade operacional do grupo LafargeHolcim S.A., sediada no município de Cocalzinho de Goiás – GO.

Os principais motivos para escolha dessa organização foram: (1) o fato de a mesma pertencer ao maior grupo nacional e mundial em capacidade produtiva e volume de comercialização da indústria de cimentos; (2) o grupo desenvolver e utilizar SCG's de maneira uniforme em todas suas unidades operacionais, tornando a análise mais homogênea, do ponto de vista da utilização e funcionamento desses SCG, o que vai ao encontro dos objetivos dessa pesquisa; (3) por ser um grupo que possui uma unidade de produção no mesmo estado do pesquisador, facilitando assim o dinamismo e velocidade nas trocas de informações e (4) facilidade de acesso do pesquisador à alta direção da unidade, o que foi fundamental para aprovação da realização do estudo nessa unidade de produção. No Quadro 3 estão descritas as organizações que possuem as maiores capacidades produtiva e o volume de comercialização de cimento no mundo.

Empresa	País de origem	Capacidade produtiva 2014 (milhões de toneladas/ano)	Volume de comercialização 2014 (Bilhões de Dólares/ano)
LafargeHolcim	Suíça/França	431	44,1
CNBM	China	350	33,8
Anhui Conch	China	215	31,97
Heidelberg Cement	Alemanha	114	17,5
Cemex	México	96	15,0

Quadro 3 – Capacidade produtiva e volume de comercialização dos maiores grupos mundiais da indústria de cimento.

Fonte: Pinatel e Moulenq (2015, p. 17).

A operação efetiva da unidade de Cocalzinho de Goiás – GO teve início no ano de 2010, com a finalidade específica de atender o mercado interno de Goiás e do Distrito Federal. Atualmente a unidade estendeu sua distribuição para os estados de Tocantins e Mato Grosso.

Na Figura 9 está especificada a expansão da quantidade de cimento, em toneladas, comercializada pela unidade no período de 2010 a 2014.

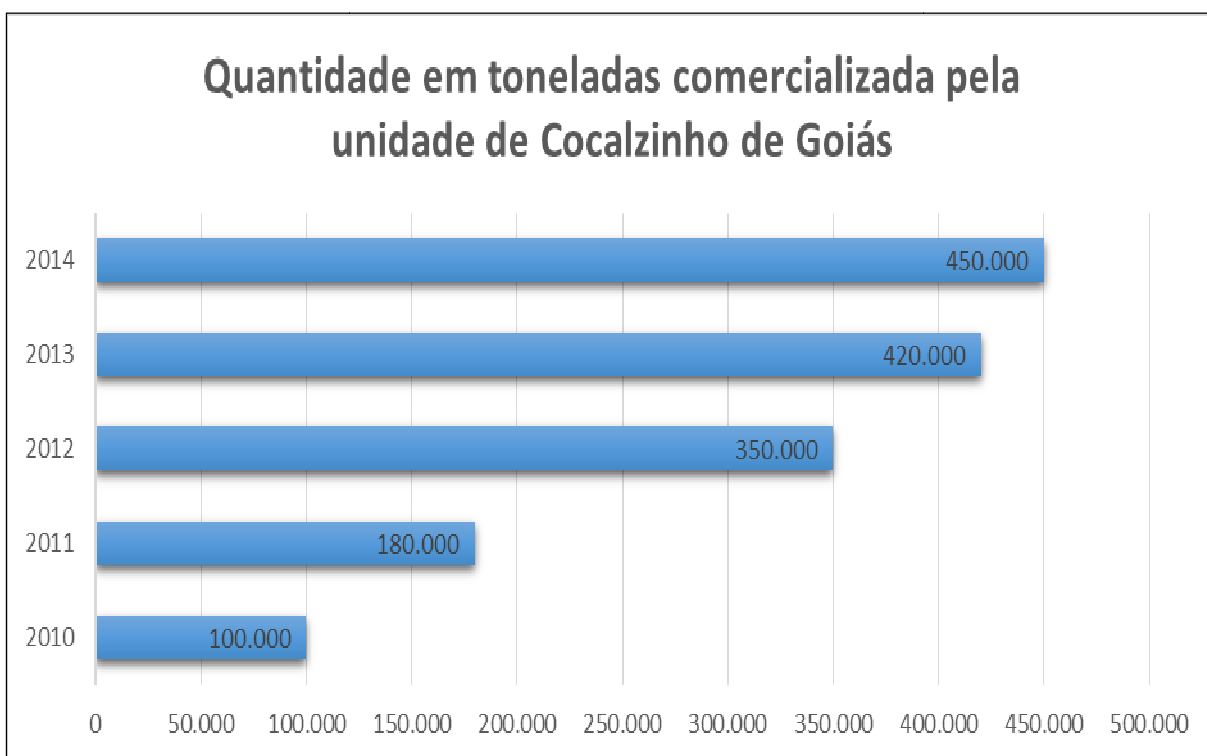


Figura 9 – Expansão da quantidade de cimento, em toneladas, comercializada pela unidade de Cocalzinho de Goiás – GO.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados disponibilizados pela LafargeHolim – Unidade Cocalzinho de Goiás (2015).

Com a finalidade de conhecer o funcionamento administrativo e operacional da organização, foi fornecido pela alta gerência o organograma da unidade, o qual foi atualizado em novembro de 2015, conforme Figura 10.

Ressalta-se que a unidade de Cocalzinho de Goiás-GO possui em sua estrutura funcional 85 (oitenta e cinco) colaboradores.

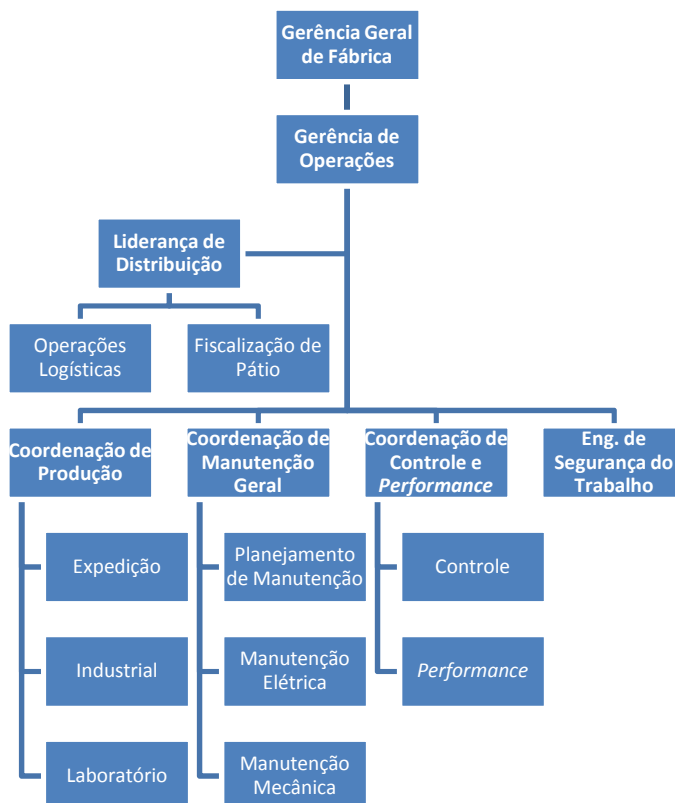


Figura 10 – Organograma da unidade LafargeHolcim S/A em Cocalzinho de Goiás – GO.
 Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados disponibilizados pela LafargeHolim – Unidade Cocalzinho e Goiás (2015).

4.2 Cronologia da pesquisa

A partir das recomendações de Patton (2002), o estudo de caso foi registrado respeitando a cronologia da pesquisa:

“O registro do estudo de caso organiza e reúne os dados de um caso em um volumoso e abrangente pacote de recursos primários. O registro do estudo de caso inclui todas as informações importantes que serão usadas para fazer sua análise. A informação é editada, as redundâncias são classificadas, peças são montadas, e o registro é organizado para o pronto acesso tanto cronologicamente e/ou topicamente. O registro do caso deve ser completo, mas controlável (PATTON, 2002, p. 449)”.

Uma vez definido o planejamento do projeto da pesquisa, desenvolvido de julho e agosto de 2015, foram iniciados os procedimentos do protocolo, com autorização da empresa pesquisada.

A pesquisa de campo teve início em agosto de 2015 com a análise de viabilidade da pesquisa de campo, por meio da consulta de documentos públicos sobre a organização em estudo. Após contato com a administração da organização

e apresentação do objetivo da pesquisa foi obtida autorização para a realização do estudo de caso em setembro de 2015. A partir daí, iniciou-se o planejamento da pesquisa, sendo que a coleta de dados se concentrou em documentos, entrevistas semiestruturadas com os gestores da organização (Apêndice A), entrevistas estruturadas com todos os colaboradores da organização (Anexo A), bem como a realização de observação. Com a finalização do planejamento em outubro de 2015, iniciaram-se as entrevistas semiestruturadas que foram concluídas em novembro de 2015. Dessa maneira, de novembro de 2015 a janeiro de 2016, foi realizada a organização e análise dos dados coletados, sendo feita a revisão dessa análise dos dados na primeira quinzena de fevereiro de 2016. A figura 11 apresenta essas etapas da pesquisa.

Atividades	Jul/ 15		Ago 15		Set/ 15		Out 15		Nov 15		Dez 15		Jan 16		Fev 16	
	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena
Leitura sobre o tema																
Definição do problema de pesquisa.																
Autorização para pesquisa na empresa																
Observações junto à empresa do estudo de caso																
Coleta de dados e análise de documentação																
Realização de entrevistas																
Tabulação dos dados e análise dos resultados																
Entregas de Relatórios Parciais																
Revisão da análise dos resultados																
Entrega da Dissertação																

Figura 11 – Cronologia da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Coleta dos dados

A pesquisa inclui a utilização das seguintes técnicas de coleta de dados: documentos, observação e entrevistas.

4.3.1 Documentos

Foram realizadas consultas a documentos públicos e documentos internos disponibilizados pela organização em estudo, buscando identificar evidências dos SCG existentes, bem como os padrões de utilização desses SCG e aspectos gerais da estrutura organizacional.

Os documentos são formados por relatórios anuais de atividades, políticas e procedimentos, informativos institucionais, apresentações utilizadas em reuniões e controles gerenciais. Esses documentos foram disponibilizados em arquivos eletrônicos nos formatos “*Microsoft Office Word*”; “*Microsoft Office Excel*” e “*Adobe Acrobat Document*”.

Os documentos identificados foram segregados nas seguintes categorias: (1) crenças; (2) restrições; (3) diagnóstico; e (4) interativo. Conforme apresentado no Apêndice B, cada documento foi devidamente numerado para facilitar sua identificação e utilização no decorrer do trabalho.

A partir dessa categorização, identificaram-se alguns dos principais SCG encontrados na organização, bem como suas estruturas, fontes de dados e áreas responsáveis por sua elaboração. O Quadro 4 apresenta os SCG encontrados, bem como sua categorização, levando-se em consideração o modelo das alavancas de controle de Simons (1995).

Sistema de Controle Gerencial	Categorização de Simons (1995)
Cartilha institucional de missão e valores	Sistema de crença
Declaração de valores e princípios	
Código de conduta da organização	
Cartilha institucional sobre procedimentos a serem adotados pelos colaboradores de acordo com cada função	Sistema de restrição
Formulário de acompanhamento de metas por áreas	Sistema diagnóstico
Ficha de avaliação do atingimento de metas por áreas	
Ficha de avaliação do atingimento de metas por colaborador	
Orientação para atingimento de metas por área e colaborador	
Política de gestão da aprendizagem	Sistema interativo
Política de gestão do risco	
Formulário de boas práticas	
Avaliação do surgimento de novas ideias	

Quadro 04 – SCG identificados na pesquisa de campo e sua categorização segundo Simons (1995).
Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses documentos permitiram, sobretudo, caracterizar e identificar as evidências da existência do modelo das alavancas de controle utilizadas na organização como um SCG, contribuindo para delineamento das entrevistas e observações a serem realizadas, bem como a triangulação dessas evidências que serão realizadas no capítulo de análise e discussão dos resultados.

4.3.2 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas, que segundo Yin (2010, p.133), “são as fontes mais importantes de informação para o estudo de caso”. Para melhor coleta dessas informações, as entrevistas foram divididas em dois tipos, conforme descrito a seguir.

4.3.2.1 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas objetivaram explorar com maiores detalhes as características dos SCG, bem como se os mesmos atuam na implementação da estratégia organizacional. Para tanto, foram realizadas entrevistas individuais com o gerente geral da organização e os 4 coordenadores (Manutenção Geral, Controle e Performance, Produção, e Engenharia e Segurança do Trabalho) das unidades organizacionais que compõem a empresa, tendo como referência a seleção da amostra indicada no capítulo de metodologia e planejamento da pesquisa.

Cada entrevista iniciou-se com uma breve explanação sobre o objetivo geral da pesquisa e sua finalidade. Em seguida, foi apresentada a definição do termo “controle gerencial”, necessária para a compreensão das perguntas feitas no decorrer da entrevista. Antes de serem iniciadas as questões, foi solicitada autorização para a gravação do áudio da entrevista, tendo em vista garantir maior atenção do entrevistador para interagir com o entrevistado e explorar suas respostas, bem como maior confiabilidade das informações coletadas. Vale destacar que, com autorização dos entrevistados, foram gravadas todas as entrevistas semiestruturadas.

Tendo como base os 14 pontos da entrevista apresentados no Apêndice A, iniciou-se a série de questões, primeiro sobre a ocupação do entrevistado na organização e depois sobre características e utilização dos SCG na organização.

Em função das respostas e comentários adicionais do entrevistado e de sua experiência com os SCG, alguns aspectos foram aprofundados com a realização de questões complementares, a fim de alcançar uma compreensão mais nítida da utilização dos SCG na organização. No decorrer da entrevista também foram registrados, em anotações, alguns pontos relevantes.

Conforme apresentado no Apêndice B, para cada entrevista realizada, foram registrados dois arquivos eletrônicos: um no formato “MP3”, com o áudio da entrevista, e outro, no formato “Microsoft Office Word”, com dados do entrevistado, duração da entrevista e transcrição das principais respostas e comentários. Ao final, as respostas e comentários registrados nas 5 entrevistas realizadas, foram consolidados em um arquivo eletrônico no formato “Microsoft Office Excel”, facilitando sua análise comparativa. A partir desses documentos, iniciou-se uma análise de conteúdo, buscando realizar a triangulação com dados coletados de outras fontes, a fim de assegurar maior consistência e qualidade das interpretações e discussão dos resultados.

4.3.2.2 Entrevistas estruturadas

Com o objetivo de validar as evidências da existência das alavancas de controle, descritas no modelo de Simons (1995), foram realizadas entrevistas estruturadas com os colaboradores da organização, sendo que essas entrevistas tiveram como fundamentação o questionário elaborado por Damke *et al* (2012), disponível no Anexo A desta pesquisa, o qual propõe uma análise estatística de confiabilidade, sendo que os resultados serão detalhadamente discutidos no capítulo 5 dessa pesquisa.

4.3.3 Observação de reuniões gerenciais

Foram observadas reuniões gerenciais relacionadas aos processos de planejamento estratégico, planejamento operacional e avaliação de desempenho organizacional. Nessas observações, buscou-se identificar padrões de utilização dos SCG, seu grau de relevância e seu relacionamento com o processo de formação e implementação da estratégia organizacional.

Foram observadas reuniões rotineiras da gerência geral da unidade, reuniões para a elaboração do orçamento, bem como reuniões com os coordenadores de área da organização. Nas reuniões de rotina da gerência geral e nas reuniões com os coordenadores, verificaram-se características da comunicação de planos, diretrizes e valores para os membros da organização, bem como a transmissão dos principais resultados alcançados. Observou-se, ainda, nas reuniões da gerência geral com os coordenadores, que são examinadas características gerais do processo de tomada de decisão, tais como: tipos de informações utilizadas; SCG utilizados e comunicação das decisões à organização. Já nas reuniões de elaboração do orçamento, verificou-se o processo de desdobramento dos objetivos institucionais e de subunidades organizacionais em planos financeiros.

Desse modo, as observações permitiram identificar características do uso dos SCG e seu relacionamento com o processo de formação e implementação da estratégia organizacional, subsidiando o planejamento das entrevistas semiestruturadas. Além disso, as observações possibilitaram uma triangulação de evidências conforme detalhado no capítulo de análise e discussão dos resultados.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Entrevistas semiestruturadas com gestores e análise de documentos

Neste item são apresentadas as características do SCG, conforme categorização proposta por Simons (1995) através do modelo LOC. As alavancas de controle foram identificadas na pesquisa de campo, através da análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores da organização, bem como a partir da análise dos documentos públicos e documentos internos disponibilizados pela empresa, além das observações feitas nas reuniões gerenciais relacionadas aos processos de planejamento estratégico, planejamento operacional e avaliação de desempenho organizacional.

5.1.1 Utilização do sistema de crenças

Na transmissão dos valores organizacionais, destacou-se o uso dos controles relacionados à estrutura da governança corporativa, bem como dos controles relacionados à visão, crença e missão da empresa.

Os controles de estrutura de governança corporativa, especificamente os relacionados às reuniões com o gerente geral da unidade e as reuniões de comunicação atuam, de forma simultânea, na transmissão dos valores organizacionais a todos os colaboradores da unidade. Na primeira reunião, o gerente geral da unidade comunica para todos os colaboradores as diretrizes, desafios e principais ações da organização, enfatizando o vínculo dessas ações com a visão, missão e valores organizacionais. Na segunda reunião, são comunicados para todos os colaboradores os objetivos da organização, os objetivos das subunidades organizacionais, bem como o atual *status* de realização de todos esses objetivos, sempre procurando enfatizar o vínculo dos objetivos com a visão, missão e valores da organização.

As declarações de visão e missão da organização são enfatizadas em diversas rotinas da unidade pesquisada, tais como: processo de elaboração do planejamento operacional, elaboração dos orçamentos, análise de novas oportunidades de investimentos no mercado, avaliação de resultados, pesquisas de

satisfação e qualidade dos produtos comercializados, reunião dos coordenadores, reunião de comunicação como os colaboradores e reunião com o gerente geral da unidade.

A citação abaixo, obtida a partir de uma das entrevistas realizadas com os coordenadores de área da organização evidencia o uso desses controles na empresa:

“[...] na empresa procuramos utilizar de forma efetiva as declarações de visão e missão organizacionais. Como forma de transparência e comunicação disso temos a definição formal destas declarações, por intermédio de sua exposição nas instalações de todos os departamentos da empresa, além do que muitas áreas se remetem a estas declarações para apresentar seu papel e para justificar e incentivar novas iniciativas.”

Ademais, o código de ética, onde é enfatizada na declaração de valores e princípios da organização, é utilizado nos processos de recrutamento e admissão, bem como na avaliação de desempenho de colaboradores, sendo uma forma que a organização possui para comunicar os valores e princípios básicos que deverão nortear o comportamento dos indivíduos na empresa.

Portanto, o uso do SCG como sistema de crenças na organização pesquisada, apresenta influência na formação da estratégia organizacional ao direcionar a busca por novas oportunidades e iniciativas na organização, bem como apresenta influência na implementação da estratégia organizacional ao direcionar, de forma geral, o comportamento dos colaboradores que atuam na empresa.

5.1.2 Utilização do sistema de restrição

As declarações de visão e missão, componentes do sistema de crenças, bem como o planejamento estratégico da organização são utilizados, como subsídios, para definição dos limites de atuação da empresa em termos de atividades e mercados. No planejamento estratégico, normalmente atualizado a cada 4 anos, são revisados os objetivos a longo prazo da empresa, atentando-se para definição das atividades e mercados de atuação do portfólio da organização. Essas definições são refletidas de maneira objetiva nas declarações de visão e missão que a empresa comunica para todos os seus colaboradores.

A declaração de princípios e valores, as avaliações de desempenho individual, bem como as políticas de gerenciamento de pessoas são evidenciados na pesquisa de campo, sendo o SCG utilizado para o estabelecimento dos limites de comportamento dos membros da empresa. Na avaliação de desempenho individual, é mensurado o grau de adequação do comportamento de cada funcionário aos valores e princípios fundamentais estipulados pela organização. Nas políticas e procedimentos relacionados à gestão de pessoas, a organização define os aspectos específicos da atuação dos colaboradores como descrição dos conhecimentos necessários para execução das atividades de cada cargo, bem como as instruções para utilização dos recursos disponíveis na organização.

Dessa forma, enquanto a utilização do SCG como sistema de crenças direciona a busca de oportunidades e, de forma geral, o comportamento dos colaboradores. A utilização do SCG como sistema de restrição, por sua vez, estabelece restrições a esse comportamento.

Portanto, evidenciou-se que as utilizações restritivas do SCG definem não somente os limites da ação de busca de oportunidades na empresa, mas também o comportamento dos indivíduos que nela atuam e, com isso, restringe-se as atividades e mercados em que a organização atua.

5.1.3 Utilização do sistema de controle diagnóstico

Os principais itens de controle diagnóstico identificados na empresa em estudo foram: o controle das metas organizacionais; os orçamentos; os controles financeiros e as medidas não financeiras relacionadas ao processo de avaliação de desempenho individual.

No controle das metas organizacionais, por meio de medidas financeiras e não financeiras, é monitorado o grau de realização dos objetivos das subunidades organizacionais no ano corrente, sendo que na reunião de comunicação, é apresentada para todos os colaboradores uma visão geral da evolução dos objetivos organizacionais do ano corrente, bem como o detalhamento de todas as ações que a empresa possui em andamento.

Já os relatórios de desempenho da organização apresentam a comparação detalhada entre os itens orçados e realizados de receitas, despesas, investimentos e resultado em termos gerais, bem como por subunidade organizacional. Os gestores de cada área da organização são responsáveis por analisar e justificar desvios importantes em relação aos itens anteriormente orçados. As análises dos controles orçamentários são realizadas de forma a complementar com a demonstração de resultado do exercício e o relatório de fluxo de caixa. Ademais, foi evidenciada nas entrevistas, observações e documentos analisados, a grande ênfase nos orçamentos e controles financeiros da empresa.

No caso das medidas não financeiras, estas são utilizadas para avaliar desvios em relação às expectativas de qualidade do serviço prestado pela organização, tanto na comercialização como na aceitação pelo mercado dos produtos ofertados, bem como na avaliação o desempenho individual dos colaboradores. Esses controles relacionados à qualidade do serviço são utilizados em reuniões entre a gerência geral da organização e os coordenadores das subunidades organizacionais, bem como em interações informais entre gestores dessas subunidades. Já na avaliação de desempenho individual, definem-se os objetivos de desenvolvimento vinculados aos objetivos de cada subunidade organizacional em que o colaborador exerce suas atribuições. Esses objetivos individuais, em conjunto com os controles relacionados a valores, servem de referência na avaliação que é realizada pelo gestor direto, o qual também analisa avaliações realizadas por outros colaboradores da empresa.

A citação abaixo de uma das entrevistas realizadas com os coordenadores de área da organização evidencia o uso desses controles na empresa:

“[...] os números são acompanhados de forma exaustiva, muito antes de chegarem na sala de reuniões do gerente geral, sendo que são apresentados de forma já trabalhada e com as devidas observações.”

Dessa maneira, a utilização desses sistemas de controle diagnóstico, evidenciados na pesquisa, podem influenciar na implementação da estratégia organizacional, uma vez que esses sistemas comunicam o nível de desempenho esperado relacionado a cada variável mensurada. O nível de desempenho

previamente definido pela organização constitui-se em uma referência básica para comparação entre o desempenho planejado e o efetivamente realizado, atuando, assim, como mecanismo de comunicação da expectativa de desempenho.

Ademais, a utilização desses sistemas de controle diagnóstico, podem influenciar na implementação da estratégia organizacional, estimulando a aprendizagem organizacional à medida que mensura um desempenho específico, comparando-os com padrões predefinidos e apontando os respectivos desvios, sendo que esses desvios estimulam a investigação de relacionamentos causais e a definição de ações corretivas em nível de subunidade, podendo promover a aprendizagem organizacional.

5.1.4 Utilização do sistema de controle interativo

Os orçamentos, os controles financeiros e os controles não financeiros relacionados à qualidade do produto, bem como a reunião da alta gestão da organização são os principais SCG utilizados como sistemas de controle interativo, apresentando as quatro características que definem esse tipo de utilização, conforme especifica Simons (1995, p. 97): (1) informação gerada pelo sistema é uma importante e recorrente agenda tratada pelos gestores de alto nível hierárquico; (2) demanda atenção frequente e regular dos gestores operacionais de todos os níveis da organização; (3) dados gerados são interpretados e discutidos em reuniões face a face com superiores, subordinados e pares; (4) o sistema é um catalisador do desafio contínuo e debate de dados, premissas e planos de ação subjacentes.

Na pesquisa de campo, observou-se que a organização realiza recorrente atualização dos controles orçamentários, das demonstrações de resultado e dos relatórios de fluxo de caixa, o que estimula constantes análises e discussões de variações apresentadas, bem como as prováveis causas dessas variações. A citação coletada durante a entrevista com um coordenador de área da organização, evidencia a utilização do controle interativo:

“[...] É frequente a troca de ideias pelo fato de todos estarem envolvidos no processo da organização, o que faz com que um subordinado sempre acabe expressando sua opinião sobre a área, com a finalidade de contribuir para um melhor desempenho do setor”

Esse processo é concluído com a proposta de ações corretivas, geralmente aprovadas na própria reunião da gerência geral. Exemplo disso, é a iniciativa de otimização de recursos aprovada e realizada em 2014 após apontamento de desvios desfavoráveis pelos controles orçamentários. Os desvios apontados pelos controles orçamentários foram discutidos, inicialmente, na reunião da gerência geral da organização, em seguida em reuniões com os gestores de níveis hierárquicos inferiores, estimulando, por fim, a emergência de novas ideias e ações para corrigir ou minimizar os desvios apontados.

Outra categoria que se destaca como sistema de controle interativo, são os controles não financeiros relacionados à qualidade do principal produto comercializado pela empresa, que é o cimento, mais especificamente à avaliação do processo de melhoramento técnico, por intermédio do desenvolvimento de novas tecnologias de composição e produção desse produto. Existem ciclos recorrentes para a avaliação do grau de adequação desse processo de melhoramento técnico em relação aos propósitos e exigências do mercado. Essa avaliação estimula o debate de premissas, resultados e planejamento de ações subjacentes em diferentes níveis da organização, sendo que como evidência da utilização interativa desses controles, observou-se a ocorrência de alterações em processos de produção, bem como nos processos de melhoramento na composição do produto para atendimento à mercados específicos da construção civil.

As principais discussões e tomadas de decisão ocorrem em reuniões da gerência geral da organização como os gestores das subunidades que, por intermédio da definição de agenda, estabelece ciclos de geração de informação pelas demais subunidades. Essas informações são processadas nessa reunião, também com os gestores dos níveis hierárquicos inferiores e, em decorrência do impacto das decisões a serem tomadas, elas são submetidas à reunião da alta gerência, que, em última instância, aprova novas diretrizes e ações para a organização. Destaque-se que essa análise e tomada de decisão compreende, também, os processos informais de interação entre os diversos níveis hierárquicos da empresa.

Assim, os sistemas de controle interativo, presentes na organização pesquisada, podem influenciar na implementação da estratégia organizacional uma

vez que comunicam e mensuram o nível de desempenho desejado, bem como promovem e proporcionam o debate permanente de premissas e planos, incentivando, dessa forma, a aprendizagem organizacional.

5.2 Determinação e características da amostra para entrevistas semiestruturadas

Para caracterização e análise das alavancas de controle presentes na organização pesquisada, inicialmente fez-se necessária a determinação da quantidade de colaboradores que seriam submetidos ao questionário estruturado, constante no Anexo A. Conforme descrito anteriormente no item 4.1, a unidade de Cocalzinho de Goiás – GO possui um total de 85 colaboradores, e com base nessa população, pode-se estimar uma amostra probabilística para a pesquisa. Na determinação dessa amostra, foram considerados os seguintes indicadores estatísticos:

a) Grau de confiança (α) de 95%, o qual representa a probabilidade de o evento acontecer em 95% dos questionários aplicados na unidade, observado os mesmos parâmetros disponibilizados no Anexo A.

b) Margem de erro (e) de 0,05 representa o nível de precisão que se estima para mais ou para menos. O valor estipulado para essa pesquisa fundamenta-se no fato da mesma não conter estimativa anterior de variância, sendo, portanto, usualmente aceito nesses casos, conforme Stevenson (2001, p.310), o valor de 0,05.

c) Proporção de sucesso (p) de 0,5, uma vez que esse valor é o maior possível para dados pesquisados que não possuem histórico, conforme Stevenson (2001, p.320).

d) Valor crítico da distribuição normal (z) de 1,96, o qual é obtido pela utilização de um grau de confiança (α) de 95%, podendo ser identificado na tabela de distribuição normal padronizada observada em Stevenson (2001, p.461).

Determinado os indicadores estatísticos, aplicaram-se os valores na fórmula abaixo, para determinação da amostra (n) a ser definida nessa pesquisa, para fins de aplicação do questionário estruturado (Anexo A), onde se encontrou um valor de 70 questionários a serem aplicados.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + z^2 \times p \times q} = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 85}{(0,05)^2 \times (85-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 70$$

Onde:

$z = 1,96$ (valor da distribuição normal para um grau de confiança (α) de 95%)

$p = 0,5$ (proporção de sucesso)

$q = 0,5$ (proporção de fracasso)

$N = 85$ (população total)

$e = 0,05$ (margem de erro)

Feito o cálculo da amostra necessária para a pesquisa, foi aplicado o questionário estruturado para 70 colaboradores da unidade da LafargeHolcim S/A., em Cocalzinho de Goiás/GO. Quanto à caracterização do nível de escolaridade dessa amostra, os resultados estão detalhados no Gráfico 1:

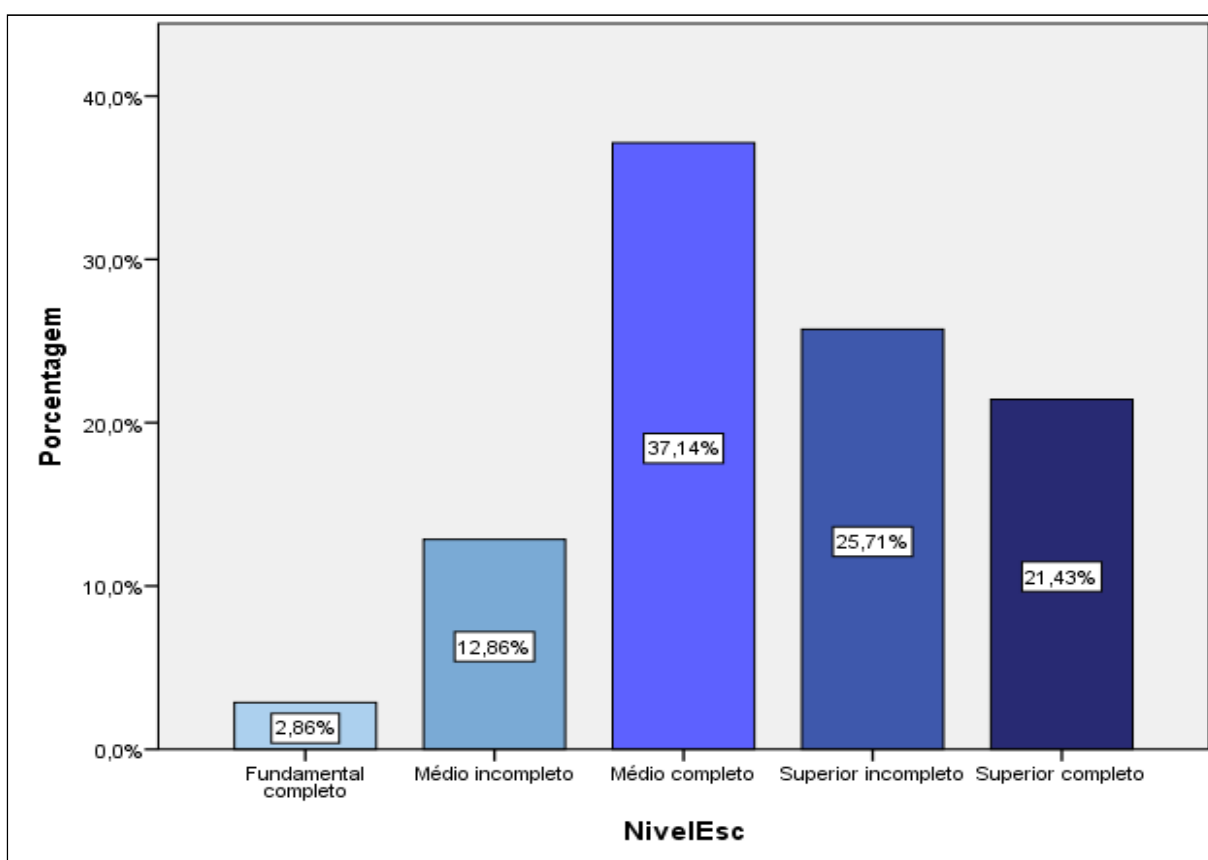


Gráfico 1 – Detalhamento da amostra por nível de escolaridade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da análise do gráfico é possível observar que a amostra é composta por 47,14% colaboradores que possuem ou estão cursando nível superior, refletindo o elevado grau de escolaridade dos respondentes da amostra, que por consequência, reflete em um maior nível de interpretação crítica, por parte desses respondentes, quando da marcação na escala do questionário.

Quanto à caracterização do tempo de organização, expresso em anos, dos colaboradores que responderam a pesquisa, os resultados estão descritos no Gráfico 2:

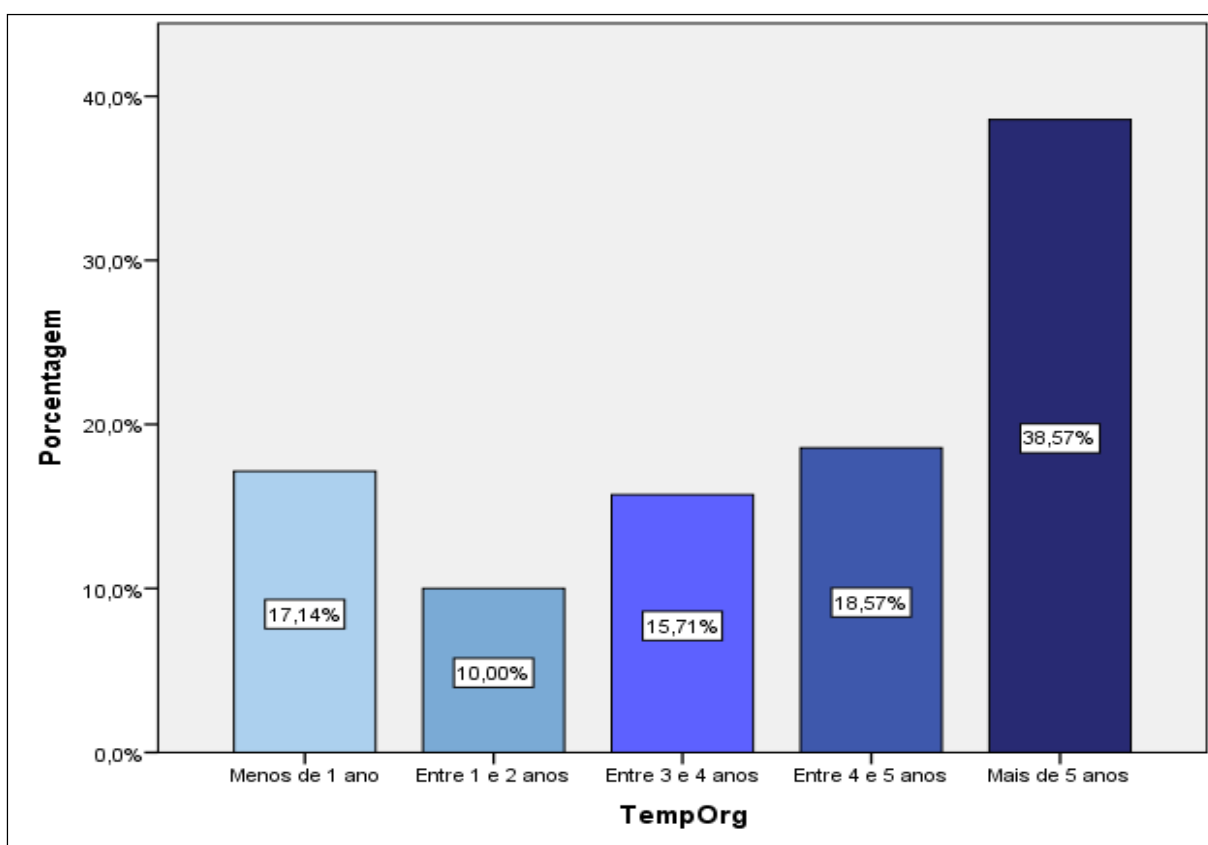


Gráfico 2 – Detalhamento da amostra por tempo de trabalho na organização.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a amostra é constituída de 57,14 % de colaboradores que possuem mais de 4 anos de execução de suas atividades na organização, demonstrando que a maioria dos respondentes da amostra possui certo grau de maturidade, em termos de conhecimento de suas atividades, bem como das atividades as quais a organização desempenha.

5.3 Entrevistas estruturadas com colaboradores

Neste item são apresentadas as evidências da existência das alavancas de controle, descritas no modelo LOC de Simons (1995), as quais são detalhadas por intermédio da análise estatística dos resultados das entrevistas estruturadas realizadas com os colaboradores da organização pesquisada. Destaca-se que a realização das entrevistas teve como fundamentação o questionário de Damke *et al* (2012), especificado no Anexo A desta pesquisa.

Para fins de análise estatística de consistência interna dos construtos foi utilizado o coeficiente alfa de Cronbach, o qual, segundo Cortina (1993, p. 99) é o índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados. Corroborando com essa definição, Hair *et al* (2009, p.100) descrevem que esse coeficiente expressa a medida de confiabilidade das respostas de um questionário, e que pode variar de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade, os quais serão utilizados como valores de aceitabilidade para esta pesquisa.

Sendo assim, foram categorizadas as 4 variáveis que constituem o questionário estruturado, com a finalidade de padronização no SPSS®, quais sejam:

a) Variável Sistema de Crença (S_Crença), composto por 09(nove) afirmações (SC1 à SC9);

b) Variável Sistema de Restrição (S_Restrição), composto por 09(nove) afirmações (SR1 à SR9);

c) Variável Sistema de Controle Diagnóstico (S_Diagnóstico), composto por 09(nove) afirmações (SD1 à SD9);

d) Variável Sistema de Controle Interativo (S_Interativo), composto por 09(nove) afirmações (SI1 à SI9).

Todas as variáveis do construto, anteriormente descritas, estão em escala do tipo *Likert*, com pontuações que variam do 1 ao 7, sendo 1 para discordo totalmente e 7 concordo totalmente. No quadro 5, são apresentadas todas as afirmações componentes das 4 variáveis utilizadas no construto:

Descrição da afirmação	Abreviação
A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os integrantes da organização.	SC1
A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes.	SC2
A visão, a missão e as crenças da organização são claras.	SC3
Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização.	SC4
Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir).	SC5
Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização.	SC6
Essas crenças da organização servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias.	SC7
Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias.	SC8
Essas crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca.	SC9
A organização possui um código de ética e de conduta.	SR1
A organização divulga seu código de ética e de conduta.	SR2
Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente.	SR3
A organização possui regras claras.	SR4
Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados.	SR5
Os limites declarados pela organização orientam os funcionários, uma vez que divulgam até que ponto podem chegar.	SR6
O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas.	SR7
O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridam as regras da organização.	SR8
Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados na organização.	SR9
A organização possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos.	SD1
Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na organização visando monitorar as atividades.	SD2
A organização possui metas e objetivos claros.	SD3
Essas metas e objetivos da organização são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos.	SD4

(Continuação do Quadro 5)

A organização possui planejamento formalmente divulgado.	SD5
Os superiores avaliam se esse planejado foi atingido.	SD6
A organização avalia o comportamento de cada responsável pelas metas individuais.	SD7
Em casos de não-atendimento pleno da meta, a organização permite exceções.	SD8
Os superiores negociam as metas com os funcionários com base nos relatórios e nos controles internos.	SD9
Os superiores, frequentemente, envolvem os subordinados em atividades de gestão.	SI1
Os gerentes convidam os funcionários para participar da tomada de decisão em momentos importantes.	SI2
Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face.	SI3
Opiniões de funcionários já produziram mudanças importantes e positivas na organização.	SI4
Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos funcionários.	SI5
Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os funcionários colaborem com opiniões sobre oportunidades para a organização.	SI6
Os gerentes despertam a atenção dos funcionários para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las.	SI7
A participação dos funcionários com sugestões é importante para que as estratégias foquem a organização como um todo.	SI8
Os gerentes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários.	SI9

Quadro 5 – Descrição das afirmações componentes das variáveis do modelo LOC.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Damke *et al* (2011)

5.3.1 Variável Sistema de Crença (S_Crença)

A variável S_Crença foi respondida pela totalidade dos entrevistados, conforme especificação da Tabela 1.

Tabela 1 - Resumo do processamento da variável S_Crença.

Especificação dos casos	Número de casos	%
Válidos	70	100,0
Excluídos	0	0
Total	70	100,0

Fonte: SPSS © versão 21.

Na Tabela 2 observa-se que a exclusão de qualquer uma das afirmações componentes da variável S_Crença não influencia significativamente no resultado do

Alfa de Cronbach para o conjunto dessas afirmações. Sendo assim, optou-se por não excluir nenhuma das afirmações que compõe a variável.

Tabela 2 – Estatística de item- total dos componentes da variável S_Crença.

Abreviação das afirmações	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SC1	0,778
SC2	0,759
SC3	0,774
SC4	0,744
SC5	0,775
SC6	0,787
SC7	0,783
SC8	0,775
SC9	0,759

Fonte: SPSS® versão 21.

Da análise da Tabela 3, pode-se evidenciar que o valor do Alfa de Cronbach (0,791), determinado para o conjunto de afirmações que compõem a variável S_Crença, tem elevado grau de confiabilidade da consistência interna da afirmações que compõem a escala, sendo portando evidenciado, ainda, a aceitabilidade da variável, em termos de confiabilidade das resposta do questionário, segundo o valor do Alfa de Cronbach encontrado, conforme descrito por Hair *et al* (2009, p.100).

Tabela 3 – Estatística de confiabilidade da variável S_Crença.

Alfa de Cronbach	Número de itens
0,791	9

Fonte: SPSS® versão 21.

A interpretação em relação à percepção dos entrevistados sobre a existência e utilização dos conceitos de visão, crença e missão organizacionais, os quais estão ligados principalmente aos controles de crença que a empresa possui, ficou notadamente evidenciada na análise da estatística de frequência das respostas apresentadas para os itens que compõem a variável S_Crença, uma vez que 49,7% dos respondentes concordaram totalmente com os itens da variável, conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 4 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Crença

Especificação das respostas	Número de respostas	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	2	0,3
Discordo	2	0,3
Discordo Parcialmente	0	0,0
Não concordo nem discordo	9	1,4
Concordo Parcialmente	53	8,4
Concordo	251	39,8
Concordo totalmente	313	49,7
Total	630	100,0

Fonte: SPSS © versão 21.

Como todas as afirmações componentes da variável S_Crença estão ligadas à existência desses conceitos e de sua utilização na empresa pesquisada, pode-se afirmar que, assim como as evidências observadas no questionário semiestruturado, a presença dessa variável reforça a ideia que os SCG's podem contribuir na implementação da estratégia da empresa da empresa ao direcionar, de forma geral, o comportamento dos colaboradores que atuam na organização. O Gráfico 3 evidencia o elevado percentual de concordância, por parte dos respondentes, em relação aos itens que compõem a variável S_Crença.

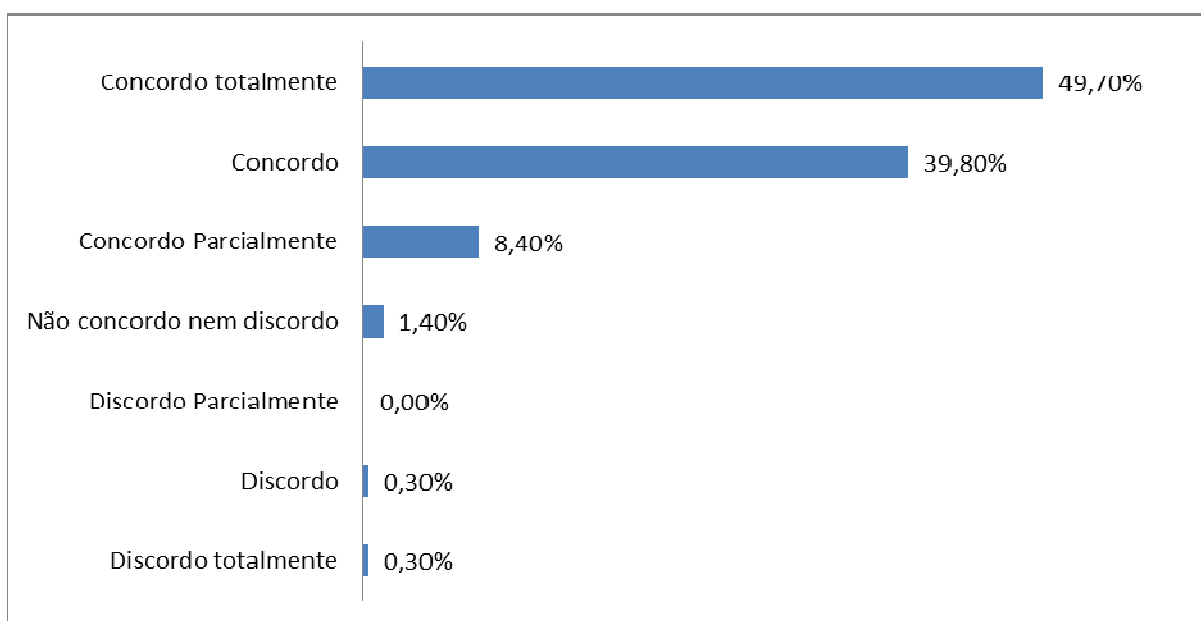


Gráfico 03 – Especificações, em termos percentuais, das respostas para a variável S_Crença
Fonte: SPSS © versão 21.

5.3.2 Variável Sistema de Restrição (S_Restrição)

A variável S_Restrição foi respondida pela totalidade dos entrevistados, conforme especificação da Tabela 5.

Tabela 5 - Resumo do processamento da variável S_Restrição.

Especificação dos casos	Número de casos	%
Válidos	70	100,0
Excluídos	0	0
Total	70	100,0

Fonte: SPSS © versão 21.

A Tabela 6 demonstra que a exclusão de qualquer uma das afirmações componentes da variável S_Restrição não influencia significativamente no resultado do Alfa de Cronbach para o conjunto dessas afirmações. Sendo assim, conforme opção feita para a variável S_Crença, também se optou por não excluir nenhuma das afirmações componentes da variável em questão.

Tabela 6 – Estatística de item- total dos componentes da variável S_Restrição.

Abreviação das afirmações	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SR1	0,846
SR2	0,834
SR3	0,852
SR4	0,840
SR5	0,859
SR6	0,850
SR7	0,841
SR8	0,841
SR9	0,859

Fonte: SPSS © versão 21.

Da análise da Tabela 7, pode-se evidenciar que o valor do Alfa de Cronbach (0,862), determinado para o conjunto de afirmações que compõem a variável S_Restrição, tem elevado grau de confiabilidade da consistência interna da afirmações que compõem a escala, sendo portando evidenciado, assim como na variável S_Crença, a aceitabilidade dessa variável, em termos de confiabilidade das

respostas apresentadas no questionário, segundo o valor do Alfa de Cronbach encontrado, conforme descrito por Hair *et al* (2009, p.100).

Tabela 7 – Estatística de confiabilidade da variável S_Restrição.

Alfa de Cronbach	Número de itens
0,862	9

Fonte: SPSS © versão 21.

A impressão por parte dos entrevistados em relação à existência e utilização dos códigos de ética e de conduta, aplicados pela organização, os quais estão ligados principalmente à definição dos controles de restrições que a empresa possui, ficou notadamente evidenciada na análise da estatística de frequência das respostas apresentadas para os itens que compõem a variável S_Restrição, uma vez que 42,5% dos respondentes concordaram totalmente com os itens da variável, conforme descrito na Tabela 8.

Tabela 8 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Restrição.

Especificação das respostas	Número de respostas	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo	5	0,8
Discordo Parcialmente	4	0,6
Não concordo nem discordo	11	1,7
Concordo Parcialmente	102	16,2
Concordo	240	38,1
Concordo totalmente	268	42,5
Total	630	100

Fonte: SPSS © versão 21.

Como todas as afirmações componentes da variável S_Restrição estão ligadas à existência desses conceitos e de sua utilização na empresa pesquisada, pode-se afirmar que, assim como as evidências observadas no questionário semiestruturado, observações, documentos públicos e disponibilizados pela organização, a presença dessa variável reforça a ideia que os SCG's podem contribuir na implementação da estratégia da empresa ao definir os limites da ação de busca de oportunidades na organização, bem como os limites de comportamento dos colaboradores que nela atuam, com isso, restringindo as atividades e mercados

em que a empresa atua, fazendo com que sejam avaliadas e reavaliadas as estratégias de mercado da organização. O Gráfico evidencia o elevado percentual de concordância, por parte dos respondentes, em relação aos itens que compõem a variável S_Restrição.

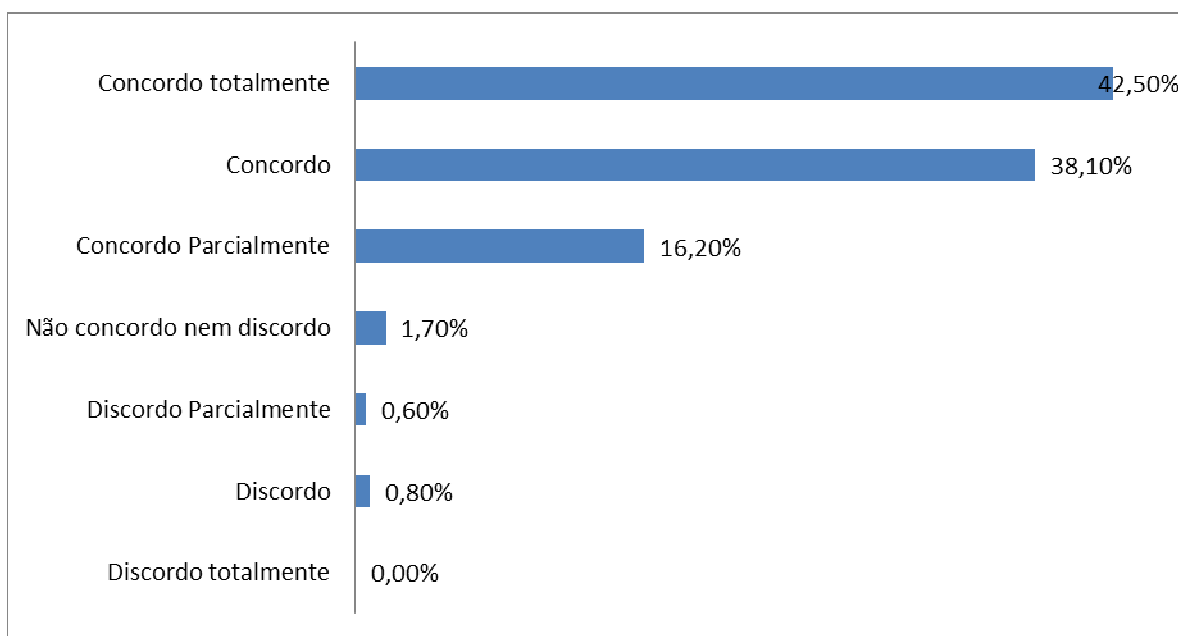


Gráfico 04 – Especificações, em termos percentuais, das respostas para a variável S_Restrição
Fonte: SPSS © versão 21.

5.3.3 Variável Sistema de Controle Diagnóstico (S_Diagnóstico)

A variável S_Diagnóstico foi respondida pela totalidade dos entrevistados, conforme especificação da Tabela 9.

Tabela 9 - Resumo do processamento da variável S_Diagnóstico.

Especificação dos casos	Número de casos	%
Válidos	70	100,0
Excluídos	0	0
Total	70	100,0

Fonte: SPSS © versão 21.

A Tabela 10 demonstra que a exclusão de qualquer uma das afirmações componentes da variável S_Diagnóstico não influencia significativamente no resultado do Alfa de Cronbach para o conjunto dessas afirmações. Sendo assim, conforme opção feita para as variáveis S_Crença e S_Restrição, também se optou por não excluir nenhuma das afirmações componentes da variável em questão.

Tabela 10 – Estatística de item- total dos componentes da variável S_Diagnóstico.

Abreviação das afirmações	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SD1	0,652
SD2	0,656
SD3	0,664
SD4	0,659
SD5	0,644
SD6	0,656
SD7	0,644
SD8	0,737
SD9	0,655

Fonte: SPSS © versão 21.

Da análise da Tabela 11, evidenciou-se que o valor do Alfa de Cronbach (0,690), determinado para o conjunto de afirmações que compõe a variável S_Diagnóstico, tem elevado grau de confiabilidade da consistência interna da afirmações que compõem a escala, sendo portando evidenciado, assim como nas variáveis S_Crença e S_Restrição, a aceitabilidade dessa variável, em termos de confiabilidade das respostas apresentadas no questionário, segundo o valor do Alfa de Cronbach encontrado, conforme descrito por Hair *et al* (2009, p.100).

Tabela 11 – Estatística de confiabilidade da variável S_Diagnóstico.

Alfa de Cronbach	Número de itens
0,690	9

Fonte: SPSS © versão 21.

Em relação à existência e utilização, por parte da empresa pesquisada, dos controles de metas e objetivos, bem como seus respectivos monitoramentos, os quais estão ligados à definição dos sistemas de controle diagnóstico que uma organização possui, ficou evidenciado na análise da estatística de frequência das respostas apresentadas para os itens que compõem a variável S_Diagnóstico uma vez que 42,1% dos respondentes concordaram totalmente com os itens da variável, conforme descrito na Tabela 12.

Tabela 12 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Diagnóstico.

Especificação das respostas	Número de respostas	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	2	0,3
Discordo	2	0,3
Discordo Parcialmente	3	0,5
Não concordo nem discordo	28	4,4
Concordo Parcialmente	90	14,3
Concordo	240	38,1
Concordo totalmente	265	42,1
Total	630	100

Fonte: SPSS © versão 21.

Como todas as afirmações componentes da variável S_Diagnóstico estão ligadas à existência desses conceitos e de sua utilização na empresa pesquisada, pode-se afirmar que, assim como as evidências observadas no questionário semiestruturado, observações, documentos públicos e disponibilizados pela organização, a presença dessa variável reforça a ideia que os SCG's podem contribuir na implementação da estratégia organizacional, na proporção em que mensura um desempenho específico, comparando-os com padrões predefinidos e apontando os respectivos desvios. O Gráfico 5 evidencia o elevado percentual de concordância, por parte dos respondentes, em relação aos itens que compõem a variável S_Diagnóstico.

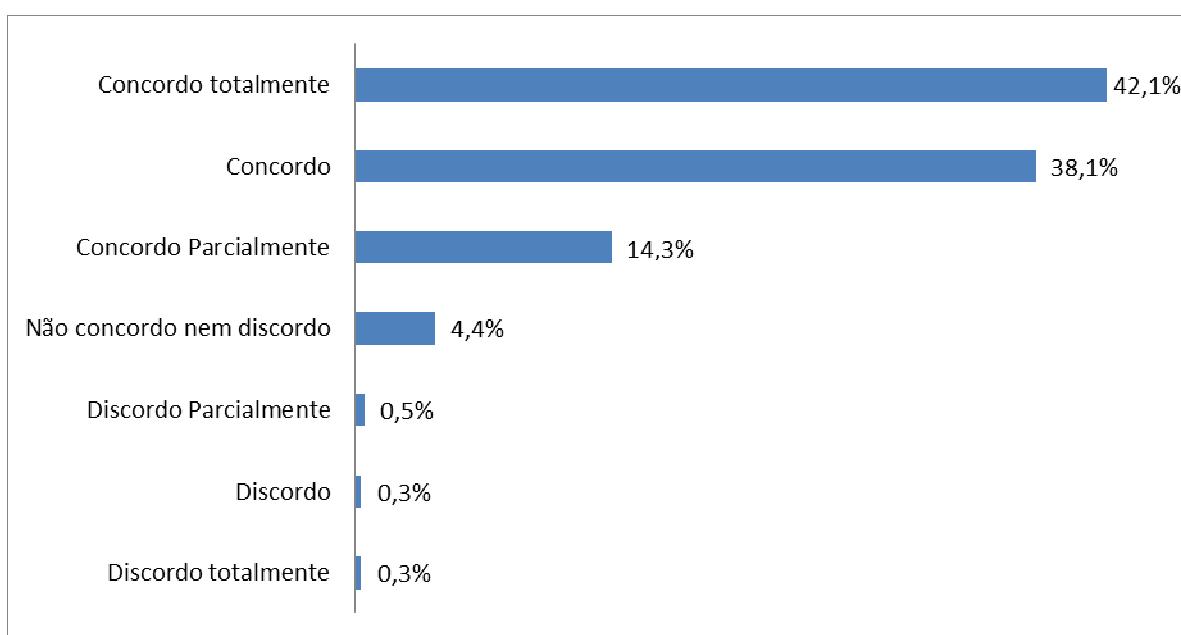


Gráfico 05 – Especificações, em termos percentuais, das respostas para a variável S_Diagnóstico
Fonte: SPSS © versão 21.

5.3.4 Variável Sistema de Controle Interativo (S_Interativo)

Assim como nas três variáveis anteriores, a variável S_Interativo foi respondida pela totalidade dos entrevistados, conforme especificação da Tabela 13.

Tabela 13 - Resumo do processamento da variável S_Interativo.

Especificação dos casos	Número de casos	%
Válidos	70	100,0
Excluídos	0	,0
Total	70	100,0

Fonte: SPSS © versão 21.

A Tabela 14 demonstra que a exclusão de qualquer uma das afirmações componentes da variável S_Diagnóstico não influencia significativamente no resultado do Alfa de Cronbach para o conjunto dessas afirmações. Sendo assim, conforme opção feita para as variáveis S_Crença ; S_Restrição e S_Diagnóstico, optou-se por não excluir nenhuma das afirmações componentes da variável em questão.

Tabela 14 – Estatística de item- total dos componentes da variável S_Interativo.

Abreviação das afirmações	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SI1	0,850
SI2	0,826
SI3	0,847
SI4	0,838
SI5	0,824
SI6	0,842
SI7	0,833
SI8	0,863
SI9	0,825

Fonte: SPSS © versão 21.

A análise da Tabela 15, evidenciou que o valor do Alfa de Cronbach (0,855), determinado para o conjunto de afirmações que compõe a variável S_Interativo, tem elevado grau de confiabilidade da consistência interna da afirmações que compõe a escala sendo portando evidenciado, assim como nas variáveis S_Crença, S_Restrição e S_Diagnóstico, a aceitabilidade dessa variável, em termos de

confiabilidade das respostas apresentadas no questionário, segundo o valor do Alfa de Cronbach encontrado, conforme descrito por Hair *et al* (2009, p.100)

Tabela 15 – Estatística de confiabilidade da variável S_Interativo.

Alfa de Cronbach	Número de itens
0,855	9

Fonte: SPSS © versão 21.

A existência e utilização, por parte da organização pesquisada, dos controles interativos, tais como o envolvimento de subordinados em atividades de gestão e incentivos, por parte da gerência, ao aparecimento de novas iniciativas de colaboradores, especificamente em momentos de incertezas estratégicas, ficaram evidenciados na análise da estatística de frequência das respostas apresentadas para os itens que compõem a variável S_Interativo uma vez que 39,0% dos respondentes concordaram totalmente com os itens da variável, conforme descrito na Tabela 16.

Tabela 16 – Estatística de frequência das respostas apresentadas para a variável S_Interativo.

Especificação das respostas	Número de respostas	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	5	0,8
Discordo	4	0,6
Discordo Parcialmente	10	1,6
Não concordo nem discordo	45	7,1
Concordo Parcialmente	162	25,7
Concordo	158	25,1
Concordo totalmente	246	39,0
Total	630	100

Fonte: SPSS © versão 21.

Como todas as afirmações componentes da variável S_Interativo estão ligadas à existência desses conceitos e de sua utilização na organização pesquisada, pode-se afirmar que, assim como as evidências observadas no questionário semiestruturado, observações, documentos públicos e disponibilizados pela organização, a presença dessa variável reforça a ideia que os SCG's podem contribuir na implementação da estratégia organizacional, uma vez que estimula a promoção de um debate permanente de premissas e planos, incentivando, dessa

maneira, a aprendizagem na organização e incentiva a participação dos colaboradores em algumas tomadas decisões gerenciais, bem como promoção de incentivos a participação desses colaboradores ao surgimento de iniciativas que possam ter minimiza perdas e riscos para a organização. O Gráfico 6 evidencia o elevado percentual de concordância, por parte dos respondentes, em relação aos itens que compõem a variável S_Interativo.

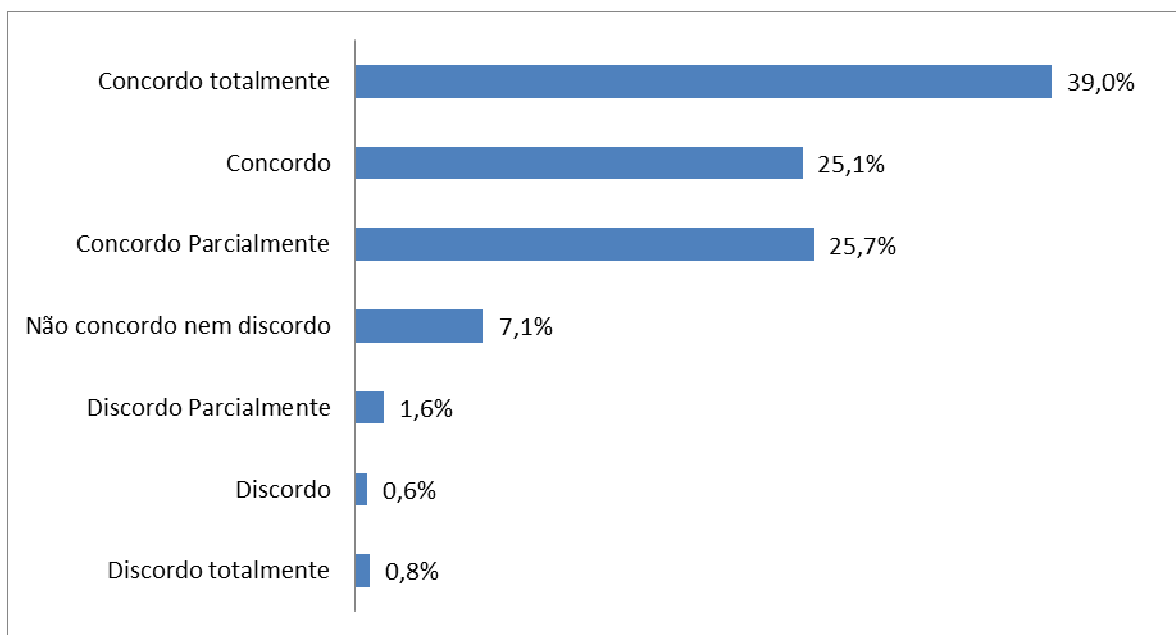


Gráfico 06 – Especificações, em termos percentuais, das respostas para a variável S_Interativo
Fonte: SPSS © versão 21.

5.4 Análise da existência de correlação entre as alavancas de controle

Para fins de correlação das variáveis do construto, que sendo Hair *et al* (2009, p.591) descreve o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir, foi feita a análise estatística do coeficiente de correlação de Pearson.

Ressalta-se que, conforme Hair *et al* (2009, p.592) o coeficiente de correlação Pearson varia de -1 a 1, sendo que o sinal indica a direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis componentes do construto.

Para Cohen (1988, p.37), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; valores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes, porém para fins de

uniformização de parâmetros nessa pesquisa, será utilizada a classificação proposta por Dancey e Reidy (2013, p. 45), para os valores do coeficiente de correlação de Pearson: (1) de 0,10 até 0,30 a correlação é fraca; (2) de 0,40 até 0,6 a correlação é moderada; (3) e de 0,70 até 1 a correlação é forte. Sendo assim, conforme descrição desses autores, o quanto mais próximo de 1 (independente do sinal) maior será o grau de relacionamento entre as variáveis, sendo que quanto mais próximo do 0 (independente do sinal) menor será esse grau de relacionamento.

Conforme detalhado na Tabela 17, as variáveis S_Crença e S_Restrição apresentam um valor de 0,728 para o coeficiente de Pearson, indicando uma correlação forte entre essas variáveis. Observa-se que o mesmo acontece com as variáveis S_Diagnóstico e S_Interativo, as quais apresentaram um valor de 0,778, evidenciando, também, uma correlação forte entre essas variáveis.

Tabela 17 – Estatística do coeficiente de Pearson entre as variáveis do construto.

Descrição das variáveis	Pearson/ S_Crença	Pearson/ S_Restrição	Pearson/ S_Diagnóstico	Pearson/ S_Interativo
S_Crença	1	0,778	0,583	0,580
S_Restrição		1	0,221	0,375
S_Diagnóstico			1	0,728
S_Interativo				1

Fonte: SPSS® versão 21.

A descrição dessa correlação forte existente entre as variáveis S_Crença e S_Restrição (0,778), e moderada entre as variáveis S_Crença e S_Diagnóstico (0,583), e S_Crença e S_Interativo é coerente com a pesquisa de Widener (2007, p. 782) que afirma que os sistemas de controle de crenças, influenciam a utilização dos sistemas de controle restritivo, diagnóstico e interativo dos SCG de uma organização. Isso ressalta a relevância da utilização dos sistemas de crenças ao influenciar não só a formação da estratégia organizacional, como também os demais tipos de utilização dos SCG.

Ressalta-se que enquanto a utilização dos sistemas de crenças direciona a busca de oportunidades e formação da estratégia, seu uso restritivo estabelece

limites a essa ação, restringindo o comportamento dos colaboradores na organização e, em um nível agregado, as atividades desenvolvidas pela empresa de forma geral. Segundo Simons (1995, p. 7), o balanceamento entre a força positiva de inspiração, pela utilização dos SCG como sistemas de crenças, e a força negativa de restrição, pelo uso restritivo dos SCG, contribui para o controle da estratégia organizacional. Essa descrição está evidenciada na correlação entre essas duas variáveis, sendo classificada como a mais elevada entre os coeficientes de Pearson encontrados.

Observa-se, também, que a correlação entre as variáveis S_Diagnóstico e S_Interativo possui um elevado valor para o coeficiente de Pearson (0,728), sendo classificada como forte. Tal observação evidencia que a utilização de sistemas de controle diagnóstico, notadamente quando da realização do monitoramento de indicadores críticos de desempenho, sobretudo, dos controles de metas e objetivos, se relacionam com a utilização de sistemas de controle interativo e podem influenciá-los tais como o envolvimento das ações de subordinados em atividades de gestão, bem como o aparecimento de novas iniciativas de colaboradores, especificamente em momentos de incertezas estratégicas da organização. Essa relação também foi constatada nos resultados de outros trabalhos, referenciados no item 2.3 dessa pesquisa, especificamente os de Abernethy e Brownell (1999), Wineder (2007) e Lavarda e Pereira (2012), em que o mesmo SCG era utilizado de forma diagnóstica e interativa.

Das discussões feitas no item 5.3, no qual são descritas as evidências estatísticas da presença do modelo LOC na organização, e as análises de correlação entre as variáveis do construto, pode-se supor que existem evidências, na organização pesquisada, que a existência e utilização dos SCG como sistema de crenças, restritivo, diagnóstico e interativo, mesmo que de forma não institucionalizada, influenciam na implementação da estratégia dessa organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu da premissa que as organizações são sistemas abertos e dinâmicos originadas para suprirem objetivos específicos, comumente definidos e constituídos como um conjunto de expectativas e propósitos, sendo que entre as diversas propostas de controles estratégicos mais relevantes e capazes de superar tais limitações, destacam-se os SCG baseados em contextos organizacionais, econômicos e sociais.

Com base nessa premissa a pesquisa procurou descrever os principais sistemas de controle organizacionais, relacionando-os à ideia de como esses SCG's podem contribuir para a implementação da estratégia organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo de caso explanatório na unidade da multinacional LafargeHolcim S/A, sediada no município de Cocalzinho de Goiás – GO, onde foram analisados a existência e utilização dos SCG presentes na organização e suas contribuições para a implementação de sua estratégia, bem como buscou-se evidenciar a existência e utilização modelo *Levers of Control*, descrito por Simons (1995), como sistema de controle gerencial na organização, por intermédio da análise de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresas, observações em campo e pesquisa em documento públicos e fornecidos pela organização. Ainda foi feita uma análise estatística de confiabilidade do questionário estruturado de Damke *et al* (2011), como construto das variáveis do modelo LOC, bem como uma análise de correlação entre essas variáveis.

Os resultados do trabalho confirmaram, não somente a existência, mas a influência da utilização dos SCG's como sistema de crenças, restritivo, diagnóstico e interativo, sendo que reforçam a ideia que esses SCG's podem contribuir na implementação da estratégia organizacional.

A utilização dos SCG's como sistema de crenças apresenta influência na formação da estratégia organizacional ao direcionar a busca por novas oportunidades e iniciativas na organização, reforçando, também, a ideia que esse tipo de sistema de controle pode contribuir na implementação da estratégia organizacional ao direcionar, de forma geral, o comportamento dos colaboradores

que atuam na empresa, bem os conceitos de visão, crença e missão organizacionais, os quais estão ligados principalmente a esses controles, ficaram notadamente evidenciados na análise estatística apresentada.

Evidenciou-se que as utilizações restritivas dos SCG definem não somente os limites da ação de busca de oportunidades na empresa, mas também o comportamento dos indivíduos que nela atuam e, com isso, restringe-se as atividades e mercados em que a organização atua, sendo que o elevado grau confiabilidade encontrado na análise estatística, evidenciou que a utilização desse tipo de controle, faz com que as estratégias sejam reformuladas.

Já a utilização dos sistemas de controle diagnóstico existentes na organização podem influenciar na implementação da estratégia organizacional, estimulando a aprendizagem organizacional à medida que mensura um desempenho específico, comparando-os com padrões predefinidos e apontando os respectivos desvios, sendo que esses desvios estimulam a investigação de relacionamentos causais e a definição de ações corretivas em nível de subunidade, podendo promover a aprendizagem organizacional, o qual também ficou evidenciado nas análises estatísticas feitas para essa variável.

Para os sistemas de controle interativo, presentes na organização pesquisada, pode-se evidenciar que os mesmos reforçam a ideia que esse tipo de controle pode contribuir na implementação da estratégia organizacional, uma vez que comunicam e mensuram o nível de desempenho desejado, bem como promovem e proporcionam o debate permanente de premissas e planos, incentivando, dessa forma, a aprendizagem organizacional, o que também ficou evidente nas estatísticas para esse tipo de controle.

Contudo, pode-se evidenciar que os principais fatores, os quais reforçam a ideia que os SCG's podem contribuir na implementação da estratégia organizacional na empresa pesquisada são: (1) direcionamento da formação da estratégia organizacional; (2) comunicação das diretrizes, propósitos e prioridades organizacionais; (3) definição dos limites de atuação da empresa e de seus colaboradores; (4) monitoramento da realização de metas e planos e (5) estímulo à aprendizagem organizacional.

Cabe destacar como limitação das conclusões desta pesquisa a impossibilidade de generalizar a estatística dos resultados, por tratar-se de um estudo de caso único. Além disso, apesar de se buscar uma abordagem integrada e abrangente dos SCG, não foram considerados controles relacionados à remuneração e recompensa por restrição definida na autorização do estudo de caso pela empresa.

Tendo sido encontradas essas limitações, pode-se inseri-las como oportunidade para o desenvolvimento de futuras pesquisas relacionadas ao tema, com amostras mais amplas, de forma a compreender de forma generalizada como a utilização dos SCG's de uma empresa podem contribuir para a implementação da estratégia organização em mercados restritos e segmentados.

Apesar das limitações descritas anteriormente, considera-se que a principal contribuição da presente pesquisa é adequação de uma visão mais abrangente dos sistemas de controle gerencial, analisando-os como um construto de variáveis que compõe esses controles, os quais estão disponíveis na organização. Esse tipo de abordagem pode influenciar o melhoramento da consistência interna dos componentes desse construto, bem como estabelecer uma conexão mais efetiva para a implementação da estratégia organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Bookman, 1 ed. 1997.

ABDULLAH, Z.; HARED, B.A. **Management Control Systems**: A review of literature and a theoretical framework for future researches. *European Journal of Business and Management*. v.5, n.26. 2013.

ABERNETHY M. A.; BROWNELL, P. **The role of budgets in organizations facing strategic change**: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*. v. 24. p 189-204. 1999.

ALVES, A.B.; **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2010.

ANTHONY, R. **Planning and control**: a Framework for Analysis. Boston: Division of Research, Harvard University Graduate Business School of Business Administration. 1965.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12^a ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2008.

BROWN, D. A. **Management control systems as a coupled package**: an analytical framework and empirically grounded implications. 2005. Thesis. University of Technology, Sydney.

BERRY, A. J.; OTLEY, D. T. Case-based research in accounting. *In*: HUMPHREY, C.; LEE, B. **The real life guide to accounting research**: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods. Elsevier, Amsterdam, The Netherlands, p. 231-255, 2004.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 5^a ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CHATTERJEE, S. **Delivering desired outcomes efficiently**: the creative key to competitive strategy. *California Management Review*, vol. 40, no 2, p. 78-95, winter, 1998.

CHENHALL, Robert H. **Management control systems design within its organizational context**: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale, NJ, Erlbaum. 1988.

COLLIER, P. M. **Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting**. *Management Accounting Research*, v. 16, p. 321-339, 2005.

CORTINA, J. M. **What is coefficient alpha?** An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104. 1993.

DANCEY, Christine; REIDY, John. **Estatística sem Matemática para Psicologia**: Usando SPSS para Windows. 5^a ed. Porto Alegre: Penso. 2013.

DAMKE, Elói J.; SILVA, Eduardo D. da; WALTER, Silvana A. **Sistemas de controle e alinhamento estratégico**: proposição de indicadores. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v.4, n.1, p.65-87, jan./jun. 2011.

DEARDEN, J. **Time-Span in Management Control**. In *Readings in Cost Accounting, Budgeting and Control*, 7th edition, Thomas, W. (Ed), Southwestern Publishing, Cincinnati, OH, p. 363–368.1988.

DIEHL, C. A. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado**. 2004. 306f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DIEHL, Carlos A.; SOUZA, Marcos A. **Alavancas de Controle**: identificando o alinhamento estratégico. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, n.2, p.41-66, jan./jun. 2008.

DRU, J. M., LEMBERG, R. **Disrupt your business**. *Journal of Business Strategy*, vol. 18,no 3, p. 24-30, may-june, 1997.

DRURY, C. **Management and cost accounting**. 6th. ed. London: Thomson Learning, 2004.

FERREIRA, A; OTLEY, D. **The design and use of performance management systems**: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

FLAMHOLTZ, E.; DAS, T.; TSUI, A. **Toward an integrative framework of organizational controls**. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, no 1, pp. 35-50. 1985.

FREZATTI, Fábio; *et al.* **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho**: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da *resources-based view*. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 2, p. 298-329, 2011.

GARRISON, R. H; NOREEN, E. W; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14^a ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5^a ed. São Paulo: Atlas. 2010.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOVINDARAJAN, V.; FISHER, J. **Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance**. *Academy of Management Journal*, 1990.

GREEN, S.; WELSH, M. **Cybernetics and dependence**: reframing the control concept. *Academy of Management Review* 13 (2), 287–30. 1988.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. **Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation.** The Academy of Management Journal, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados.** 6^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANSEN, S.; OTLEY, D.; VAN DER STEDE; W. **Practice developments in budgeting: an overview and research perspective.** Journal of Management Accounting Research 15, 95–116. 2003.

HORNGREN, C. T. et al. **Contabilidade Gerencial.** 12^a ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall. 2003.

ISIDORO, Claudinei. **O impacto do desenho e uso dos sistemas de controle gerencial na estratégia organizacional.** Dissertação de Mestrado. Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba.2012.

KAPLAN. R. Conceptual Foundations of th Balanced Scorecard. In: CHAPMAN, C.S.; HOPWOOD, A.; SHIELDS, M. D. **Handbook of Management Accounting Research.** Amsterdam. Elsevier. 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard.** 22^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1997.

_____. **The balanced scorecard – measures that drive performance.** Havard Business Review, p. 70-79, 1992.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. **Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional.** Revista Alcance, v. 19, n. 4, p. 497-518, 2012.

LAKATUS, E. M MARCONI, M.A;. **Metodologia do trabalho científico.** 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LANGFIELD-SMITH, Kim. **A review of quantitative research in management control systems and strategy**. Handbooks of management accounting research, v. 2, p. 753-783, 2006.

LENGNICK-HALL, C. A., WOLFF, J. A. **Achieving consistency of purpose. Strategy Leadership**, vol. 26, no 2, p. 32-37, march-april, 1998.

LOPO, A.; BRITO, L.; SILVA, P. R.; MARTINS, E. **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. FIPECAFI, Eliseu Martins (organizador). São Paulo: Atlas, 2001.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 2013.

LUNKES, R. J. **Manual de contabilidade hoteleira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MALMI, T.; BROWN, D. A. **Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions**. Management Accounting Research, v. 19, p. 287-300, 2008.

MARTELANC, R.; PASIN, R.; CAVALCANTE, F. **Avaliação de empresas: um guia para fusões e aquisições e private equity**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MERCHANT, K.; OTLEY, D. **A review of the literature on control and accountability**. Handbook of Management Accountability Research. v. 2. Elsevier, Amsterdam, p. 785-802, 2007.

MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance, evaluation e incentives**. 2. Ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to design and implementation**. San

Francisco: Jossey-Bass, 2009.

NORREKLIT, H. **The Balanced Scorecard: what is the score?** A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*. n. 28. p.591-619, 2003.

OTLEY, D. **Performance management:** a framework for management control systems research. *Management accounting research*, v. 10, p. 363-382, 1999.

OTLEY, D. Performance management: a framework for analysis. In: BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management Control:** theories, issues, and performance. New York: Palgrave Macmillan, 2005, p. 79-95.

OTLEY, D.T.; BERRY, A. Control, Organization and Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5 (2), 231–244. 1980.

PATTON, M.Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PINATEL, A.; MOULENQ, J. **The volatile Mediterranean:** This article reviews the strategies and manoeuvres of the leading players in some of the most competitive cement producing counties in the world. *International Cement Review*, v. 2, p. 15-26, 2015.

ROCHA, J. S. **Utilizando o indicador EVA – Economic Value Added na gestão econômica de pequenas e médias empresas.** Universidade Federal de Santa Catarina. 2010. Disponível em http://www.researchgate.net/publication/237368214_UTILIZANDO_O_INDICADOR_EVA_ECONOMIC_VALUE_ADDED_NA_GESTO_ECONMICA_DE_PEQUENAS_E_MDIAS_EMPRESAS Acesso em 21/08/2015.

RYAN, R.; SCAPENS, R.W.; THEOBALD, M., **Research method & methodology in finance & accounting**. 2nd ed. London: Thomson, 2002.

SANDELIN, M. **Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in a growth firm context.** *Management Accounting Research*, v.19, p. 324-343, 2008.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal.** Boston: Harvard Business School, 1995.

_____. **Performance measurement and control systems for implementing strategy.** New Jersey: Prentice Hall, 2000.

_____. **How new top managers use control systems as levers of control.** Strategic Management Journal, v. 15, p. 169-189,1994.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração.** 1. ed. São Paulo: Harbra, 2001.

STEWART, G. B. **Em busca do valor: O guia de EVA para estrategistas.** 1^a ed .Porto Alegre: Bookman, 2005.

TRINDADE, D.P.; CLARO, J. A. C dos S.; TINOCO, J. E. P.; SEVERO, P. S. **Uso de indicadores financeiros e não financeiros na tomada de decisões regenciais.** Caderno Profissional de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. v.3 n.1, p. 1-17, 2013.

TRIBUS; M. **Policy Deployment.** October 26, 1997. Disponível em <http://deming.ces.clmson.edu/pub/den/pol_dep.pdf.> Acessado em 20/08/2105.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad. Daniel Grassi. 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WICKRAMASINGHE, D.; ALAWATTAGE, C. **Management accounting change: approaches and perspectives.** London: Routledge, 2007.

WIDENER, Sally K. **An empirical analysis of the levers of control framework.** Accounting, organizations and society, v. 32, n. 7, p. 757-788, 2007.

WIDENER, Sally K.; ELTEN, Hilco J. van.; SPEKLÉ, Roland. **Creativity and Control: A Paradox.** Evidence from the Levers of Control Framework (August 14,

2014). AAA 2015 Management Accounting Section (MAS) Meeting. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2480471>.

WOODS, Margaret; TAYLOR, Lynda; FANG, Gloria Cheng Ge. **Electronics**: A case study of economic value added in target costing. *Management accounting research*, v. 23, n. 4, p. 261-277, 2012.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro para entrevistas semiestruturadas.

Apêndice B – Base de dados do estudo de caso.

Apêndice A – Roteiro para entrevistas semiestruturadas.

Definição de Sistemas de Controle Gerencial – SCG

Processo no qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos das organizações, sendo realizados em etapas periódicas, coordenadas e recorrentes, com um, ou vários, propósitos específicos.

ENTREVISTADO

1. Há quanto tempo exerce o atual cargo na organização?

Nível de análise: indivíduo.

Objetivo: identificar tempo de experiência no atual cargo e, conseqüentemente, em relação aos controles gerenciais que utiliza atualmente.

2. Exerceu outro(s) cargo(s) na organização? Qual (is)? Por quanto tempo?

Nível de análise: indivíduo.

Objetivo: identificar outras experiências na organização.

SCG E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

3. Quais são os principais objetivos da organização? Como eles são definidos? Quais os principais planos para que sejam atingidos estes objetivos? Como esses planos são definidos? Existe(m) algum (ns) tipo(s) de controle(s) utilizado(s) para esse fim?

Nível de análise: organização.

Objetivo: identificar elementos relevantes da formação da estratégia organizacional, bem como os controles gerenciais utilizados.

4. Existe alinhamento entre as diversas unidades organizacionais? Como é estimulado este alinhamento?

Nível de análise: organização.

Objetivo: identificar grau de alinhamento entre as unidades organizacionais.

5. Quais as principais atividades controladas? Existe(m) algum (ns) tipo(s) de controle(s) utilizado(s) para esse fim? Quais as características destes controles? Há uma visão integrada ao se utilizar estes controles gerenciais? São verificadas mudanças quando são utilizados esses controles? Quais?

Nível de análise: organização e unidade organizacional.

Objetivo: identificar o padrão de controle organizacional (processos, atividades, ciclos).

6. Quais são os principais objetivos de sua área? Como eles são definidos? Quais os principais planos para que sejam atingidos estes objetivos? Como esses planos são definidos? Existe(m) algum(ns) tipo(s) de controle(s) utilizado(s) para esse fim?

Nível de análise: unidade organizacional.

Objetivo: identificar elementos relevantes da formação da estratégia organizacional, bem como os controles gerenciais utilizados.

ALAVANCAS DE CONTROLE COMO SCG

7. Como são transmitidos os valores organizacionais? Existe (m) algum (ns) tipo (s) de controle (s) para esse fim? Com é (são) utilizado (s) ?

Nível de análise: organização e unidade organizacional.

Objetivo: identificar controles utilizados como sistema de crenças.

8. Como são transmitidos os propósitos gerais da organização? Existe (m) algum (ns) tipo (s) de controle (s) para esse fim? Com é (são) utilizado (s) ?

Nível de análise: organização e unidade organizacional.

Objetivo: identificar controles utilizados como sistema de crenças.

9. Como são estabelecidos os limites de atuação da organização (atividades, mercados, riscos)? Existe (m) algum (ns) tipo (s) de controle (s) para esse fim? Com é (são) utilizado (s) ?

Nível de análise: organização.

Objetivo: identificar controles utilizados como sistema de restrição.

10. Como são estabelecidos os limites para guiar o comportamento dos colaboradores na organização? Existe (m) algum (ns) tipo (s) de controle (s) para esse fim? Com é (são) utilizado (s) ?

Nível de análise: organização e unidade organizacional.

Objetivo: identificar controles utilizados como sistema de restrição.

11. Como é monitorada a realização de planos e metas? Existe (m) algum (ns) tipo (s) de controle (s) para esse fim? Com é (são) utilizado (s) ?

Nível de análise: organização e unidade organizacional.

Objetivo: identificar controles utilizados como sistema de controle diagnóstico.

12. Como é recompensada a realização de planos e metas? Existe(m) algum (ns) tipo de controle (s) para isso? Com é (são) utilizado (s) ?

Nível de análise: organização e unidade organizacional.

Objetivo: identificar controles utilizados como sistema de controle diagnóstico.

13. Como é estimulada a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias? Existe (m) algum (ns) tipo (s) de controle (s) para esse fim? Com é (são) utilizado (s) ?

Nível de análise: organização e unidade organizacional.

Objetivo: identificar controles utilizados como sistema de controle interativo.

14. Como são realizadas as reuniões e discussões entre superiores, subordinados e pares (debate de dados, premissas, planos de ação)? Existe (m) algum (ns) tipo (s) de controle (s) para esse fim? Com é (são) utilizado (s)?

Nível de análise: organização e unidade organizacional.

Objetivo: identificar controles utilizados como sistema de controle interativo.

Apêndice B – Base de dados do estudo de caso.

Item	Evidência	Tipo do arquivo
1.	Documentos	
1.1	Sistema de Crenças	
1.1.01	Cartilha institucional de missão e valores	Adobe Acrobat Document
1.1.02	Declaração de valores e princípios	Adobe Acrobat Document
1.2	Sistema de Restrição	
1.2.01	Código de conduta da organização	Adobe Acrobat Document
1.2.02	Cartilha institucional sobre procedimentos a serem adotados pelos colaboradores de acordo com cada função	Adobe Acrobat Document
1.3	Sistema Diagnóstico	
1.3.01	Formulário de acompanhamento de metas por áreas	Planilha do Microsoft Office Excel
1.3.02	Ficha de avaliação do atingimento de metas por áreas	Planilha do Microsoft Office Excel
1.3.03	Ficha de avaliação do atingimento de metas por colaborador	Planilha do Microsoft Office Excel
1.3.04	Orientação para atingimento de metas por área e colaborador	Documento do Microsoft Office Word
1.3.05	Relatório de controle de metas por área	Documento do Microsoft Office Word
1.4	Sistema Interativo	
1.4.01	Política de gestão da aprendizagem	Documento do Microsoft Office Word
1.4.02	Política de gestão do risco	Documento do Microsoft Office Word
1.4.03	Formulário de boas práticas	Adobe Acrobat Document
1.4.04	Avaliação do surgimento de novas ideias	Planilha do Microsoft Office Excel

ANEXO

Anexo A – Questionário estruturado para mensuração do controle estratégico.

Anexo A – Questionário estruturado para mensuração do controle estratégico.

Indique seu grau de concordância ou discordância quanto às afirmações apresentadas sobre a organização em que você atua.	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
	Sistema de Crenças						
A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os integrantes da organização.	1	2	3	4	5	6	7
A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes.	1	2	3	4	5	6	7
A visão, a missão e as crenças da organização são claras.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir).	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da organização servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca.	1	2	3	4	5	6	7
Sistemas de Restrições							
A organização possui um código de ética e de conduta.	1	2	3	4	5	6	7
A organização divulga seu código de ética e de conduta.	1	2	3	4	5	6	7
Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente.	1	2	3	4	5	6	7
A organização possui regras claras.	1	2	3	4	5	6	7
Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados.	1	2	3	4	5	6	7
Os limites declarados pela organização orientam os funcionários, uma vez que divulgam até que ponto podem chegar.	1	2	3	4	5	6	7
O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas.	1	2	3	4	5	6	7
O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridam as regras da organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados na organização.	1	2	3	4	5	6	7

Continuação

Sistema Diagnóstico							
A organização possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos.	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na organização visando monitorar as atividades.	1	2	3	4	5	6	7
A organização possui metas e objetivos claros.	1	2	3	4	5	6	7
Essas metas e objetivos da organização são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos.	1	2	3	4	5	6	7
A organização possui planejamento formalmente divulgado.	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores avaliam se esse planejado foi atingido.	1	2	3	4	5	6	7
A organização avalia o comportamento de cada responsável pelas metas individuais.	1	2	3	4	5	6	7
Em casos de não-atendimento pleno da meta, a organização permite exceções.	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores negociam as metas com os funcionários com base nos relatórios e nos controles internos.	1	2	3	4	5	6	7
Sistema Interativo							
Os superiores, frequentemente, envolvem os subordinados em atividades de gestão.	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes convidam os funcionários para participar da tomada de decisão em momentos importantes.	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face.	1	2	3	4	5	6	7
Opiniões de funcionários já produziram mudanças importantes e positivas na organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os funcionários colaborem com opiniões sobre oportunidades para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes despertam a atenção dos funcionários para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las.	1	2	3	4	5	6	7
A participação dos funcionários com sugestões é importante para que as estratégias foquem a organização como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Damke *et al* (2011)