

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DESDOBRAMENTOS DE OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS: UMA  
ANÁLISE DAS EQUIPES OPERACIONAIS DA MRS LOGÍSTICA S.A.**

THIAGO GOLLNER EVANGELISTA

JUIZ DE FORA  
2016

THIAGO GOLLNER EVANGELISTA

DESDOBRAMENTOS DE OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS: UMA  
ANÁLISE DAS EQUIPES OPERACIONAIS DA MRS LOGÍSTICA S.A.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pelo acadêmico Thiago Gollner Evangelista ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Belli Castanha

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus que me inspirou e deu forças em cada etapa da graduação e no desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores, a base da construção do meu conhecimento, não apenas pelos ensinamentos teóricos, mas também a respeito da conduta e ética que levo para a vida.

Agradeço aos meus pais por me incentivarem e apoiarem meus projetos e decisões e a minha irmã, Deborah, por trazer uma alegria que me inspira sempre.

Ao meu Orientador, Anderson Belli Castanha, pela atenção, dedicação e ensinamentos que permitiram a conclusão deste trabalho.

E à minha namorada, Patricia, que sempre me motivou na busca da conclusão das etapas da minha vida.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes .....	13
Figura 2: Níveis de Estratégia .....	14
Figura 3: Quatro perspectivas da estratégia de operação .....	18
Figura 4: Perspectiva <i>bottom-up</i> da estratégia de operação .....	19
Figura 5: Base Teórica x Características da organização (expectativa) .....	30
Figura 6: Malha Ferroviária da MRS Logística.....	35
Figura 7: Locomotiva Elétrica da MRS Logística.....	36
Figura 8: Composição Societária da MRS Logística .....	36
Figura 9: Resultados Anuais da MRS Logística.....	37
Figura 10: Organograma da MRS Logística .....	38
Figura 11: Estrutura Organizacional da Diretoria de Operações.....	39
Figura 12: Representação dos níveis estratégicos da MRS Logística .....	41
Figura 13: Representação da teoria de alinhamento estratégico.....	52
Figura 14: Representação do alinhamento estratégico observado na MRS.....	53

## RESUMO

Apesar da adoção dos consagrados modelos de Planejamento Estratégico e Gerenciamento por Diretrizes, lacunas podem ser observadas no alinhamento estratégico de uma organização, o que levou ao projeto de pesquisa qualitativa, caracterizado como estudo de caso, realizado na MRS Logística S.A., empresa concessionária da malha férrea do Sudeste do Brasil. O Planejamento Estratégico da organização está pautado em um processo próprio e formulado mediante aprendizado da organização ao longo do tempo, baseado, inclusive, nas definições do Gerenciamento por Diretrizes. A observação de lacunas no modelo de desdobramento de objetivos e metas organizacionais motivou a investigação das causas responsáveis para tal situação. A análise se deu no contexto das áreas operacionais da organização, explorando na visão dos gestores de diferentes níveis hierárquicos dessas áreas, os eventos existentes que pudessem contribuir com a distância observada entre as diferentes estratégias funcionais da organização. Por meio da análise das evidências obtidas por observação direta, documentos e entrevistas, foi possível a compreensão do modelo de formulação e desdobramento estratégico da organização, bem como definir o motivo da existência das lacunas do alinhamento estratégico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia, Estratégia de Operações, Planejamento Estratégico, Objetivos, Metas, Gerenciamento por Diretrizes, Alinhamento Estratégico.

## ABSTRACT

Despite the adoption of established models of Strategic Planning and Management by Guidelines, gaps can be observed in the strategic alignment of an organization, which led to the qualitative research project, characterized as a case study, carried out in MRS Logística S.A., concessionaire of the grid company railroad in southeastern Brazil. The strategic planning of the organization is guided in its own process and formulated by learning the organization over time, based, including the definitions Management by Guidelines. The observation gaps in the deployment model of organizational goals and objectives led to the investigation of the causes responsible for such situation. The analysis was done in the context of the operational areas of the organization, exploring the vision of managers from different hierarchical levels in these areas, existing events that could contribute to the observed distance between the different functional strategies of the organization. Through the analysis of the evidence obtained by direct observation, documents and interviews, understanding the formulation of model and strategic deployment of the organization it was possible, and to define the reason for the existence of gaps in strategic alignment.

**KEY-WORDS:** Strategy, Operations Strategy, Strategic Planning, Objectives, Goals, Guidelines for Management, Strategic Alignment.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1	Problema de pesquisa.....	8
1.2	Objetivos .....	9
1.3	Limitações do Estudo.....	9
1.4	Justificativas.....	10
1.5	Estrutura do trabalho.....	10
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1	Estratégia .....	12
2.2	Estratégia de Operações ou Estratégia de Produção .....	17
2.3	Planejamento Estratégico.....	23
2.4	Gerenciamento por Diretrizes .....	27
2.5	Considerações sobre o Referencial Teórico.....	29
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1	Estratégia de Pesquisa.....	31
3.2	Característica da Pesquisa.....	31
3.3	Coleta de Dados .....	32
3.4	Análise de Dados .....	33
<b>4</b>	<b>O CASO DA ORGANIZAÇÃO MRS LOGÍSTICA .....</b>	<b>34</b>
4.1	Caracterização da Organização.....	34
4.2	Estrutura Organizacional .....	37
4.3	Níveis Estratégicos da MRS Logística .....	39
4.4	Processo de formulação da estratégia da MRS .....	41
4.5	Desdobramento da estratégia de negócios em estratégias funcionais.....	47
4.6	Considerações sobre o Caso .....	51
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>59</b>
7.1	Apêndice 1: Roteiro de Entrevista .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente, no qual sofrem influências, bem como podem exercê-las. O dinamismo do mundo atual reforça a importância de uma organização em ser ágil no atendimento das exigências dos consumidores (Hammel, 1996).

Segundo Porter (2004), explicitamente ou não, toda organização inserida no mercado possui estratégia competitiva, seja por meio de formulação de um planejamento ou com base na evolução a partir das atividades desempenhadas.

Corroborando a visão de Porter (2004), Mintzberg (2010) afirma que uma organização possui uma estratégia até mesmo quando intencionalmente decide não ter uma definição estratégica.

Para Porter apud Mintzberg et al (2006), a estratégia é um conceito fortemente integrado, altamente coerente e totalmente deliberado, levando a instituição ou empresa a uma posição de obter vantagem competitiva, sendo a estratégia competitiva um processo de diferenciação frente à concorrência.

As organizações estão em processo constante de sobrevivência no mercado ao qual ela está inserida, sobrevivência essa que a faz ter que estabelecer vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Tendo em vista os cenários desafiadores que o mercado oferece, o processo no qual uma organização obtém vantagens que a diferencie ganha importância, já que as mesmas apresentam constante necessidade de superar os concorrentes. (Hayes et al, 2008)

Portanto, uma companhia precisa estabelecer o modo com o qual as decisões estratégicas serão tomadas e a forma com que isso permitirá a conquista de vantagens competitivas sustentáveis para perpetuar-se no mercado.

A estratégia é observada em diferentes níveis hierárquicos e em cada nível a associação da mesma deve se dar de forma consistente, para que sejam garantidos os objetivos definidos. (Hayes et al, 2008)

Em um ambiente empresarial ou institucional, o alcance dos objetivos definidos representa o sucesso no desenvolvimento dos processos, principalmente produtivos, e consequentemente a adequação dos resultados em relação ao que a mesma se propunha ou almejava.

A definição dos objetivos é um processo de extrema importância dentro da gestão estratégica e tão importante quanto, é a capacidade da organização em fazer com que seus



diferentes processos e áreas estejam alinhados com tais objetivos. É preciso garantir que o somatório dos esforços das diferentes equipes da organização contribua para o alcance dos objetivos corporativos.

Com isso, a identificação de lapsos na estratificação da estratégia da companhia é fundamental para o aperfeiçoamento do desdobramento estratégico, uma vez que é possível gerar ganhos maiores, à medida que a imprecisão na orientação estratégica de níveis hierárquicos diminua.

A associação entre perpetuação de uma organização no mercado com a eficácia no processo de formulação estratégica, bem como o sucesso do alinhamento da mesma em uma organização, motivou a pesquisa.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Tendo em vista o crescente dinamismo de relações existentes nos ambientes no qual uma organização está inserida, o sucesso da mesma pode ser relacionado ao alcance de níveis superiores de formulação e alinhamento estratégico.

Assim, a avaliação da eficácia do processo estratégico de uma organização torna-se imprescindível para que a mesma esteja preparada para lidar com os diferentes atores de influências do mercado.

A MRS Logística S.A. é uma organização que oferece serviços logísticos ao mercado, mais especificamente, oferecendo o transporte ferroviário de cargas na região Sudeste do Brasil. A organização estabeleceu ao longo dos anos um processo próprio de formulação e desdobramento estratégico, baseado nos conceituados modelos de Planejamento Estratégico e Gerenciamento por Diretrizes.

Entretanto, uma organização está sujeita a apresentar lacunas no alinhamento estratégico das diferentes equipes de trabalho, que podem ser identificadas pelos próprios colaboradores da organização.

Como os modelos de Planejamento Estratégico e Gerenciamento por Diretrizes estabelecem mecanismos para uma organização apresentar coerência estratégica entre os diferentes níveis de hierarquia e consistência entre as funções desempenhadas, os motivos e as razões que levam uma organização apresentar lacunas no alinhamento, bem como a própria identificação destas lacunas, podem ser considerados um problema a ser pesquisado.

## 1.2 Objetivos

A partir do entendimento que a organização, MRS Logística, desenvolveu um modelo próprio de concepção e desdobramento estratégico, corroborado com o problema de pesquisa exposto, definiu-se como *objetivo geral* para o estudo, entender e descrever o modelo estratégico criado e utilizado pela organização.

Além do objetivo geral estabelecido, foi realizada a definição de *objetivos específicos* que possibilitarão responder ao problema de pesquisa identificado, sendo:

- Entender como é realizado o desdobramento estratégico na MRS Logística;
- Entender como a organização tenta promover o alinhamento estratégico vertical e horizontal; e
- Identificar a existência de lacunas no alinhamento estratégico da organização.

## 1.3 Limitações do Estudo

A MRS Logística é uma organização, conforme dito, com atuação em toda a região Sudeste do país e como consequência disto, apresenta equipes de trabalho espalhadas pelos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

O trabalho desenvolvido, porém, limitou-se a estudar a organização com base nas observações e informações obtidas na principal sede da organização, localizada na cidade de Juiz de Fora, em Minas Gerais.

A determinação desta localização geográfica para o estudo baseou-se na limitação do autor em deslocar-se para as diferentes sedes da organização. De todo modo, a maior parte das equipes administrativas e de gestão da organização está localizada na cidade de Juiz de Fora.

O presente estudo limitou-se, ainda, em analisar os fenômenos estratégicos com base na visão das gerências vinculadas à Diretoria de Operações da MRS Logística. Esta limitação deu-se em razão do conhecimento prévio do autor, que desempenhou funções de controle de metas da área, entre outras.

A experiência prévia adquirida pelo autor nas Gerências vinculadas à Diretoria de Operações permitiu a observação das características da estratégia dessas equipes, bem como

facilitou a abordagem da mesma aos gestores relacionados à pesquisa de dados desenvolvida no trabalho.

#### **1.4 Justificativas**

Dada a importância de uma organização aprimorar as vantagens frente aos concorrentes e garantir diferenciação aos consumidores, possível através de um ajustado processo de formulação e desdobramento da estratégia, o presente estudo justifica-se.

A relevância é comprovada mediante ao pequeno universo de estudos de caso sobre essa temática no setor alvo, sendo este o primeiro caso na organização, além da justificativa pela importância do tema.

Cabe ressaltar ainda, a expectativa de que novas incursões na avaliação estratégica de operações em organizações prestadoras de serviços ferroviários possam ocorrer, bem como, a continuidade e aprofundamento na avaliação do ambiente observado na própria MRS Logística, em um futuro próximo.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

Organizou-se o trabalho conforme estruturas sugeridas por Creswell (2007) e Yin (2005), para a realização de projetos de pesquisa e estudo de casos. A estrutura seguida no estudo aproxima, de certo modo, ao desencadeamento cronológico das ações seguidas pelo autor. Portanto, o estudo apresentará, a seguir, a seguinte estrutura básica: Referencial Teórico; Metodologia; O caso da MRS Logística; e Conclusão.

No capítulo de Referencial Teórico, o autor buscou referenciar as conceituações literárias observadas acerca do tema de estudo. Neste capítulo foram realizadas as definições sobre: Estratégia e os níveis que a mesma apresenta, sendo especificado o contexto de estratégia funcional de operações, contexto no qual o estudo se desenvolveu; Alinhamento estratégico vertical e horizontal, uma vez que esses conceitos relacionam-se mais especificamente com o problema de pesquisa identificado; Planejamento Estratégico e Gerenciamento por Diretrizes, modelos que foram identificados como modelos nos quais a organização baseou-se para o desenvolvimento de seu modelo próprio.

No capítulo de Metodologia foi abordada a caracterização das fontes de evidências utilizadas para a realização do trabalho, bem como caracterização do mesmo quanto ao estabelecido pela literatura de metodologia de pesquisa.

O capítulo seguinte abordou todas as observações e análises do estudo de caso em questão. Neste capítulo, foram descritas as evidências levantadas durante a realização do estudo e que serviram de base para o capítulo seguinte, de conclusão.

No capítulo final, foram apresentadas as considerações finais que o autor estabeleceu com a análise das evidências realçadas no capítulo de descrição do estudo de caso. Neste capítulo foi realizado o paralelo com o observado e as questões e objetivos levantados, bem como, exposto o resultado final do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização do estudo e alcance dos resultados esperados com a avaliação do caso, fez-se necessária a utilização de materiais bibliográficos, nos quais foram observados, na visão de diversos autores, a conceituação dos temas, ferramentas e modelos teóricos que norteiam o foco dado no desenvolvimento das análises das informações e práticas observadas na gestão estratégica dos setores operacionais da organização avaliada.

Serão abordados os conceitos e definições sobre: Estratégias; Estratégias de Operações; Planejamento Estratégico e Gerenciamento por Diretrizes.

### 2.1 Estratégia

A estratégia possui uma amplitude em seu conceito, conforme apontou Zaccarelli (1996), sendo que a definição da mesma não é facilmente expressa. De todo modo, o mesmo autor sugere que estratégia é a decisão de uma organização na forma com que serão alcançadas vantagens competitivas que melhorem seu posicionamento frente aos concorrentes, permita a obtenção de diferenciais mercadológicos e aumente a competitividade junto aos clientes.

A estratégia, como aponta Hammel (1996), é o resultado da interação de ideias, informações, personalidades e desejos. Assim, o produto desse cruzamento é a geração da estratégia em uma organização,

Nas conceituações de Zaccarelli (1996) e de Hammel (1996), observa-se a estratégia como busca de uma adequação aos clientes, conforme o primeiro autor, ou aos consumidores, conforme o segundo. Para ambos, a estratégia é entendida como a movimentação de uma organização para solidificar-se em uma posição de vantagem.

Em verdade, parte expressiva da literatura de estratégia estabelece o conceito que remete ao uso de planos para o alcance de resultados alinhados com os objetivos de uma organização, conforme Wright, et al. apud Mintzberg (2010). Essa perspectiva também é corroborada por Skinner ao dizer que “estratégia é um conjunto de planos e políticas por meio dos quais a empresa almeja obter vantagens sobre seus concorrentes” (SKINNER apud TEIXEIRA, 2014, p. 8).

Para este trabalho, com base nos apontamentos de Zacarelli, Hammel, Skinner e Mintzberg, utiliza-se estratégia como sendo o conjunto de percepções e análises internas e externas de uma organização e consequentes ações em busca de uma vantagem competitiva, sejam essas ações decorrentes das relações com concorrentes, clientes e consumidores, bem como complementadores e demais atores do campo organizacional.

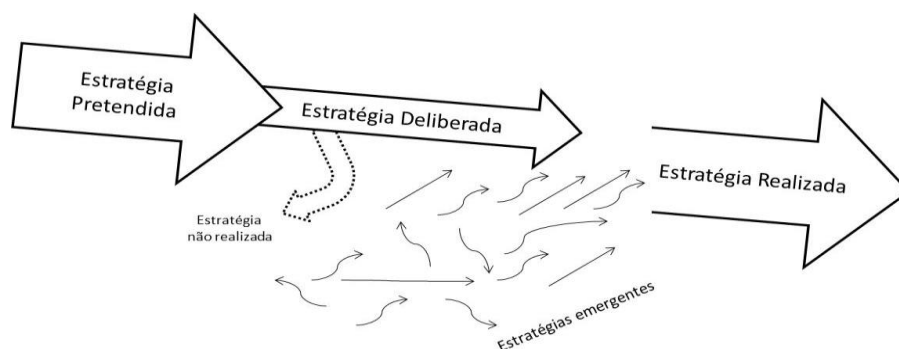
A definição utilizada neste trabalho vai ao encontro do que Mintzberg et al (2006) afirmam quando definem que estratégia:

[...] não é apenas a noção de como lidar com um inimigo ou grupo de concorrentes ou um mercado [...] Ela também nos leva a algumas questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção e ação coletiva. (MINTZBERG et al, 2006, p. 28-29)

Complementando o entendimento sobre estratégia, Mintzberg (2010) estabelece que o processo de realização das mesmas ocorra por meio de uma pretensão e aprendizado. Quando aquele autor menciona pretensão, faz referência às ações definidas e previamente programadas por uma organização, já quanto ao aprendizado, Mintzberg (2010) faz menção ao processo de providências tomadas para adaptação do que fora previamente concebido.

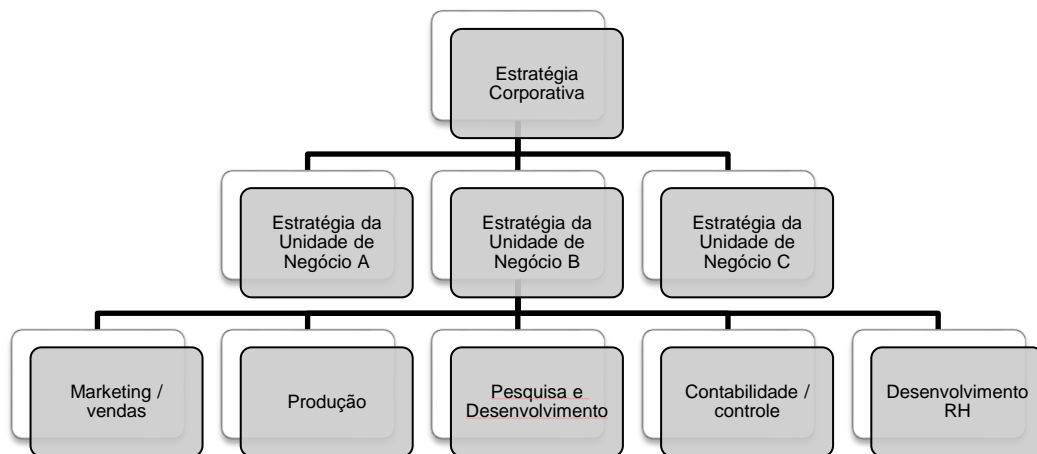
Assim, Mintzberg (2010) diferencia estratégias deliberadas de emergentes. Desta forma, as ações pretendidas e colocadas em práticas são chamadas de estratégias deliberadas e, por outro lado, as ações que não haviam sido programadas, mas que em função dos cenários apresentados tiveram que ser realizadas, são denominadas de emergentes, conforme pode ser visto na Figura 1. Assim, a estratégia é parte de um processo de aprendizado no qual o conjunto de ações praticadas faz parte da aplicação do planejamento, independente do mesmo ter sofrido adaptações que se mostraram necessárias.

**Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes**



Em uma organização, a estratégia pode ser classificada, segundo Wheelwright (1984), em três diferentes níveis primários quanto ao gerenciamento: corporativo, unidades de negócio estratégicas – UNE – e funcional (Figura 2).

**Figura 2: Níveis de Estratégia**



Fonte: Adaptado de WHEELWRIGHT apud TEIXEIRA (2014), p. 58

A estratégia corporativa está relacionada aos níveis mais altos de uma organização, responsável por traduzir o ramo de atuação e nível de recursos a ser aplicado, e para aquele autor:

[...] especifica duas áreas de interesse geral para a corporação: a definição dos negócios em que a corporação participará (e, por omissão, aqueles em que ela não participará), e a aquisição de recursos corporativos e seu compromisso com cada um desses negócios. (WHEELWRIGHT apud TEIXEIRA, 2014, p. 57).

O segundo nível, a estratégia de negócio, associa-se a cada unidade estratégica de negócio, que pode representar uma subsidiária, divisões da organização, bem como linhas de produtos e serviços, conforme esclarece Hayes et al (2008).

Este segundo nível, também chamado de estratégia comercial por Wheelwright (1984), neste nível duas tarefas fundamentais devem ser realizadas para que se evite a concorrência entre as próprias unidades, além de dedicar os esforços na melhora de vantagens competitivas:

Em primeiro lugar, ela especifica o âmbito ou limites de cada empresa de uma forma que vincula operacionalmente a estratégia comercial com a estratégia corporativa. Em segundo lugar, ela especifica a base em que aquela unidade de negócio alcançará e manterá vantagem competitiva. (WHEELWRIGHT apud TEIXEIRA, 2014, p. 58).

O terceiro nível, composto pelas estratégias funcionais, especificará como determinada função sustentará a vantagem competitiva almejada, portanto, como dará suporte à estratégia comercial (Wheelwright, 1984).

Neste nível, como enumeram Hayes et al (2008), as UNE serão representadas por estratégias funcionais de marketing/vendas, produção, controladoria/finanças, pesquisa e desenvolvimento, gerenciamento de recursos humanos e outros conforme características da organização.

Para aqueles autores, as estratégias funcionais são definidas pelo padrão de decisões realizadas e prioridades sobre as vantagens competitivas buscadas pela estratégia comercial. Ainda complementa dizendo que “as atividades necessárias para implementar uma estratégia funcional ocorre em dimensões horizontais e verticais” (Hayes et al, 2008, p. 60)

A adoção de uma estratégia funcional passa pelo processo de adequação às estratégias de negócios e por sua vez às estratégias corporativas, no âmbito das dimensões verticais, além do processo de consistência com demais estratégias funcionais para fortalecimento das vantagens competitivas, em dimensões horizontais. (Hayes et al, 2008)

Portanto, no terceiro nível será estabelecido o modo pelo qual as ações deverão ser realizadas para o alcance dos objetivos traçados em nível superior da estratégia da organização, conforme definido por Wheelwright apud Teixeira (2014):

Para ser eficaz, cada estratégia funcional deverá sustentar, por meio de um padrão consistente de decisões e trocas sobre prioridades competitivas, a vantagem competitiva que a estratégia comercial está buscando. (WHEELWRIGHT apud TEIXEIRA, 2014, p. 59)

Cabe ressaltar, conforme estabelecido por Hayes et al (2008), a implementação das estratégias exigem atividades e interações em dimensões horizontais e verticais.



Atividades *verticais* são aquelas que relacionam uma determinada função ao negócio como um todo, ou relacionam uma subfunção à função maior. Essas atividades obedecem aos relacionamentos organizacionais hierárquicos clássicos. Atividades *horizontais* são aquelas que abrangem funções múltiplas em níveis razoavelmente baixos na organização e necessitam de maior coordenação e consistências entre as funções [...] (HAYES et al, 2008, p. 60)

Portanto, é possível compreender que a estratégia em uma organização perpassa pelos níveis corporativo, de negócios e funcionais, e o alinhamento se dá em nível hierárquico da estratégia corporativa à estratégia funcional, bem como em nível de relacionamento entre diferentes funções.

Conforme proposto por Slack et al (2009), as definições da estratégia corporativa servem como orientação para a concepção das estratégias de negócios. Por sua vez, as estratégias funcionais devem propor mecanismos para operacionalizar as estratégias de nível hierárquico superior. Esse processo de desdobramento respeitando a hierarquia da organização corresponde ao desdobramento *top-down* ou “de cima para baixo”. Nesta visão, as estratégias definidas pelo mais alto escalão de uma organização irão moldar as orientações dos níveis hierárquicos subordinados.

Em contrapartida, aqueles autores estabelecem que com o amadurecimento das funções de uma organização, o processo contrário também ocorre na visão *bottom-up* ou “de baixo para cima”, no qual o conhecimento da organização influencia a definição das estratégias, em um paralelo ao que Mintzberg (2010) representou como estratégias emergentes.

Para Hayes et al (2008), corroborando com Slack & Lewis (2009), garantir a adequação no alinhamento vertical e horizontal é a forma pela qual uma organização garante a conformidade estratégica e a correta relação de suporte entre os diferentes níveis hierárquicos, além de permitir que diversas funções complementem-se para a adequada sustentação das estratégias de negócios e consequentemente corporativa.

Devido a essa importância na adequação do alinhamento vertical e horizontal, modelos de gerenciamento estratégico foram concebidos para garantir que as organizações obtenham êxito nesse processo.

Durante o capítulo, serão abordados os conceitos e definições sobre Planejamento Estratégico e Gerenciamento por Diretrizes, que visam adequar às orientações de uma organização no processo de desdobramento da estratégia nos diferentes níveis.

## 2.2 Estratégia de Operações ou Estratégia de Produção

Uma estratégia funcional de operações (ou de produção) eficaz é responsável pelo ajuste necessário de uma organização para alcance das definições da estratégia comercial, conforme ressalta Wheelwright apud Teixeira (2014) ao dizer que uma operação produtiva eficaz é “[...] uma que lute por consistência entre suas capacidades e diretrizes e a vantagem competitiva da empresa” (WHEELWRIGHT apud TEIXEIRA, 2014, p. 59).

Para Slack & Lewis (2009), a estratégia de operações está relacionada ao processo de conciliação dos requisitos de mercados com os recursos de operação de uma organização, conforme verificado quando ressalta que:

Estratégia de operações é o padrão geral das decisões que determina as competências a longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercados com os recursos de operação. (SLACK & LEWIS, 2009, p. 57)

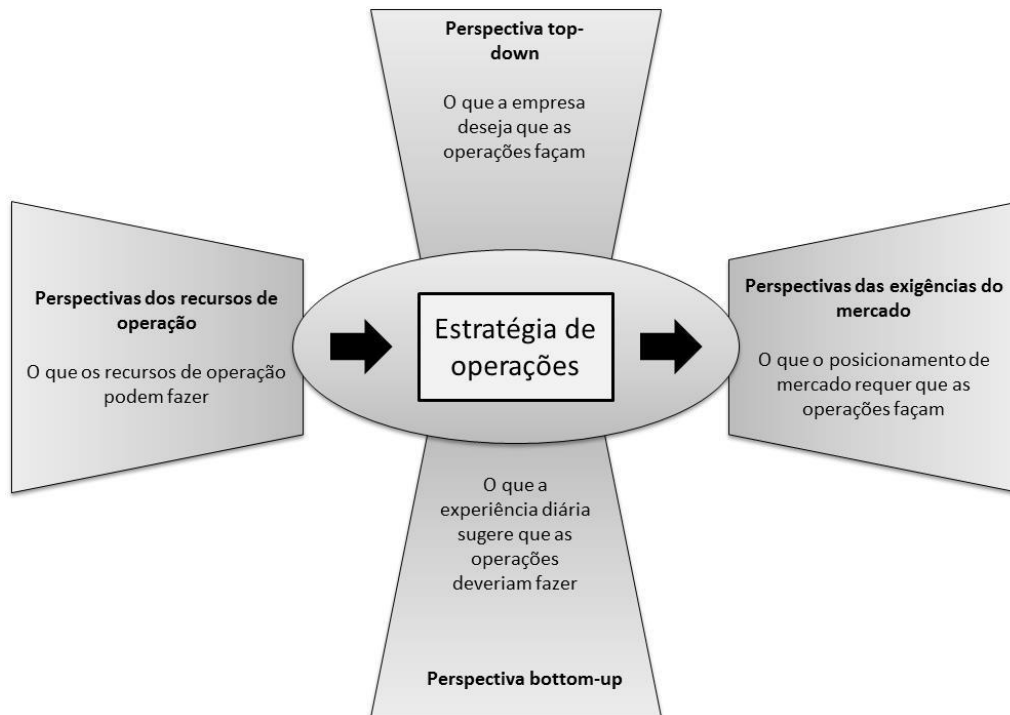
Na visão de Hayes et al (2008), a estratégia de operações começa pela especificação de como a mesma sustentará a diferenciação competitiva escolhida pela organização. Aquele autor ainda define estratégia de operações como:

[...] um conjunto de metas, políticas e restrições auto-impostas que descrevem como a organização planeja dirigir e desenvolver todos os recursos investidos na produção para melhorar (e possivelmente redefinir) sua missão. (HAYES et al, 2008, p. 57)

Corroborando com o conceito proposto, Slack et al (2009) a definem como padrão de decisões e estabelece que o *conteúdo* dessa, refere-se ao estabelecimento das funções e objetivos das atividades de produção da organização, sendo o *processo* dessa estratégia definido como “o método usado para conduzir as decisões específicas de ‘conteúdo’”. (SLACK et al, 2009, p. 61)

Aqueles autores ressaltam a existência de quatro perspectivas que, quando avaliadas em conjunto, podem elucidar as pressões recebidas no momento de determinação da estratégia de operação, conforme Figura 3.

**Figura 3: Quatro perspectivas da estratégia de operação**



Fonte: SLACK et al (2009), p. 62

Na avaliação de Slack et al (2009), a formulação das estratégias de operações é influenciada tanto pelo ambiente interno da organização, como pelo ambiente externo, o que é expresso nas quatro perspectivas dispostas na figura anterior.

Uma vez que toda estratégia de operações está inserida no nível funcional e tem como pretensão suportar as estratégias comerciais, bem como as definições da corporação, a mesma será influenciada pelas decisões hierárquicas estabelecidas na organização e, por isso, deverão buscar o que é de interesse da organização como um todo, o que configura a perspectivas *top-down*. (SLACK et al, 2009)

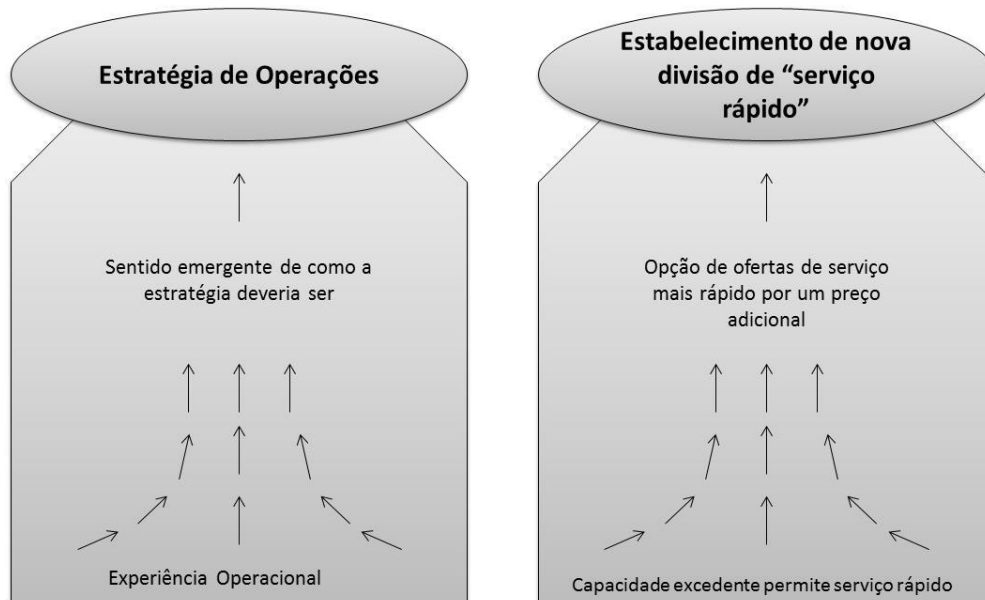
As estratégias da organização estarão sujeitas a revisões e readequações, momentos nos quais a experiência adquirida ao longo do tempo pelas áreas funcionais, em especial a de operações, serão consideradas, conforme aquele autor indicou que:

[...] as empresas movem-se em uma direção estratégica particular, porque a experiência em curso de fornecer produtos e serviços a consumidores no nível operacional convence-as de que é a coisa certa a fazer. (SLACK et al, 2009, p. 63)

A influência da experiência obtida ao longo de determinado período na estratégia de diferentes níveis promove a definição da perspectiva *bottom-up*. Portanto, com o tempo a

estratégia de uma organização pode ser sustentada nas experiências adquiridas e não pelo contexto teórico, processo também conhecido pelo modelo de estratégias emergentes, exemplificado na Figura 4. (SLACK et al, 2009)

**Figura 4: Perspectiva *bottom-up* da estratégia de operação**



Fonte: SLACK et al (2009), p. 64

As duas perspectivas explicadas anteriormente referem-se ao próprio ambiente interno de uma organização, porém, a estratégia de operações também é influenciada pelo ambiente externo nas chamadas perspectiva dos requisitos do mercado e perspectiva dos recursos da produção.

Satisfazer o mercado ao qual está inserido é um dos objetivos mais evidentes de uma organização, conforme Slack et al (2009), que prosseguem dizendo que “[...] sem compreender o que o mercado quer, é impossível garantir que as operações estejam obtendo a prioridade certa entre seus objetivos de desempenho” (SLACK et al, 2009, p. 64)

Com base na busca por satisfazer os consumidores, existente na perspectiva de satisfazer as exigências do mercado, Slack (2009) elucida que “[...] os fatores que definem as exigências dos clientes são chamados de fatores competitivos” (SLACK, 2009, p. 66), sendo que esses exercem influência na prioridade de objetivos de desempenho de uma organização.

Com base nisso, aquele autor afirma que a organização precisa compreender quais fatores competitivos demandados pelo mercado serão considerados como critérios qualificadores que traduzem o mínimo necessário para que o mercado considere o consumo, bem como os critérios ganhadores de pedidos, os quais “ganham” a compra, portanto, determinantes para o consumo do produto ou serviço. Os demais fatores formam os critérios

particularmente importantes para o futuro e não influenciam os consumidores de forma significativa até presente momento da compra – mas podem influenciar no futuro (SLACK et al, 2009).

Por fim, na perspectiva dos recursos da produção, Slack et al (2009) afirmam que as organizações que desenvolvem desempenho estratégico superior terão vantagens competitivas sustentáveis, o que irá permitir a organização influenciar o posicionamento no mercado, devido ao diferencial obtido e o impacto capaz de gerar.

Complementando a perspectiva dos recursos da operação, Slack & Lewis (2009) estabelecem que o amadurecimento das competências dos recursos da organização permite identificar os diferenciais que farão com que a organização entenda a forma pela qual ela passa a influenciar o mercado. Aqueles autores afirmam ainda que:

a estratégia de operações pode ser vista como a tentativa de reconciliar as quatro perspectivas; a visão de cima para baixo com a de baixo para cima e a visão dos requisitos de mercado com a dos recursos de operação. (SLACK & LEWIS, 2009, p. 44)

Na determinação de estratégia de operações, Slack & Lewis (2009) explicam que a estratégia de operações é formada por conteúdo e processo, sendo o primeiro relacionado ao conjunto de decisões que serão tomadas e o segundo definido como a forma pela qual a estratégia de operações será realizada.

Os conteúdos da estratégia de operações são segregados em diferentes agrupamentos, denominados de áreas de decisão, sendo eles: estratégia de capacidade, estratégia de rede de suprimentos, estratégias de tecnologia de processos e desenvolvimento e organização. (Slack & Lewis, 2009)

A estratégia de capacidade “[...] diz respeito à capacidade e à configuração das instalações em geral” (SLACK & LEWIS, 2009, p. 49) e possui finalidade de fornecer e gerenciar a capacidade para atendimento da demanda. O conjunto de ações e decisões pautadas na distribuição de recursos, definição de mercados a serem atendidos e localidade dos mesmos, estão compreendidos pelas estratégias de capacidade.

Portanto, o plano estratégico de demanda traz a uma organização, definições de como a mesma responderá às demandas futuras, seja antecipando-se ou não a esta demanda, bem como estabelece uma estrutura produtiva com maior ou menor grau de flexibilização na entrega dos produtos e serviços.

A estratégia de rede de suprimentos compreende a forma com que uma organização mantém interações com os demais componentes de sua cadeia de suprimentos, ou seja, a determinação do nível de envolvimento com fornecedores e compradores dentro da rede de conexões (Slack & Lewis, 2009).

a estratégia de rede de suprimentos [...] visa a assegurar que a organização tenha um entendimento de suas redes, determinar os relacionamentos adequados da rede de suprimentos para as suas diversas atividades, entender [...] como as dinâmicas de uma rede de suprimento afetarão a organização e como as redes podem ser gerenciadas (ou ao menos influenciadas) para o benefício da organização a longo prazo. (SLACK & LEWIS, 2009, p. 136)

A estratégia de tecnologia de processo relaciona-se com as decisões de uma organização para a utilização ou desenvolvimento das ferramentas, sistemas e maquinários utilizados, direta ou indiretamente, para a transformação dos recursos em produtos ou serviços a serem ofertados ao mercado (SLACK & LEWIS, 2009).

Portanto, as decisões relacionadas às tecnologias que interferem na transformação dos recursos em produtos ou serviços estão aqui representadas. Tais decisões podem ser resumidas, corroborado por Slack & Lewis (2009), como a “aplicação da ciência” no modelo produtivo de uma organização, com contribuição direta no processo de transformação dos produtos e serviços, bem como nas influências de infraestrutura que darão suporte indiretamente aos processos de transformação.

Por fim, desenvolvimento e organização associam-se aos esforços de se manter estratégias de melhorias e aperfeiçoamento de produtos e serviços. Conforme defendido por Slack & Lewis (2009), todas as áreas de conteúdo da estratégia de operações possibilitam grandes inovações e avanços dos processos, produtos e serviços, mas, mais do que isso, as estratégias de melhorias remetem também ao constante processo de melhoria contínua no qual:

não é a taxa de melhorias que é importante; é o momento da melhoria. Não importa se as melhorias sucessivas são pequenas; o que realmente importa é que algum tipo de melhoria ocorra a cada mês [...] ou em qualquer período que seja adequado. (SLACK & LEWIS, 2009, p. 206)

Ainda sobre as estratégias de melhorias e desenvolvimento de produtos e serviços, aqueles autores ressaltam a importância na medição do desempenho das estratégias operacionais como parte da estratégia de melhorias, o chamado controle dos processos. Este

controle quando realizado adequadamente, permite à organização apresentar menores falhas em seus processos, resultando maior conformidade com a qualidade, que tende a agradar mais os clientes. (Slack & Lewis, 2009)

Além das definições de estratégias de operações, as diversas literaturas estabelecem a necessidade de a organização promover a interação entre os diferentes níveis estratégicos, pois, somente assim, haverá eficácia nas decisões estabelecidas em níveis operacionais ou demais níveis funcionais.

O primeiro passo para uma empresa que quer competir por meio da produção é “se ajeitar” – ter todos marchando na mesma direção, com metas e prioridades comuns, uma compreensão compartilhada de como a empresa quer competir no(s) negócio(s) (HAYES et al, 2008, p. 51)

Para Hayes et al (2008), o sucesso da estratégia de operações exige que haja uma coerência estratégica, explicado como a necessidade de inter-relação entre os diferentes níveis estratégicos de uma organização, numa relação de suporte direto dos níveis funcionais aos demais níveis.

Especialmente para a função de produção, a coerência, completa Hayes et al (2008), é a garantia de que as ações e atributos da função estejam em conformidade com a necessidade das estratégias de negócios e da organização. Portanto, o correto estabelecimento das estratégias funcionais, que devem dar suporte às estratégias de nível hierárquico superior, definirá o correto caminho para alcance do que definido pela organização como alvo a ser atingido.

Além disso, o sucesso da estratégia de operações requer consistência interna, principalmente no que tange ao alinhamento das demais estratégias funcionais. Conforme Hayes et al (2008), as diferentes estratégias funcionais de uma organização precisam estar relacionadas para que não haja contradições na forma com que as necessidades da organização serão suportadas. Portanto, as funções precisam comunicar-se para que caminhem ao encontro dos mesmos desejos e ambições. Além do que, a conformidade entre as funções garantirá menores esforços ou gastos de recursos para atingir as estratégias de negócios e corporativa.

A relação de eficácia da estratégia de operações baseado no alinhamento dos diferentes âmbitos estratégicos de uma organização foi expressa por Wheelwright (1984) da seguinte maneira:

[...] uma operação produtiva eficaz não é necessariamente uma que prometa eficiência máxima ou perfeição de engenharia, mas sim uma que se ajuste às necessidades da empresa, ou seja, uma que lute por consistência entre suas capacidades e diretrizes e a vantagem competitiva da empresa (WHEELWRIGHT apud TEIXEIRA, 2014, p. 59)

A organização deve se preocupar com o correto alinhamento vertical e horizontal. Com isso, a soma dos esforços das estratégias funcionais devem suportar as estratégias de negócios, que por sua vez, precisam estar orientadas nas estratégias corporativas da organização.

O processo estratégico de uma organização torna-se eficaz quando o mesmo está entrelaçado entre os diferentes níveis, portanto, a adequação determina a eficácia estratégica de uma organização.

Corroborando com a interdependência entre os diferentes níveis estratégicos, Vickery (1991) defende que a estratégia de manufatura (estratégia de operações) deve possuir relação com a estratégia da organização como um todo, evidenciado quando o mesmo estabelece que a estratégia de operações:

[...] não deve ser desenvolvida independentemente da estratégia empresarial. O modelo conceitual apresentado aqui baseia-se na premissa de que a estratégia de manufatura se desenvolva no contexto da estratégia empresarial da firma e concomitantemente com ela e com outras estratégias funcionais também. (VICKERY apud TEIXEIRA, 2014, p. 206)

Portanto, a estratégia em uma organização deve, em seus diferentes níveis, deve apresentar a coerência no alinhamento vertical, além de consistência do alinhamento horizontal entre as diferentes funções desempenhadas. Os modelos de Planejamento Estratégico e Gerenciamento por Diretrizes surgem para buscar a adequação do alinhamento estratégico.

### **2.3 Planejamento Estratégico**

De acordo com Oliveira (2012), planejamento estratégico refere-se à formulação de objetivos e seleção do direcionamento das ações – estratégias – que busquem a consolidação dos objetivos formados. O planejamento estratégico pode ser entendido como



[...] processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2012, p. 17)

Corroborando, a visão de Chiavenato (2003) sobre o planejamento estratégico também se relaciona com os objetivos futuros que de alguma maneira relacionam-se com a viabilidade e direção de uma organização, fazendo-se necessário que no processo de formação do planejamento estratégico, “sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa” (CHIAVENATO, 2003, p. 39)

Para Silva et al (2011), o planejamento estratégico é um direcionador dos esforços de uma organização na busca de resultados, crescimento e desenvolvimentos que permitam o sucesso da organização. Para aqueles autores, o planejamento estratégico pode ser definido como processo gerencial no qual a organização buscará adequação de objetivos e recursos frente às oportunidades de mercado.

O processo de planejamento estratégico também é visto como uma ferramenta utilizada por uma organização no processo de gerenciamento estratégico. Nesta visão, Campos (2004) o define como uma ferramenta na qual está representado o plano de longo prazo, de médio prazo, bem como o de curto prazo que pode ser compreendido pelo plano anual da organização.

Na mesma linha de pensamento, para Mintzberg (2010), o planejamento estratégico é a reunião de ferramentas e técnicas para análises dos ambientes nos quais uma organização está inserida. Para aquele autor, o planejamento estratégico é uma organização das estratégias e não um processo de formulação, no qual é realizada a fixação de objetivos e elaboração de orçamento e planos operacionais.

Portanto, com base nas definições e conceituações dos autores até aqui determina que planejamento estratégico seja um modelo adotado pelas organizações para estruturação das estratégias e ações que deverão ser realizadas na busca pelo que a organização definiu como anseios futuros, também expressos como objetivos.

Ressalta-se também o planejamento estratégico como ferramenta importante para a adequação no processo de alinhamento (vertical e horizontal) da estratégia para os diferentes níveis hierárquicos de uma organização, conforme já citado anteriormente neste estudo.

Dada a importância que uma organização visualiza no planejamento estratégico, tendo como base o exposto por Oliveira (2012), a responsabilidade sobre a elaboração,

implementação e acompanhamento do mesmo, geralmente, é atribuída aos níveis mais altos da organização.

Corroborado por Campos (2004), quando afirma que os planos que formam o planejamento estratégico apresentam as estratégias e todo o planejamento futuro da organização, tornando-se essa atividade “a parte mais importante da Alta Administração”. (CAMPOS, 2004, p. 35)

O processo do planejamento estratégico, quando entendido como de responsabilidade dos níveis hierárquicos superiores de uma organização, reforça e explica a perspectiva de estratégias deliberadas e o processo *top-down* de desdobramento estratégico de uma organização, uma vez que as definições de alto escalão serão repassadas numa visão “de cima para baixo” até chegar às áreas responsáveis pela operacionalização das decisões.

Os objetivos são, conforme Oliveira (2012), alvos que uma organização estabeleceu, nos quais serão despendidos esforços em um determinado prazo. Complementarmente, para Campos (2004), os objetivos são a descrição dos resultados pretendidos por uma organização ao estabelecer o plano de ações a serem realizadas.

A importância dos objetivos é destacada por Oliveira (2012) quando o mesmo reforça que, além de guiar as ações e estratégias, os objetivos mantêm papel de estímulo, uma vez que servem para as seguintes finalidades:

- Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu *papel* na empresa;
- Dar consistência à tomada de decisão entre grande números de diferentes executivos;
- Estimular o empenho profissional e a realização baseada em resultados esperados; e
- Fornecer a base para o controle e as ações corretivas. (OLIVEIRA, 2012, p. 150-151)

Portanto, os objetivos podem ser expressos pela descrição dos desejos futuros, ou a reunião dos mesmos descreve os anseios que uma organização possui, corroborado pela visão de Oliveira (2012) e Campos (2004).

As definições propostas por Mintzberg et al (2006) denotam os objetivos como as premissas de valor amplas que determinam para qual direção a organização vai seguir, enunciadas de maneira clara sobre o que e quando deverá ser realizado.

Ainda baseados nos conceitos de Mintzberg et al (2006), Campos (2004) e Oliveira (2012), os objetivos podem ser traduzidos em metas. As metas são definidas como etapas ou passos que serão seguidas para alcance dos objetivos, além do que, uma meta é a quantificação dos esforços que deverão ser realizados em busca de cada objetivo.

Com base nisso, as metas podem ser entendidas como a quantificação e mensuração dos meios pelo qual uma organização conseguirá atingir os fins (objetivos) esperados.

Por fim, estabelece-se o conceito de diretrizes ou políticas de uma organização. Para Mintzberg et al (2006), as políticas delimitam como as ações deverão ocorrer, além de explorar que as políticas, suportadas pelos objetivos, devem orientar a direção geral e a postura da organização.

No exposto por Oliveira (2012), as diretrizes são expressas pela composição interativa das estratégias, objetivos e metas de uma organização, portanto, podem ser expressas pelo parâmetro ou orientação para a tomada de decisão: definição dos níveis de delegação, abrangência das estratégias, e ações para realização dos objetivos e metas de uma organização.

Corroborando com o exposto, Campos (2004) determina diretriz como a reunião dos objetivos e metas, ou seja, da definição dos fins a serem alcançados e os meios pelo qual a organização deverá seguir.

Por fim, Campos (2004) estabelece um modelo de execução do Planejamento Estratégico, o qual chamou de Gerenciamento por Diretrizes. Nesse modelo proposto, aquele autor busca operacionalizar o Planejamento Estratégico dando foco às diretrizes, ou seja, a adequação quanto ao desdobramento dos objetivos e metas de uma organização.

Aquele autor estabelece pelo Gerenciamento por Diretrizes, um modelo que permita que as diretrizes resultantes do Planejamento Estratégico de uma organização, de fato cumpram com a finalidade esperada de garantir que a estratégia se torne eficaz, ou seja, apresente alinhamento vertical e horizontal, conforme já estabelecido anteriormente.

Para Campos (2004), o modelo proposto facilitará o processo de desdobramento das definições do planejamento estratégico, fazendo com que a organização mantenha a coerência da estratégia entre os diferentes níveis hierárquicos, bem como a consistência entre diferentes áreas da organização, de modo que o somatório dos esforços sustente a orientação estratégica dos negócios da organização.

## 2.4 Gerenciamento por Diretrizes

O Gerenciamento por diretrizes é um “[...] sistema de gestão que conduz o estabelecimento e a execução do plano”. (CAMPOS, 2004, p. 32)

Pode ser entendido ainda, segundo Campos (2004), como um mecanismo no qual a organização é capaz de responder de forma mais adequada ao que é necessário para garantir a sobrevivência da mesma. Aquele autor ressalta ainda que desta forma a organização concentra seu intelectual em responder com eficácia ao que é exigido para garantir a sobrevivência da organização.

Campos (2004) define Diretriz como a combinação das metas e medidas ou meios que farão com que as metas sejam atingidas e que estabelecer uma diretriz é um processo de planejamento no qual problemas são resolvidos e objetivos alcançados.

A eficácia estratégica da organização é alcançada quando o processo de desdobramento das diretrizes garante o alinhamento necessário para que níveis hierárquicos inferiores traduzam seus esforços, de maneira coordenada, no alcance dos objetivos de negócios e corporativos da organização.

Campos (2004) defende que na abordagem estratégica pelo gerenciamento das diretrizes, a organização realiza análises de ambientes e a formulação de um plano de atuação para cenários de longo, médio e curto prazo. O cenário de curto prazo da organização é transformado no chamado Plano Anual.

Plano Anual – Neste plano, é feito um detalhamento do primeiro ano dos planos de longo e médio prazos, com metas concretas, até o ponto de se terem os planos de ação e o orçamento anual. (CAMPOS, 2004, p. 34)

Com base nos planos definidos por uma organização, a estratégia é desdobrada aos diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais responsáveis por operacionalizar as definições estratégicas da organização.

O Gerenciamento por Diretrizes, conforme Campos (2004), é operacionalizado pelo método de quatro fases cíclicas, no qual são estabelecidas as diretrizes (plano de ações), executadas as medidas necessárias, com um processo constante de verificação dos resultados e reflexão ou análise das causas de desvio, com definições de planos de correção que forem necessários.

Aquele autor estabelece que para adequar o modelo proposto em uma organização, é necessário que haja um engajamento de todos os colaboradores da organização para que os objetivos possam ser alcançados.

O gerenciamento por diretrizes é um modelo adotado para conduzir as mudanças que a organização precisa sofrer para se manter no ambiente ao qual está inserida. O modelo fornece a possibilidade de conscientização da organização como um todo na manutenção das rotinas e das ações adicionais que precisam ser realizadas para o alcance de objetivos maiores, por vezes, impostas pelo mercado. (Campos, 2004)

O Gerenciamento por Diretrizes defendido por Campos (2004) é um modelo estratégico no qual a Diretriz de uma organização é desdobrada em medidas prioritárias responsáveis pelo cumprimento de cada meta. Por sua vez, essas medidas serão estratificadas e desdobradas para todos os níveis hierárquicos da organização.

Assim, o modelo de operacionalização do Planejamento Estratégico proposto por Campos (2004) tem como essência a priorização e dedicação dos esforços de toda a organização para aquilo que julgar mais relevante – seus objetivos. Logo, o modelo estabelece foco na obtenção dos resultados esperados nas metas que traduzem os objetivos, e que por sua vez, expressam as estratégias e ambições de uma organização.

Cabe ressaltar a importância dada ao modelo proposto por Campos (2004), na adequação ao processo de desdobramento das estratégias e diretrizes da organização. Aquele autor reforça a necessidade da organização em permitir que as interações verticais e horizontais ocorram em conformidade, de modo que os esforços sejam orientados ao encontro dos mesmos anseios em todos os níveis da organização e reunião dos objetivos e metas de cada indivíduo esteja em sintonia com os da própria organização.

Portanto, o modelo de Gerenciamento por Diretriz proposto por Campos (2004), visa estabelecer o adequado alinhamento da estratégia de uma organização, com base nas definições do Planejamento Estratégico. O modelo prevê que haja coerência dos objetivos entre os diferentes níveis estratégicos de uma organização, bem como que as funções de diferentes áreas sejam pautadas em priorizar os esforços no alcance dos objetivos hierárquicos superiores de modo coordenado e consistente.

## 2.5 Considerações sobre o Referencial Teórico

Realizou-se o aprofundamento dos conceitos e definições, bem como das implicações de cada proposição literária aqui expressa. A definição desse contexto teórico se deu em função das características do estudo de caso que será desenvolvido.

Tendo em vista o recorte da pesquisa no contexto de equipes de operação, buscou-se o entendimento sobre estratégia e os níveis que a mesma apresenta, em especial ao nível de estratégias funcionais de operação.

A partir da necessidade de conhecimento acerca da estratégia de operações de uma organização, foram verificadas as conceituações e definições globais de estratégia e os diferentes níveis da mesma, a saber: níveis corporativos, de negócios e funcionais. Assim, a identificação da estratégia de operações como um braço das estratégias funcionais de uma organização se tornou possível.

Durante o estudo de estratégia, identificou-se que diretrizes, objetivos e metas são componentes da estratégia, sendo o Planejamento Estratégico um dos modelos de definição e formação destes componentes.

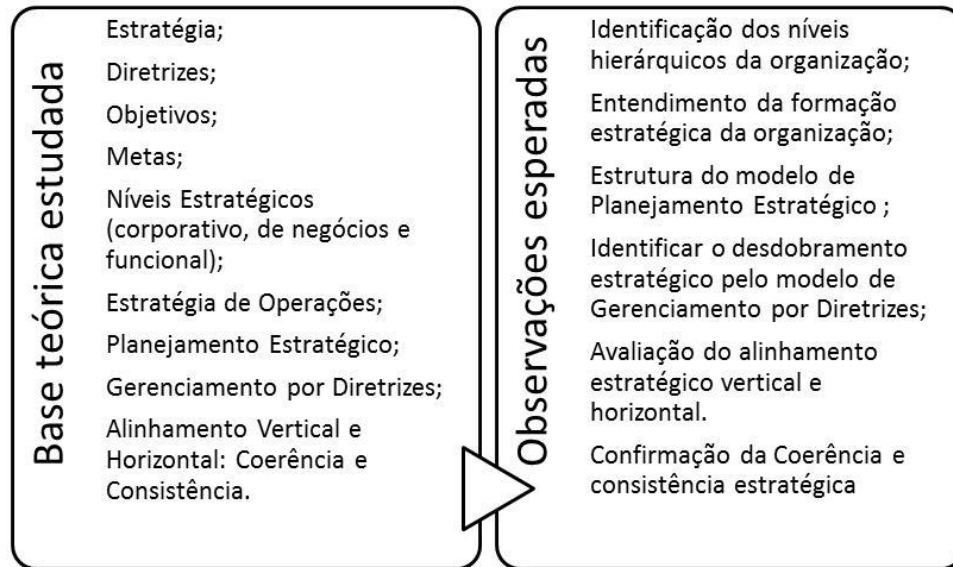
Por sua vez, no estudo de estratégias funcionais, e mais especificamente, na abordagem de autores acerca da estratégia de operações, observou-se que para garantir o sucesso da mesma, é necessário conformidade no alinhamento da estratégia em uma organização.

Identificou-se o Gerenciamento por Diretrizes como um modelo responsável pela adequação no desdobramento da estratégia e mais especificamente na estratificação das definições do planejamento estratégico em uma organização. Este modelo, portanto, visa estabelecer de maneira adequada o alinhamento estratégico de uma organização para os diferentes níveis hierárquicos.

Já que o modelo de Gerenciamento por Diretriz busca garantir que as diferentes áreas da organização priorizem os esforços na obtenção dos objetivos da organização, o mesmo assegura a coerência entre as estratégias em seus diferentes níveis hierárquicos, além de manter a consistência entre as diferentes estratégias funcionais.

A Figura 5 representa o conhecimento teórico aprofundado pelo autor, servindo de preparação para a realização do estudo, que busca investigar em uma organização os itens relacionados na figura como ‘observações esperadas’.

**Figura 5: Base Teórica x Características da organização (expectativa)**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Desta forma, será possível ao autor estabelecer as comparações entre os conceitos e definições estabelecidos pela base teórica estudada e as características presentes na organização objeto de estudo.

As comparações permitirão avaliar o modelo adotado pela organização na formação e desdobramento da estratégia para os diferentes níveis hierárquicos que apresenta, bem como realizar uma reflexão sobre os sucessos ou falhas que possam ser identificados, no modelo da organização quanto ao alinhamento da estratégia em toda a organização.

Espera-se que seja possível realizar recomendações para melhorias identificadas, com base no estudo literário, bem como identificar as concordâncias com a literatura estudada para os casos de sucesso da organização.

Por fim, é esperado, também, que o estudo em questão contribua academicamente para o entendimento da teoria de alinhamento estratégico na visão das estratégias de operação, além de contribuir como estímulo para novas pesquisas nesse contexto.

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização do estudo, fez-se necessário o aprofundamento da literatura quanto à Estratégia de Pesquisa; Característica da Pesquisa; Coleta de Dados; e Análise de Dados. Conforme serão tratados ao decorrer deste capítulo.

#### **3.1 Estratégia de Pesquisa**

A estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso, posto que busca-se examinar os acontecimentos de uma organização, dos quais a manipulação não era possível, em linha com as justificativas de Yin (2005) para a escolha de tal estratégia de pesquisa. Assim, conforme Yin (2005), o estudo de caso traz vantagens quando as questões relativas ao objeto estudado são do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto de acontecimentos que o pesquisador não possui controle.

O estudo de caso, pela definição de Yin (2005), apresenta viabilidade de aplicação no presente trabalho, partindo do objetivo geral que estabelece como funciona o modelo estratégico da organização alvo, bem como dos objetivos específicos que versam sobre como são realizados os desdobramentos estratégicos; como a organização prevê garantir o alinhamento; e a confirmação da existência de lacunas no alinhamento estratégico.

Ainda em relação à escolha da estratégia de pesquisa baseada em um estudo de caso, Yin (2005) destaca que o estudo de caso busca investigar um fenômeno em um contexto da vida real que será investigado em função das diferentes fontes de evidências.

A observação direta dos fenômenos, entrevistas com os envolvidos a esses fenômenos, bem como evidências documentais observadas na organização, conforme determinado por Yin (2005) em um estudo de caso, foram as evidências consideradas na pesquisa.

#### **3.2 Característica da Pesquisa**

As pesquisas de dados realizadas nas fontes de evidências acima determinadas serão caracterizadas como qualitativas, dada as definições de Creswell (2007). Para aquele autor, a



pesquisa qualitativa é emergente, portanto, à medida que o conhecimento do pesquisador vai sendo aprimorado, a forma com que ele busca extrair as informações é modificada.

A pesquisa qualitativa baseia-se na escolha de métodos múltiplos de abordagem, permitindo ao pesquisador evidenciar as informações por meio da observação, obtenção de palavras relativas aos fenômenos investigados ou imagens que traduzam o contexto (Creswell, 2007).

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados, conforme identificado por Yin (2005) em um estudo de caso perpassa pela avaliação de diferentes fontes de evidência, as quais se deram, no presente estudo, por evidências documentais, observação direta e entrevista dos envolvidos nos fenômenos analisados.

Tendo em vista as definições levantadas por Creswell (2007), quanto à aplicação das pesquisas qualitativas, foi realizada a aplicação de entrevistas conduzidas por um roteiro semiestruturado e não necessariamente seguido à risca, podendo sofrer variações conforme o desenvolvimento da coleta (Apêndice 1).

É importante ressaltar que as evidências observadas no estudo não se limitaram às respostas dos entrevistados, tendo sido consideradas quaisquer reações percebidas e interpretadas ao decorrer da entrevista e do estudo. Assim, quando o pesquisador faz uso de entrevistas, as realizou face a face com o entrevistado, moldando a abordagem e os questionamentos a medidas que as “portas se abrem ou fechem”, bem como avalia todo o contexto ao redor da pesquisa, conforme apontado por Creswell (2007).

As entrevistas realizadas se deram com gestores da empresa MRS Logística, mais especificamente gerentes e coordenadores subordinados à Gerência Geral de Planejamento, Circulação e Controle Operacional.

Foi realizado um total de seis entrevistas, sendo três com gerentes da Gerência de Planejamento Operacional, Gerência de Programação Operacional e Gerência de Controle Operacional, além de três entrevistas com coordenadores subordinados a essas gerências.

Todas as entrevistas foram realizadas em um ambiente no qual pesquisador e entrevistador ficaram isolados e sem a interferência externa. Foram utilizadas salas de reunião da própria organização.

Foi acordado, entre pesquisador e entrevistados, que nenhuma informação obtida será utilizada de forma que identificação dos mesmos seja possível. Assim, no estudo, os gestores serão identificados como entrevistados de 1 a 6, mantendo o sigilo quanto ao nome dos mesmos. A transcrição das entrevistas será mantida em posse do autor.

Cabe ressaltar que, conforme orientações de Yin (2005), durante o estudo de caso o autor preocupou-se em não permitir que os julgamentos ou conceitos iniciais, estabelecidos através de observação do ambiente, prejudicassem na interpretação das evidências. Para tanto, o autor validou todas as impressões com base nas entrevistas com os gestores da organização, que foram, inclusive, mandatórias nas análises de informação e descrição do objeto de estudo.

### **3.4 Análise de Dados**

Conforme Creswell (2007), a análise de dados de uma pesquisa qualitativa é um processo constante, no qual o pesquisador realiza o exercício de refletir sobre os contextos observados, bem como refletir sobre as respostas obtidas nas entrevistas.

Assim como sugerido por Yin (2005), as análises das evidências obtidas pautaram-se no processo de examinar as informações baseando-se em proposições teóricas, estabelecer a estrutura de explicações dos fenômenos, bem como criando descrições acerca do caso.

Portanto, a análise das evidências se deu, inicialmente, comparando as evidências com os conceitos e definições identificados no referencial teórico que sustenta o pesquisador.

Foi realizada a descrição do caso evidenciado e estruturado o modelo de explicações, simultaneamente, para poder ser realizada a avaliação das questões previamente levantadas nos objetivos desse estudo.

Em conformidade com o posto por Yin (2005), as análises das evidências da entrevista foram balizadoras para as descrições do caso, sendo que as observações prévias somente foram consideradas quando validadas na etapa em questão.

## **4 O CASO DA ORGANIZAÇÃO MRS LOGÍSTICA**

O estudo de caso desenvolvido buscou traduzir o modelo estratégico adotado pela MRS Logística S.A., uma organização responsável pelo serviço logístico e ferroviário na região Sudeste do país.

No desenvolvimento do estudo, foi possível verificar os diferentes níveis estratégicos da organização, a saber: estratégias corporativas, estratégias de negócio e estratégias funcionais. Sendo que o recorte principal dado ao estudo foi na avaliação da estratégia funcional de operações.

Por fim, o presente trabalho realizou uma avaliação nos modelos adotados pela organização para formulação estratégica e desdobramento dos objetivos organizacionais, analisando, inclusive, a conformidade no alinhamento estratégico das áreas operacionais da organização.

### **4.1 Caracterização da Organização**

A MRS Logística S.A. é a empresa concessionária responsável pela malha Sudeste da antiga Rede Ferroviária Federal S.A., conforme Figura 6. A organização realiza a prestação de serviços de transportes ferroviários nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

**Figura 6: Malha Ferroviária da MRS Logística**



Fonte: MRS Logística, 2016

A localização geográfica da malha é considerada estrategicamente importante, uma vez que a mesma compreende os três estados do Brasil com maior PIB, além de dar acesso às regiões portuárias do estado do Rio de Janeiro e ao porto de Santos, um dos principais do país.

A organização detém 20% da frota ferroviária nacional incluindo mais de 18 mil vagões e quase 800 locomotivas, sendo que a empresa destaca-se pelos altos níveis de disponibilidade e confiabilidade do material rodante. Recentemente a organização realizou o investimento em locomotivas elétricas (Figura 7) com grande capacidade de tração, chamadas de Stadler e utilizadas no sistema de linha férrea chamada de cremalheira, própria para trechos com grandes variações de altitude, como a subida da serra da baixada santista no estado de São Paulo, onde essas locomotivas são utilizadas pela MRS.

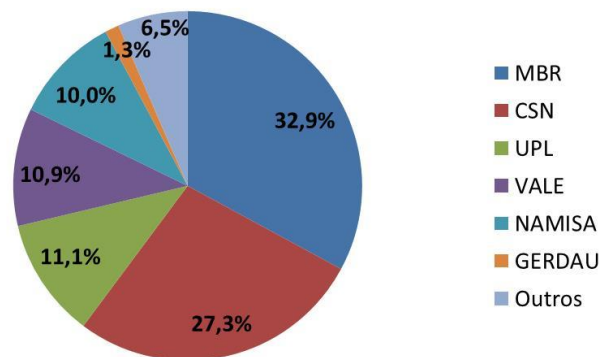
**Figura 7: Locomotiva Elétrica da MRS Logística**



Fonte: MRS Logística, 2016

A MRS Logística SA foi constituída em 1996 sob a forma de sociedade anônima, apresentando em seu quadro de acionistas, basicamente, empresas voltadas aos segmentos de mineração e siderurgia, conforme Figura 8 **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

**Figura 8: Composição Societária da MRS Logística**



Fonte: adaptado de MRS Logística, 2016

A organização possui como *missão*, “oferecer transporte de carga com foco na ferrovia, priorizando fluxos que gerem escala e relações de longo prazo, a preços competitivos e com previsibilidade, para agregar valor crescente ao negócio” e ainda *visão* de ser “uma ferrovia sustentável, de classe mundial, com operação segura, clientes satisfeitos e colaboradores comprometidos e responsáveis”.

A MRS Logística é, portanto, uma empresa que realiza o transporte ferroviário de cargas, sendo que dentre os produtos transportados pela companhia, existe a separação por dois tipos de carga, o *heavy haul*, formado por minério de ferro, carvão e coque e a *carga*

*geral* que abrange os demais produtos transportados pela companhia, tais como produtos siderúrgicos, produtos relacionados ao setor de construção civil e container, por exemplo. No ano de 2015, 74,2% do volume transportado pela MRS fazia parte do grupo *heavy haul* do total de 167,1 milhões de toneladas transportadas, conforme pode ser visto na Figura 9.

**Figura 9: Resultados Anuais da MRS Logística**

Destaques Financeiros e Operacionais	2012	2013	2014	2015	2015 x 2014
Volume Transportado (TU milhões)	155,4	156,1	164,1	167,1	1,8%
Receita Operacional Bruta (R\$ milhões)	3.266,7	3.323,3	3.380,8	3.502,6	3,6%
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	2.989,8	3.038,1	3.063,1	3.172,7	3,6%
EBITDA <sup>1</sup> (R\$ milhões)	1.117,1	1.217,5	1.213,4	1.216,1	0,2%
Margem EBITDA (%)	37,4%	40,1%	39,6%	38,3%	-1,3pp
Lucro Líquido (R\$ milhões)	440,1	469,4	378,8	295,8	-21,9%
Dívida Bruta (R\$ milhões)	2.612,4	2.856,2	2.963,4	3.382,1	14,1%
Dívida Líquida (R\$ milhões)	2.280,9	2.385,1	2.696,5	2.710,6	0,5%
Dívida Líquida/EBITDA <sup>1</sup> (x)	2,04x	1,96x	2,22x	2,23x	0,01x

<sup>1</sup> EBITDA acumulado 12 meses.

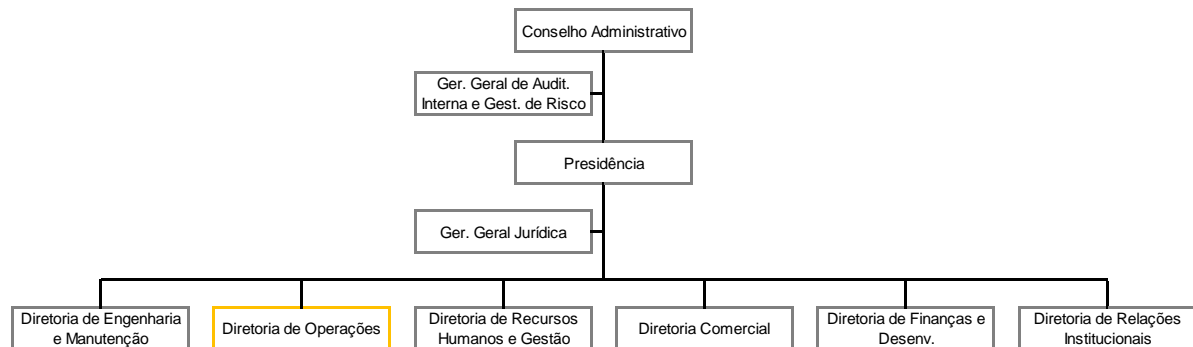
Fonte: MRS Logística, 2016

## 4.2 Estrutura Organizacional

A MRS Logística SA possui uma estrutura organizacional composta por um Conselho de Administração, formado conforme composição acionária da empresa. Tal conselho é composto, portanto, por representantes dos diferentes acionistas da organização e estabelecem um colegiado responsável pela nomeação da presidência e diretoria da organização.

A organização possui em sua composição hierárquica dois órgãos de *staff*, a Gerência Geral de Auditoria Interna e Gestão de Riscos, localizada na matriz entre o Conselho e a Presidência, além da Gerência Geral Jurídica, entre a Presidência e as demais diretorias da empresa.

**Figura 10: Organograma da MRS Logística**



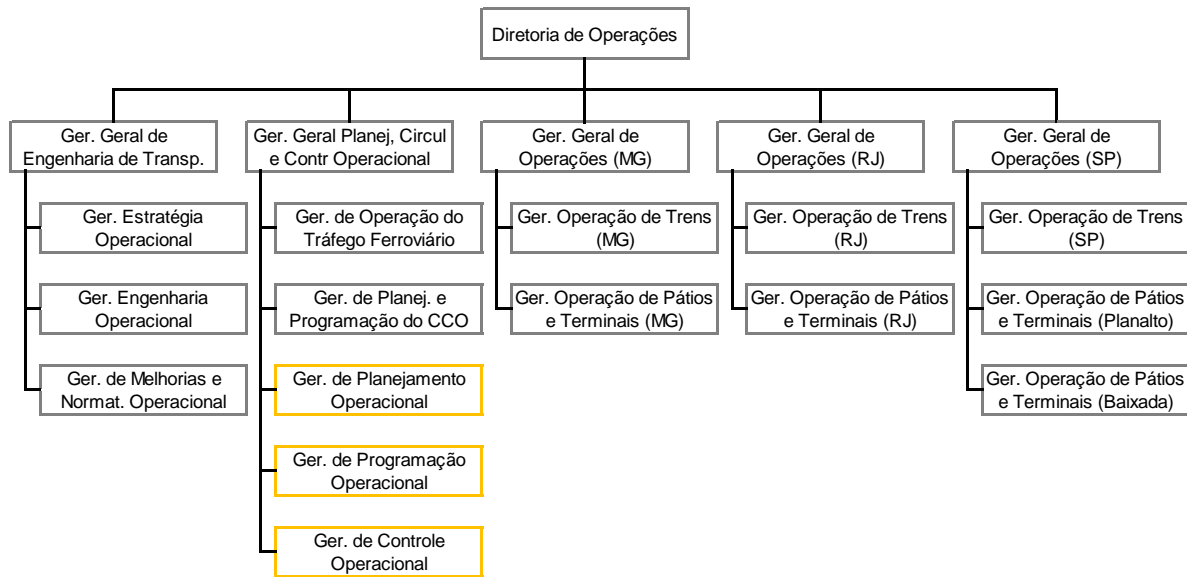
Fonte: MRS Logística, 2016

Conforme pode ser observado na Figura 10, a organização apresenta em sua estrutura organizacional seis diretorias administrativas, sendo elas: Diretoria de Engenharia e Manutenção; Diretoria de Operações; Diretoria de Recursos Humanos e Gestão; Diretoria Comercial; Diretoria de Finanças e Desenvolvimento e Diretoria de Relações Institucionais.

Subordinada às diretorias administrativas, a estrutura da organização apresenta gerências gerais (não representadas na Figura 10), que por sua vez, quando necessário ou conveniente, apresentam outros dois níveis hierárquicos vinculados: o de gerências e o de coordenações, respectivamente. As coordenações representam o menor nível hierárquico de gestão da organização.

No presente estudo, as evidências pautaram-se ao contexto estratégico observado na Gerência Geral de Planejamento, Circulação e Controle Operacional. Mais especificamente, as entrevistas foram realizadas com gestores das gerências de Planejamento Operacional, Gerência de Programação Operacional e Gerência de Controle Operacional, conforme destacado na Figura 11.

**Figura 11: Estrutura Organizacional da Diretoria de Operações**



Fonte: MRS Logística, 2016

### 4.3 Níveis Estratégicos da MRS Logística

A MRS Logística é uma operadora de serviços de transporte ferroviários e concessionária responsável pela administração de parte da malha ferroviária do Governo brasileiro. No contrato de concessão estabelecido pela MRS e o Governo, fica estabelecido que a atuação da organização limita-se à operação na malha composta pelos ramais ferroviários, conforme apresentado na

Figura 6, localizada entre o eixo Sudeste do país, mais especificamente entre os Estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro.

Assim, a organização não apresenta opções quanto ao avanço geográfico do serviço prestado, limitada à malha ferroviária já citada. O contrato de concessão estabelece ainda que a empresa só poderá realizar serviços de transporte ferroviário de cargas. O transporte de passageiros pela malha concessionada não deverá ser exercido, salvo em condições excepcionais nas quais uma série de condições deve ser satisfeita. Em resumo, o transporte de passageiros só será possível em trechos curtos e eventos comemorativos, sem fins lucrativos.

Pautado em Wheelwright apud Teixeira (2014), que estabelece como estratégia corporativa a própria definição dos mercados de atuação de uma organização, é razoável considerar que o contrato de concessão estabelecido com o Governo brasileiro determina, na prática, a estratégia corporativa da MRS, uma vez que neste estão definidos os ramos de atuação da organização.



A diretoria administrativa exerce papel fundamental na estratégia da organização estudada, já que a mesma participa do processo de formulação estratégica ao nível de negócios, além de atuar no desdobramento para o nível funcional.

No nível estratégico de negócios, com base nas definições de Wheelwright apud Teixeira (2014), uma organização determina a forma com que dedicará esforços para obtenção de vantagens competitivas e resultados superiores. A diretoria administrativa é responsável pelo processo de formulação da estratégia de negócios da MRS, que consiste em determinar como será realizada a operação ferroviária da malha sudeste.

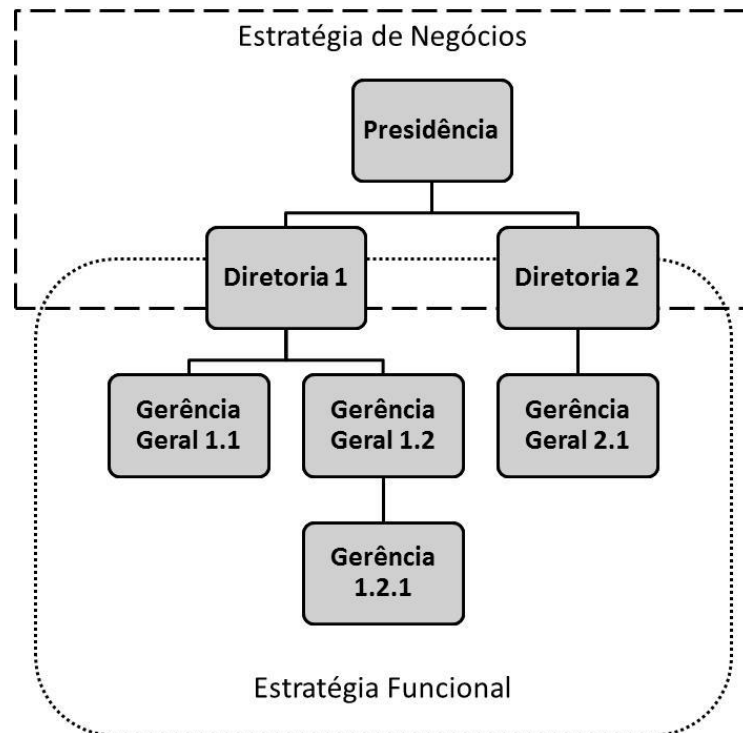
Cabe ressaltar que a estrutura de conselho administrativo, conforme visto na estrutura organizacional (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**), representa os interesses dos investidores da organização, sendo que todo o processo estratégico de negócios da MRS passará por validação com os mesmos.

No processo de formulação da estratégia de negócios, é previsto um desdobramento inicial das estratégias funcionais, realizado pela própria diretoria da organização. Os processos de formulação e desdobramento estratégico serão descritos posteriormente, de qualquer modo, a diretoria administrativa é vista como ponte entre os níveis estratégicos.

O nível estratégico funcional da organização é desenvolvido, em seguida, pelas equipes subordinadas às diretorias, sendo que cada gerência estará associada, em geral, a uma única função estratégica.

Desta forma, os níveis estratégicos da MRS Logística podem ser visualizados na própria estrutura organizacional, na qual presidência e diretores estão envolvidos com a estratégia de negócios da organização; e diretoria, gerências gerais ou gerências subordinadas representam componentes dentro do nível estratégico funcional, conforme ilustrado na Figura 12.

**Figura 12: Representação dos níveis estratégicos da MRS Logística**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

#### 4.4 Processo de formulação da estratégia da MRS

Tendo em vista as características da organização, assume-se que a estratégia corporativa da mesma não passa por um processo de revisão, uma vez que é estabelecida de forma definitiva pelo contrato de concessão firmado pela organização e Governo.

A estratégia de negócios, por sua vez, é anualmente avaliada pelos responsáveis na organização, presidente e diretores, ou seja, pelos mais altos níveis da organização, conforme é previsto por Oliveira (20112) e Campos (2004). Na MRS Logística, a estratégia de negócios é formulada por um processo interno denominado de *Plano de Negócios*, que perpassa as fases de análises de ambientes, externo e interno, planejamento de investimento e definição de objetivos, assemelhando-se com a metodologia do Planejamento Estratégico defendido por Chiavenato (2003) e Oliveira (2012).

Durante o período de realização do Plano de Negócios da MRS Logística, frentes de trabalho são estabelecidas para analisar o ambiente externo e interno da organização, conforme informações obtidas nos seguintes trechos das entrevistas realizadas:

Anualmente a MRS se organiza para a confecção do Plano de Negócios, que nada mais é do que o planejamento estratégico que a organização faz, visando principalmente às estratégias de longo prazo. (Entrevistado 1, 19/01/2016)

No Plano de Negócio, as equipes comerciais da empresa realizam toda uma análise de mercado, que compreende o estudo dos cenários econômicos do país e dos mercados externos, análises de competitividade da ferrovia na comparação com outros modelos de transporte, como rodoviário, principal concorrente da MRS e possíveis alterações da relação da concessão. E como resultado, as equipes comerciais apresentam para a empresa o planejamento de demanda que potencialmente a MRS pode transportar nos próximos sete anos. (Entrevistado 2, 20/01/2016)

Em geral, a avaliação do ambiente externo tem como finalidade a especificação da demanda de transporte de carga para os próximos sete anos, período considerado assertivo pela organização, definição dos níveis de concorrência, além do contexto esperado de relacionamento com os órgãos de regulação do transporte ferroviário.

Com o fim da análise externa, inicia-se o processo de avaliação do ambiente interno, na qual a organização realiza as definições de dimensionamento necessário para transportar os volumes previstos para os próximos anos. Nesta etapa, avalia-se os investimentos requeridos para que a capacidade de transporte possa ser satisfeita, de acordo com o previsto em Silva et al (2011), quando afirmam que, no planejamento estratégico, a organização adequa seus objetivos e recursos frente às oportunidades de mercado.

Assim que o volume previsto para os próximos anos é apresentado pela Comercial, nossa área de planejamento operacional, em conjunto com a área de engenharia de transportes, realiza o que chamamos de dimensionamento. (Entrevistado 3, 21/01/2016)

Em resumo, o estudo de dimensionamento busca informar para diretoria da empresa o que será possível realizar do volume futuro previsto pela comercial. Em outras palavras, fazemos a definição de modelos operacionais que serão seguidos e o quanto de recurso será utilizado para atender cada composição<sup>1</sup> da demanda prevista. Sendo que, para todo o volume que não conseguiríamos atender com os recursos atuais, estabelecemos cenários de investimento que poderiam tornar possível o atendimento, seja com aquisição de mais ativo rodante<sup>2</sup>, seja com ampliação da capacidade dos locais ferroviários e terminais ou com ganhos de produtividade. Esses

---

<sup>1</sup> N.A.: Composição, neste caso, significa segmento de carga, como por exemplo: produto siderúrgico, granéis e contêineres.

<sup>2</sup> N.A.: Ativo Rodante, neste contexto, referência-se a vagão ou locomotiva.

ganhos de produtividade são amplos, pode ser desde adaptações em vagões ou na própria malha até alterações no modelo de operação. (Entrevistado 2, 20/01/2016)

Toda a demanda excedente, que não pode ser atendida pelos recursos atuais sofrerá estudo por diferentes áreas da organização. Nesses estudos o objetivo é estabelecer qual investimento pode ser realizado para que a empresa tenha capacidade de absorver toda a demanda prevista. E é claro que a análise desses investimentos é orientada em buscar o menor gasto de recursos financeiro para gerar o maior ganho em capacidade para a empresa. (Entrevistado 1, 19/01/2016)

Portanto, as análises realizadas pela organização, quanto aos ambientes, podem ser resumidamente expressas pelas finalidades de determinação da demanda futura e dos meios pelos quais será possível o atendimento dessa demanda. Dentre as avaliações realizadas, são determinados os investimentos ou ações necessárias para a organização garantir o atingimento da demanda prevista.

Todo o processo de análises realizado no Plano de Negócios da organização alimentará o Plano Diretor da MRS Logística. O Plano Diretor é a tradução das diretrizes organizacionais, que por sua vez, estabelece os objetivos da estratégia de negócios da MRS.

Muita gente aqui na empresa confunde o Plano de Negócios com o Plano Diretor. Porque, na verdade, os dois são correlacionados mesmo. Mas, claramente falando, o Plano de Negócios pode ser entendido mais como o período de análises que são realizadas para determinar a demanda e os investimentos para os próximos anos. Documentalmente, todas as informações do Plano de Negócios são registradas no Plano Diretor, ou seja, um alimenta o outro. (Entrevistado 4, 26/01/2016)

O Plano Diretor é o documento formado pelas reuniões da diretoria e presidência da empresa sobre todo o processo analisado no Plano de Negócios. O Plano de Negócios é o momento no qual se realiza a construção de cenários, já nas reuniões do Plano Diretor, a diretoria define de fato qual a estratégia de atuação para os próximos anos da MRS. Então, somente no Plano Diretor que claramente estará representada as orientações para a empresa seguir nos próximos anos, tanto em relação aos objetivos que deverá alcançar, como nos investimentos que se seguirão para alcance da demanda estabelecida no Plano de Negócios. (Entrevistado 5, 27/01/2016)

Entende-se o Plano de Negócios como o período no qual a organização destaca equipes específicas para realizar o processo de análises de ambientes externos e internos, resultando em cenários de demanda e investimentos. O Plano Diretor é o documento com a

descrição das determinações estratégicas da diretoria da organização. Essas decisões serão estabelecidas com base nos resultados do período de análise dos ambientes.

O Plano Diretor caracteriza as diretrizes e os objetivos que a organização almeja para os próximos anos, os diferentes investimentos identificados pelas análises de ambiente e que serão praticados, bem como as ações definidas como necessárias para o longo prazo, corroborando com a visão de Campos (2004) sobre o processo de Planejamento Estratégico.

O Plano Diretor é muito bem estruturado quanto ao que cada diretoria deverá seguir. Apesar de não existir um Plano Diretor para cada Diretoria especificamente, existe o desmembramento em diferentes frentes de atuação. Se não me engano, o último Plano Diretor era subdividido em quatro: Operações e Manutenção; Financeiro e Tecnologias; Terminais e Clientes; e Recursos Humanos. A partir daí cada Diretoria da MRS entende a qual Plano Diretor está relacionada. (Entrevistado 3, 21/01/2016)

Assim, o Plano Diretor é a tradução da estratégia de negócios da MRS, uma vez que o mesmo estabelece para as diferentes frentes da organização, a forma pela qual as mesmas devem ser organizadas e os objetivos que deverão ser atingidos para a garantia dos interesses da organização.

Pode-se ressaltar que este plano é organizado em conformidade com as diferentes frentes de atuação, que podem ser traduzidas nas estratégias funcionais da MRS, conforme estabelecido por Hayes et al (2008).

Assim como definido por Campos (2004), a adoção do modelo de Gerenciamento por Diretrizes determina que uma organização estabeleça a partir de seu Planejamento Estratégico, correlacionado na MRS com o período de Plano de Negócios, as diretrizes nas quais a organização deverá nortear-se, conforme pretendido no Plano Diretor da MRS Logística.

De todo modo, anualmente a organização realiza o processo denominado de Orçamento Anual no qual as definições solidificadas no Plano Diretor da organização são revisadas, porém com o foco de atuação determinado no período de curto prazo, mais especificamente no ano seguinte, o que se assemelha ao proposto por Campos (2004) quando o mesmo defende a construção do Plano Anual da organização para a operacionalização da estratégia da organização.

Ainda em relação ao processo de formulação estratégica da MRS, anualmente, mas sempre em um período posterior ao Plano de Negócios, a demanda prevista para o ano seguinte é reafirmada no processo de Orçamento Anual da organização. (Entrevistado 1, 19/01/2016)

O Orçamento Anual da MRS é um momento de redefinir, se necessário, a demanda prevista para o ano seguinte, bem como redefinição dos modelos de operação e dimensionamento de recursos para alcançar esse volume. A novidade que surge aqui talvez sejam as delimitações dos recursos financeiros da organização. Por se tratar de um planejamento de curto prazo, a descrição do plano orçamentário passa a ser mais detalhada e influencia nas análises de fluxos de caixa e regimes financeiros da empresa, que de certa forma, é planejado para garantir a aplicação adequada do recurso da companhia no momento necessário para atender a demanda prevista. (Entrevistado 6, 28/01/2016)

Com isso, a demanda estipulada para o próximo ano passa por um momento de confirmação, sendo que variações são possíveis de serem observadas dado que o processo de Plano de Negócios ocorre ainda no primeiro semestre do ano, enquanto o Orçamento Anual figura na segunda etapa do ano.

De todo modo, a metodologia aplicada na MRS está ainda mais condizente com o previsto por Campos (2004) para garantir a aplicação do Gerenciamento por Diretrizes, quando aquele autor estabelece que o Plano Anual da organização seja seguido do orçamento anual.

Ao ser revisada a demanda para o ano posterior, a empresa reorganiza e dimensiona-se com a finalidade de alocar os recursos da maneira adequada para realizar o transporte dos volumes previamente estabelecidos.

Saliente-se que nesse processo as definições de limites orçamentários são determinadas para o ano seguinte, bem como os objetivos e ações a serem realizadas pelas diferentes frentes de atuação da organização, o que vai ao encontro do Plano Anual defendido por Campos (2004) na operacionalização do Gerenciamento por Diretrizes.

As estratégias de Negócios da MRS Logística, representadas no Plano Diretor e reafirmadas no Orçamento Anual são traduzidas em objetivos organizacionais a serem atingidos e que, conforme relatado pelos entrevistados, nos últimos anos são associados à segurança e sustentabilidade da organização.

Os objetivos definidos pelo Plano Diretor são reafirmados no Orçamento Anual e formam as estratégias organizacionais da MRS. Essas estratégias, desde a confecção do Plano Diretor de alguns anos atrás, estão basicamente pautadas no reforço da necessidade da organização em garantir a sustentabilidade ao longo dos anos, com aumento do volume transportado e garantia da adequada alocação de recursos, além da orientação de segurança que é reforçada com grande ênfase atualmente na organização. A Segurança é relacionada tanto aos acidentes ferroviários como aos acidentes de trabalho e de pessoas, propriamente dito. (Entrevistado 2, 20/01/2016)

A MRS organiza seus objetivos e metas em duas vertentes, as metas globais da organização e as metas individuais de equipe. As metas de equipe são, de certo modo, a forma com que cada equipe deverá trabalhar para contribuir com as metas da MRS. Já as metas globais da organização formam o Painel Corporativo, que nos últimos anos apresenta basicamente os mesmos objetivos e metas de segurança das operações ferroviárias e segurança de trabalho, além das metas de aumento de volume, seja na Carga Geral ou no *Heavy Haul*, fora a meta de sustentabilidade financeira. (Entrevistado 4, 26/01/2016)

Os objetivos da estratégia de negócio da MRS são representados pelas metas do Painel Corporativo e representam o que a organização espera alcançar com o somatório dos esforços das diferentes frentes de atuação que compõe a organização.

Assim, o Painel Corporativo da MRS é a representação final da estratégia de negócios da organização, conforme os entrevistados, em metas que quantificam dois macros objetivos: o objetivo de segurança e o objetivo de sustentabilidade.

O objetivo de segurança é determinado pelas metas de redução de acidente ferroviário e redução de acidentes de trabalho, sendo a primeira relativa aos acidentes que envolvem os ativos ferroviários da companhia e o segundo relacionado com os acidentes envolvendo os colaboradores, podendo esses estar relacionado com qualquer ambiente de trabalho da organização.

O objetivo de sustentabilidade da MRS é descrito em três outras metas da organização, a meta de sustentabilidade financeira e as duas metas de volumes transportados, uma em relação ao grupo de cargas do *Heavy Haul* e a outra em relação ao grupo de carga geral. As metas de volumes representam o desejo da organização em apresentar crescimento dos níveis de volumes transportados e a meta de sustentabilidade financeira representa uma forma de a organização avaliar se os recursos financeiros foram gastos de modo consciente e se traduziram de forma adequada nos resultados esperados.

A organização, portanto, entende que o sucesso de seus negócios será alcançado mediante a dedicação de esforços que reflitam no aumento do volume de carga transportada de forma financeiramente responsável, desde que respeitados os níveis de segurança adequados ao modelo de operação e ambiente de trabalhos de seus colaboradores.

#### **4.5 Desdobramento da estratégia de negócios em estratégias funcionais**

Conforme verificado, o Plano Diretor é composto pelas diretrizes que deverão guiar a organização no desdobramento dos objetivos de negócios da organização. Além das diretrizes a serem seguidas, o próprio Plano Diretor inicia o processo de desdobramento ao subdividir os objetivos da organização em objetivos menores que deverão ser alcançados por cada frente de trabalho e somados garantem o atingimento dos objetivos maiores da organização:

[...] Plano Diretor era subdividido em quatro: Operações e Manutenção; Financeiro e Tecnologias; Terminais e Clientes; e Recursos Humanos. A partir daí cada Diretoria da MRS entende qual Plano Diretor está relacionada. (Entrevistado 2, 20/01/2016)

Portanto, durante o próprio processo de formulação da estratégia de negócios, a organização realiza o esforço para definir os objetivos funcionais que deverão ser seguidos. Dessa forma, a organização busca manter a coerência no alinhamento estratégico entre os níveis de negócios e funcionais, pois os mesmos atores envolvidos na definição da estratégia de negócios estão presentes nas determinações das estratégias funcionais. (Hayes et al, 2008)

Assim como apontado por Campos (2004), o Planejamento Estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização. Na MRS, inclusive, os objetivos especificados para cada integrante da diretoria administrativa é de conhecimento dos mesmos, uma vez que todos participam do processo de definição, conforme identificado nas entrevistas.

Depois de estabelecidas as metas do Painel Corporativo, cada Diretor, com base no que foi previamente definido pelo Plano Diretor e reafirmado no Orçamento Anual, será responsável por reunir-se com os Gerentes Gerais subordinados a ele para que sejam definidos os desdobramentos dos objetivos relativos às funções de cada Diretoria. (Entrevistado 6, 28/01/2016)



O processo de desdobramento das metas e objetivos para as Gerências e coordenações respeita o modelo que os Diretores estabeleceram com os Gerentes Gerais subordinados a eles. Nesse processo, uma reunião é realizada para que cada nível hierárquico subordinado receba os objetivos e metas específicas que quantificam os resultados daquilo que deverá ser trabalhado ao longo do ano. Da mesma forma, os Gerentes Gerais reúnem-se com nós Gerentes, que repetiremos o processo com nossa equipe. A orientação existente é de que as metas específicas das equipes, sempre representem a forma com que objetivos superiores serão atingidos. (Entrevistado 1, 19/01/2016)

A partir deste momento, os objetivos de cada diretoria são repartidos para as diferentes Gerências Gerais subordinadas, de modo que o somatório dos objetivos individuais de cada Gerência Geral determinará o alcance dos objetivos da Diretoria, ou seja, os objetivos de determinada função dentro o contexto de estratégias funcionais.

Cabe então a cada Gestor repetir o processo de desdobramento para com seus subordinados, respeitando a necessidade de que os objetivos maiores sejam alcançados com os esforços de objetivos de níveis hierárquicos menores. O que se vê neste processo é a tradução da estratégia funcional em objetivos cada vez mais específicos e relacionados às equipes de menor nível hierárquico na estrutura organizacional, mantendo a coerência ou alinhamento vertical, conforme apontado por Hayes et al (2008) e Campos (2004).

Assim, o modelo adotado pela organização, além de formular a estratégia de negócios da organização, define os macro objetivos de cada estratégia funcional, em um momento único e com participação dos representantes de cada esfera dos níveis estratégicos da organização.

Este processo garante a coerência estratégica entre os níveis funcionais e o nível da estratégia de negócios da organização, no que tange os objetivos globais de cada estratégia funcional e a estratégia de negócios.

Em contrapartida, o alinhamento horizontal, especificado por Hayes et al (2008), das estratégias funcionais da organização não está em seu mais alto nível de maturidade, conforme pode ser observado nas visões dos entrevistados.

Não se tem dúvida que o processo que é seguido hoje pela MRS no desdobramento estratégico garante que as diversas equipes de uma mesma diretoria buscam, orientado por uma mesma direção, o alcance dos objetivos de cada diretor definido pelo Plano Diretor. Porém, na minha visão, como cada diretoria subdivide suas metas sem comunicação com outras diretorias, eventualmente alguns caminhos a serem seguidos pelas Gerências ou Coordenações da diretoria A, pode dificultar os caminhos das equipes da Diretoria B. (Entrevistado 4, 26/01/2016)

A falha que observo no desdobramento estratégico da MRS diz respeito às diferentes diretorias. Não acho que existam problemas dentro de uma mesma diretoria, até porque, em algum momento o mesmo gestor avaliará as metas e ações das equipes subordinadas. Agora, o mesmo não pode ser dito entre diferentes diretorias. Não existe hoje na MRS um momento no qual os Diretores avaliam se as metas desdobradas para as Coordenações ou Gerências de outra diretoria estão em conformidade com as orientações que ele repassou à sua equipe. (Entrevistado 3, 21/01/2016)

A MRS ainda falha na comunicação das metas entre equipes de diferentes diretorias. Até porque a forma com que cada equipe trabalha está associada à forma com que cada Gestor pensa que os objetivos devem ser alcançados. Não somos todos iguais e, por isso, que a Gerência de uma diretoria pode ter um padrão de ações e a de outra diretoria apresentar um padrão divergente. Apesar de as metas das diretorias conversarem, a operacionalização dessas metas não necessariamente. (Entrevistado 5, 27/01/2016)

No modelo estabelecido pela organização, as estratégias funcionais são desdobradas em objetivos menores que serão alocados para níveis organizacionais de hierarquias inferiores até que todas as equipes de trabalho da MRS possuam seus objetivos e metas traçadas. Entretanto, esse processo de desdobramento interno em uma área funcional ocorre sem a interação de representantes de outras áreas funcionais da organização.

Assim, por mais que os objetivos globais das diretorias ou das diversas funções da organização estejam alinhados e a reunião dos mesmos traduza a forma com que os objetivos de negócios serão alcançados, a operacionalização para as equipes mais específicas da organização apresentam caminhos diferentes. Nesse momento a MRS falha no alinhamento horizontal da estratégia funcional, conforme definido em Slack & Lewis (2009).

Segundo Hayes et al (2008), além da coerência entre as estratégias de negócio e funcionais, uma organização alcança sucesso em suas estratégias funcionais quando garante a consistência entre as funções da organização, ou seja, as diferentes estratégias funcionais de uma organização percorrem a mesma direção no suporte às estratégias de negócio.

De acordo com a avaliação dos próprios entrevistados, a MRS Logística apresenta coerência estratégica entre as definições de negócios e funcional, porém, peca na consistência entre as diferentes estratégias funcionais, uma vez que cada diretoria percorre os próprios caminhos, divergentes em alguns casos.

O modelo de desdobramento estratégico funcional na MRS parece ser sujeito às interpretações individuais dos diferentes gestores. Apesar dos objetivos e meios de obtenção desses serem alinhados dentro de uma área funcional, quando a avaliação é realizada entre diferentes funções da organização, podem ser observadas contradições, não dos objetivos propriamente ditos, mas do modo de operacionalização desses objetivos.

Vou tentar exemplificar algumas das dificuldades que existem entre as diferentes diretorias da MRS. É de conhecimento que as áreas de manutenção buscam oferecer confiabilidade dos ativos da empresa, para que as áreas de operação não fiquem desprevenidas no momento de efetivar o transporte de carga vendido pela Comercial. Até aqui todas as áreas possuem objetivos comuns. Mas o que acontece, frequentemente, no dia-a-dia da MRS é a área comercial negociando com clientes o aumento das chamadas filas de vagão, vagões que permanecem carregados, tal qual um estoque sobre rodas. Isso afeta diretamente na quantidade de recursos disponíveis para uso e atrasando a entrega de vagões para manutenção. Como as áreas de manutenção tem planos a serem batidos de ativos inspecionados, a mesma acaba aproveitando oportunidades retendo vagões não planejados. Tudo isso no sistema operacional da empresa gera buracos e cria conflitos entre as áreas, principalmente a financeira que passa a observar custos não previstos. (Entrevistado 6, 28/01/2016)

Eventualmente é criado atritos entre diferentes áreas da empresa, sendo que em alguns casos, na vontade de ajudar, uma área prejudica as metas das outras. Como exemplo, posso citar as dificuldades encontradas pela operação e as cobranças que sofre de outras áreas, como nas oportunidades que o modelo de operação foi alterado visando atender as necessidades pontuais levantadas pela comercial para determinado cliente e o efeito na apropriação de custo que isso gerou, ou até mesmo nos conflitos entre manutenção e operação que nas rotinas diárias apresentam entendimentos divergentes sobre como os resultados mensais deveriam ser atingidos. Isso faz parte da gestão diária, principalmente, das equipes com atividades de rotina. (Entrevistado 4, 26/01/2016)

Conforme citado na entrevista, percebemos que em relação às equipes de operação da organização, existem não-alinhamentos ocasionados com as funções associadas às equipes de manutenção de ativos da empresa, bem como variações na forma de se enxergar o melhor caminho a ser tomado com as funções comerciais e financeiras da organização.

Os próprios entrevistados estabelecem que os problemas gerados nesses desdobramentos estão associados à falta de momentos de uniformização dos objetivos e modelos de atuação que foram geradas para os diferentes níveis organizacionais entre as diretorias da organização.

Claro que a empresa é grande, possui diversas gerências e coordenações, mas como acredito que as maiores divergências ocorrem nesses âmbitos hierárquicos, falta momentos para uniformizar a forma com que os trabalhos serão desenvolvidos. (Entrevistado 6, 28/01/2016)

Por mais que as inconsistências ocorram na observação das rotinas diárias da empresa, a MRS é reativa quanto aos objetivos e metas das equipes de menor nível hierárquico. Todos sempre afirmam que não há espaço para modificações significativas quando o 'jogo está rolando'. Então acredito que o que precisa ser feito com maior qualidade é a comparação das estratégias de atuação das Gerências e Coordenações antes do 'jogo começar'. Todos visam alcançar os objetivos corporativos sim, mas as metas individuais precisam ser avaliadas e comparadas para que diferentes diretorias não pensem nas funções diárias de modos divergentes. (Entrevistado 5)

Na visão dos entrevistados, faz-se necessário que as reuniões de trabalho que visam uniformizar as atuações das diferentes gerências ou coordenações da organização ocorram de forma mais prematura no processo de desdobramento estratégico. Durante o decorrer do ano todas as equipes da organização são avaliadas nos Painéis Individuais de metas, bem como a organização como um todo no Painel Corporativo. Quando o período de avaliação das metas já teve início, fica complicado reavaliá-las, portanto, a organização precisaria incluir ainda no processo de desdobramento, uma etapa de verificação de consistência entre as metas e objetivos das diferentes funções ou equipes da empresa, o que tornaria possível maior sucesso nos resultados das estratégias funcionais, como a de operações, corroborando com as afirmações de Slack & Lewis (2009) e Hayes et al (2008).

#### **4.6 Considerações sobre o Caso**

A investigação realizada na MRS logística permitiu que o autor tecesse comparações entre a literatura, na qual se baseou na preparação da pesquisa, com os eventos observados.

Conforme levantado por Hayes et al (2008), a determinação do sucesso estratégico de uma organização é associado à existência de relação entres os níveis da estratégica da organização, o que para aqueles autores foi expresso como coerência.

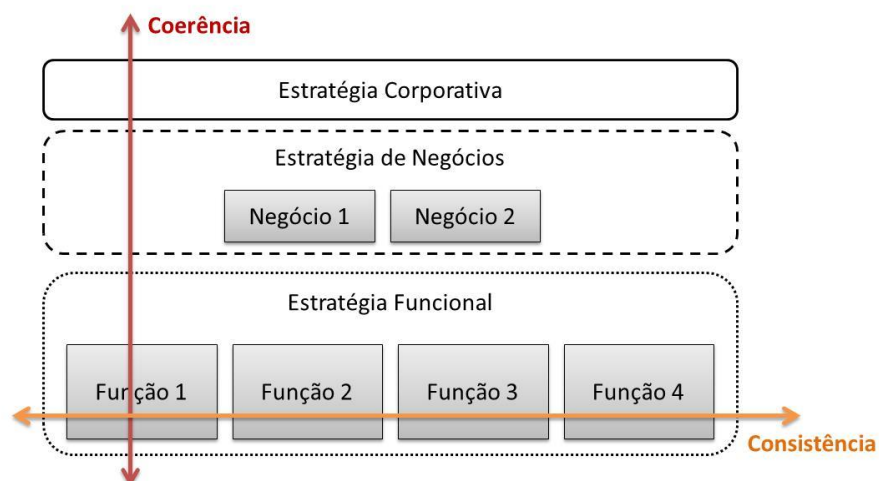
A coerência estratégica de uma organização é a garantia de que as ações em um determinado nível estejam em conformidade com as necessidades do nível estratégico superior, o que é evidenciado em Hayes et al (2008), especialmente para as estratégias funcionais.

Assim, o sucesso estratégico de uma organização pode ser garantido à medida que os níveis funcionais suportem os objetivos de negócio, que por sua vez, irão traduzir as definições da estratégia corporativa.

Ao mesmo tempo, Hayes et al (2008) afirmam que as estratégias funcionais deverão apresentar consistência interna para atingir o êxito de uma organização. Corroborando a afirmação daqueles autores, Wheelwright apud Teixeira (2014) argumenta que a luta pela consistência entre capacidades e recursos, bem como diretrizes, torna eficaz uma estratégia funcional.

Portanto, o alinhamento estratégico de uma organização é determinante para o sucesso da mesma. Conforme representado na Figura 13, elaborada com base nas teorias já citadas, a coerência estratégica de uma organização é identificada na relação de interdependência entre os diferentes níveis, enquanto a consistência é representada pela coordenação entre diferentes funções ou diferentes negócios, que quando em conformidade, tornam a estratégia mais eficaz.

**Figura 13: Representação da teoria de alinhamento estratégico**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Durante a descrição do estudo de caso, foi ilustrado pela Figura 12 que os níveis estratégicos da MRS Logística podem ser visualizados na própria estrutura organizacional, na qual presidência e diretores estão envolvidos com a estratégia de negócios da organização; e

diretoria, gerências gerais ou gerências subordinadas representam componentes dentro do nível estratégico funcional.

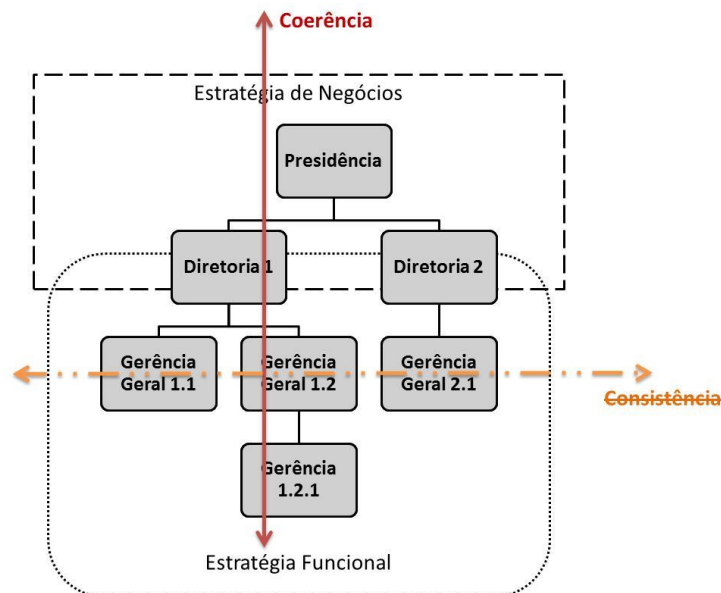
O processo de desdobramento estratégico e consequente alinhamento, quando bem conduzido, faz com que a organização apresente estratégias funcionais suportando, adequadamente, as necessidades da estratégia de negócios. O correto processo se traduziria, também, em estratégias funcionais correlacionadas e garantindo eficácia ao suporte dado.

Com relação à MRS, o alinhamento adequado seria observado pelo correto inter-relacionamento entre os objetivos e metas de todas as gerências de uma mesma diretoria, bem como pela existência de sinergia entre as diferentes diretorias da organização.

Porém, a pesquisa apresentou evidências de que apesar de bem estabelecida a coerência entre os diferentes níveis estratégicos, as diversas funções desempenhadas não possuem consistência interna, já que há conflitos entre gerências de diretorias diferentes, conflitos entre as diferentes funções da organização.

Com o cruzamento entre a abordagem dada pela literatura e o alinhamento estratégico observado na MRS Logística, o autor teve a possibilidade de gerar a representação da Figura 14, que demonstra a ruptura no desdobramento e alinhamento estratégico da organização.

**Figura 14: Representação do alinhamento estratégico observado na MRS**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na avaliação das evidências descritas no capítulo anterior, pode-se afirmar que a pesquisa que fora conduzida, conseguiu atingir os objetivos aos quais havia se proposto, bem como obteve as respostas necessárias para as diferentes questões levantadas.

O objetivo geral do presente estudo era obter a compreensão e descrever o modelo estratégico criado pela MRS Logística, uma vez que o modelo adotado pela organização é próprio e estabelecido com bases nas experiências da organização na condução da estratégia organizacional ao longo dos anos.

Conforme descrito no capítulo anterior, o estudo compreendeu que a MRS utiliza-se de um modelo baseado nas referências literárias de Planejamento Estratégico e de Gerenciamento por Diretrizes.

O modelo previsto pela organização reúne técnicas de avaliação dos ambientes externo e internos da organização para determinação da demanda que a mesma terá para realização do transporte de carga ao longo dos anos seguintes.

No processo de análise do ambiente externo, a organização avalia a estrutura econômica do país, a relação entre os concorrentes, em especial ao modal rodoviário, bem como as definições governamentais sobre a estrutura de transporte de carga do país.

O processo de avaliação do mercado externo apresentará à organização, uma demanda potencial a ser alcançada. Já na avaliação do ambiente interno, a organização estabelece o modelo no qual se organizará para o alcance da demanda prevista, bem como organização de seus investimentos para definir o nível de recursos que farão com que a mesma atinja os níveis necessários para transporte do volume previsto.

As estratégias da organização, então, surgem das definições estabelecidas pelas análises desses ambientes. É composto, assim, um documento chamado de Plano Diretor no qual a organização determina os objetivos de negócios, associados à perpetuação da mesma, bem como os objetivos funcionais.

As etapas seguintes do modelo da organização respondem aos objetivos específicos do estudo que visavam a entender como o desdobramento estratégico da organização era realizado, bem como entender quais os mecanismos promoveriam o alinhamento estratégico na organização como um todo.

Conforme verificado, a organização estabelece, pelo Plano Diretor, as diretrizes pelas quais as demais áreas da organização deverão se portar, principalmente no que tange ao

desdobramento da estratégia. Neste mesmo documento é iniciado o processo de desdobramento estratégico da organização, uma vez que os objetivos de negócios são traduzidos nos objetivos funcionais pelo que as diferentes diretorias da MRS deverão dar suporte.

Desta maneira, a organização visualiza a garantia do alinhamento estratégico vertical, uma vez que os mesmos atores estão envolvidos nas definições das estratégias de negócios e nas estratégias funcionais da organização, mantendo assim a coerência necessária.

A partir deste momento, o desdobramento dos objetivos e metas funcionais para as demais equipes de níveis organizacionais hierarquicamente inferiores passa a ser de responsabilidade de cada diretor da organização. Tendo em vista que todos os diretores estavam envolvidos no processo de determinação das estratégias funcionais e de negócios da MRS, espera-se que os mesmos garantam que o desdobramento mantenha-se alinhado horizontalmente.

Quanto ao último objetivo específico de identificar a existência de lacunas estratégicas na MRS, o estudo foi capaz de constatá-las na organização. As lacunas apresentadas relacionam-se com a condução do desdobramento estratégico funcional de forma isolada em cada função da organização.

Além disto, o processo de desdobramento é realizado de objetivos e metas da Diretoria para as Gerências Gerais subordinadas, e posteriormente, dessas para às Gerências e é finalizado no desdobramento que ocorre entre as Gerências e as Coordenações. Sendo que os diretores estão diretamente envolvidos nos desdobramentos apenas para as Gerências Gerais que a partir daí terão diferentes responsáveis para cada nível de desdobramento.

Assim, os diretores que apresentariam conhecimento completo da estratégia funcional, não participam na totalidade do processo de desdobramento estratégico de todos os níveis organizacionais. Em cada nova etapa da subdivisão de objetivos e metas, um novo gestor assume a responsabilidade de garantir o alinhamento, mesmo que este não detenha conhecimento amplo sobre as estratégias de outras funções da organização.

A explicação das lacunas existentes passa pelo mecanismo considerado pela organização como suficiente para garantir o alinhamento estratégico horizontal entre funções.

Com isso, mesmo que a organização possua coerências entre os diferentes níveis estratégicos, a mesma não consegue garantir a consistência entre as diversas funções estratégicas que apresenta, já que esse processo não é plenamente coordenado, nem possui um momento específico no qual é realizada a validação da interação entre os objetivos e metas das diferentes áreas (gerências e coordenações, mais especificamente) da organização.



Identificado o motivo pelo qual o processo de desdobramento estratégico da organização não mantém alinhamento horizontal total, faz-se necessário refletir sobre quais ações podem ser tomadas para que isso seja sanado.

O autor, baseando-se nas próprias informações obtidas pelos gestores entrevistados, orienta como a primeira alteração no processo, estabelecer um momento de reavaliação dos objetivos e metas definidos para as gerências e coordenações de cada diretoria.

Para o cumprimento dessa ação, entende-se que os próprios Diretores, principais atores da estratégia da organização, estabeleçam uma avaliação sobre possíveis metas e objetivos que possam ser interpretados ou gerar ações divergentes entre as diretorias.

Com base na interpretação das evidências e informações observadas, aconselha-se também que as diretrizes do Plano Diretor sejam ainda mais exploradas no processo de desdobramento. Vislumbra-se aqui a possibilidade de o documento ser concebido com uma cartilha ou procedimento formal para a realização do desdobramento, limitando as variações que ocorrem hoje pelas interpretações dos diferentes gestores da organização.

Visualiza-se, ainda, que determinar um período no qual todos os objetivos e metas possam ser reformulados, traria benefícios para o alinhamento. Desta forma, neste período, os gestores em diferentes níveis organizacionais identificariam potenciais conflitos de interesse entre as diversas funções da organização, para que seja realizado o realinhamento em tempo hábil quanto ao processo de avaliação das equipes.

Criação de uma matriz de correlação entre os diversos níveis hierárquicos da MRS pode ser um facilitador para a visualização das áreas funcionais que se influenciam com maior intensidade e tenderão a apresentar maiores conflitos estratégicos.

Por fim, sugere-se ser estudada a atuação de uma área de controle e gestão das estratégias funcionais da organização. Já que a estrutura organizacional da MRS é extensa, uma área com conhecimento e finalidade de atuar na garantia do alinhamento horizontal, bem como reforçar o vertical, permitiria evolução no processo que pode sobrecarregar os diretores da organização. Entende-se que a atuação dessa área é passível de maiores estudos.

A partir da contribuição acadêmica gerada pelo estudo, entendida como avaliações antes não exploradas no contexto de alinhamento estratégico, em nível de estratégia de operações, anseia-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas, principalmente na MRS Logística, ampliando o entendimento e as percepções das definições estratégicas e na avaliação do alinhamento no recorte de outros níveis funcionais.

## 6 REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- HAMMEL, G. **Strategy as revolution**. Harvard Business Review, Boston, jul/aug, 1996.
- HAYES, Robert. et al. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MINTZBERG, Henry. et al. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ed. São Paulo Editora Bookman 2006.
- MINTZBERG, Henry. et al. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ed. Porto Alegre: Editora Bookman 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento Estratégico de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- SKINNER, Wickham. **Manufatura – o elo perdido na estratégia corporativa**. In TEIXEIRA, Rafael et al. **Estratégia de Produção: 20 artigos clássicos para aumentar competitividade da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- TEIXEIRA, Rafael et al. **Estratégia de Produção: 20 artigos clássicos para aumentar competitividade da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- VICKERY, Shawnee K. **Uma teoria da competência de produção revisitada**. In TEIXEIRA, Rafael et al. **Estratégia de Produção: 20 artigos clássicos para aumentar competitividade da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

WHELLWRIGHT, Steven C. **Estratégia produtiva:** definindo o elo perdido. In TEIXEIRA, Rafael et al. *Estratégia de Produção: 20 artigos clássicos para aumentar competitividade da empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia Moderna nas Empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

## 7 APÊNDICES

### 7.1 Apêndice 1: Roteiro de Entrevista

Prezado gestor,

Para a realização de um trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração, pela Universidade Federal de Juiz de Fora, conto com a sua contribuição ao apresentar informações sobre como é realizado o processo de desdobramento da estratégia da companhia para as áreas operacionais. Ressalto que todas as informações serão tratadas de forma sigilosa.

#### **Roteiro de Entrevista**

- Há quanto tempo trabalha para a MRS?
- Há quanto tempo trabalha na Gerência Geral de Planejamento e Controle Operacional?
- Quais funções estão relacionadas à(s) equipe(s) que você gerencia?
- Como, na sua visão, são realizadas as definições estratégicas (Planejamento Estratégico) da companhia?
- Na sua avaliação, qual o processo de definição dos objetivos e metas da corporação?
- Como é realizado o processo de definição de objetivos e metas para as equipes da diretoria de operações, inclusive a(s) equipe(s) que você é gestor?
- Você acredita que os objetivos e metas definidos estão alinhados com os objetivos da organização?
- Você acredita que a soma dos seus esforços dão suporte às estratégias de níveis hierárquicos superiores?
- Você acredita que os objetivos e metas das demais áreas da organização apresentam a mesma orientação?
- Qual sua avaliação sobre o processo de desdobramento estratégico, de objetivos e de metas dentro da empresa?
- Existe mais algum comentário que julga pertinente ser feito acerca do ambiente estratégico da organização e que possa contribuir com o estudo que está sendo desenvolvido?

Obrigado pela contribuição.