

# O alinhamento organizacional enquanto ferramenta de apoio ao processo de gestão e a melhor governança em uma empresa do agronegócio

## Alignment organizational support as tool to process management and governance in best company agribusiness

Jéssica Taiane MENEGAZZI 1; Eliana Ribas MACIEL 2; Jessica Casali TURCATO 3; Marisandra da Silva CASALI 4; Daniel Knebel BAGGIO 5

Recibido: 05/09/16 • Aprobado: 27/09/2016

### Conteúdo

1. Introdução
  2. Referencial Teórico
  3. Metodologia
  - 4 Análise dos resultados
  5. Conclusão
- Referências

#### RESUMO:

Este artigo tem como objetivo analisar as dimensões do alinhamento organizacional enquanto ferramenta de apoio ao processo de gestão e a melhor governança em uma empresa do agronegócio. Os questionários foram aplicados conforme o modelo de Labovitz; Rosansky (1997) buscando analisar o nível de alinhamento e os instrumentos que a organização usa para sustentá-lo. Caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, com procedimentos técnicos bibliográficos, documental e estudo de caso. Os resultados apontaram que o nível de alinhamento é precário e insuficiente, contudo, com potencial de melhorias, propiciando a incorporação de uma importante ferramenta no apoio ao processo de gestão. **Palavras-chave:** Processos de gestão. Alinhamento organizacional. Processo decisório. Governança Organizacional.

#### ABSTRACT:

This article aims to analyze the dimensions of organizational alignment as support tool for process management and better governance in an agribusiness company. The questionnaires were applied as model Labovitz; Rosansky (1997) seeking to analyze the level of alignment and the instruments the organization uses to support it. It is characterized as applied research, descriptive and qualitative, with bibliographic technical procedures, documentation and case study. The results showed that the level of alignment is precarious and insufficient, however, with potential for improvement, enabling the incorporation of an important tool to support the management process. **Keywords:** Management processes. Organizational alignment. Decision-making process. Organizational governance.

## 1. Introdução

O cenário atual dos negócios é de incerteza e instabilidade, exigindo constante adaptação na gestão das organizações e, conseqüentemente, maior comprometimento, mais agilidade e inovação nos processos para manterem-se competitivos. Neste ambiente, o setor do agronegócio está em expansão, permitindo o crescimento das organizações do ramo.

Dentro dessas premissas do mercado, encontram-se os gestores das organizações do agronegócio que necessitam qualificar os seus processos decisórios a fim de reduzir os riscos de suas decisões. Assim, o processo de gestão se complexifica e as suas etapas de planejamento, organização, execução e controle precisam estruturar o engajamento das pessoas nos níveis estratégico, tático e operacional, preocupando-se com o ambiente interno e externo da organização. Neste complexo processo de gestão, desenvolvem-se contínuos processos decisórios e a todo o momento é preciso decidir. Conforme Chiavenato (2010, p. 254) "a tomada de decisão é o processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidade". Desta forma, em busca de um objetivo comum, os colaboradores contribuem para o estabelecimento das estratégias, o gerenciamento dos processos de trabalho e a qualificação das rotinas diárias.

Nesta ótica, insere-se o alinhamento organizacional, que visa organizar os processos organizacionais promovendo continuidade e melhoria na execução dos mesmos. O estudo de Labovitz; Rosansky (1997) pondera que o alinhamento está fundamentado em uma organização com clientes, estratégias, pessoas e processos, bem como a relação entre eles.

O estudo de Ribas (2006, p. 36) enfatiza que "uma organização alinhada é uma organização focada no propósito essencial do seu negócio, o que representa uma vantagem competitiva, um diferencial". Para que a estrutura organizacional esteja alinhada é necessário o envolvimento de todos os colaboradores da organização, independentemente do cargo ou posição que ocupam. Assim, as organizações percebem a necessidade de estabelecer estratégias e objetivos internos integrados, adaptando-se as constantes mudanças.

Neste contexto, o fluxo e o cumprimento adequado dos processos operacionais, e controles internos são essenciais para o alinhamento organizacional que pode contribuir para a melhor governança da organização. Nesta perspectiva, a governança organizacional, também denominada, de corporativa, por meio de regras para a gestão da empresa, corrige e minimiza os impasses dos processos decisórios. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) define a governança corporativa como um sistema formal pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.

Diante da premissa de que o alinhamento organizacional pode contribuir reduzindo as incertezas do processo decisório e a melhor governança, a pergunta norteadora deste estudo é: Qual o nível de alinhamento organizacional em uma empresa do agronegócio?

Dessa forma, objetivou-se analisar as dimensões do alinhamento organizacional enquanto ferramenta de apoio ao processo de gestão e a melhor governança em uma empresa do agronegócio. Para alcançar o objetivo geral, buscou-se: a) identificar os instrumentos que a organização está utilizando para sustentar o seu processo de gestão; b) descrever o alinhamento organizacional da empresa objeto de estudo, a partir do modelo de Labovitz; Rosansky (1997); c) verificar o nível de alinhamento na empresa.

A temática instiga a pesquisa em virtude de que os processos de gestão e a governança organizacional apresentam-se como um campo de estudos, que contribuem para o alinhamento das organizações. Para o meio acadêmico permite a revisão das temáticas abordadas, para a organização propicia uma análise do processo atual e de possíveis mudanças, oportunizando aos sócios avaliar o alinhamento organizacional.

A partir destes objetivos e da metodologia de pesquisa aplicada realizou-se um estudo de caso em uma organização de médio porte do ramo do agronegócio, constituída em 2009 tem regime tributário pelo lucro real. As principais atividades são a revenda de insumos, máquinas e equipamentos agrícolas, tendo como atividade secundária o comércio de grãos.

A fim de alcançar o objetivo proposto, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: base conceitual, os aspectos metodológicos, a análise dos resultados, as conclusões e, por fim, as referências bibliográficas do estudo.

## 2. Referencial Teórico

Apresenta-se uma revisão da literatura acerca dos conceitos teóricos do processo de gestão, alinhamento organizacional, processo decisório e governança organizacional, a fim de sustentar teoricamente este estudo e possibilitar a análise dos resultados.

### 2.1 Processos de Gestão

O processo de gestão organizacional modela as organizações em busca dos seus objetivos, estruturando-a no caminho a ser seguido. A organização deriva de uma necessidade, conforme expõe Guerreiro (1989 *apud* Padoveze, 2012, p.18):

[...] uma empresa decorre da necessidade e/ou desejo de alguém que tem expectativas a serem atingidas e que por isso se dispõe a investir num empreendimento, o seu patrimônio, não só o econômico, mas também o patrimônio moral. São empresários, acionistas, sócios, enfim, empreendedores motivados por um conjunto de crenças, valores, convicções, e expectativas individuais. (...) as crenças, valores e expectativas dos empresários são convertidas em diretrizes que irão orientar todos os demais componentes do sistema empresa para os resultados desejados.

A partir dos valores e expectativas, define-se a missão, o propósito da organização, conforme os estudos de Guerreiro, Souza (2015 p. 91) "o processo de gestão é um mecanismo fundamental para que a organização possa assegurar o cumprimento de sua missão". Assim, Guerreiro (1989 *apud* Padoveze, 2012, p.18) explica que:

[...] a gestão se caracteriza pela atuação a nível interno da empresa no sentido de otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando nesse esforço o comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno que impactam a empresa e os atributos dos recursos possuídos.

Neste contexto, o processo de gestão engloba as atividades de planejamento, organização, direção e controle. Chiavenato (2010) explica que o planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo; a organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar o planejamento e reflete como a empresa tenta cumprir os planos; a direção representa a colocação em marcha daquilo que foi planejado e organizado; o controle representa o acompanhamento, monitoração e avaliação do desempenho organizacional, para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido.

Para Padoveze (2012, p. 27), o processo de gestão "tem por finalidade permitir a empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir metas e objetivos explicitados na declaração de visão empresarial." Também, Pereira (2011 *apud* GUERREIRO, SOUZA, 2015, p. 90) afirma "a finalidade do processo de gestão é assegurar o cumprimento da missão da empresa, sendo que a etapa de planejamento estratégico determina as diretrizes estratégicas, que deve direcionar a organização".

Koetz (2009 p. 89) complementa que "um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim". Por meio de processos que as organizações recebem os recursos e os transformam em produtos, serviços e informações, que são devolvidas ao ambiente. Peleias (2002, p. 22) salienta que "o processo de gestão compreende as etapas nas quais ocorrem as decisões dos gestores".

Nessa abordagem a organização precisa "planejar e definir suas estratégias de maneira que as mesmas cumpram os objetivos definidos, orientados aos processos internos, sendo que o planejamento é elemento essencial para que a organização estabeleça suas prioridades e melhore seu desempenho organizacional" (KOETZ, 2009 p. 72).

Para Pereira (2011 *apud* GUERREIRO, SOUZA, 2015) o processo de gestão é dinâmico e deve ser retroalimentado com informações e decisões, que visam alinhar e corrigir os desvios identificados na etapa de controle, e considerados como aberto, pois interage com elementos do ambiente externo, influenciando e sendo influenciado. Welsch (1983 *apud* GUERREIRO, SOUZA, 2015, p. 90) reforça que "o papel fundamental da alta administração é gerenciar e acompanhar o processo de gestão organizacional, que deverá ser um processo contínuo e interdependente que irá definir o destino da organização no longo prazo".

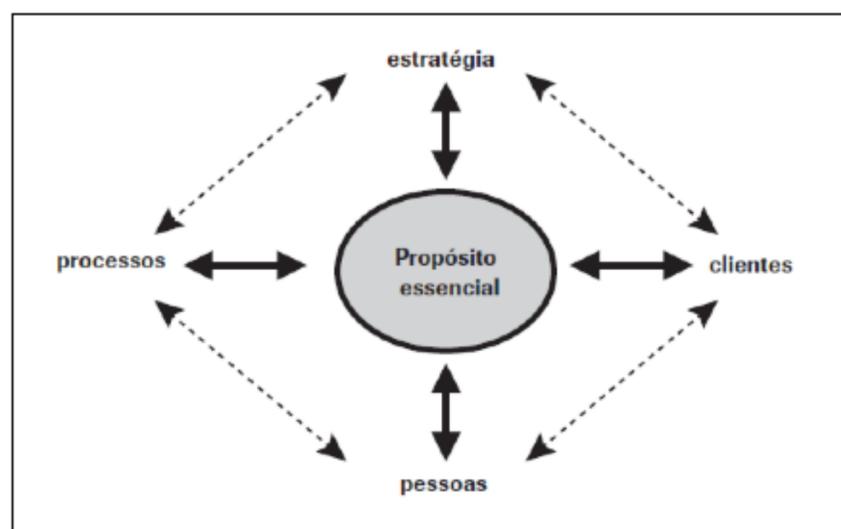
Para a interação dos processos de gestão com os *stakeholders*, visa-se o alinhamento relacionando o propósito essencial a estratégia, as pessoas, aos processos e aos clientes.

### 2.2 Alinhamento Organizacional

No processo da busca por eficácia, satisfação dos clientes e fixação no mercado onde atuam, as organizações buscam reorganizar suas estruturas e investir em processos visando a melhor tomada de decisões, vindo em encontro, a proposta do alinhamento organizacional.

As organizações precisam estar alinhadas para alcançar o propósito principal, o alinhamento traz ferramentas e princípios para que a organização possa adequar os seus processos, assim sendo, George Labovitz e Victor Rosansky desenvolveram um modelo de alinhamento, conforme consta em seu livro "The power of alignment" (1997), fundamentado em quatro elementos-chave: as pessoas, os clientes, os processos e as estratégias. Os autores definem que o alinhamento é um processo de integração dos elementos da organização em torno do propósito essencial dos negócios, conforme apresenta a figura 1.

Figura 1: Modelo de alinhamento organizacional



Fonte: Labovitz, Rosansky (1997, p. 36).

Nesta abordagem, o alinhamento vertical trata da relação entre a definição da estratégia de negócios da empresa e a efetiva concretização da estratégia pelas pessoas. E o alinhamento horizontal é entre os clientes e os processos, envolvendo a compreensão das necessidades do cliente e o alinhamento dos processos (interfuncionais) capazes de integrar o que o cliente necessita. Conforme os estudos de Wanderley (2013 p. 27-28), os quatro elementos podem ser melhor explicados:

- **Estratégia:** torna-se indispensável que as diversas funções dispersas por todos os níveis da organização, em conjunto, criem e compreendam a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido. Com base na estratégia definida, são reconhecidos aqueles processos essenciais que devem ser controlados e revistos;
- **Pessoas:** Após a definição da estratégia adotada, torna-se necessário determinar, em termos coletivos e individuais, as competências necessárias para alcançar o propósito definido. Assim, é destacado que as atividades ligadas à área de recursos humanos estejam alinhadas com a estratégia;
- **Clientes:** é aconselhável que as necessidades do cliente tenham relação com a elaboração da estratégia e com a estruturação dos processos-chaves da organização;
- **Processos:** são as sequências de ações essenciais para o alcance do propósito da estratégia, que devem ser diferenciadas das demais, controladas e constantemente

aperfeiçoadas.

Labovitz, Rosansky (1997) advertem que as organizações não podem seguir reduzindo custos e pessoas para sempre, defendendo que uma organização que queira sustentar o crescimento e a lucratividade, conservar-se no mercado e estar entre as líderes, precisa criar um alinhamento entre pessoas, clientes, estratégias e processos. Desta forma concentrando esforços no foco do negócio, pensando e agindo continuamente de forma conectada aos pilares do alinhamento organizacional, ajustando cada um dos elementos para que a organização alcance o propósito fundamental. Sendo que as quatro dimensões devem estar alinhadas, integradas e estrategicamente geridas para cumprir o alinhamento proposto.

De acordo com Beer e Eisenstat (1996 *apud* BARROS, 2007, p. 14):

O termo alinhamento organizacional refere-se à complexidade e interdependência dos seus sistemas abertos, cujos elementos formais (como tecnologia, estratégica e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) precisam ser alinhados (ajustados) entre si, para a implementação eficaz das suas estratégias.

Joshi et. al (2003 *apud* LÉLIS et. al, 2010) o alinhamento é importante não apenas no desenvolvimento de estratégias, mas também na implementação. Sendo a implementação favorecida pelo alinhamento e ajuste de sistemas base, alocação de recursos, cultura organizacional, prioridades e objetivos organizacionais, por isto é salientada a importância da coordenação dos níveis hierárquicos das estratégias.

Nos estudos de Ribas (2006) o alinhamento trata de um processo gerencial que possibilita a organização estabelecer o rumo a ser seguido, integrando os objetivos empresariais aos pessoais, delineando estratégias para alcançá-los. Sendo que as organizações veem-se ante a necessidade de obter maior flexibilidade e comprometimento de seus colaboradores, diante disso a proposta de alinhamento organizacional ganha força e credibilidade, pois, em tempos de turbulência, as organizações precisam ter propósito comum para ser compartilhado, que mereça a integração dos recursos e que lhes permitam manter-se no caminho do crescimento e da lucratividade. Todavia que o processo de alinhamento busca permear toda a estrutura, visando remover obstáculos e adicionar incentivo e mecanismos de suporte para o desenvolvimento de relações de cooperação e alinhamento com os *stakeholders*.

No mesmo contexto os estudos de Prieto, Carvalho, Fischmann (2009) destacam que a essência da estratégia é manter as organizações competitivas em meio às discontinuidades, implicando em um processo de implementação dinâmico e que envolve a coordenação de múltiplas variáveis e períodos de tempo mais extensos do que os desprezados no processo de formulação.

O processo de gestão é dinâmico pela necessidade de tomada de decisões, as quais ocorrem em todas as fases do processo.

### 2.3 Processo decisório e governança organizacional

O processo decisório está presente em todas as etapas do processo de gestão e a todo o momento os gestores tomam decisões. Para Padoveze (2012, p. 30) a decisão se caracteriza em a “escolha de um curso determinado de ação entre vários cursos de ação alternativos. O curso de ação escolhido pode compreender um conjunto de vários cursos de ação”. Peleias (2002, p. 65) complementa que “o processo decisório é o conjunto de etapas ou fases pelas quais passa o tomador de decisão na efetivação de sua escolha”.

Os estudos de Santos, Neiva (2013, p. 31) salientam que “no processo de satisfazer o cliente, as organizações voltam suas atenções para os membros que trabalham e prestam serviços com o propósito de concretizar sua missão e atingir os resultados desejados”. De acordo com Koetz (2009, p. 70) “para as organizações alcançarem tudo o que esperam e almejam é necessário planejar” e assim, efetuam processos para melhor tomada de decisão.

No processo decisório, os fundamentos de governança consolidam-se como instrumentos para impulsionar positivamente os resultados das organizações. Para Silva (2006) os modelos de governança variam de um país para outro, em geral delimita-se dois sistemas: o *anglo-saxão*, que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido, e o *nipo-germânico*, que predomina no Japão, na Alemanha e na maioria dos países da Europa. O que os diferencia são as estruturas de controle e propriedade, as formas de monitoramento usadas pelos proprietários e suas visões a respeito dos objetivos finais das empresas. Sendo que o primeiro modelo voltado aos acionistas e o segundo voltado aos *stakeholders*.

No Brasil, a governança corporativa progrediu com a globalização, com a abertura da economia, os processos de privatizações, fusões e aquisições. De acordo com os estudos de Rabelo, Silveira (1999, p. 05) a “governança corporativa é o sistema por meio do qual se exerce e se monitora o controle das corporações”. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2014) define:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Em seu Código das melhores práticas de governança corporativa (2009), o IBGC dispõe as organizações, independente de seu porte a práticas e recomendações que abordam questões de propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses.

A governança corporativa possui alguns princípios básicos que são a transparência; a equidade; a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. O IBGC e GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) recomendam que haja elaboração de um sistema de controle interno que monitore o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade, o sistema deverá estimular que os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem medidas preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos. No tocante a remuneração da equipe, deve ser um processo formal e transparente, estruturada de forma a vincular-se a resultados, com metas de curto e longo prazo, relacionados de forma clara e objetiva a geração de valor a comunidade e as causas onde a organização atua.

Segundo Mendes (2010 *apud* BENETTI, 2012, p. 22) “as boas práticas de Governança Corporativa se convertem em recomendações objetivas ao alinhar interesses diversos com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua perpetuidade”.

Os estudos de Mendonça et. al (2012) definem a governança como um conjunto de princípios ou mecanismos que conduzem o processo decisório em uma organização a fim de que a mesma torne-se sustentável economicamente e confiável para seus *stakeholders*. Pode-se entender a governança como a criação de estruturas internas e externas que garantem que as decisões tomadas no âmbito organizacional sejam tomadas dentro de parâmetros que garantam os interesses dos acionistas/ governantes/ cidadãos, além de garantir a transparência das transações para as partes envolvidas.

Padoveze (2012) salienta que o objetivo da governança é a criação de valor ao acionista e, ainda que, as empresas que adotam o conceito de governança tendem a dar maior transparência de seus negócios e padrões contábeis e financeiros ao mercado, tornando-se empresas com maior aceitação geral e, conseqüentemente, atrativas para investimentos.

Assim, o alinhamento organizacional poderá contribuir para qualificar os processos de gestão em uma empresa do agronegócio, pois a melhor governança propicia as organizações estrutura para o alcance dos seus objetivos.

---

## 3. Metodologia

Apresenta-se a definição da pesquisa, quanto a sua natureza, aos seus objetivos, à forma de abordagem do problema e do ponto de vista dos procedimentos técnicos.

Do ponto de vista de sua natureza é aplicada, pois “visa gerar conhecimentos para aplicação prática voltadas à solução de problemas específicos da realidade” (ZAMBERLAN et. al 2014, p. 94). Do ponto de vista de seus objetivos, é classificada como descritiva, porque caracteriza o processo de gestão e descreve o alinhamento organizacional da empresa objeto de estudo, a partir do modelo de Labovitz; Rosansky (1997).

Quanto à forma de abordagem do problema, este estudo pode ser considerado como sendo uma pesquisa qualitativa, por analisar questões dissertativas do questionário. Sendo que abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo (BEUREN; RAUPP, 2008). Zamberlan et. al (2014, p. 94) caracterizam a pesquisa qualitativa como “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados”, sendo descritiva e analisando os dados indutivamente.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o estudo é bibliográfico, documental e estudo de caso. Bibliográfico porque buscou no referencial teórico embasamento sobre as temáticas. Para Vergara (2004), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado e

fornece instrumental analítico. É documental porque utilizou materiais e documentos referentes à pesquisa que ainda não foram utilizados. Segundo Cruz (2010, p. 71) “é realizada por meio de coleta, classificação, seleção e utilização de documentos primários, que não sofreram nenhum tratamento científico e servirão de fonte para a coleta de dados”. E, ainda é um estudo de caso que exige flexibilidade na análise e interpretação dos dados coletados e de acordo com Cruz (2010, p. 67) “consiste em um estudo profundo, exaustivo e detalhado de uma unidade de interesse”.

Na pesquisa qualitativa a definição da amostragem não se baseia em critérios numéricos para validar sua representatividade, no entanto, precisa abranger os agentes sociais que têm uma conexão mais significativa com o problema a ser pesquisado (MINAYO, 2002).

A coleta de dados foi realizada por meio do preenchimento de questionários entregues às amostras dos sócios, funcionários e fornecedores da organização, aplicado em dezembro de 2015. Cruz (2010 p. 122) enfatiza que “o questionário é instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Utilizou-se como técnica de mensuração a Escala de Likert, onde os entrevistados indicam o grau de concordância ou discordância com as questões propostas. Nesta pesquisa adotaram-se quatro escalas sendo: discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente, na intenção de evitar a neutralidade, de não concordar e nem discordar. Os questionários foram estruturados numa escala de valores de 1 a 4, onde 1 significa que discorda totalmente e 4 que concorda totalmente.

A coleta de dados também envolveu observação, “registro sistemático de padrões de comportamento das pessoas, objetos e eventos, a fim de obter informações sobre o fenômeno de interesse” (ZAMBERLAN et al. 2014 p. 119). A observação ocorreu de forma sistemática, sendo caracterizada por ser estruturada e realizada em condições controladas, visando objetivos e propósitos predefinidos (CRUZ, 2010 p. 91). Depois da coleta de dados, procedeu-se a análise e interpretação dos dados com a finalidade de se obter respostas à questão de estudo proposta.

## 4. Análise dos resultados

### 4.1 Caracterização da organização

A empresa constituída em 2009 é administrada por dois sócios fundadores com formação em Agronomia e Técnico em Agropecuária. Possui os segmentos de insumos e máquinas agrícolas e, secundariamente, de cereais, trabalha em duas unidades, sendo uma loja física e outra unidade de recebimento de grãos, desenvolve atividades de venda, visita comercial, vistoria de lavouras e pós venda. Em sua equipe tática e operacional conta com vendedores externos, almoxarifes, assistentes e supervisor administrativos, auxiliar e mecânicos de máquinas, armazenista, num total de 13 colaboradores.

É uma empresa de médio porte com regime de tributação pelo lucro real. Atua no noroeste do Rio Grande do Sul e atende as cidades de Augusto Pestana, Coronel Barros, Boa Vista do Cadeado, Eugênio de Castro, Jóia, Capão do Cipó, Tupanciretã, Jari e Quevedos.

### 4.2 Os instrumentos do processo de gestão

Referente ao planejamento estratégico da empresa, sua missão é garantir a qualidade de produtos e serviços, gerando valor e satisfação ao cliente. Tem como visão ser referência regional nos negócios onde atua, e presa os seguintes valores: ter a preferência dos clientes, satisfação e valorização, qualidade em produtos e serviços, responsabilidade social e ambiental, ética e trabalho em equipe.

Estabelece como meta anual aumentar em 20% o faturamento do ano anterior. Como norteador da organização, apresenta a seus colaboradores um manual de conduta, onde são explicados todos os direitos e deveres correspondente ao trabalho em equipe e a cada função. Dispõe ainda, de um plano de comissões que beneficia todos os colaboradores com base no faturamento/recebimento dos vendedores externos, assim incentivando o trabalho em equipe.

O acompanhamento e monitoramento do desempenho organizacional é feito através de reuniões mensais onde são analisados os resultados no período, identificando os pontos fortes a maximizar e os fracos a corrigir ou minimizar.

O controle do custo operacional e margem de contribuição por grupo de produtos é feito utilizando como parâmetro o faturamento da empresa, em análise comparativa aos períodos anteriores. Usa-se o método *mark-up* para a formação de preços.

O estoque é controlado em sistema e manualmente por lotes e grupos, para ser possível a verificação e fechamento do mesmo. A estocagem é realizada de forma organizada e separada com placas informativas, para facilitar contagens e carregamento. O acompanhamento é feito diariamente e a verificação semanal.

Através do fluxo de caixa, realizado mensalmente, é feita a previsão de receitas e despesas para um período semestral, utilizando-se dele para o processo de tomada de decisões (momentâneas e futuras), no sentido de necessidade de capital de giro (próprio ou de terceiros), rotatividade de estoque, redução de custos, prorrogação ou antecipação de contas, e despesas mais significativas. É realizado o comparativo do fluxo previsto x realizado, para dimensionar os itens com maior elevação ou diminuição.

A contabilidade externa presta assessoria semanal, com reuniões para sinalizar os resultados da empresa, referente ao faturamento, aumento/diminuição das despesas, resultado líquido evidenciado, e a partir disso, repassa a análise de faturamento *versus* margem comparando com os períodos anteriores, evidenciando as metas concretizadas.

Seus sócios veem o mercado do agronegócio em constante expansão, pois apesar das dificuldades encontradas e instabilidades climáticas, seus clientes trabalham com bens de consumo, que suprem necessidades humanas. Deste modo, os produtores rurais sempre estarão produzindo, assim adquirindo insumos para formar suas lavouras e máquinas para melhor qualidade e tecnologia de plantio/aplicação/colheita, visando maior produtividade, bem como conforto e segurança.

### 4.3 Nível de alinhamento organizacional da empresa

O questionário aplicado, conforme proposto no modelo de Labovitz; Rosansky (1997), diagnosticou o grau de alinhamento da organização, a partir das respostas e percepções, analisou-se questões referentes à estratégia, os processos, os clientes e as pessoas.

A amostra constitui-se de 19 pessoas que compõe e participam ativamente das atividades da organização, sendo 16 do gênero masculino e 3 do gênero feminino, 7 com idade entre 24 e 30 anos, e 12 acima de 31 anos. As questões foram aplicadas aos 2 proprietários, 13 funcionários e 4 fornecedores da empresa, assim obteve-se o seguinte resultado por dimensões:

#### a) Estratégia

O quadro 1 evidencia os resultados a partir do questionário no quesito estratégia.

Quadro 1 – Resultados da dimensão estratégia.

ESTRATÉGIAS	DT	D	C	CT
	1	2	3	4
As estratégias organizacionais são comunicadas de forma clara para mim	0,0%	26,3%	52,6%	21,1%
As estratégias organizacionais orientam a identificação de habilidades e conhecimentos que eu preciso ter	0,0%	10,5%	73,7%	15,8%
As pessoas aqui estão dispostas a mudar quando novas estratégias organizacionais exigirem	5,3%	42,1%	47,4%	5,3%

Nossos administradores concordam com a estratégia organizacional	0,0%	15,8%	73,7%	10,5%
Total na dimensão das estratégias	1,32%	23,68%	61,84%	13,16%

Fonte: Dados conforme pesquisa da autora elaborado a partir do Modelo Labovitz; Rosansky (1997).

Na dimensão da estratégia, observa-se que 73,7% dos respondentes concordam e concordam totalmente que as estratégias organizacionais são comunicadas de forma clara. 89,5% concorda e concordam totalmente que as estratégias organizacionais orientam a identificação de habilidades e conhecimentos que as pessoas precisam ter e 84,2% afirmam que os administradores da empresa concordam e concordam totalmente com a estratégia da empresa. Contudo, a afirmação que divide opiniões é de que as pessoas estão dispostas a mudar quando novas estratégias organizacionais exigirem.

## b) Pessoas

O quadro 2 evidencia os resultados a partir do questionário no quesito pessoas.

Quadro 2 – Resultados da dimensão pessoas.

PESSOAS	DT	D	C	CT
	1	2	3	4
Nossa organização coleta informações de funcionários sobre como as coisas funcionam	5,3%	42,1%	47,4%	5,3%
Minha unidade de trabalho ou equipe é recompensada por nosso desempenho em equipe	10,5%	47,4%	31,6%	10,5%
Os grupos dentro da organização cooperam para alcançar a satisfação do cliente	5,3%	31,6%	47,4%	15,8%
Quando os processos forem alterados, o impacto sobre a satisfação dos funcionários é medido	10,5%	57,9%	21,1%	10,5%
Total na dimensão das pessoas	7,89%	44,74%	36,84%	10,53%

Fonte: Dados conforme pesquisa da autora elaborado a partir do Modelo Labovitz; Rosansky (1997).

Na dimensão das pessoas, é evidente a discordância em relação ao reconhecimento do desempenho das equipes e a avaliação da satisfação dos funcionários quando da alteração de processos. A coleta de informações de funcionários sobre como as coisas funcionam divide as opiniões. Contudo, concordam que os grupos dentro da organização cooperam para alcançar a satisfação do cliente.

## c) Processos

O quadro 3 evidencia os resultados a partir do questionário no quesito processos.

Quadro 3 – Resultados da dimensão processos.

PROCESSOS	DT	D	C	CT
	1	2	3	4
Nossos gestores se preocupam como o trabalho é feito, bem como sobre os resultados	0,0%	5,3%	63,2%	31,6%
Revisamos nossos processos de trabalho regularmente para ver o quão bem eles estão funcionando	0,0%	26,3%	57,9%	15,8%
Quando algo dá errado, corrigimos as razões subjacentes para que o problema não volte a acontecer	0,0%	31,6%	47,4%	21,1%
Os processos são revistos para garantir que eles contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos	0,0%	36,8%	47,4%	15,8%
Total na dimensão dos processos	0,00%	25,00%	53,95%	21,05%

Fonte: Dados conforme pesquisa da autora elaborado a partir do Modelo Labovitz; Rosansky (1997).

Verificou-se opiniões divergentes em relação aos controles e às contingências, ou seja quando algo dá errado, não há preocupação em corrigir as razões subjacentes para que o problema não volte a acontecer. Ainda, 36,8% dos respondentes afirma que os processos não são revistos para garantir que eles contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos. Contudo, 94,8% concorda e concordam totalmente que os gestores se preocupam como o trabalho é feito, bem como sobre os resultados e 73,7% concordam que existe revisão dos processos de trabalho regularmente para ver o quão bem eles estão funcionando.

## d) Clientes

O quadro 4 evidencia os resultados a partir do questionário no quesito clientes.

Quadro 4 – Resultados da dimensão clientes.

CLIENTES	DT	D	C	CT
	1	2	3	4
Para cada serviço que a nossa organização fornece, há uma lista acordada e priorizada, do que os clientes se preocupam	5,3%	42,1%	47,4%	5,3%

São fornecidas as pessoas da organização, informações úteis sobre as reclamações dos clientes	5,3%	31,6%	47,4%	15,8%
Estratégias são revisadas periodicamente para garantir a satisfação das necessidades dos clientes críticos	0,0%	57,9%	26,3%	15,8%
Os processos são revistos regularmente para garantir que eles contribuam para a realização e satisfação do cliente	5,3%	36,8%	47,4%	10,5%
Total na dimensão dos clientes	3,95%	42,11%	42,11%	11,84%

Fonte: Dados conforme pesquisa da autora elaborado a partir do Modelo Labovitz; Rosansky (1997).

Na dimensão dos clientes, 57,9% discorda que as estratégias são revisadas periodicamente para garantir a satisfação das necessidades dos clientes críticos, 36,9% entende que não há repasse de informações úteis sobre as reclamações dos clientes. Um aspecto que divide opiniões se refere ao fornecimento de informações referentes ao que os clientes se preocupam e a falta de revisão regular dos processos que poderiam contribuir para a satisfação dos clientes.

Em uma verificação geral, observa-se que as estratégias somaram 61,84% de concordância; os processos 53,95% pontos de concordância; alusivo aos clientes há um empate de 42,11% entre discordância e concordância; no quesito pessoas há uma discordância de 44,74%.

Observou-se que as estratégias são melhor compreendidas aos fornecedores e sócios. Os processos são melhor percebidos pelos funcionários. Para os sócios há de ser melhorado os serviços para atender qualificados os clientes; na percepção dos funcionários a dimensão pessoas precisa ser melhor analisada e receber mais atenção da direção da organização.

Cabe relatar alguns apontamentos registrados pelos respondentes nas perguntas abertas no âmbito dos processos de gestão. No que se refere ao planejamento, evidenciou-se que é preciso aprimorar o planejamento individual de vendas, dispor e planejar reuniões (motivacionais), palestras, treinamentos.

No que tange à organização e execução dos processos, verificou-se que é preciso definir melhor a função de cada funcionário na empresa, intensificar e aprimorar a comunicação entre os setores (operacional, assistência técnica e gerencial), explicar e transmitir melhor as informações, maior agilidade nos processos, avaliar os resultados da assistência técnica e dispor de caixa de coleta de satisfação dos clientes.

No que se refere aos controles internos, constatou-se que é necessário melhorar o controle de bens e utensílios de uso diário, intensificar o controle do custo de operação e fluxo de caixa, averiguar e dominar as questões referente a medicina ocupacional.

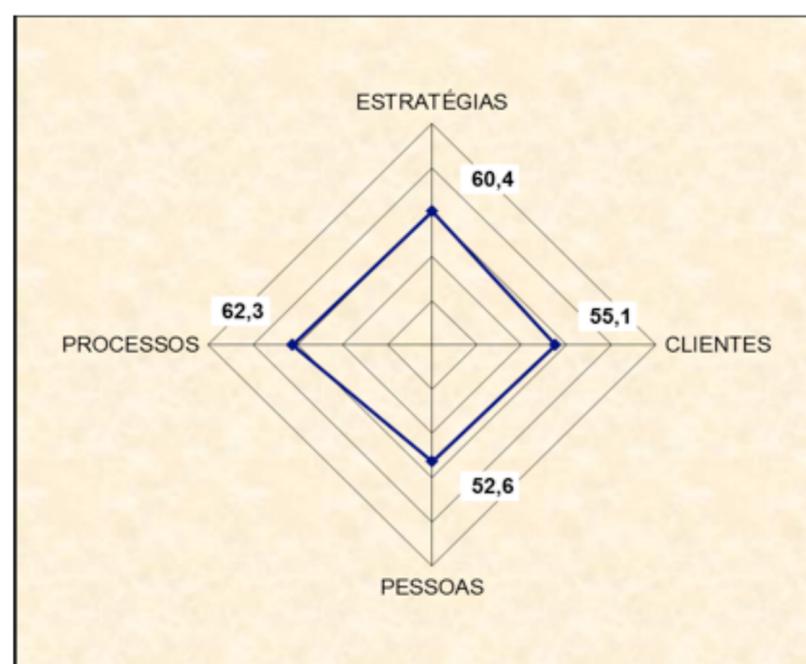
No que tange as pessoas, verificou-se que é importante avaliar desempenhos/resultados e reconhecê-los, rever trabalho aos sábados, melhorar atitudes das pessoas, respeitar e aceitar as opiniões.

#### 4.4 O alinhamento organizacional da empresa

Ao analisar o alinhamento organizacional pela ótica do modelo Labovitz; Rosansky (1997) considera-se que quanto mais perto do centro do alvo estivessem os pontos, mais estreito o alinhamento e maior a probabilidade de sucesso (HAYES, 2003).

Com base na pontuação, demonstra-se na figura 2 o nível de alinhamento atual:

Figura 2: Alinhamento atual da organização.



Fonte: elaborado pela autora

Assim o alinhamento vertical na relação da dimensão da estratégia e das pessoas se apresenta como insipiente e pouco estruturado. No que se refere ao alinhamento horizontal, na dimensão dos processos e clientes, ficou evidenciado que os processos precisam se alinhar melhor para atender e interagir com o que o cliente necessita.

Observa-se que as quatro dimensões não foram bem avaliadas. Evidencia-se assim, que a relação estratégia/pessoas, carece de atenção, pois as pessoas não estão dispostas a mudarem quando novas estratégias organizacionais exigirem, em contraponto a satisfação dos funcionários não esta sendo medida, a unidade de trabalho não se considera recompensada pelo seu desempenho em equipe e as informações dos funcionários de como as coisas funcionam não são coletadas. O alinhamento dessas duas dimensões ocorrendo, conseqüentemente acolhendo os funcionários, a aceitação a mudança ocorrerá naturalmente.

Nas dimensões dos processos/clientes necessita-se rever os processos para garantir que eles contribuam para os objetivos da estratégia e a satisfação dos clientes, corrigir as razões para que problemas não voltem a acontecer, revisar periodicamente as estratégias para garantir a satisfação dos clientes e fornecer informações referente a cada serviço para atender as exigências dos mesmos. Uma vez que quanto mais próximo o cliente estiver da empresa, maior a facilidade de decifrá-lo e torná-lo parte do processo.

Evidentemente a dimensão pessoa é a mais crítica dentro da organização, sendo 52,63% de discordância e discordância total, assim, as pessoas não estão alinhadas e comprometidas, não contribuindo para alcançar os objetivos. O alinhamento desta dimensão é capaz de gerar uma cultura organizacional que resulte em satisfação, comprometimento, motivação, clientes pontuais, logo maior retorno financeiro.

## 5. Conclusão

O presente estudo permitiu considerações sobre as temáticas abordadas, quais sejam, os processos de gestão, o alinhamento organizacional, o processo decisório e a governança organizacional. As conclusões do estudo apontam que os objetivos foram alcançados, pois foi possível identificar os instrumentos que a organização está utilizando e suas carências.

Os resultados demonstram que o nível de alinhamento é precário e insuficiente para considerar a empresa alinhada ao propósito central. Na dimensão da estratégia, elas estão sendo entendidas, contudo as pessoas não percebem a importância das mudanças para atendê-las. Na dimensão das pessoas verifica-se insatisfação nas respostas. Na dimensão processos, constata-se opiniões divergentes em relação aos fluxos e controles. Na dimensão clientes, evidencia-se a necessidade de revisão das estratégias para atender melhor aos clientes.

O alinhamento da empresa configura-se como frágil, contudo, com possibilidade potencial de melhorias. As dimensões precisam ser revistas e realinhadas em diferentes aspectos, a partir do uso eficiente dos instrumentos de gestão que já dispõe.

Recomenda-se a empresa que busque implantar um sistema de governança simples, contudo, formalizado. A partir, de um sistema de controle interno que monitore o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade, estimulando os encarregados de monitorar e fiscalizar a adotar medidas preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de erros e de riscos.

Sugere-se que na dimensão da estratégia que os gestores formalizem o planejamento estratégico e que seja disseminado por toda a organização para tornar-se um instrumento de governança legítimo. Bem como elabore o orçamento anual, a análise da viabilidade dos negócios e do planejamento de longo prazo. Na dimensão das pessoas sugere-se medir e avaliar o impacto sobre a satisfação dos funcionários por ocasião da alteração de processos.

Na dimensão dos processos indica-se a revisão dos fluxos dos processos para garantir que eles contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos, bem como, corrigir problemas para que não voltem a se repetir. Na dimensão dos clientes recomenda-se a revisão das estratégias que buscam a satisfação do cliente.

Ainda, indica-se que a empresa se aproprie das informações provenientes dos demonstrativos contábeis e gerenciais oferecidos pela assessoria do escritório de contabilidade. Bem como, pelas informações do controle interno no que tange ao controle do custo operacional, formação de preços, margem de contribuição, análise comparativas e fluxo de caixa. Estas informações poderão ter um significado especial para a elaboração dos planos estratégicos, gerenciais e operacionais da organização, bem como, para o controle e avaliação do desempenho econômico e financeiro.

Assim, o estudo do alinhamento organizacional na organização propiciou a incorporação de uma importante ferramenta no apoio ao processo de gestão e enfatizou a necessidade de que os gestores utilizem instrumentos que permitam o melhor controle, o alinhamento entre estratégia e pessoas, clientes e processos, possibilitando uma melhor governança.

Como sugestão para trabalhos futuros fica a possibilidade de adequar os pontos principais verificados nesse estudo e aplicar novamente o instrumento de pesquisa de Labovitz; Rosansky (1997) em organizações de outro porte e outros setores, a fim de verificar o nível de alinhamento e as suas contribuições.

## Referências

BARROS, Luis Alberto Monteiro. **Alinhamento estratégico**. São Paulo, 2007; 159 p. Disponível em:

<[www.teses.usp.br/teses/06052007/TeseAlinhamentoEstrategicofinal.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/06052007/TeseAlinhamentoEstrategicofinal.pdf)>. Acessado em 14/06/2015.

BENETTI, Tiago, - **Governança Corporativa**: Um estudo de caso em uma empresa familiar. Ijuí, 2012; 45p. Disponível em:

<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/727/Governan%C3%A7a%20Corporativa%20%20Um%20estudo%20de%20caso%20Tiago%20Benetti.pdf?sequence=1>> Acessado em 14/06/2015.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto – **Administração nos novos tempos**: Administração 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes. **Metodologia da pesquisa científica**: administração III. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas: 2010. 184p.

GUERREIRO, Reinaldo, SOUZA, Paiva Rodrigo. **Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico** – Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v.11, n.1, p. 88-104, jan/mar., 2015.

HAYES, Bruce J. **Fatores críticos de sucesso do seis sigma**. Disponível em: < [http://www.qsp.org.br/fatores\\_criticos.shtml](http://www.qsp.org.br/fatores_criticos.shtml)>. Acessado 01/03/2016.

IBGC - **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18164>. Acessado em 27/11/2014.

IBGC e GIFE - **Guia das melhores práticas de governança para fundações e institutos empresariais**. 2.ed./ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e GIFE. São Paulo: IBGC e GIFE, 2014 72 p.

KOETZ, Luciane Soutello. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The Power of Alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley & Sons, 1997.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti (org.). **Governança e alinhamento estratégico na cadeia automotiva**. ENEGEP. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, São Paulo de 12 a 15 de outubro de 2010. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_113\\_741\\_17338.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_113_741_17338.pdf). Acessado em 14/06/2015.

MENDONÇA, Claudio Márcio Campos; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito; NETO, Manoel Veras de Souza; ARAÚJO, Afrânio Galdino. **Governança de tecnologia da informação**: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. Revista Administração Pública - Rio de Janeiro 47 (2): 443-468, mar/abr. 2013.

MINAYO, M. C. S. de. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: HUCITEC, 2002.

PADOVEZE, Clovis Luis – **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PELEIAS, Ivam Ricardo – **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PETRAGLIA, José (org) – **Análise do processo decisório na ampliação da armazenagem de etanol no porto de Santos**: Um estudo de caso -- REGE, São Paulo – SP. Brasil, v.21, n. 3, p. 361-378, julh/set. 2014

PRATES, Wladimir Ribeiro – **A tomada de decisão individual e em grupo**: um ensaio experimental em finanças comportamentais. Florianópolis, Santa Catarina: 2012. 104 p.

PRIETO, Vanderlei Correia; CARVALHO, Marly Monteiro. FISCHMANN, Adalberto Américo. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Vol. 19 no. 2 São Paulo, 2009. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132009000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132009000200008&script=sci_arttext) > Acessado em: 09/05/2015.

RABELO, Flávio, SILVEIRA, José Maria da – **Estruturas de governança e governança corporativa**: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras – Texto para discussão: IE/UNICAMP, Campinas, n.77, jul.1999.

RIBAS, Marinês – **Responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional**: um estudo em organizações certificadas pela SA 8000. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2006. – 190 f.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Juliana N.; NEIVA, Elaine R.; MELO, Eleuni A. **Relação entre o clima organizacional, percepções de mudança organizacional e satisfação do cliente** - Universidade de Brasília - Psicologia: Teoria e pesquisa: Jan-Mar 2013. Vol 29 n. 1, PP.31-39.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

TRETER, Jaciara. **Decisões de investimento e gestão do capital de giro na perspectiva da governança corporativa**: um estudo em cooperativas de produção no Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2004. – 201 f.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WANDERLEY, Camila de Paula Guayer. **Alinhamento estratégico interno**: um estudo sobre a evolução da estratégia em curso em uma empresa júnior da Universidade de Brasília. Brasília, 2013. 61 f. Disponível em:

<[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/5269/1/2013\\_CamiladePaulaGuayerWanderley.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/5269/1/2013_CamiladePaulaGuayerWanderley.pdf)> Acessado em 02/06/2015.

ZAMBERLAN, Luciano (org). **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2014. 208p.

---

1. Bacharel em Administração, pós-graduanda em Controladoria e Gestão Empresarial – UNIJUÍ/RS.
  2. Mestre, Professora do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – UNIJUÍ/RS
  3. Bacharel em Administração – UNIJUÍ/RS. email: [jessica.turcato@ccgi.com.br](mailto:jessica.turcato@ccgi.com.br)
  4. Mestre, Professora do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – UNIJUÍ/RS
  5. Doutor, Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – UNIJUÍ/RS
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 09) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados