

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM**



JANDIRA PAZZINI PINHEIRO

**IMPLICAÇÕES DO (DES)ALINHAMENTO ENTRE
ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMPETÊNCIAS
FINANCEIRAS ORGANIZACIONAIS**

Londrina
2012

JANDIRA PAZZINI PINHEIRO

**IMPLICAÇÕES DO (DES)ALINHAMENTO ENTRE
ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMPETÊNCIAS
FINANCEIRAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada na banca de defesa do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina
2012

JANDIRA PAZZINI PINHEIRO

**IMPLICAÇÕES DO (DES)ALINHAMENTO ENTRE
ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMPETÊNCIAS
FINANCEIRAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Luciano Munck
Orientador – PPA/UEL

Prof^a Dr^a Cristiane Vercesi
Membro – PPA/UEL

Prof. Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira
Convidado – PPGA/UEL

Londrina, ____ de _____ de 2012

Dedico este estudo a todos os pesquisadores que trabalham arduamente para contribuir com o desenvolvimento científico em suas áreas de atuação.

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento deve ser sempre a Deus, pois sem Ele nada nos seria possível alcançar.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Luciano Munck, que tanto colaborou para a realização deste estudo, orientando com paciência e sabedoria.

Agradeço também aos Professores: Dr. Mario Nei Pacagnan e Dr. Saulo Fabiano Amâncio Vieira, que tanto contribuíram na etapa da qualificação e em outros momentos.

Não poderia deixar de agradecer ao companheiro Chico que cordialmente nos auxilia nos trâmites deste programa.

Aos demais professores que deram suas contribuições com meu crescimento profissional e também pessoal no decorrer deste mestrado.

Aos colegas do mestrado que compartilharam dos mesmos desafios, dilemas e superações.

Aos meus superiores na UTFPR que compreenderam a necessidade de dedicação de tempo e o esforço para chegar até o fim deste processo.

Às empresas pesquisadas que gentilmente abriram suas portas para a coleta das informações e que sem seu apoio este estudo não teria sido concretizado.

Aos amigos que, direta ou indiretamente, acompanharam, torceram e contribuíram para que chegasse até aqui.

Aos meus pais, Radir e Rose, que sempre me incentivaram desde os primeiros passos nos estudos.

Em especial ao meu esposo, Flávio, e ao meu filho, João Octávio, que suportaram as ausências, a distância, as noites em claro, o estresse e agora partilham desta conquista.

Epígrafe:

“A mente que se abre a uma nova idéia jamais
voltará ao seu tamanho original.”
Albert Einstein

PINHEIRO, Jandira Pazzini. **Implicações do (des)alinhamento entre estratégia competitiva e competências financeiras organizacionais.** 2012. 117 f. Dissertação Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração. Consórcio Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá – PPA UEL/UEM. UEL: Londrina, 2012.

RESUMO

Baseado no incremento da competição e na necessidade de novas ferramentas de gestão que capacitem as empresas a criar e sustentar vantagens competitivas e considerando que a gestão financeira é uma importante atividade para todas as organizações, este estudo buscou levantar as implicações do alinhamento ou desalinhamento entre estratégia competitiva e competências financeiras. Foi buscada a literatura acerca dos conceitos e teorias presentes neste estudo como forma de identificar o “estado da arte” e encontrar outros estudos que pudessem contribuir com esta pesquisa. Seis empresas participaram deste estudo de casos múltiplos, caracterizado como qualitativo, embora alguns dados quantitativos tenham sido utilizados para identificar a existência ou não do alinhamento. Os dados foram coletados usando um questionário aplicado pelo pesquisador e uma entrevista baseada em quatro questões, além de informações dos endereços eletrônicos das empresas. O tratamento e interpretação dos dados usou estatística descritiva e focou na técnica da análise de conteúdo. Os resultados primeiro apontaram para os benefícios que um alinhamento integrado entre estratégia competitiva e competências financeiras pode oferecer a uma empresa, por meio da construção de uma matriz de alinhamento. No entanto, foi identificado que a maior parte das empresas (dentre as estudadas) não apresenta um alinhamento satisfatório entre estratégia competitiva e competências financeiras, assim como alguns estudos realizados em outras áreas administrativas desenvolvidos antes deste (Corneta, 2008 e Zagui, 2010). Ao final do estudo, identificou-se que um importante obstáculo para a implementação do processo de alinhamento é o desconhecimento ou confusão acerca do conceito de competências financeiras e a falta de clareza e/ou má comunicação sobre a estratégia competitiva adotada. Isso implica que as empresas que não focam nas atividades distintivas, as quais podem garantir o alcance da estratégia competitiva, estão provavelmente desperdiçando recursos (materiais, humanos e financeiros).

Palavras-chave: Estratégia. Competências Financeiras. Alinhamento.

PINHEIRO, Jandira Pazzini. **Implications of the (non)alignment between competitive strategy and organizational financial competencies**. 2012. 117 f. Dissertação Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração. Consórcio Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá – PPA UEL/UEM. UEL: Londrina, 2012.

ABSTRACT

Based on the increase in competition and the need for new management tools to enable companies creating and sustaining competitive advantages and considering that financial management is an important activity for all organizations, this study aimed to uncover the implications of the alignment or non-alignment between competitive strategy and financial competencies. In this study, the literature about the concepts and theories was investigated in order to bring them up to date and find other studies that could contribute to this research. Six companies participated in this multiple case study, featured as a qualitative manner; although some quantitative data were used to identify the existence or non-existence of the alignment. The data were collected using a questionnaire applied by the researcher and using a four question based interview, besides the search for information on the companies websites. The treatment and data interpretation used descriptive statistics and focused on content analysis technique. The results first pointed to the benefits that an integrated alignment between competitive strategy and financial competencies can offer to a firm by building an alignment model. Nevertheless, it was found that most companies (among those that were studied) did not present a satisfactory alignment between competitive strategy and financial competencies as well as some studies realized in other managerial areas developed before this one (Corneta, 2008 and Zagui, 2010). By the end of the study, it was noticed that one important block to the alignment implementation process is the unawareness or misunderstanding about the concept of financial competencies and the non-clarification and/or lack of internal communication about the competitive strategy adopted. This implicates that companies that do not focus on the distinctive activities, which are able to guarantee competitive strategy reaching, are probably wasting resources (material, human and financial).

Key words: Strategy. Financial Competencies. Alignment.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – As Quatro Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	40
Figura 02 – Critérios e Práticas de Maturidade de Alinhamento.....	47
Figura 03 – O Alinhamento Estratégico e a Conexão das Etapas e Perspectivas do Processo Estratégico	51
Figura 04 – Modelo de Organização do Setor Financeiro	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Categorias de Competência.....	26
Tabela 02 – Tabela Analítica dos Modelos de Alinhamento Estratégico Interno	46
Tabela 03 – Alinhamento das Competências de Gestão de Pessoas à Estratégia Competitiva	52
Tabela 04 – Comparação com o Modelo	79
Tabela 05 – Cargo do Responsável pelo Setor Financeiro e Tempo de Atuação na Empresa.....	84
Tabela 06 – Atividades Financeiras Realizadas no Setor Financeiro	89
Tabela 07 – Classificação do Alinhamento em Comparação com o Modelo	90
Tabela 08 – Nível de Desenvolvimento das Competências Financeiras Básicas....	92
Tabela 09 – Classificação do Alinhamento em Comparação com as Atividades Distintivas das Disciplinas de Valor Não Adotadas pela Organização	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Estratégia, Competências Organizacionais	37
Quadro 02 – Tipos de Estratégia e Formação de Competências	49
Quadro 03 – Construtos da Estratégia Competitiva da Organização e Proposta de Valor.....	50
Quadro 04 – Resultados Esperados para cada Processo Estratégico	57
Quadro 05 – Principais Conceitos do Estudo	65
Quadro 06 – Processos-Chave de Finanças.....	68
Quadro 07 – Matriz de Análise do Alinhamento	71
Quadro 08 – Identificação das Possíveis Razões dos Equívocos em Relação à Avaliação da Existência ou Não de Alinhamento entre Competências Financeiras e Disciplina de Valor.....	94
Quadro 09 – Fundamento Usado para Definição do Foco de Atenção das Atividades Financeiras.....	95
Quadro 10 – Conceito de Competências Financeiras	96
Quadro 11 – Possíveis Causas do Não Alinhamento das Competências Financeiras com a Estratégia Competitiva (Disciplina de Valor) Adotada	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA... ..	19
2.1 COMPETÊNCIAS.....	19
2.1.1 Competências Individuais	19
2.1.2 Competências Organizacionais	22
2.2 ESTRATÉGIA.....	31
2.3 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	41
2.4 GESTÃO FINANCEIRA	58
2.5 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DO ESTUDO.....	66
2.5.1 Pressupostos Conceituais.....	66
2.5.2 Processos-Chave.....	67
2.5.3 Matriz de Análise do Alinhamento.....	70
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO	73
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	73
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS.....	75
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	78
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS.....	84
4.2 DISCIPLINA DE VALOR ADOTADA PELAS EMPRESAS	88
4.3 ANÁLISE DO ALINHAMENTO.....	86
4.4 IMPLICAÇÕES DO ALINHAMENTO/DESALINHAMENTO ENTRE COMPETÊNCIAS FINANCEIRAS E DISCIPLINA DE VALOR	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	104
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	104
REFERÊNCIAS.....	106
APÊNDICES	111
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	111
APÊNDICE B – RAMO DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS PESQUISADAS	116
APÊNDICE C – CLASSIFICAÇÃO DAS ENTREGAS DISTINTIVAS	117

1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e as descobertas científicas têm mudado significativamente as relações socioeconômicas e comerciais, fazendo com que o espaço competitivo e a concorrência sejam ampliados, o que leva a uma competição globalizada que tem exigido novos processos, novas estratégias, novas formas de pensar e exercer a gestão organizacional. Além disso, esse novo cenário globalizado exige cada vez mais pessoas capacitadas e em sinergia com as ações organizacionais, de forma que possam contribuir com os objetivos estratégicos a serem atingidos.

Desta forma, um grande desafio empresarial é promover a integração das funções organizacionais de maneira que as metas funcionais sejam coerentes com as metas estabelecidas pela organização. É mister que todos os setores das organizações funcionem em harmonia, na direção de um objetivo comum.

Assim, pesquisas e estudos no âmbito das organizações se justificam, especialmente ao se considerar que a sociedade não prescinde da atuação organizacional, assim é preciso aprimorar a gestão e avançar nos estudos nessa área. Como afirmam Prahalad e Hamel (2005) *“as empresas precisam chegar ao futuro antes de seus concorrentes, criando os novos mercados, ao menor custo possível”*.

Para tanto é preciso que novas formas de organizar e gerir uma empresa sejam desenvolvidas e novas formas de gestão carecem de novos olhares para como as empresas podem alcançar suas metas estabelecidas, em especial como as atividades realizadas internamente efetivamente contribuem – ou não – para o alcance dos resultados esperados, porém, determinar a contribuição das atividades organizacionais para o atingimento dos objetivos não é tarefa simples.

Existem nas empresas atividades que são chamadas de atividades-fim, que são aquelas que contribuem diretamente para os resultados, como a atividade da função de produção, por exemplo, uma vez que ela atua diretamente na confecção dos produtos que serão oferecidos ao mercado; e existem as atividades-meio que são aquelas que não contribuem diretamente para os resultados, mas são necessárias à eficiente e eficaz execução dos procedimentos organizacionais, como

é o caso da função financeira, por exemplo, que visa acompanhar e promover a adequada aquisição e aplicação de recursos financeiros.

A gestão financeira não pode ser desvinculada da estratégia organizacional, que revela sua importância no direcionamento dado a cada célula menor existente dentro da organização. Sem esse guia a organização fica à deriva em grandes incertezas e instabilidades e não é possível ter bons resultados se não existem metas a serem alcançadas, uma vez que sequer haverá parâmetro para mensuração e avaliação destes resultados. Além disso, os estudos da área financeira atualmente versam mais sobre análise de risco e retorno, avaliação de ativos, implantação ou adequação de sistemas informatizados de gestão e mercado de capitais, sem se concentrar na gestão financeira como órgão contribuinte da estratégia da organização. Conforme apresenta Drejer (2002), na primeira escola de gestão estratégica surgida no pós II Guerra Mundial uma das grandes preocupações dos responsáveis pela implantação das técnicas inspiradas nas estratégias de guerra foi justamente a organização e o controle financeiro das empresas, o que demonstra a relevância e importância dessa atividade organizacional. Com a evolução da sociedade capitalista, das ciências e da tecnologia e, conseqüentemente, da concorrência entre as empresas, se faz necessário que as empresas evoluam também nos mecanismos de gestão utilizados.

Outro fator relevante, especialmente no Brasil, foi a extinção do período em que a inflação era exorbitante e, apesar dos prejuízos causados, em muitos casos mascarava maus resultados operacionais por meio de ganhos na especulação financeira. Assim, deficiências operacionais se tornaram mais visíveis, o que obriga as organizações a voltarem o olhar para dentro de si e investigarem suas falhas de forma que elas possam ser eliminadas e que as potencialidades sejam cada vez melhor aproveitadas.

Diante desse cenário, controles rotineiros deixam de ser suficientes para a gestão financeira imprimir uma adequada colaboração ao atingimento das metas organizacionais, de forma que novas práticas precisam ser incorporadas. É nesse contexto que a gestão baseada em recursos e competências se apresenta como uma alternativa disponível às organizações.

Ao contrário das teorias mais tradicionais e antigas acerca do tema estratégia que apresentavam a versão de que para alcançar os resultados pré-determinados as empresas deveriam posicionar-se adequadamente no mercado,

ocupando um nicho ainda não adequadamente explorado (visão *outside-in*); a gestão baseada em recursos apresenta os recursos internos da empresa – tangíveis e intangíveis – como a real fonte de vantagem competitiva capaz de colocar a empresa em uma posição favorável ao sucesso (visão *inside-out*).

Segundo King, Fowler e Zeithaml (2002), Santin (2006), Corneta (2008), Zagui (2010) e outros autores essas visões devem ser complementares, uma vez que nenhuma delas é suficiente para, por si só, explicar o desempenho superior que determinadas companhias alcançam. Para tanto, é necessário que as competências organizacionais e de cada área funcional da empresa estejam alinhadas com o posicionamento estratégico adotado frente ao mercado.

Sem que as competências organizacionais estejam em concordância com a estratégia e os objetivos das empresas muitos recursos – de tempo, humanos e até financeiros – poderão ser desperdiçados ao se investir em atividades que não estão contribuindo para o alcance das metas organizacionais. Moreira (2008) corrobora essa afirmação em seu estudo afirmando que as decisões e estratégias adotadas no nível funcional tem impacto direto nos resultados da macro estratégia organizacional.

Corneta (2008) em seu estudo desenvolveu uma matriz capaz de determinar o alinhamento, a coerência, a sinergia das atividades desenvolvidas dentro do setor funcional de *marketing* com o posicionamento estratégico adotado pelas empresas pesquisadas. Ao identificar, por meio do levantamento dos processos-chave de *marketing*, as competências deste setor, Corneta estabeleceu uma correlação entre essas competências e a estratégia competitiva adotada e a partir do levantamento de dados junto às organizações pesquisadas, determinou que, de forma geral, não há um alinhamento entre as competências de *marketing* presentes na organização e a estratégia adotada, o que, segundo Prahalad e Hamel (2005) pode levar à diluição dos recursos ao longo do tempo devido à falta de focalização. O foco deve estar nas atividades, recursos e competências em que estão centrados seus pontos fortes, visando potencializar os resultados que a organização é capaz de atingir e sua estratégia competitiva, ou o posicionamento de mercado que a organização adota precisa estar alinhado com esses pontos fortes e vice-versa.

Mintzberg e Quinn (2006) afirmam que a estratégia estabelece a postura adotada pela organização frente às intempéries surgidas no ambiente.

Assim, corrobora Zagui (2010, p. 102) “Os planos e políticas internas serão mais eficazes se alinhados a esse propósito empresarial.”

Zagui (2010) realizou um estudo similar ao de Corneta (2008), desenvolvendo uma matriz de alinhamento das competências da gestão de pessoas com o posicionamento estratégico adotado frente ao mercado. Por meio de instrumentos de coleta de dados, obteve também, de forma geral, um resultado de não alinhamento entre as competências de gestão de pessoas e a estratégia adotada nas empresas pesquisadas.

O alinhamento da estratégia organizacional com as atividades funcionais permite que os diferentes esforços exercidos na organização sejam coerentes e focados nos macro objetivos definidos estrategicamente, de forma que não haja um contrassenso nas atividades realizadas.

Quando a organização não possui uma boa comunicação interna, que faça com que todos os setores e funções organizacionais conheçam e saibam onde a organização deseja chegar e qual é o caminho que ela pretende percorrer para atingir seus objetivos, é possível que as atividades realizadas nas diferentes áreas, ao invés de contribuir para os resultados, possam tornar-se um obstáculo relevante e difícil de ser transposto.

Nesse sentido, a gestão financeira da organização deve consolidar-se como aliada da estratégia adotada, alinhando suas atividades às metas e objetivos estabelecidos, na direção da visão perseguida pela empresa. Para tanto, é necessário que as empresas tenham uma estratégia clara e bem definida e que esta estratégia seja comunicada para todos na empresa de forma que eles conheçam as metas gerais a serem atingidas. Faz-se necessário também que as empresas conheçam quais são suas competências, para serem capazes de identificar em quais devem investir em prol do alcance da estratégia traçada.

Avison *et al* (2004) afirmam que é comum a escassez de estudos que tratam sobre a prática do alinhamento organizacional. Especialmente no que diz respeito ao alinhamento das atividades funcionais das organizações com a estratégia adotada. Desta forma, este estudo inspira-se na pesquisa de Corneta (2008) que investigou a existência de alinhamento entre a estratégia competitiva adotada pelas empresas do polo moveleiro de Arapongas no Paraná e suas competências de *marketing* e também na pesquisa de Zagui (2010) que investigou o

alinhamento entre a estratégia competitiva e as competências de gestão de pessoas em empresas ligadas à FIEP na região metropolitana de Londrina-PR.

Assim, visando contribuir com o avanço dos estudos acerca do tema Alinhamento Organizacional e encerrar um ciclo de estudos envolvendo as quatro principais áreas da gestão – Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Produção, e considerando a relevância da função financeira nas organizações, este estudo procurou responder à seguinte questão: **Quais as implicações organizacionais do alinhamento ou não alinhamento entre a estratégia competitiva (disciplina de valor) adotada e as competências financeiras?**

OBJETIVOS

2. Objetivo Geral:

Levantar as implicações do alinhamento ou não alinhamento entre a estratégia competitiva adotada e as competências organizacionais financeiras.

3. Objetivos Específicos:

- a) Explicar o processo de alinhamento entre estratégia e competências financeiras;
- b) construir um quadro de análise que inter-relacione as competências financeiras às opções estratégicas e
- c) por meio do quadro de análise, levantar as implicações do alinhamento ou desalinhamento entre estratégia adotada e as competências financeiras.

ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está organizado em 5 (cinco) capítulos distintos:

No primeiro capítulo consta a Introdução deste estudo com uma breve contextualização do tema e apresentação da relevância e justificativa de se promover o estudo acerca do tema escolhido. Neste capítulo também é apresentada

a pergunta norteadora do estudo e os objetivos – geral e específicos – dela derivados que delinearão os resultados alcançados.

No segundo capítulo é abordada a Fundamentação e Discussão Teórica que utiliza autores que versam sobre os temas objeto deste estudo. Este capítulo está dividido em seções, sendo que a primeira trata do construto das Competências, abordando Competências Individuais com um breve histórico sobre o assunto Competências e Competências Organizacionais. Na segunda seção é tratado o construto Estratégia. Na terceira seção temos o construto do Alinhamento Organizacional. Na quarta sessão é abordado o tema da Gestão Financeira. Na quinta e última sessão é realizada a Construção da Matriz do Estudo. Nesta sessão inicialmente são apresentados de forma resumida os Pressupostos Conceituais, posteriormente levantados os Processos-Chave da Gestão Financeira, culminando na construção da Matriz de Análise do Alinhamento.

Já no terceiro capítulo são apresentados os Aspectos Metodológicos do Estudo, abordando a classificação da pesquisa, a população e amostra, o instrumento de pesquisa e coleta de dados e a análise e tratamento dos dados da pesquisa.

O capítulo quatro trata da apresentação e análise dos dados coletados tanto quantitativos, especialmente abordando o perfil das empresas e dos entrevistados, quanto qualitativos, identificando o alinhamento ou desalinhamento das competências financeiras com a estratégia competitiva (disciplina de valor) adotada e suas implicações.

No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões e considerações finais do estudo, retomando os objetivos traçados, apontando as limitações do estudo e sugerindo futuros estudos que possam vir a contribuir com o tema desta pesquisa.

4. FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA

Creswell (2007) afirma que em um estudo qualitativo, como é o caso deste, a fundamentação teórica visa delimitar a lente pela qual o pesquisador irá examinar o problema pesquisado. Assim, neste capítulo são apresentados os conceitos direcionadores da pesquisa, quais sejam: Competências, Estratégia, Alinhamento Organizacional e Gestão Financeira.

COMPETÊNCIAS

Ao se tratar do tema Competências Organizacionais, como é o caso deste estudo, não é possível tratar exclusivamente destas, uma vez que, como afirma Bitencourt (2005), as novas formas de organização do trabalho surgidas no mundo atual exigem uma maior participação das pessoas fundamentada em novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, no desenvolvimento de competências.

Assim, antes da abordagem das competências organizacionais, foi realizada uma breve contextualização e levantamento de referencial teórico acerca das competências individuais como forma de introduzir o tema e permitir maior compreensão do leitor. Essa contextualização encontra-se na seção seguinte.

5. Competências Individuais

O primeiro a utilizar o termo competência no sentido hoje atribuído pelas ciências sociais foi David McClelland, em seu artigo “Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence’”, de 1973, conforme atestam Fleury e Fleury (2004) e Ruas, Antonello e Boff (2005). Neste artigo McClelland fala da competência como uma capacidade que a pessoa tem para articular seus conhecimentos e habilidades, objetivando o alcance de determinados resultados por meio de suas ações.

De forma bastante comum se utiliza a palavra competência no âmbito individual ao se referir à capacidade que determinada pessoa tem de atingir

resultados satisfatórios ou superiores ao realizar determinada atividade ou desempenhar um papel.

McClelland começou a utilizar este termo defendendo que as provas de seleção para curso superior e vagas de trabalho, ao contrário de verificarem se a pessoa tem o conhecimento sobre assuntos mais genéricos e teóricos, mesmo que relacionados ao trabalho ou curso superior, mas que não são efetivos para avaliar a capacidade da pessoa em desempenhar a profissão; deveriam ser baseados no dia-a-dia da profissão e nos requisitos necessários para exercer as atividades rotineiras.

Desta forma, a abordagem de McClelland e o senso comum convergem no que concerne o significado de competência ao referir-se aos resultados práticos alcançados por determinada pessoa. Neste sentido, mais do que uma ampla gama de conhecimentos e habilidades conceituais e técnicas, é necessário que a pessoa possa articulá-los de forma a produzir resultados significativos.

A partir das ideias de McClelland é que o conceito de competência individual como é tratado hoje se desenvolveu, favorecido e motivado pelas mudanças no mundo do trabalho: incremento da competição mercadológica, desenvolvimento científico e tecnológico, globalização e a instalação das mudanças como constante no dia-a-dia das organizações.

Conforme Carbone, Brandão e Leite (2005, *apud* Brandão *et al*, 2008, p.877)

[...] entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Conforme Ruas, Antonello e Boff (2005) o conceito de competências é bastante heterogêneo, mesmo na dimensão individual, cuja origem é mais antiga que a noção de competência organizacional, sendo, ainda, confundido com qualificação. No entanto, o conceito de qualificação está mais ligado ao conjunto de conhecimentos e habilidades que determinada pessoa possui, enquanto o conceito de competência traz um sentido de ação, de analisar determinada situação para mobilizar os recursos e capacidades necessários e adequados para desenvolver alguma tarefa.

Resende (2004, p.15) corrobora esta afirmação dizendo que “*A efetivação da competência requer ter e saber aplicar conhecimentos e habilidades.*” (grifo original). Assim, conforme Boterf (2003), a competência é formada quando é utilizada, uma vez que ela se modifica segundo as capacidades disponíveis para uso e as condições impostas pela realidade.

Neste sentido, a competência individual fica caracterizada quando a pessoa utiliza seu portfólio de conhecimentos, habilidades, atitudes, vivência e senso crítico para avaliar uma situação ou problema específico e, a partir desta avaliação, toma uma decisão ou pratica uma ação que leva a um resultado, o qual deve direcionar a empresa e aproximá-la de seus objetivos.

Para Fleury e Fleury (2004, p. 30) competência é “[...] *um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.*” ou ainda na definição de MUNCK e MUNCK (2008, p. 2):

[...] é a capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*).

É nesse sentido que Dutra *et al* (2001) afirma que pode existir maior coerência entre as necessidades organizacionais e as expectativas das pessoas, uma vez que o conceito de competências proporciona equilíbrio e benefícios para ambos em termos de atingimento de objetivos.

Por meio do desenvolvimento das competências individuais de sua equipe a empresa permite e facilita o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas fazendo com que seus objetivos particulares possam ser alcançados. Ao mesmo tempo, ela promove uma aprendizagem e melhorias constantes que auxiliam o alcance das metas organizacionais. Para Mills *et al* (2002, p.9) “[...] *uma ‘competência’ é uma habilidade para fazer algo[...]*” (tradução nossa).

As competências se apresentam em duas dimensões: individual e coletiva (Boterf, 1999; Fleury e Fleury, 2004). Na dimensão individual ela leva aos resultados que dependem das condições externas e capacidades do indivíduo. Na dimensão coletiva ela forma outras competências ao combinar sinergicamente as competências das diferentes pessoas participantes em um grupo de trabalho dentro

das relações que se estabelecem entre elas. Essas competências de grupo, combinadas com os recursos disponíveis na organização (tangíveis e intangíveis) podem dar origem às competências organizacionais ou competências funcionais ou de área, que serão abordadas na seção seguinte.

6. Competências Organizacionais

Mills *et al* (2002) afirmam que quase todas as empresas baseiam a definição de seus objetivos em uma análise de ameaças e oportunidades como é feito na análise SWOT¹, visando o atendimento às necessidades de seus clientes. No entanto, as empresas não procuram identificar quais as origens dessas forças ou fraquezas identificadas. Elas acabam utilizando as mesmas ferramentas de melhoria de processos que os concorrentes sem se atentar de que são as pequenas diferenças entre as organizações que as tornam únicas e, portanto, capazes de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, quando as empresas buscam as origens de suas fraquezas e forças, as origens de suas diferenças com os concorrentes, elas se deparam com os recursos de que dispõem, sejam eles tangíveis ou intangíveis e é o acesso a esse portfólio específico de recursos e, em especial, a forma como eles estão organizados que podem formar competências capazes de gerar uma vantagem competitiva sustentável (MILLS *et al*, 2002).

Segundo FLEURY e FLEURY (2004, p.18)

O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos: físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem etc.), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem, é esse portfólio que cria vantagens competitivas [...].

Essa abordagem origina-se na Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV). Segundo Barney e Hesterly (2007) a RBV ou VBR, na sigla em português é um modelo em que as fontes de vantagens competitivas estão focadas

¹ Análise SWOT: identificação das *Strengths* (forças) e *Weaknesses* (fraquezas) que é a análise interna da organização; e *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) que é a análise externa da organização.

nos recursos e capacidades que uma empresa controla. Peteraf e Barney (2003) afirmam que a RBV é uma teoria que integra a perspectiva administrativa com a perspectiva econômica e definem a vantagem competitiva sustentável como uma variável dependente das diferenças relevantes entre e intraorganizacional de um setor sobre as quais se sustentam essas vantagens.

Os recursos são ativos tangíveis e intangíveis e capacidades compõem um subconjunto dos recursos, ou seja, os ativos tangíveis e intangíveis necessários para um completo aproveitamento dos recursos, que, por sua vez, são usados para criar e implementar estratégias. Os recursos podem ser financeiros, físicos, humanos ou organizacionais. Estes últimos referem-se à estrutura organizacional, seus sistemas, coordenação, cultura, etc.

A RBV veio para contrapor e, posteriormente, ficou claro, para complementar a teoria de posicionamento de mercado cujo autor mais conhecido é Michael Porter. Desta forma, não basta que a organização identifique um posicionamento adequado no mercado ou encontre um nicho ainda não adequadamente atendido - é preciso que a empresa tenha internamente os recursos necessários para bem atender seu público-alvo selecionado.

Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) afirmam que a Teoria da Visão Baseada em Recursos procura explicar a vantagem competitiva sustentável das empresas por meio de seus recursos internos, de forma que para obtenção dessa vantagem ela deve adquirir e controlar capacidades (recursos) que sejam ao mesmo tempo valiosos, raros, difíceis de copiar e de substituir; sendo capaz, inclusive e essencialmente, de aplicá-los adequadamente. Além disso, essa visão baseia-se na heterogeneidade dos recursos que as empresas detêm, ou seja, os recursos aos quais as empresas tem acesso ou controlam são heterogêneos, então, segundo a RBV, suas fontes de vantagens competitivas são diferentes (heterogêneas). Peteraf e Barney (2003) afirmam que a heterogeneidade dos recursos é condição *sine qua non* para a RBV.

Mills *et al* (2002) apontam que as empresas que usam a perspectiva estratégica da RBV e da visão voltada para o posicionamento de mercado são capazes de planejar e produzir objetivos de longo prazo para a construção de novos recursos (e competências) e forças que poderão ser aplicadas em uma gama maior de mercados ainda a serem explorados ou mesmo criados. Kretzer e Menezes (2006) complementam que a heterogeneidade dos recursos das empresas é

relativamente estável e que essa heterogeneidade gera diferentes desempenhos. Assim, “*As firmas apresentam níveis diferentes de eficiência quando os recursos são capazes de produzir mais eficientemente, e de eficácia quando os recursos são capazes de melhor satisfazer o desejo dos consumidores.*” (KRETZER E MENEZES, 2006, p.68-69)

Assim, a empresa é capaz de, a partir da visão futura de onde ela quer chegar, fazer um retrocesso, identificando as etapas necessárias para atingir seus objetivos de longo prazo e fazendo um levantamento das competências necessárias para realizar as atividades e processos identificados.

PRIEM e BUTLER (2001, p.25) complementam que

[...] raridade e valor são ambos necessários, mas não são condições suficientes para a vantagem competitiva, ao passo que a impossibilidade de imitação, impossibilidade de substituição e a impossibilidade de transferência são necessários porém não são condições suficientes para a sustentabilidade de uma vantagem competitiva existente. (tradução nossa).

Segundo Mills *et al* (2002) um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que temporariamente, para utilizar em suas atividades. Esses recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Drejer (2002) complementa que as organizações competem por estes recursos e, conseqüentemente, pelas competências e pelos consumidores.

É justamente essa escassez dos recursos, o fato deles não estarem disponíveis em abundância no mercado, o que gera as diferenciações entre as empresas, fazendo com que a competição e, por conseguinte, a criação de vantagens (e desvantagens) competitivas possam existir. Assim, é essencial que as empresas tenham conhecimento de quais recursos se enquadram nas características já citadas (valor, raridade, inimitabilidade, insubstituível) e quais são as fonte de sua vantagem competitiva para que possam desenvolvê-los e aprimorá-los, visando a manutenção dessa vantagem.

Barney e Hesterly (2007) apresentam o modelo VRIO em que é possível determinar o potencial de competitividade de um recurso ou capacidade levantando as questões do Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização a respeito do recurso ou capacidade. Dessa forma, o Valor é respondido pela capacidade do recurso ou capacidade de produzir receitas mais altas, custos mais baixos ou ambos; a Raridade é respondida pela impossibilidade ou grande dificuldade de

outras organizações acessarem ou controlarem o recurso ou capacidade; a Imitabilidade é respondida pela dificuldade ou impossibilidade da concorrência imitar com eficiência o recurso ou capacidade; e a Organização diz respeito ao recurso ou capacidade ter seu potencial competitivo explorado ao máximo por meio da adequada organização da empresa. Quando os recursos ou capacidades preenchem os quatro requisitos (VRIO) eles são chamados por Barney e Hesterly (2007) de competências diferenciais sustentáveis.

Ruas, Antonello e Boff (2005) diferenciam recursos de capacidades atribuindo aos primeiros a característica de tangibilidade e às últimas a característica da intangibilidade. Segundo Drejer (2002) competências são sistemas que envolvem pessoas, tecnologia, estrutura organizacional e cultura que, juntos, se articulam para criar valor para os consumidores e demais públicos da organização. Já para Zarifian (2001, p.72) competência é um “[...] *entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transformam na medida em que aumenta a diversidade das situações*”.

Conforme FLEURY e FLEURY (2004, p.18)

[...] as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Para BRITO (2005, p.60):

[...] competência essencial é um conjunto de competências centrais (e não periféricas) compostas de habilidades pessoais, de habilidades de promoção de uma unidade organizacional e de tecnologias de uma empresa, que representam a soma do aprendizado construído ao longo de sua história na realização de negócios no mercado e em que seus produtos e/ou serviços: sejam percebidos e reconhecidos pelos clientes e concorrentes como vantagem significativa e como produtos e/ou serviços agregadores, em termos de qualidade e custo, de benefícios fundamentais e de valores; apresentem diferenciação qualitativa, que não pode ser facilmente copiada, entre os concorrentes; e garantam a sua capacidade de sobrevivência, expansão, lucro, sucesso e sustentabilidade nos mercados do futuro.

Resende (2004) chama as competências essenciais de estratégicas, afirmando que elas são compostas de pessoais, organizacionais, gerenciais e

relacionais e que as empresas as definem como importantes, focando sua atenção nelas.

Mills *et al* também apresentam uma classificação de competências conforme a tabela a seguir:

Tabela 1- Categorias de competência

Categoria de Competência	Descrição
Competência central	Geralmente se refere a atividades de alta competência do nível corporativo de uma empresa que são primordiais para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competência distintiva	Refere-se a atividades de alta competência que clientes reconhecem como diferenciais de sua empresa entre os concorrentes e que assim provêm uma vantagem competitiva.
Competências organizacionais ou de unidades de negócio	O pequeno número de atividades chave, geralmente entre três e seis, esperado de cada unidade de negócio de uma companhia.
Competências de suporte (ou meta-competências)	Uma atividade que é valiosa por seu suporte a uma gama de outras atividades. Por exemplo, uma competência para construir e trabalhar produtivamente em equipes pode ter um grande impacto na velocidade e qualidade de muitas atividades na companhia.
Capacidade dinâmica	A capacidade de uma empresa de adaptar suas competências ao longo do tempo. Intimamente ligada a recursos importantes para mudança.

Fonte: Mills *et al* (2002, p. 13, tradução nossa)

Wilk (2001) afirma que nos dias atuais a RBV tem tido seu conceito ampliado para uma Visão Baseada em Recursos Dinâmicos, inspirada na noção de capacidade dinâmica, que leva a um entendimento de necessidade de contínua adaptação, integração e reconfiguração com outros recursos ou capacidades e da dependência parcial que seu valor tem das condições ambientais.

Levando em conta as diversas definições e características apontadas pelos autores citados acerca do que é uma competência, o seguinte conceito aglutinador de *core competence* ou competência essencial será utilizado neste estudo.

Capacidade de realizar progressivamente algo de forma diferenciada; percebida e valorizada pelos clientes e que se baseia na adequada gestão e articulação de recursos valiosos, raros, versáteis e difíceis de copiar ou substituir; que se constitui de outras competências e sobre a qual se sustenta a vantagem competitiva organizacional.

Segundo Drejer (2002) uma competência precisa ser voltada para as necessidades dos clientes e ao mesmo tempo ser operacional no sentido de ser capaz de apresentar os elementos internos que a compõem e a relação entre eles, ou seja, para se identificar ou desenvolver uma competência é necessário voltar-se para seus resultados, os quais devem apresentar alguma contribuição para o atendimento das necessidades dos clientes e, além disso, deve ser possível identificar do que ela é composta e como ocorre a relação entre seus constituintes.

Para Mills *et al* (2002) o “desempenho” de uma competência depende de seis fatores: a qualidade dos recursos envolvidos, se eles são apropriados para aquela atividade, como eles são coordenados e geridos, se a atividade é exercida com frequência, a performance das competências de suporte e, principalmente, a prioridade que é dada à competência, especialmente quando ela depende de recursos que são compartilhados com outras competências.

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 47) “*As competências funcionais são competências associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos)...*”, como exemplo a área de gestão de pessoas, finanças, produção e marketing. Esse conceito é o adotado neste estudo para fins de entendimento da competência funcional.

RUAS, ANTONELLO e BOFF (2005, p. 60) apontam que

[...] a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e as competências desenvolvidos e controlados pelas firmas, os quais são elementos escassos e valiosos, assim como de difícil e custosa imitação e substituição.

Acrescentam Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) que a vantagem competitiva só pode ser obtida com capacidades que sejam dinâmicas e aprendizagem organizacional para que as empresas possam se adaptar mais rapidamente do que as mudanças competitivas acontecem no mercado. Desta forma, a organização pode aprender internamente, com o desenvolvimento e

aprimoramento das pessoas e de seus processos e, assim, promover o desenvolvimento de capacidades dinâmicas² que poderão lhe garantir uma vantagem competitiva que seja sustentável.

Como apontam Mills *et al* (2002) é a coordenação e o gerenciamento dos recursos de uma competência que podem ser reconhecidos pelos consumidores como uma alta performance em uma dimensão competitiva particular. Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) concordam ao afirmar que apenas a obtenção dos recursos valiosos não é suficiente para o alcance da vantagem competitiva, mas sua aplicação efetiva e eficiente e a sinergia entre eles é que pode permitir o atingimento desse resultado.

A forma como uma empresa organiza seus recursos para deles fazer uso representa uma configuração única e esta configuração, esta forma única de articular seus recursos – tangíveis e intangíveis – que pode constituir uma competência essencial capaz de promover para a empresa uma vantagem competitiva. Com mapeamento e desenvolvimento constante de suas competências a empresa pode transformar essa vantagem competitiva em uma vantagem competitiva sustentável.

Os recursos devem ser valiosos (prover uma vantagem sustentável que seja valorizada pelos clientes), sustentáveis (duráveis) e versáteis (podendo ser usados em novas áreas ou novos mercados). Em alguns casos, o recurso por si só não abrange essas premissas, mas a forma como eles são coordenados, organizados e utilizados pode fazer com que formem uma competência importante, e, nesse caso, o recurso importante é a própria coordenação dos recursos (Mills *et al*, 2002). Wilk (2001) corrobora afirmando que os recursos de uma organização são mais do que uma simples listagem, mas o resultado das interações mais ou menos complexas existentes entre eles.

Conforme Mills *et al* (2002) a empresa pode ampliar seus recursos adquirindo-os, acessando-os (contratando uma consultoria, por exemplo), desenvolvendo-os internamente ou ainda de forma acidental, como resultado de alguma atividade ou processo que não seguiu o caminho previsto. Dessa forma, a base de recursos das empresas evolui com o tempo e para melhorar o desempenho

² Neste estudo, capacidades dinâmicas são entendidas como sinônimo de competência essencial.

de uma competência a organização pode aglutinar novos recursos, pode melhorar a coordenação dos recursos ou utilizar competências de suporte.

Além disso, segundo Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) as empresas precisam obter recursos e, conseqüentemente, desenvolver competências que outras empresas não consigam acessar e a um custo menor que o incremento no valor de seus produtos ou à diminuição de seus custos. Se o desenvolvimento de novas competências tiver um custo maior do que os benefícios (resultados) por ela trazidos, então a empresa poderá ter uma desvantagem competitiva.

Deste modo as competências essenciais (*core competencies*) são primordiais para a vantagem competitiva e para que possa ser sustentável Drejer (2002) afirma que as competências não devem ser e não são estáveis, fixas; ao contrário, elas devem sofrer mudanças ao longo do tempo. Além disso, as *Core Competencies* devem oferecer vantagem competitiva sustentável nas áreas de produtos, processos ou de atividades administrativas.

Conforme Ruas, Antonello e Boff (2005, p.43) *core competencies* são “[...] conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa” e para que possa ser classificada como tal ela precisa agregar valor aos produtos e serviços, de forma que esse valor possa ser percebido pelo cliente; ela deve permitir que a empresa acesse diferentes mercados e não pode ser facilmente imitada.

Treacy e Wiersema (1998, p.43) acrescentam que “As competências essenciais também não produzem sozinhas um valor inigualável. Isto é feito por um modelo operacional focalizado.” Isso significa que não basta a organização desenvolver competências essenciais em atividades que não estejam no foco de suas operações. É preciso que suas operações estejam direcionadas para seus objetivos e as competências essenciais estejam ligadas a essas operações.

A afirmação de Ruas, Antonello e Boff (2005) vem de encontro com o que afirmam King, Fowler e Zeithaml (2002) ao apontarem quatro aspectos para ajudar a definir o valor de uma competência quando se avalia se a mesma tem valor como fonte de vantagem competitiva sustentável. São eles: **o caráter tácito**, ou seja, quanto mais baseada em conhecimentos intuitivos estiver a competência, mais dificilmente imitável ou transferível ela será e seu valor será maior; **a robustez** que designa quão suscetível às mudanças no meio a competência está; **a fixação** que trata da possibilidade de transferência da competência para outra organização e **o**

consenso que mede a congruência de opiniões entre os gerentes acerca de quais conhecimentos e qualificações são relevantes para a vantagem competitiva.

Existem ainda as competências suplementares que agregam valor para as core competencies, porém são passíveis de imitação e as competências focais que são aquelas com as quais a empresa vai trabalhar para que se tornem *core competencies* em alguns anos (Drejer, 2002). Essas competências, embora não possam por si só promover uma vantagem competitiva são importantes para a sustentação e desenvolvimento das competências essenciais.

Segundo RESENDE (2004, p. 40),

[...] as empresas precisam reciclar suas competências essenciais em função de novas exigências determinadas por oito mudanças que estão acontecendo de forma inexorável: *globalização; desregulamentação e privatização; volatilidade e sazonalidade de situações; convergência de tecnologias; fronteiras menos definidas entre os setores de atividades; prevalência de padrões; fim da intermediação; nova consciência ecológica.* (grifo original)

De acordo com Drejer (2002) a competência é formada por cinco elementos, quais sejam: tecnologia ou ferramentas ou sistemas físicos, que se constituem na parte mais facilmente identificada de uma competência; os seres humanos que compõem a parte óbvia; a organização que participa com sua estrutura formal estabelecida e os sistemas de gestão utilizados; a cultura que é a parte informal da organização; e a relação que existe entre esses elementos que é uma parcela bastante importante da competência uma vez que essa relação é a parte mais difícil de ser copiada ou imitada.

Segundo PRAHALAD e HAMEL (2005, p. 231),

A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional.

Assim, tendo sido estabelecidos os principais conceitos acerca do tema competências utilizados neste estudo, cabe enfatizar o aspecto integrador da competência essencial, no sentido de estar em acordo com os macro objetivos organizacionais juntamente com as principais operações da empresa. Além disso, as outras competências (suplementares, focais e funcionais) também precisam fazer parte dessa integração de forma a permitir o direcionamento adequado das

atividades organizacionais para a visão estabelecida e a sustentabilidade de sua vantagem competitiva.

ESTRATÉGIA

Administração estratégica vem do grego, *stratego*, que quer dizer “a arte do general” (Drejer, 2002). Já Barney e Hesterly (2007) definem estratégia como a teoria de uma empresa sobre como obter vantagem competitiva em seu mercado, assim, a estratégia é considerada boa quando ela atinge esse objetivo, portanto, a estratégia nada mais é do que uma “aposta” da organização a respeito do desenvolvimento e da evolução competitiva em um setor e como ela pode ser mais bem explorada para a obtenção de vantagens competitivas.

Segundo Drejer (2002) a administração estratégica tem sua primeira escola no pós II Guerra Mundial, quando os militares retornaram e implantaram técnicas de estratégia de guerra na gestão empresarial. Essa primeira escola foi chamada de Planejamento de Longo Prazo e tinha como característica um mercado altamente consumidor e estável. Neste contexto, não era necessário grandes estudos de mercado e praticamente tudo o que era possível produzir era absorvido pelo mercado.

Por volta da década de 1960 surgiu a escola denominada Planejamento Estratégico, que era marcada pelos primeiros modelos e teorias surgidos na área acadêmica (Drejer, 2002). Posteriormente surgiu a escola do Posicionamento de Mercado, cujo autor mais conhecido é Michael Porter (1986). Essa escola surgiu após o período da crise do petróleo, a qual trouxe mais dinamismo ao mercado devido a maiores exigências. Os consumidores passaram a ser mais atuantes exigindo melhores produtos, que atendessem de forma mais eficiente às suas necessidades.

Porter (1986) defendia que as empresas deveriam posicionar-se no mercado competitivamente optando pela liderança em custos, diferenciação de produtos ou atendimento a um nicho específico de mercado para terem sucesso. Apenas a identificação e posicionamento adequados é que seriam capazes de conceder à empresa a vantagem competitiva necessária para um bom desempenho no mercado.

Contudo, em meados dos anos 1980, a partir da percepção de que a teoria de Porter (1986) não era suficiente para explicar a realidade sobre vantagens competitivas e estratégia, voltou-se o olhar para o que há dentro das organizações: a integração dos esforços das unidades funcionais (Drejer, 2002). Prahalad e Hamel (2005, p.46) corroboram com esta visão ao afirmar “*Embora a visão da estratégia como um problema de posicionamento certamente seja legítima, é uma visão insuficiente quando a meta é ocupar a liderança dos setores de amanhã.*”

Na escola de Porter (1986) ele defendia que as empresas deveriam escolher entre três posicionamentos distintos em um determinado mercado, quais sejam:

- *Excelência operacional ou liderança em custo:* nesse posicionamento as empresas buscam o melhor custo total na relação custo x qualidade de produto. Para tanto é necessário alavancar o ganho de experiência, investir na produção em grande escala fazendo uso da economia de escala e é necessário fazer um monitoramento constante e eficiente dos custos operacionais totais;
- *Diferenciação ou Inovação em produto:* a empresa busca oferecer o melhor produto, seja em termos de elevada qualidade, excepcional desempenho ou características singulares, promovendo que o novo produto ou serviço seja inovador.
- *Orientação para serviços ou Foco:* a empresa nesse posicionamento busca ter intimidade com o cliente, atendendo suas necessidades por meio da melhor solução total que geralmente representa uma solução específica e diferenciada para cada cliente.

Barney e Hesterly (2007) corroboram com essa visão com algumas diferenças: eles dividem as estratégias em nível de negócios, que são aquelas estratégias que buscam obter vantagens competitivas em um mercado de atuação único. É comum no nível de negócios a estratégia de liderança em custos e de diferenciação de produto. Barney e Hesterly (2007) incluem na estratégia de

diferenciação de produto uma variação de foco no cliente que Porter (1986) trata como uma estratégia distinta. Padoveze (2009) chama esse nível de estratégia de estratégia competitiva, onde são definidos os cursos de ação que irão criar as vantagens competitivas necessárias para linhas de produtos ou mercados específicos.

O outro tipo de estratégia tratado por Barney e Hesterly (2007) são as estratégias em nível corporativo, que são aquelas que abordam setores ou mercados distintos operados concomitantemente. É comum nesse tipo de estratégia a integração vertical, alianças estratégicas, fusões, aquisições, entre outras. Segundo Padoveze (2009), a estratégia corporativa diz respeito à questão: em quais negócios a organização irá atuar e como essas atividades devem ser estruturadas. Ele ainda apresenta as estratégias funcionais, que devem ser planejadas e geridas coordenadamente já que são inter-relacionadas.

Treacy e Wiersema (1998) apresentam três conceitos essenciais. O primeiro é o conceito da *proposição de valor* que é a combinação de valores que a empresa promete implicitamente entregar a seus clientes. O segundo conceito é o *modelo operacional movido a valor* que é a forma que a empresa organiza seus processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que permitam à empresa ter capacidade para cumprir a sua proposição de valor. O terceiro conceito é a *disciplina de valor* que é a forma que as empresas podem combinar sua proposição de valor com seus modelos operacionais para se destacarem em seus mercados, podendo ser de três maneiras: excelência operacional, liderança do produto e intimidade com o cliente.

Kaplan e Norton (2006) também apresentam esses posicionamentos, os quais chamam de propostas de valor, denominando-os de Melhor Custo Total, Líder de Produto e Relacionamento ou Intimidade com o Cliente, respectivamente e acrescenta ainda um quarto posicionamento (ou proposta de valor): Aprisionamento, definido como “*Fornece uma plataforma que se torna o padrão da indústria para a oferta de produtos e serviços.*” (Kaplan e Norton, 2006, p.5).

Para fins deste estudo serão considerados os três posicionamentos iniciais por serem os mais comuns abordados na literatura e condizentes com os conceitos de Treacy e Wiersema (1998), adotando a denominação de disciplina de valor.

GRANT (1991, p. 117) afirma que

A habilidade para estabelecer uma vantagem de custo requer a posse de plantas eficientes em escala, tecnologia de processo superior, propriedade de fontes de matérias-primas de baixo-custo ou acesso ao trabalho de baixo-salário. Similarmente, a vantagem de diferenciação é conferida pela reputação da marca, propriedade de tecnologia ou uma ampla rede de vendas e serviços.

Treacy e Wiersema (1998) afirmam que a escolha de uma disciplina de valor (ou proposta de valor, na denominação de Kaplan e Norton) define o que uma empresa é, aquilo que ela faz, sendo um ato central que vai determinar todas as decisões e planos que a empresa fizer posteriormente. Todas as atividades desenvolvidas internamente e ações que a empresa realizar abrangendo o ambiente externo devem levar em conta a disciplina de valor definida sob pena de desperdício de recursos.

Assim, a gestão estratégica trata de oferecer um direcionamento geral para a empresa e preocupa-se com seus recursos e a sua manutenção ao longo do tempo. Além disso, deve garantir o sucesso e sobrevivência da empresa adaptando-a as mudanças no ambiente e promovendo sua competitividade. Assim, o objeto de trabalho da gestão estratégica são as questões não rotineiras e inovadoras em nível organizacional, sendo, portanto, complexa e ambígua. Dessa maneira, a estratégia é o que liga a empresa ao ambiente em que ela está inserida. (DREJER, 2002).

A estratégia se inicia na definição da missão organizacional e funciona como um norte para as atividades desenvolvidas na empresa. Assim, é preciso que os processos sejam definidos e realizados tendo em vista os objetivos estratégicos almejados. Além disso, vale ressaltar que todos os setores da empresa devem perseguir os mesmos objetivos estratégicos, dado que cada atividade e cada função organizacional tem um importante papel na composição e implementação da estratégia adotada. Jarzabkowski (2011, p.529) corrobora que “[...] *estratégia não é algo que uma firma possui, mas algo que uma firma faz*” (tradução nossa), ou ainda, “*Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo*” (Ubeda, 2006). Assim, sem uma definição estratégica, a organização simplesmente realiza atividades a esmo, sem direcionar especificamente suas ações para um

ponto específico no futuro ou mesmo para uma posição competitiva que ela deseje alcançar. Ainda segundo DREJER (2002, p.12)

Estratégia Corporativa é o padrão de decisões em uma firma que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz suas principais políticas e planos para atingir seus fins; e define o portfólio de negócios que a firma deve perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que ela pretende fazer para seus parceiros, funcionários, clientes e comunidades.

Mills *et al* (2002) afirmam que na definição de uma estratégia sempre haverá um *trade-off* entre os resultados financeiros de curto e longo prazos. Além disso, é necessário considerar as necessidades presentes e futuras dos clientes e as necessidades dos demais públicos envolvidos na organização. Assim, a definição da estratégia deve levar em conta a visão futura da empresa, as necessidades dos clientes e a configuração interna de suas atividades.

Quando uma organização opta por uma estratégia ela acaba tendo que optar por setores competitivos, por linhas de ação, priorizar atividades, públicos, nichos de mercado, tipos de clientes, linhas de produtos e serviços, entre outras escolhas que devem ser feitas. Ela precisa realizar decisões de custos, investimentos e colocá-las em prática, o que implica em optar por um direcionamento de atividades em prejuízo de outros direcionamentos, abrir mão de algumas opções que podem ou não ser lucrativas em prol de outras opções que também podem ou não ser lucrativas, mas que ela entende que podem ser mais lucrativas ou melhor aproveitadas tendo em vista sua estrutura interna.

Na visão de Drejer (2002) para que possa realmente existir uma gestão estratégica é necessário que exista uma integração entre a gestão baseada em competências e a visão estratégica de mercado de Porter (1986). Assim, é necessário adequar a parte de soluções empreendedoras em produtos, a parte dos processos de manufatura e a questão administrativa com o controle das competências. Dessa forma, tendo em vista a competição em nível das competências, deve-se preocupar em identificar, selecionar e desenvolver as competências que servirão de sustentáculo à estratégia mercadológica da empresa tanto atual como futura.

Isso significa que, para que haja uma boa gestão estratégica, capaz de prover à empresa de vantagens competitivas sustentáveis e, conseqüentemente,

o crescimento de seu valor, a empresa precisa identificar uma disciplina de valor, que seja condizente com as oportunidades de mercado e sua estrutura interna. Assim, no aspecto da estrutura interna, é preciso que a empresa saiba identificar e desenvolver suas competências para que possa investir nelas de forma a ser capaz de atender as demandas atuais e futuras da estratégia adotada.

Conforme Ubeda (2006) a estratégia deve atingir equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos além de que a essência da formulação estratégica deve ser uma construção que permita uso efetivo dos recursos da organização. Assim, a análise dos recursos pode ser feita em cinco etapas, começando na análise da base de recursos da organização, passando para a avaliação de suas capacidades, depois para a análise do custo-benefício do potencial dos recursos, para então fazer a seleção da estratégia e, por último, a expansão da base de recursos organizacionais.

Kaplan e Norton (2006) apontam cinco princípios para que a implementação estratégica possa ser bem sucedida: mobilização, que é a orquestração da mudança por meio de uma liderança executiva; tradução da estratégia, por meio do desenvolvimento de Mapas Estratégicos, indicadores e metas; alinhamento da organização que visa alinhar todas as unidades de negócios, unidades de apoio, parceiros (mesmo os externos) e o conselho administrativo com a estratégia; motivação dos empregados, que visa além de motivá-los, promover sua capacitação e a comunicação com definição de objetivos claros, remuneração compatível e treinamentos; e gerenciamento, que visa promover a integração da estratégia com o planejamento, orçamento, sistemas de relatórios e reuniões gerenciais.

Conforme RUAS, ANTONELLO e BOFF (2005, p.47)

[...] as competências parecem ser uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar a aderência da noção estratégica de competência (organizacional) às práticas de trabalho em cada uma de suas áreas, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização.

Porter (1996) afirma que para que uma estratégia tenha sucesso e seja além de distintiva, sustentável, as atividades organizacionais precisam estar integradas, fazendo-as bem e adaptando-as. Esta afirmação e a de Ruas, Antonello e Boff (2005) citada anteriormente corroboram a visão de que é preciso haver uma

combinação entre as visões de posicionamento estratégico de Porter (1986) com a visão estratégica baseada em competências organizacionais.

Segundo Prahalad e Hamel (2000) as empresas devem buscar primeiramente a liderança em *Core Competencies* para depois partir para a competição pela liderança de produtos, uma vez que a organização é vista como um portfólio de competências (individuais e coletivas/organizacionais). Isso porque a liderança em *Core Competencies* seria capaz de oferecer à empresa as condições básicas necessárias para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis e, conseqüentemente, liderança em produtos e aumento do seu valor.

Dutra (2001) apresenta um rol de competências organizacionais e individuais necessárias ao atendimento adequado dos posicionamentos estratégicos (disciplinas de valor) conforme reproduzido no quadro abaixo, apresentando conjuntamente os posicionamentos de Foco no Cliente (customização) e Inovação em Produtos:

Quadro 1 – Estratégia, competências organizacionais

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
<p>Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo ▪ Qualidade ▪ Processo Produtivo ▪ Distribuição ▪ Monitoramento mercado ▪ Comercialização ▪ Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação a custos e qualidade ▪ Gestão de recursos e prazos ▪ Trabalho em equipe ▪ Planejamento ▪ Interação com sistemas ▪ Multifuncionalidade ▪ Relacionamento interpessoal
<p>Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação de produtos e processos ▪ Qualidade ▪ Monitoramento tecnológico ▪ Imagem ▪ Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de inovação ▪ Comunicação eficaz ▪ Articulação interna e externa ▪ Absorção e transferência de conhecimentos ▪ Liderança e trabalho em equipe ▪ Resolução de problemas ▪ Utilização de dados e informações técnicas ▪ Aprimoramento de processos / produtos e participação em projetos

Fonte: Dutra, 2001, p. 27

Drejer (2002) afirma que a empresa define qual será seu mercado e seus consumidores e, feito isso, define quais as competências necessárias para atender a esse mercado e a esses consumidores previamente definidos. Essas definições são fundamentais para a adequada implementação estratégica e o

acompanhamento da adequação das competências também é de extrema importância, de forma que a obsolescência das competências organizacionais seja suprimida pela substituição por novas competências capazes de manter as vantagens competitivas da organização.

Para tanto, é necessário entregar um valor que seja percebido pelos clientes. “*Valor para o cliente é a soma dos benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço.*” (Treacy e Wiersema, 1998, p. 34) Já Barney e Hesterly (2007, p. 10) afirmam que “[...] *uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços.*”

Para realizar adequadamente a implementação estratégica, conforme apontado por Drejer (2002) é possível utilizar a ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (2006) denominada *Balanced Scorecard*, que será apresentada na próxima seção.

Balanced Scorecard (BSC)

Segundo Silva (2003), na década de 1980 começou-se a desacreditar que os indicadores financeiros fossem suficientes para efetivamente indicar o desempenho organizacional. Assim, na década de 1990 teve início a busca por novos sistemas que pudessem complementar os sinalizadores do desempenho organizacional. Ainda conforme SILVA (2003, p.62),

[...] sistemas de gerenciamento de desempenho destinados a implementar suas estratégias têm de ser capazes de criar uma linguagem única, ‘traduzindo’ a estratégia para seus empregados, tornando-os capazes de atuar efetiva e conscientemente no esforço de implementação.

É preciso que toda a organização, além de conhecer quais são os objetivos organizacionais, tanto de curto prazo como de longo prazo, saiba também como deve proceder para atingir esses objetivos. Por isso é importante que a organização detenha algum mecanismo que seja capaz de identificar as atividades necessárias para a adequada implementação da estratégia e que faça o acompanhamento dos resultados alcançados, de forma que seja possível corrigir os desvios que surgem nos processos.

Segundo Mills *et al* (2002) as métricas financeiras foram as primeiras a ter sua importância reconhecida para o adequado acompanhamento e avaliação organizacional, conforme explicitado na sessão “Estratégia” deste estudo. Desde o início houve uma preocupação com o controle das transações financeiras nas organizações, mesmo que simplificada; assim, tal como outras áreas de estudos organizacionais, as métricas financeiras também evoluíram bastante e continuam sofrendo alterações atualmente. Este assunto será retomado na sessão “Gestão Financeira” deste estudo. Contudo, atualmente, não só os indicadores financeiros têm sua importância neste processo, mas também outros indicadores, não financeiros, passaram a ter atenção dos especialistas.

Conforme Brandão *et al* (2008) o instrumento denominado *Balanced Scorecard (BSC)* foca em outras três perspectivas além de preservar as medidas tradicionais financeiras, quais sejam: clientes, processos internos e aprendizagem, para a tradução da estratégia a toda a organização. Afirmam ainda “[...] ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho” (BRANDÃO *et al*, 2008, p.882).

Neste sentido, por meio do BSC, a organização é capaz de identificar as competências necessárias ao alcance das metas estratégicas pré-estabelecidas, bem como identificar as competências existentes na organização e fazer o acompanhamento de seus resultados e de seu desenvolvimento.

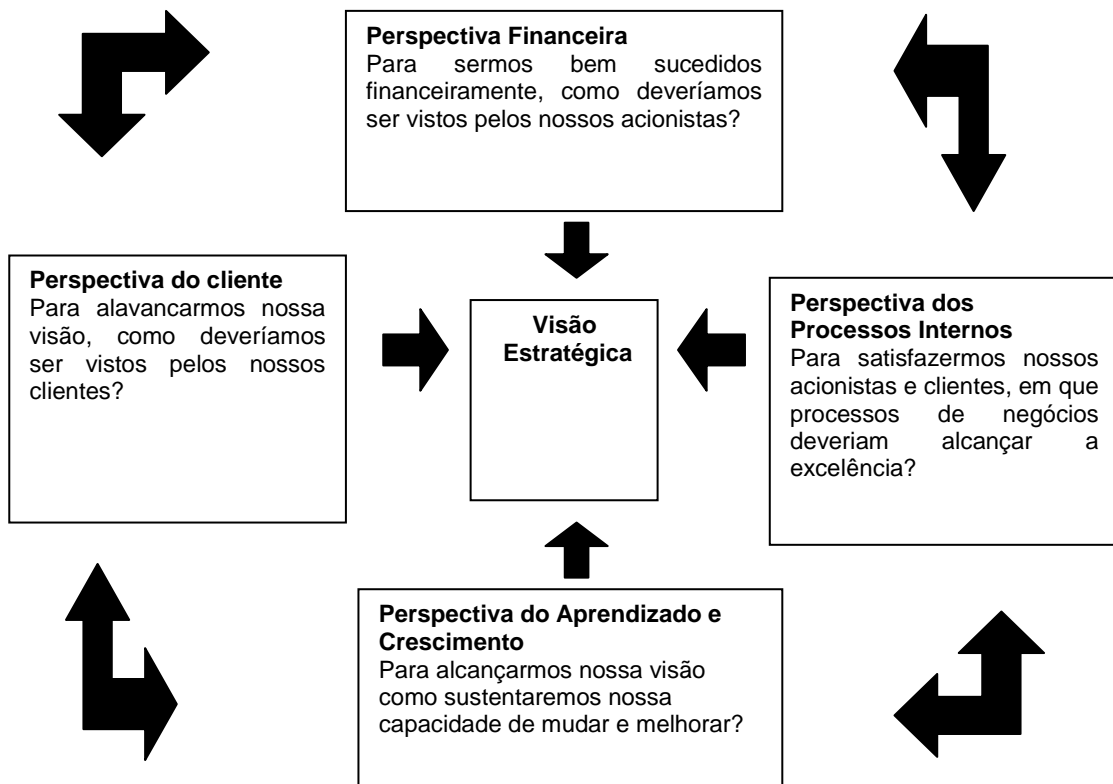
Galas e Ponte (2005) afirmam que o BSC permite que as estratégias empresariais sejam implantadas, acompanhadas e avaliadas. Kaplan e Norton (2006) reiteram que o BSC é ainda melhor empregado quando tratado como sistema de gestão estratégica e não apenas um sistema de medição de desempenho, servindo, ainda, para comunicar para a organização inteira a estratégia, alinhando iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais.

Ao traduzir a estratégia para toda a organização, o BSC transforma as diversas linguagens utilizadas na empresa, linguagens aqui entendidas como as diferentes atividades realizadas nos departamentos organizacionais em uma linguagem única empresarial: a linguagem estratégica, fazendo com que os diferentes setores possam trabalhar com objetivos comuns, seguindo o mesmo direcionamento. Padoveze (2009) explica que o BSC traduz a missão e a estratégia

empresarial em um grupo abrangente de medidas de desempenho, financeiras e não financeiras, mantendo a ênfase na busca dos objetivos financeiros, mas incluindo os vetores de desempenho desses objetivos. Mills *et al* (2002) afirmam que o sistema de indicadores de desempenho precisa refletir os elementos da estratégia baseada em recursos para garantir sua implementação e bom funcionamento.

Segundo Kaplan e Norton (2004) cada uma dessas perspectivas deve procurar responder a uma pergunta que vai direcioná-la para o entendimento de como a organização cria valor para os acionistas. Assim, na perspectiva financeira ela precisa saber quais são as expectativas dos acionistas em termos de desempenho financeiro; na perspectiva dos clientes é preciso saber como criar valor para os clientes de forma a alcançar os objetivos financeiros; na perspectiva de aprendizado ela precisa saber alinhar os ativos intangíveis (pessoas, sistemas e cultura organizacional) para que os processos críticos sejam melhorados e na perspectiva dos processos internos é preciso identificar em quais processos a empresa deve atingir excelência para satisfazer clientes e acionistas. A figura abaixo demonstra as relações existentes entre essas perspectivas, tendo como foco a Visão Estratégica:

Figura 1 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: KAPLAN e NORTON, 2004, p.10.

Assim, tendo em vista a Visão Estratégica da empresa (segundo Barney e Hesterly (2007), levando em conta a teoria da empresa sobre como o mercado competitivo irá se desenvolver e como atingir bons resultados nele) as quatro perspectivas do BSC procuram auxiliar a empresa a atingir as metas estratégicas pré-estabelecidas. Na perspectiva de aprendizagem e crescimento a organização irá buscar a forma de manter-se em crescimento e desenvolvimento, buscando realizar mudanças e melhorias que a levem a redução de custos, inovações e melhor atendimento aos clientes; na perspectiva dos clientes ela irá buscar a melhor forma de aproximar-se deles e atender suas necessidades entregando valor percebido pelos clientes; na perspectiva dos processos internos ela irá buscar a identificação dos processos críticos, aqueles em que ela precisa focar seus esforços para que sejam mais eficazes e eficientes; e na perspectiva financeira ela precisa saber o que os acionistas esperam dela em termos de resultados.

Desta forma, as quatro perspectivas estão inter-relacionadas e são complementares, de forma que os indicadores de cada uma delas apontem a direção que levará a empresa aos resultados financeiros almejados, atendendo também, neste processo, os objetivos pessoais de seus parceiros e demais envolvidos, sem prejuízo dos resultados futuros.

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Prietro e Carvalho (2006, p. 01) o conceito de Alinhamento tem sua origem nas ciências naturais, sendo que,

No campo das disciplinas voltadas à gestão das organizações, o conceito assume relevância na abordagem contingencial (alinhamento organizacional), na gestão por objetivos - *management by objectives* (MBO), na área de gestão da qualidade e no campo de estudos sobre estratégia organizacional.

Conforme Corneta e Munck (2009, p. 1) “[...] *processos de alinhamento exigem condições para a criação de ‘significado’ para as ações e aprendizado coletivo.*” Avison *et al* (2004) afirmam que o alinhamento estratégico pode receber outras denominações como “encaixe” (*fit*), integração (*integration*), ponte (*bridge*), harmonia (*harmony*), fusão (*fusion*) e ligação (*linkage*), sendo, em

resumo, o alinhamento ou combinação dos recursos das empresas com as ameaças e oportunidades do ambiente.

O Alinhamento é um processo sequencial crescente, devendo ser realizado de forma contínua e dinâmica. Ele pressupõe períodos de mudança constante envolvendo contínuos realinhamentos e, desta forma, preparando os executivos para as complexidades de suas operações de negócio, no dia-a-dia. (SACCOL E BRODBECK, 2004, p. 1)

Esses conceitos reforçam a abordagem do BSC apresentada anteriormente no sentido de que todos os setores da organização devem seguir um mesmo direcionamento, devem ter objetivos congruentes, para que a organização possa caminhar de forma uníssona para as metas estratégicas que foram previamente estabelecidas.

Conforme Porter (1996) é necessário haver alinhamento da estratégia organizacional com as oportunidades e ameaças do ambiente em que a organização está inserida, o que é conhecido atualmente como Alinhamento Externo. Por outro lado, na abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*) é preconizado o alinhamento da estratégia adotada com os recursos internos da organização, conhecido como Alinhamento Interno. Prietro e Carvalho (2006) por sua vez, além de apresentarem essas duas formas de alinhamento, apresentam uma terceira, que é o Alinhamento Integrado, ou seja, a integração tanto dos recursos internos quanto da realidade do ambiente com a estratégia organizacional.

Outros estudos já apresentaram a questão da necessidade de alinhamento integrado nas organizações, tais como Wilk (2001, p. 116), que afirma “[...] *as empresas deveriam alocar seus recursos para construir as capacidades que são mais consistentes com o seu tipo estratégico.*”; Moreira (2008), Corneta (2008) e Zagui (2010). Pelas pesquisas realizadas nestes estudos foi identificado que na maioria das empresas não existe o alinhamento das atividades dos setores pesquisados (recursos humanos, *marketing*) com a disciplina de valor adotada pelas organizações. Isso significa que recursos estão sendo desperdiçados, pois as empresas não estão focando nas competências adequadas ao atingimento das metas estratégicas.

Além disso, Prietro e Carvalho (2006) apontam que o alinhamento pode ser visto tanto como conteúdo – abordagem em que são considerados os

elementos que precisam ser alinhados com a estratégia – e como processo – abordagem que trata de como fazer o alinhamento. Além disso, segundo Drejer (2002), para integrar os aspectos da estratégia voltada ao posicionamento de mercado e estratégia baseada em competências é necessário que haja coerência entre diferentes pontos de vista da gestão estratégica. É preciso conectar as necessidades dos consumidores, produtos, processos de fabricação, qualidade, produtividade e a capacidade de entrega e isso normalmente exige equilíbrio entre critérios e disciplinas conflituosos.

É preciso identificar na organização quais as competências, recursos e atividades realizadas em cada etapa, em cada setor da gestão organizacional, em cada departamento, que atendem à disciplina de valor estabelecida. Assim, dentro de cada área organizacional é necessário conhecer e desenvolver atividades coerentes com os resultados que se busca atingir para a empresa. Sem essa identificação, conforme os estudos já realizados e citados anteriormente (Moreira, 2008; Corneta, 2008 e Zagui, 2010), o alinhamento integrado não ocorre satisfatoriamente.

Complementam OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA (2002, p. 93) que:

O tipo de estratégia e de estrutura deve condicionar as características do sistema de controles. Por sua vez, estes, ao proverem informações relevantes, acabam por facilitar a formulação de estratégias, assim como o aperfeiçoamento contínuo da própria estrutura organizacional.

De acordo com Prahalad e Hamel (2005) é preciso que exista uma compreensão de como podem ser orquestrados os recursos da organização para que possa haver convergência dos objetivos de longo prazo. É essa focalização que impede a diluição dos recursos no tempo. Além disso, Mills *et al* (2002) apontam a necessidade de cuidar, administrar, desenvolver e extrair valor dos recursos. Assim, conforme Porter (1996, p. 5) “*Qualquer que seja o tipo de posicionamento [...] requer um conjunto integrado de atividades*”.

Gubman (1999) afirma que o processo de alinhamento permite que a organização informe aos seus pares onde a empresa pretende chegar e, mais importante, como ela pretende fazer isso, quais são “as regras do jogo” e somente assim será possível que os funcionários executem suas atividades visando o atingimento dos objetivos propostos. Dessa forma, sem o alinhamento, pode ocorrer

de setores diferentes direcionarem suas atividades para direções opostas, não intencionalmente, o que irá implicar negativamente nos resultados organizacionais.

Para AVISON *et al* (2004, p. 225),

Concentrando-se no alinhamento da estratégia com a infraestrutura, firmas podem não somente alcançar sinergia e facilitar o desenvolvimento dos planos de negócios, como também incrementar a lucratividade e a eficiência. (tradução nossa).

A lucratividade advém de custos menores, maior valor agregado, maior faturamento e assim por diante; por isso, o alinhamento estratégico leva à eficiência, uma vez que são focadas as atividades ideais para o atingimento dos objetivos. CORNETA (2008, p 42) afirma que:

Objetivamente, o alinhamento estratégico é o resultado do entendimento da gerência organizacional das atividades que deverão ser prioritárias e daquelas que auxiliam o sucesso competitivo na proposta de valor sugerida pela empresa. Assim, o alinhamento nasce da focalização de prioridades da organização. Caso isto esteja claro, a empresa está bem direcionada em sua organização estratégica, mesmo sem processos instalados e formalizados de BSC ou mesmo de alinhamento estratégico.

Para Das, Zahra e Warkentin (1991) o processo de alinhamento abrange cinco dimensões: formalidade, escopo, participação, influências e coordenação. A primeira abrange a estrutura do processo de planejamento; a segunda o faz compreensível; a terceira trata do necessário envolvimento dos gerentes; a quarta representa a pressão e poder dos *stakeholders* e a última foca nas necessidades de correções do processo.

Com essas dimensões em vista é possível afirmar que o processo de alinhamento organizacional não ocorrerá definitivamente e adequadamente de forma emergente. Ele precisa ser pensado, planejado, traçado e focado para que aconteça com a participação, compreensão, integração e envolvimento de todos os parceiros da organização, pois é necessário o comprometimento dos gerentes, diretores, colaboradores e também dos fornecedores e demais públicos envolvidos. Esse processo precisa ser acompanhado e controlado para que os desvios que surjam possam ser redirecionados aos objetivos traçados.

Para fins deste estudo, alguns modelos de alinhamento internos foram buscados para que viabilizassem a confecção de um quadro de análise do alinhamento da estratégia organizacional com a função financeira organizacional. A

tabela abaixo apresenta uma síntese destes modelos como forma de facilitar a comparação e análise dos mesmos e, na sequência, eles são mais detalhadamente apresentados.

Tabela 2 - Tabela analítica distintiva dos modelos de alinhamento estratégico interno

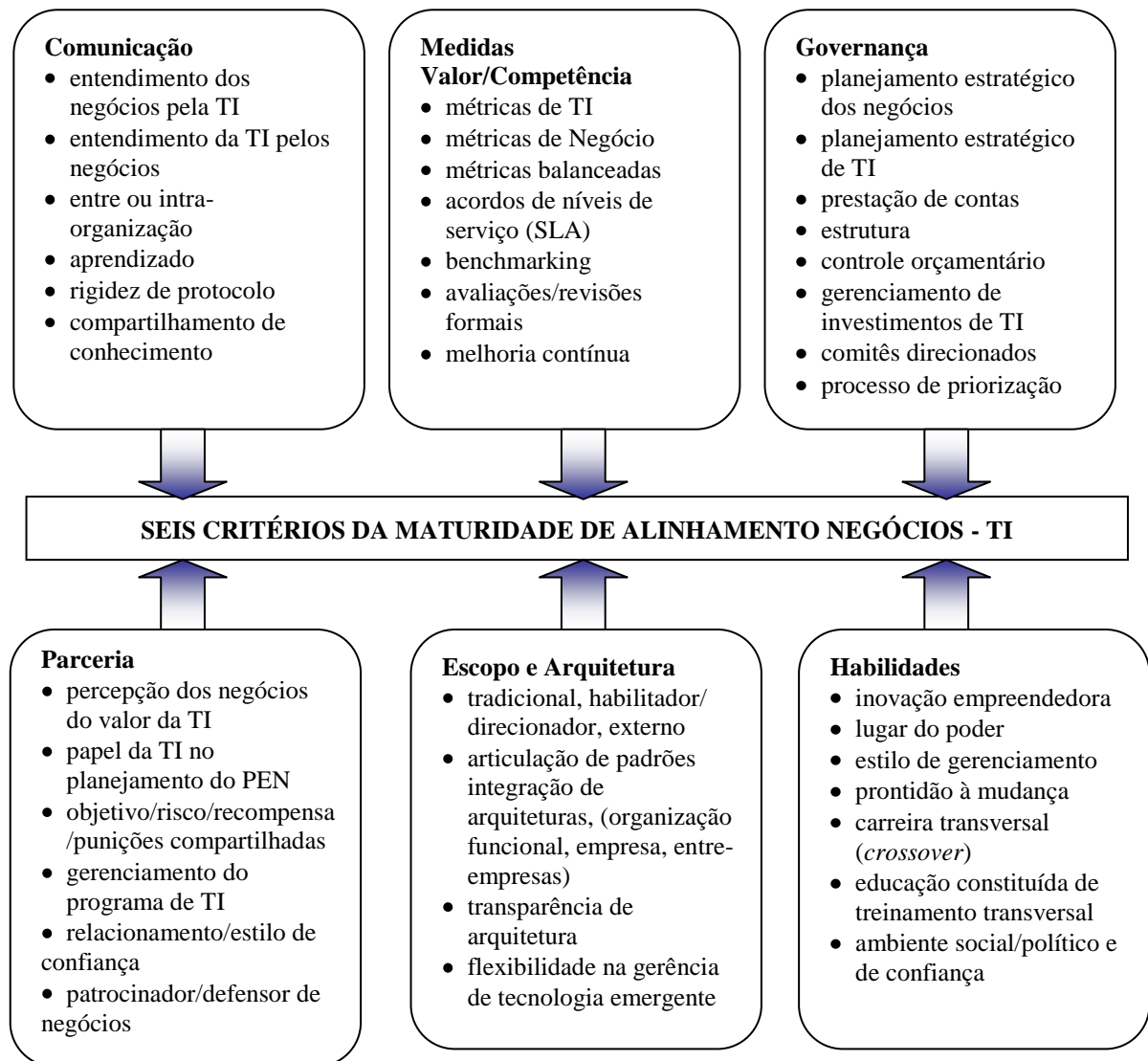
AUTOR	Visão de alinhamento	Modelo para implementação	Elementos do modelo
Luftman (2000)	Processo contínuo de alinhamento entre estratégia e Tecnologia de Informação que visa a maturidade	Seis critérios da Maturidade de Alinhamento Negócios TI	<ul style="list-style-type: none"> . Comunicação . Medidas (Valor/Competência) . Governança . Parceria . Escopo e Arquitetura . Habilidades
Fleury e Fleury (2004)	Processo de alinhar a estratégia competitiva a competência essencial	Identificar estrutura de estratégias, competências e seus elementos	<ul style="list-style-type: none"> . Tipos de estratégia . Competências essenciais . Elementos da estrutura
Kaplan e Norton (2006)	Processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho	Construção de mapas estratégicos (<i>balanced scorecards</i>)	<p>Indicadores balanceados em quatro perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Financeira . Clientes . Processos . Aprendizado e crescimento
Corneta (2008)	Alinhamento <i>outside-in</i> e <i>inside-out</i> (competências essenciais e organizacionais)	Cada estratégia competitiva do negócio adotada, desdobrada em valores entregues	<ul style="list-style-type: none"> . Processo estratégico . Perspectivas estratégicas . Posicionamento estratégico . Valores entregues
Zagui (2010)	Alinhamento do posicionamento estratégico e competências funcionais (oriundas dos processos-chaves)	Cada estratégia competitiva do negócio adotada, desdobrada em resultados esperados dos processos-chaves funcionais (competências funcionais)	<ul style="list-style-type: none"> . Tipos de estratégia . Valor entregue . Processos-chaves . Competências funcionais
Hambrick e Cannella (1989)	Processo gerencial, previamente planejado e conduzido pelo estrategista	Etapas (trilha) a serem conduzidas pelo estrategista	<ul style="list-style-type: none"> . Amplitude de entradas na formulação . Obstáculos à implementação . Influências relevantes na implementação . Convencimento a respeito da estratégia
Labovitz e Rosansky (1997)	Processo de integração dos recursos e sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios	Estabelecimento de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades definidos a partir do propósito essencial	<p>Alinhamento entre quatro elementos em duas dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Estratégia e pessoas (alinhamento vertical) . Clientes e processos (alinhamento horizontal)
Beer e Eisenstadt (2000)	Processo de mudança sistêmico e participativo	Diagnóstico de ajuste organizacional e plano de implementação	<ul style="list-style-type: none"> . Capacidades organizacionais . Contexto (ambiente organizacional e competitivo) . Estrutura e políticas de Recursos Humanos . Opções estratégicas

Fonte: adaptado de Zagui (2010)

Modelo de Luftman (2000)

Luftman (2000) apresenta na figura reproduzida **abaixo** diversos aspectos a serem considerados na implantação de avaliação do alinhamento organizacional. Seu exemplo utiliza o alinhamento estratégico com a Tecnologia de Informação, contudo, trocando-se a TI pelas demais áreas funcionais essenciais é possível visualizar os itens que permitem o alinhamento organizacional:

Figura 2 – Critérios e Práticas de Maturidade de Alinhamento



Fonte: Luftman (2000)

No critério de Comunicação é possível fazer um paralelo com o BSC apresentado na seção “Estratégia” quanto à necessidade de aprendizagem e tradução da estratégia organizacional para todos os membros da empresa, assim, todos devem estar familiarizados com a estratégia dos negócios da mesma forma que os estrategistas precisam conhecer as atividades realizadas em cada setor da organização.

O critério das Medidas trata da mensuração de resultados e processos, com seu acompanhamento e controle, objetivando a implantação de melhorias constantes nas atividades realizadas. Já o critério Governança visa o planejamento das atividades da organização concomitantemente e de forma alinhada, das atividades dos setores que a compõem; além disso, estabelece quais as prioridades de ação e investimentos.

O critério da Parceria visa identificar as relações existentes entre o setor da organização em foco e os demais setores, de forma que seja possível mapear as interações para que mudanças em um setor não causem resultados imprevistos e indesejáveis em outros, afetando, assim os resultados da organização.

O critério de Escopo e Arquitetura trata da forma como a empresa está organizada, como ela se articula internamente, como está o comprometimento das equipes e se elas são capazes de se adaptar rapidamente às necessidades da organização para melhor atender às mudanças mercadológicas e assim permitir a manutenção e crescimentos dos resultados alcançados.

O critério Habilidades trata das habilidades necessárias para o desenvolvimento adequado e implantação do alinhamento organizacional, assim o ambiente, a forma de gestão, as relações de poder, a capacidade de inovação, a promoção da aprendizagem e educação, a disposição para mudanças e outros fatores são relevantes e devem ser promovidos e disseminados na organização.

Modelo de Fleury e Fleury (2004)

Fleury e Fleury (2004) afirmam, que conforme a localização da competência essencial da empresa é definido um foco de estratégia competitiva. Assim, se a competência essencial está nas operações a estratégia será a de Excelência Operacional; se a competência essencial está focada na Pesquisa e

Desenvolvimento de novos produtos, a estratégia competitiva será a de Inovação; já se a competência essencial estiver focada no *marketing* e na comercialização de produtos e serviços, a estratégia competitiva será a de Orientação ao Cliente. Essa visão origina-se nos estudos de Treacy e Wiersema (1998), conforme citado na seção “Estratégia” deste estudo.

Desta forma, no quadro abaixo estão apresentadas as competências essenciais exigidas em cada estratégia que pode ser adotada pelas empresas, de maneira que as competências essenciais necessárias direcionam as ações de cada departamento da organização:

Quadro 2 – Tipos de estratégia e formação de competências

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
	<i>Operações</i>	<i>Produto</i>	<i>Marketing</i>
<u>Excelência Operacional</u>	<i>Manufatura classe mundial</i>	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
<u>Inovação em Produto</u>	Scale up (passagem da escala laboratorial à escala industrial) e fabricação primária	<i>Inovações radicais (breakthrough)</i>	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
<u>Orientada para Serviços</u>	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<i>Marketing voltado a clientes específicos (customização)</i>

Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p.54

Assim, as competências essenciais apontadas por Fleury e Fleury (2001) no quadro acima servem como norteadoras das atividades que devem ser realizadas em cada departamento da empresa, permitindo, desta forma, a identificação das competências funcionais necessárias.

Em complementação ao modelo de Fleury e Fleury (2001), apresenta-se no quadro a seguir extraído dos estudos de Zagui (2010) a expectativa dos valores entregues para cada tipo de estratégia:

Quadro 3 - Construtos da estratégia competitiva da organização e proposta de valor

Estratégia competitiva / Proposta de Valor	Excelência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Preço • Entrega ou disponibilidade • Variedade 	(KAPLAN e NORTON 2000, 2004, 2006) (FLEURY e FLEURY, 2003) (TREACY e WISERMA, 1995) (LOPES FILHO, 2006)
	Intimidade com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade (melhor solução total) • Relacionamentos fortes e estreitos • Personalização 	
	Liderança em produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Utilidade do produto 	

Fonte: Zagui (2010)

Unindo estas duas abordagens têm-se não só as competências essenciais necessárias para cada disciplina de valor escolhida pela organização, como também os principais resultados a serem alcançados em cada disciplina. Neste sentido, as competências essenciais devem prover a organização com os resultados apresentados no quadro extraído de ZAGUI (2010).

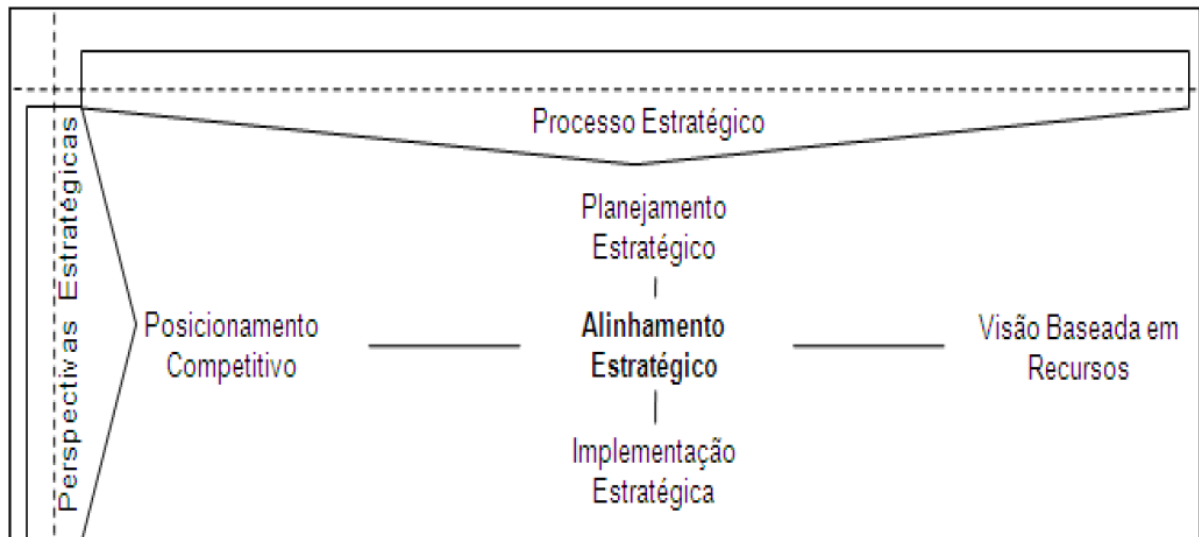
Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 2006)

Esse modelo de alinhamento abrange os Mapas Estratégicos e o *Balanced Scorecard* que visa a criação e acompanhamento de indicadores não só financeiros, mas também de processos internos, aprendizado e crescimento e clientes, desenvolvidos com base nos objetivos estratégicos da organização. Este modelo já foi apresentado no capítulo “Estratégia” deste estudo.

Modelo de Corneta (2008)

Para Corneta (2008) o alinhamento estratégico deve ser incorporado à gestão estratégica, fazendo um papel de conexão, assim, ele pode atuar tanto na abordagem *outside-in* como na abordagem *inside-out*, permitindo a união das etapas do processo estratégico. Isso está demonstrado na figura a seguir:

Figura 3 - O Alinhamento estratégico e a conexão das etapas e perspectivas do processo estratégico



Fonte: Corneta (2008, p. 32)

Desta forma, o alinhamento estratégico é a ferramenta de interligação do processo estratégico, a que confere coerência a este processo, permitindo a ligação entre o posicionamento competitivo adotado frente ao mercado com os recursos e competências existentes internamente, por meio de um planejamento estratégico que deve ser adequadamente implantado.

Zagui (2010) – Modelo de alinhamento entre competências de Gestão de Pessoas e Estratégia

Zagui (2010) fez um estudo acerca do alinhamento/não alinhamento das Competências de Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional adotada (disciplina de valor). Para tanto, utilizou a matriz de alinhamento apresentada na tabela abaixo que identifica os processos-chaves de Gestão de Pessoas, a competência com a qual o processo-chave está atrelado e os resultados (entregas) esperados em cada competência.

Tabela 3 - Alinhamento das competências de gestão de pessoas à estratégia competitiva

Estratégia competitiva	Competências de Gestão de Pessoas		
	Processos chaves	Competência	Descrição das Entregas Esperadas
Excelência Operacional	Itens de referência – seleção		
	Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e seleção	• Contratação de pessoas inexperientes
	Duração/fases da seleção		• Seleção mais rápida, processo mais dinâmico
	Envolvimento dos líderes		• Pouca presença das lideranças nas fases do processo
	Competência comportamental essencial		• Seleção foca profissionais que gostem de trabalhar em equipe e que atuem bem em estruturas rígidas
	Itens de referência – remuneração		
	Remuneração base	Gestão da Remuneração	• Remuneração base abaixo da média
	Indicadores para remunerar		• Indicadores definidos em cima de número para remunerar
	Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		• Não apresenta constante preocupação com a melhoria das práticas em remuneração
	Remuneração variável		• Remuneração variável baseada no desempenho da equipe
	Itens de referência - Avaliação de desempenho		
	Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	• Forte política de promoções internas
	Reconhecimento		• Forte reconhecimento público dos altos dirigentes pelos bons desempenhos.
	Indicadores para avaliação		• Muitos indicadores de desempenho para remunerar tendo como foco a descrição dos cargos
	Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento		
	Treinamento técnico	Gestão do treinamento e desenvolvimento	• Muitos treinamentos rápidos para realizar melhor operação
	Treinamento comportamental		• Treinamentos com ênfase em fortalecerá equipe
	Política de integração e institucionalização		• Forte política de integração as normas e políticas da empresa
Itens de referência - seleção			
Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e	• Foco no talento técnico	

Inovação no produto	Duração/fases da seleção	seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção longa e complexa 	
	Envolvimento dos líderes		<ul style="list-style-type: none"> • Seleção acompanhada pelo líder direto 	
	Competência comportamental essencial		<ul style="list-style-type: none"> • Busca pessoas com flexibilidade para mudança 	
	Itens de referência - remuneração			
	Remuneração base	Gestão da Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração e benefícios acima da média 	
	Indicadores para remunerar		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores definidos com base em projetos 	
	Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase constante em aspectos de melhoria da remuneração 	
	Remuneração variável		<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração variável com base na conclusão de projetos 	
	Itens de referência - Avaliação de desempenho			
	Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Forte política de transferências de profissionais entre áreas 	
	Reconhecimento		<ul style="list-style-type: none"> • Status do cargo não é valorizado, foco está no mérito 	
	Indicadores para avaliação		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores voltados para múltiplas competências 	
	Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento			
	Treinamento técnico	Gestão do treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Forte treinamento em aptidões técnicas 	
Treinamento comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em treinamento para melhoria de desempenho das equipes multifuncionais para atuarem em ambientes de incertezas 			
Política de integração e institucionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização forte no valor de aprendizagem compartilhada 			
Orientação ao cliente	Itens de referência - seleção			
	Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na experiência anterior e forte qualificação 	
	Duração/fases da seleção		<ul style="list-style-type: none"> • Processo seletivo longo e detalhado 	
	Envolvimento dos líderes		<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento de líderes da alta hierarquia, no processo 	
	Competência comportamental essencial		<ul style="list-style-type: none"> • Seleção foco valores dos indivíduos alinhados ao negócio; 	
	Itens de referência - remuneração			
Remuneração base	Gestão da Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração base alta 		

Indicadores para remunerar		<ul style="list-style-type: none"> • A fidelização do cliente é um forte indicador para remuneração
Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		<ul style="list-style-type: none"> • Melhora nas práticas de remuneração está diretamente ligada ao que é importante para atender bem o cliente
Remuneração variável		<ul style="list-style-type: none"> • Está diretamente relacionada com reconhecimento do cliente
Itens de referência - Avaliação de desempenho		
Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção interna é valorizada para atender necessidades específicas dos clientes
Reconhecimento		<ul style="list-style-type: none"> • O reconhecimento do cliente é o que tem mais status na empresa
Indicadores para avaliação		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempenho definidos pelo cliente
Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento		
Treinamento técnico	Gestão do treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos fortes pela busca de maior qualificação.
Treinamento comportamental		<ul style="list-style-type: none"> • Foco em treinamentos motivacionais para melhoria do desempenho frente as necessidades dos clientes.
Política de integração e institucionalização		<ul style="list-style-type: none"> • Forte institucionalização do conhecimento do produto ou serviço

Fonte: Zagui (2010, p. 79)

Além destes modelos, outros foram também estudados a partir do trabalho de Prietro e Carvalho (2006) e são apresentados na sequência, estando todos baseados neste estudo.

Hambrick e Cannella (1989) segundo Prietro e Carvalho (2006)

Este modelo trata o alinhamento como um processo gerencial que abrange desde a formulação até a implementação da estratégia, definindo as etapas que serão conduzidas pelo estrategista.

Assim, devem ser definidas ações que visem eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer os colaboradores sobre a importância da estratégia, apoiando-se na negociação da mesma interna e externamente à organização, de forma a proceder a remoção dos obstáculos e ajustar os aspectos internos organizacionais, que são chamados de influências relevantes na implementação (pessoas, recompensa, estrutura, programas das subunidades e recursos).

Labovitz e Rosansky (1997) segundo Prietro e Carvalho (2006)

Para estes autores o alinhamento deve ocorrer entre os sistemas da organização e o propósito essencial dos negócios, de forma que seja um processo de integração entre os mesmos. Esse propósito essencial é visto como o diferencial do negócio, a estratégia ampla da organização. Assim, deve-se fazer o alinhamento horizontal e vertical, ou seja, o primeiro entre clientes e processos e o segundo entre a estratégia e as pessoas. Para tanto, é necessário que sejam criados indicadores críticos de sucesso, metas e atividades a partir da estratégia ampla da organização. Além disso, a ferramenta para fazer o diagnóstico do grau de alinhamento é denominada Perfil de Diagnóstico de Alinhamento.

Beer e Eisenstat (2000) segundo Prietro e Carvalho (2006): *Organizational Fitness Profiting (OFP)*

Prietro e Carvalho (2006) explicam que na abordagem de Beer e Eisenstat (2000) o processo de alinhamento é conduzido por uma força tarefa composta para este fim a qual apresenta e discute com a alta administração os resultados. Para isso é necessário que exista um ambiente participativo na organização, uma vez que serão discutidas inclusive as decisões tomadas pelos estrategistas.

O modelo é composto de elementos que incluem aspectos internos e externos à organização e que fazem parte do diagnóstico de ajuste organizacional, que leva a elaboração do plano de implementação, que visa eliminar as deficiências nas capacidades organizacionais (coordenação, competência interpessoal e funcional e comprometimento), as quais representam barreiras ao alinhamento.

Considerando os modelos apresentados é possível identificar congruências e similaridades entre as abordagens, especialmente no que diz respeito à necessidade de integração organizacional, comprometimento de todas as pessoas envolvidas, envolvimento de todos os funcionários e parceiros da organização, realização do alinhamento tanto interno quanto externo, ou seja, alinhar tanto os processos internos da organização com a estratégia (disciplina de valor) adotada quanto alinhar esta estratégia (disciplina de valor) com a realidade

mercadológica por meio de um adequado posicionamento, chegando ao alinhamento integrado.

Corneta (2008) afirma que as competências de *marketing*, que foram um dos constructos trabalhados em sua dissertação, devem estar alinhadas com os processos-chave estratégicos conforme indicado no quadro reproduzido a seguir. Zagui (2010) também enfatiza a necessidade de alinhamento dos processos-chave estratégicos com as competências de Gestão de Pessoas, objeto de sua pesquisa, conforme já demonstrado na tabela 2. Assim, levando em conta a necessidade de alinhamento já identificada no trabalho de Moreira (2008), a necessidade de alinhamento da estratégia com as competências de *marketing* apontada por Corneta (2008) e o necessário alinhamento da estratégia com as competências de Gestão de Pessoas identificado por Zagui (2010) é possível inferir que os processos-chave das outras áreas funcionais das organizações também devem ser alinhados à estratégia adotada (disciplina de valor). Assim, pode-se afirmar que os processos-chaves de finanças devem estar alinhados aos processos-chave da estratégia adotada, viabilizando, desta forma, a construção de uma matriz, tendo como referências as matrizes dos estudos de Corneta (2008) e Zagui (2010), que alinhe os processos-chave de finanças, os quais passam a ser denominados Competências Financeiras, com a estratégia adotada.

O quadro elaborado por Corneta (2008) e reproduzido abaixo será utilizado como referência para a elaboração da matriz de análise do alinhamento ao se buscar referências para os resultados esperados das competências financeiras, em cada disciplina de valor.

Quadro 4 – Resultados Esperados para cada Processo Estratégico

Processos Chaves	Especificação dos Processos	Especificação das Atividades Envolvidas
Processos de Excelência Operacional	Processos de desenvolvimento e sustentação dos relacionamentos com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Atividades de projeto e engenharia para especificações de materiais. Solicitação, recepção, inspeção, desenvolvimento, movimentação e armazenamento dos materiais. Sucateamento e reprocessamento de materiais obsoletos e produtos por defeitos. Aceleração da produção e fluxo de materiais para evitar paralisações da entrega e atraso de entrega. Pagamento de materiais.
	Processos de produção de produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> Atividades que cuidam da produção de produtos com alta qualidade. Atividades que cuidam da produção de produtos com custo baixo. Atividades que cuidam da produção de produtos com prazos adequados às necessidades do mercado.
	Processos de distribuição e entrega de produtos e serviços aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Atividades que cuidam da entrega de produtos aos clientes, focando a redução de custos. Atividades que cuidam da entrega de produtos aos clientes, focando melhora da responsividade aos clientes. Atividades que cuidam da entrega de produtos aos clientes, focando aumentar a qualidade.
	Processos de gerenciamento de riscos	<ul style="list-style-type: none"> Processos que cuidam da redução dos custos associados a dificuldades financeiras. Moderação dos riscos para os investidores e stakeholders, atenuação da incidência de impostos. Redução de custos de monitoramento para os acionistas. Redução e monitoramento dos custos de capital.
Processos de gestão de clientes	Seleção dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Identificação os segmentos de clientes atraentes para a empresa Elaboração proposições de valor específicas. Criação de uma imagem de marca atraente para os segmentos dos produtos e serviços da empresa.
	Conquista dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Processos que comunicam a mensagem ao mercado. Processos que atraem clientes potenciais. Processos que convertem os clientes potenciais em clientes efetivos.
	Retenção dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> Processos que garantem a qualidade. Correção de problemas e melhorias constantes. Transformação dos clientes em fãs ardorosos, altamente satisfeitos.
	Cultivo de relacionamentos com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> Processos voltados a conhecer os clientes. Construção de relacionamentos duradouros com os clientes. Processos que visam aumentar a participação da empresa nas atividades de compra dos clientes-alvo.
Processos de Inovação	Processos identificação de oportunidades de novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> Antecipação e descobrimento das futuras necessidades dos clientes. Desenvolvimento de novos produtos e serviços mais eficazes e, ou mais seguros.
	Processos gerenciamento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação da plataforma de produtos para os mercados novos e existentes, extensão do portfólio por meio de colaboração. Gerenciamento ativo do portfólio de produtos e ofertas destacando as inovações, o posicionamento, o desempenho e a rentabilidade em relação ao cliente.
	Processos de projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de conceitos de produtos e serviços. Planejamento de projetos dos produtos, com engenharia detalhada de produtos e processos
	Processos lançamento de novos produtos e serviços no mercado	<ul style="list-style-type: none"> Lançamento rápido de novos produtos. Produção eficaz de novos produtos. Desenvolvimento de comunicação. Distribuição e vendas eficazes para os novos produtos.

Fonte: Corneta (2008, p.44-45)

Paralelamente à utilização do quadro anterior, será utilizado como referência também para a construção da matriz de alinhamento deste estudo os modelos de Fleury & Fleury (2004), Kaplan e Norton (2006) e Zagui (2010).

GESTÃO FINANCEIRA

No início da Gestão Financeira o foco de atenção do administrador estava nos fornecedores de capital, quais sejam os acionistas, banqueiros e outros poupadores e nas diversas formas de arrecadação de recursos. A gestão financeira descrevia os fatos contábeis (Assaf Neto, 2003). Isso significa que os registros das operações financeiras focavam o préstimo de informações a esses fornecedores de capital, objetivando atrair mais recursos para a organização.

Já entre as décadas de 1940 e 1950 o enfoque financeiro estava em decisões externas, avaliando as empresas com a visão de um aplicador de recursos, sem relevância às decisões internas da organização (Assaf Neto, 2003). Assim, não havia foco na consistência das decisões tomadas internamente, o que poderia prejudicar uma adequada avaliação dos resultados futuros que a empresa poderia alcançar.

Posteriormente, de acordo com Assaf Neto (2003), surge a chamada Moderna Teoria de Finanças, em meados da década de 1990, em que o enfoque passou a ser a Gestão do Risco. A Gestão do Risco visa preservar a organização de perdas financeiras e promover decisões que aumentem o valor agregado de suas operações por meio da avaliação sistematizada dos resultados possíveis de serem alcançados.

Assim, inicialmente existia apenas a Contabilidade responsável por prover as informações requeridas externamente à organização pelos públicos interessados como, por exemplo, o Governo e investidores. Com o incremento da competição e conseqüente aumento da complexidade organizacional, a Contabilidade passou a desempenhar um papel mais estratégico no contexto empresarial, passando a ter a denominação de Contabilidade Gerencial. Desta forma, a Contabilidade original, dita Tradicional, passou a denominar-se Contabilidade Financeira e integrar a Contabilidade Gerencial, responsabilizando—

se pelo instrumental necessário para confecção de relatórios voltados a públicos externos e outras regulamentações.

Iudicibus, Martins e Carvalho (2005) apontam o histórico da Contabilidade, apresentando que a Contabilidade Gerencial surgiu da necessidade de não somente se registrar os fatos contábeis, mas utilizá-los juntamente com outras informações e indicadores para fazer a gestão financeira da empresa. Assim, ela utiliza as técnicas e procedimentos contábeis da contabilidade financeira e de custos, em uma perspectiva mais detalhista, de análise financeira e de balanços, para colaborar no processo decisório gerencial. Corroborando Atkinson *et al* (2000, p. 36) ao afirmar que a Contabilidade Gerencial abrange os processos de “[...] *identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas.*”

Segundo GITMAN (2010, p. 4):

Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. [...]. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais.

Prahalad e Hamel (2005) vão ao encontro das afirmações de autores da área financeira tais como Assaf Neto (2003) e Gitman (2010), que dizem que os gestores financeiros hoje devem ocupar um papel muito mais estratégico nas empresas, contrariamente à função cumpridora de legislação contábil que tinha há algumas décadas. Para tanto, o gestor financeiro precisa ter um conhecimento muito mais amplo e profundo de outros fatores, tais como concorrência, *marketshare* e outros, que lhe viabilizem participar da tomada de decisão estratégica, de forma a financiar as operações da empresa.

ASSAF NETO (2003, p. 25) afirma que:

[...] a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis organizacionais. E essas decisões, por sua vez, são tomadas com base em dados e informações viabilizados pela Contabilidade, levantados do comportamento do mercado e do desempenho interno da empresa.

Segundo Bodie e Merton (1999) as funções administrativas do setor financeiro giram prioritariamente em torno das decisões entre consumo e economia, investimentos e financiamentos e gestão do risco. Ou seja, de onde vem e para

onde vão os recursos financeiros, como eles são gastos/investidos e quais são os riscos envolvidos e como eles podem ser minimizados.

De acordo com Assaf Neto (2003) a administração financeira deve se preocupar com a escassez de recursos gerindo a captação e aplicação dos mesmos e os aspectos práticos e operacionais da gestão organizacional no que diz respeito às finanças, mantendo sua saúde financeira e econômica, colaborando ainda para o alcance das metas estabelecidas.

As organizações não têm acesso aos mesmos tipos e quantidades de recursos e é isso que faz com que exista a competição mercadológica, da mesma forma, nem todas as organizações tem disponível a mesma quantidade de recursos financeiros, a um mesmo custo destes recursos, o que exige que a empresa direcione esforços para a redução de gastos e custos sem perder e, preferencialmente, aumentando sua capacidade de gerar retornos, dessa forma, é papel do administrador financeiro encontrar a composição ótima entre as fontes de recursos e suas aplicações.

Kaplan e Norton (2006, p. 8) afirmam que “*A sinergia financeira da corporação gira em torno de temas como onde investir, onde colher, como equilibrar o risco e como criar uma imagem atrativa para os investidores.*” Corrobora Ross (2008) dizendo que o objetivo da administração financeira deve ser aumentar o valor unitário da ação atual.

Para tanto, é preciso cuidado especial com os modelos financeiros que serão utilizados, pois podem apresentar diferentes resultados e valores de referência que irão influenciar na tomada de decisões de investimentos; além disso, muitos modelos usados fora do Brasil não se aplicam à realidade desta nação, devendo ser remodelados e adaptados para que seu uso seja adequado (ASSAF NETO, 2003).

Conforme Hoji (1999), Assaf Neto (2003) e Gitman (2010) o setor financeiro apresenta duas funções principais: a tesouraria e a controladoria, tendo o primeiro um enfoque externo e o segundo um enfoque interno. Assim, é responsabilidade da tesouraria planejar, controlar e movimentar os recursos financeiros, administrar o caixa, o crédito e controlar contas a pagar e receber, bem como o câmbio. Por outro lado é responsabilidade da controladoria a supervisão das atividades contábeis e de auditoria da organização, ou seja, planejar, controlar e analisar as operações relacionadas a investimentos. Em outras palavras, a

Controladoria é responsável pelo “[...] projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis [...]” (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2002, p. 13).

O tesoureiro é o principal gestor financeiro, enquanto o *controller* é o principal contador. No entanto, nas palavras de Gitman (2010) “As atividades de finanças (tesoureiro) e contabilidade (*controller*) estão intimamente relacionadas e, via de regra, se sobrepõem.” Corroboram Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) afirmando que ainda não é clara, nem nítida a definição das funções e atividades sob responsabilidade da Controladoria.

ROSS (2008, p. 2) corrobora que

O *controller* trata da contabilidade de custos e financeira, dos pagamentos de impostos e da administração do sistema de informações. O tesoureiro é responsável por gerenciar o caixa e o crédito da empresa, seu planejamento financeiro e os gastos de capital.

Segundo Padoveze (2009) é responsabilidade da Controladoria fazer a implantação, o desenvolvimento, a aplicação e coordenação das ferramentas da contabilidade empresarial, gerindo seus recursos e responsabilizando-se pelo lucro e pela eficácia da organização. Assim, a Controladoria revela sua importância ao prover de dados e informações todos os setores da empresa para que possam tomar decisões racionais, mensurando todas as transações que ocorrem na empresa.

Prahalad e Hamel (2005) apontam como sendo as competências essenciais em serviços financeiros o gerenciamento de relacionamentos, gestão do câmbio, gerenciamento de investimentos, processamento de transações, engenharia financeira, telesserviço, gerenciamento do risco, habilidades comerciais e captação de informações sobre os clientes.

Para Assaf Neto (2003) as principais funções do setor financeiro na organização são:

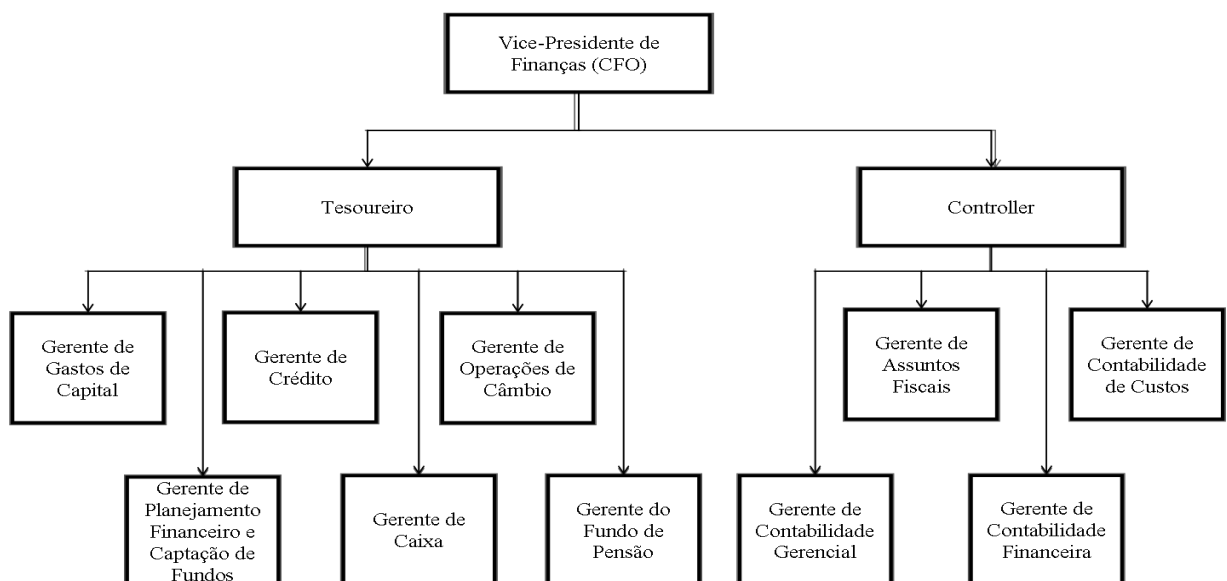
- o planejamento financeiro que seleciona os ativos que forem mais rentáveis e coerentes com os negócios da empresa e evidencia quais as necessidades de expansão e procura visualizar possíveis desajustes futuros;

- o controle financeiro que avalia o desempenho financeiro da organização por meio de seu acompanhamento;
- a administração de ativos que visa equilibrar risco e retorno definindo a melhor estrutura de investimentos organizacionais, englobando a gestão do capital de giro;
- a gestão dos passivos que enfoca a busca de financiamentos e a administração dos fundos que a compõem, equilibrando liquidez, redução de custos e risco financeiro por meio da definição da estrutura mais adequada.

Enquanto a tesouraria se responsabiliza pela captação e aplicação dos recursos, tendo um enfoque mais operacional, a controladoria tem um papel mais estratégico, responsabilizando-se pela coordenação da gestão contábil organizacional, assegurando sua eficácia por meio da otimização dos resultados. Para isso, sob sua responsabilidade estão as atividades de planejamento, controle, reporte, contabilidade, relatórios internos e externos, avaliação e consultoria, proteção dos ativos e avaliação econômica (PADOVEZE, 2009).

Para efeito deste estudo, será utilizado o modelo de organização do setor financeiro de Gitman (2010) por ser, dentre os autores estudados, aquele que apresenta a mais clara organização deste setor, apresentado na figura 4 abaixo:

Figura 4 – Modelo de organização do setor financeiro



Fonte: adaptado de Gitman (2010)

Assim, conforme demonstrado na figura 4, o Tesoureiro e o *Controller* reportam-se ao Administrador Financeiro, tendo papéis complementares na gestão financeira da organização. Sob a responsabilidade do *Controller* estão as atividades de *Gestão de Assuntos Fiscais*, que trata da gestão dos impostos e obrigações tributárias, devendo encontrar, por meio de um profundo conhecimento e acompanhamento da legislação e normas aplicáveis, maneiras de reduzir os gastos com impostos e outras taxas; a *Contabilidade Gerencial* e a *Contabilidade Financeira*, que já foram abordados anteriormente e a *Contabilidade de Custos* que, segundo Martin (2002), abrange o rateio dos custos de produção, permitindo o registro da remuneração dos fatores de produção, de forma a determinar o padrão de custo das atividades.

Sob a responsabilidade do Tesoureiro estão as atividades de *Gestão de Gastos de Capital ou Investimentos*, que diz respeito à avaliação e indicação de compras de ativos, auxiliando a implantação dos investimentos aprovados; *Gestão de Planejamento Financeiro e Captação de Fundos ou Financiamento*, que abrange os planos financeiros da empresa, orçamentos, previsões e comparações, bem como a busca por financiamentos (fontes de recursos) para os investimentos aprovados, estando em contato direto com consultores, bancos de investimentos e assessores jurídicos; *Gestão de Caixa*, que controla os saldos diários de caixa e bancos, efetua pagamentos e recebimentos e aplicações e financiamentos de curto prazo que visam somente cobrir os compromissos financeiros da organização; *Gestão do Crédito*, que diz respeito ao desenvolvimento e implantação de política de concessão de crédito, avaliando e aprovando os créditos solicitados e realizando as atividades de cobrança das contas a receber; *Gestão de Fundo de Pensão*, que existe em algumas grandes empresas para administrar ou supervisionar a gestão dos ativos e passivos dos fundos de pensão dos funcionários; e *Gestão do Câmbio*, que administra as operações internacionais da empresa, visando protegê-la das oscilações cambiais (flutuação das taxas de câmbio) (GITMAN, 2010).

Para Ross (2008, p. 83) “O planejamento financeiro estabelece orientações para a mudança e o crescimento de uma empresa.” Assim, a função financeira das organizações está centrada em três tipos de decisões: de investimento (onde os recursos serão aplicados), de financiamento (quais serão as fontes de recursos) e de dividendos (que engloba a alocação do resultado líquido da empresa) (Assaf Neto, 2003). Ross (2008) afirma ainda que o Planejamento

Financeiro é a maneira formal de indicar como é possível alcançar os objetivos financeiros, o que a organização deve fazer futuramente.

De acordo com Gitman (2010) a administração financeira de curto prazo deve preocupar-se com a gestão dos ativos circulantes (estoques, contas a receber, caixa e aplicações financeiras de curto prazo) e passivos circulantes (contas a pagar, despesas a pagar e instituições financeiras a pagar). Gitman (2010, p. 516) ainda ressalta que “*O administrador financeiro tende a atuar como um assessor ou ‘fiscal’ em questões relacionadas a estoques: não exerce controle direto sobre eles, mas fornece informações ao processo de administração de estoques.*”

Prahalad e Hamel (2005) afirmam que as organizações devem construir uma arquitetura estratégica, capaz de mostrar quais serão as “funcionalidades” ofertadas aos clientes no futuro, para que possa identificar quais são as competências essenciais necessárias para que esses benefícios sejam criados. Por isso, a arquitetura estratégica é um processo em constante andamento, de forma que, conforme o tempo passa e a organização avança, “[...] *as prioridades de investimentos tornam-se mais claras e menos equivocadas.*” (PRAHALAD E HAMEL, 2005, p. 143)

Kaplan e Norton (2006) corroboram a afirmação de Prahalad e Hamel (2005) postulando que cada unidade de negócio e de apoio (que é o caso do setor financeiro) deve elaborar seu planejamento de longo prazo após a organização desenvolver sua estratégia e sua proposta de valor (posicionamento), construindo seu *Balanced Scorecard* alinhado com o *scorecard* da empresa; para isso se faz necessário que as unidades de serviços internos compreendam a estratégia empresarial.

Conforme Gitman (2010) a estratégia integrada engloba planos financeiros de longo prazo que são um componente essencial, juntamente com planos de produção e *marketing*, ao planejamento estratégico. Esses planos levam a organização às suas metas estratégicas. Os planos financeiros apontam os gastos com ativos permanentes, programas de desenvolvimento de produtos e de marketing, atividades de pesquisa e desenvolvimento, estrutura de capital com suas fontes de financiamento, projetos e linhas de produtos ou negócios a serem cancelados, resgate ou extinção de dívidas a pagar e aquisições planejadas.

Beuren (1998) *apud* Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) afirma que se a organização adota a estratégia de liderança em custos, o setor financeiro, dentro

da Controladoria, deverá focar no controle dos custos, de forma que os preços sejam competitivos e promovam um aumento nas vendas. Já se a estratégia for a de Inovação ou Foco no Cliente, o controle de custos não deverá ser o aspecto mais relevante, fazendo com que outros aspectos ganhem destaque para o alcance da vantagem competitiva, por exemplo: tecnologia, inovação, qualidade, ou outro.

[...] a administração financeira preocupa-se com o equilíbrio na relação risco-retorno de suas decisões, alcançando a máxima rentabilidade associada a um nível de risco que promova a maximização do valor de mercado da empresa. (ASSAF NETO, 2003, p. 32).

Assaf Neto (2003) afirma que risco é a capacidade de medir a incerteza de uma decisão diante do conhecimento das possibilidades ligadas a determinados valores ou resultados esperados. É importante enfatizar que:

Todas as decisões no âmbito das Finanças Corporativas encontram-se vinculadas ao objetivo básico de criação de valor da empresa, de maneira a promover a maximização da riqueza de seus acionistas. (ASSAF NETO, 2003, p. 575).

Assim, risco é a possibilidade de perda financeira (Ross, 2008; Gitman, 2010). Existe o risco sistemático, que afeta todas as empresas, também chamado risco de mercado e o risco não sistemático que afeta apenas alguns ativos da economia, também chamado de exclusivo ou específico (Ross, 2008). Segundo Sousa e Chaia (2000, p.13) “[...] a concessão de crédito representa uma das principais fontes de retorno em uma empresa, e, conseqüentemente, de riscos associados”.

Para que se tomem boas decisões financeiras deve-se levar em conta o valor de mercado da empresa. Esse valor de mercado depende dos benefícios econômicos esperados de caixa e o custo de oportunidade dos investidores (Assaf Neto, 2003). Este autor ainda ressalta que o valor de mercado de um ativo não depende dos resultados auferidos e registrados em contas patrimoniais contábeis, mas dos resultados de caixa esperados para o futuro.

Gitman (2010) já apresenta os grupos de interesse (funcionários, clientes, fornecedores, credores, proprietários e outros) que têm vínculo econômico com a organização e com os quais ela deve se preocupar no sentido de manter o bem-estar desses grupos, promovendo a cooperação entre eles e a empresa, o que

se faz necessário para que os potenciais investidores na empresa não vislumbrem um risco adicional a partir de problemas surgidos nas relações com os grupos de interesse.

CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DO ESTUDO

7. Pressupostos Conceituais

Foram apresentados nas seções anteriores alguns estudos a respeito dos construtos utilizados neste estudo. Assim, no quadro abaixo são apresentados os principais conceitos considerados para esta pesquisa.

Quadro 5 – Principais conceitos do estudo

Conceito	Descrição	Autores
Competência Funcional	Competências ligadas às atividades das principais áreas funcionais, também chamadas de macro-processos, tais como gestão de pessoas, marketing, produção e finanças.	Ruas, Antonello e Boff <i>et al</i> (2005)
Core Competence ou Competência Essencial	Capacidade de realizar progressivamente algo de forma diferenciada; percebida e valorizada pelos clientes e que se baseia na adequada gestão e articulação de recursos valiosos, raros, versáteis e difíceis de copiar ou substituir; que se constitui de outras competências e sobre a qual se sustenta a vantagem competitiva organizacional.	Mills <i>et al</i> (2002) Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) Fleury e Fleury (2004) Brito (2005) Drejer (2002) Resende (2004)
Estratégia Competitiva pela visão <i>Outside-in</i>	Para ter sucesso a empresa deve posicionar-se adequadamente no mercado, visando ocupar competitivamente um espaço de liderança em custos ou diferenciação de produtos ou atendimento a nichos específicos de clientes.	Porter (1986)
Disciplina de Valor	Forma que as empresas podem combinar sua proposição de valor com seus modelos operacionais para se destacarem em seus mercados, podendo ser de três maneiras: excelência operacional, liderança do produto e intimidade com o cliente	Treacy e Wiersema (1998)
Alinhamento	Alinhamento é um processo crescente, com períodos de grandes mudanças, que revela aos executivos as complexidades do negócio.	Saccol e Brodbeck, 2004
Alinhamento Integrado	Integra o Alinhamento Interno e Externo, alinhando os recursos internos da organização e a realidade de seu ambiente à estratégia organizacional.	Prietro e Carvalho (2006)
Finanças	Arte e ciência de gerir o dinheiro, preocupando-se com os processos, instituições, mercados e instrumentos relacionados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais; cuidando da escassez e aplicação destes recursos.	Gitman (2010) Assaf Neto (2003)

FONTE: a própria autora

8. Processos-Chave

DREJER (2002, p. 155) afirma que

[...] definições de competências precisam ser capazes de ao mesmo tempo focar nos resultados da competência (considerando as demandas dos clientes) e descrever seus elementos internos (fazendo com que a competência seja operacional). (tradução nossa)

Para PORTER (1996, p. 2)

[...] a diferenciação surge tanto da escolha de uma atividade única como da forma como é executada. As atividades são, portanto, os fatores-chave de vantagem competitiva. Logo, a vantagem ou desvantagem competitiva de uma empresa resulta do conjunto das suas atividades, e não apenas de algumas.

Assim, tomando por base as afirmações acima e o conceito de competências funcionais, têm-se que as atividades realizadas pela função financeira, agrupadas em Processos-Chave como no tópico abaixo, permitem que estes sejam tratados como Competências Funcionais Financeiras para fins de estudo e interpretação da realidade organizacional.

Dessa forma, optou-se por adotar o modelo de Gitman (2010) por haver confluência da estrutura apresentada por este autor para o setor financeiro das empresas com as atividades apresentadas por outros autores (Assaf Neto, 2003; Ross, 2008; Padoveze, 2009) sendo, contudo, aquele que apresentou uma estrutura mais clara e organizada para fins deste estudo.

Com base no modelo de Gitman (2010) e nos outros trabalhos e autores estudados, seus conceitos, informações e abordagens, foram identificadas as atividades específicas que compõem cada competência financeira e a forma como elas são realizadas, ou seja, as entregas ou resultados que são esperados que elas forneçam à organização.

Quadro 6 – Processos-Chave de Finanças

	Processos-chave	Especificações dos processos	Atividades envolvidas/Entregas Esperadas
Controladoria	Gestão de Assuntos Fiscais	Gestão dos impostos e obrigações tributárias, visando a redução dos gastos com impostos e outras taxas.	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento da evolução das leis; - Verificação do cumprimento das leis; - Elaboração de relatórios adicionais solicitados por órgãos de fiscalização governamental; - Identificação de oportunidades de redução dos custos por meio da redução dos gastos com impostos; - Busca de incentivos fiscais para pesquisa e inovação; - Acompanhamento de patentes e transferência de know-how.
	Contabilidade Gerencial	Processos que visam fazer a gestão financeira da empresa usando os fatos contábeis e outras informações e indicadores da contabilidade financeira e de custos, para fazer uma análise financeira e de balanços de forma a colaborar no processo decisório gerencial; identificando, mensurando, reportando e analisando informações sobre os eventos econômicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de balanços, demonstrativos de resultados e indicadores; - Avaliação organizacional (utilizando dados fornecidos pela Contabilidade Financeira); - Auditoria dos processos internos; - Emissão de relatórios aglutinados para a tomada de decisão (tradução de indicadores e resultados); - Avaliação de indicadores de resultado por cliente; - Avaliação de indicadores de resultado por projeto; - Avaliação de indicadores de resultado por centros de custo/processo.
	Contabilidade Financeira	Processos que visam o acompanhamento de indicadores para a avaliação empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado por cliente; - Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado por projeto; - Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado global (do negócio); - Criação, alimentação e acompanhamento de indicadores financeiros (tais como liquidez, endividamento, etc); - Geração de relatórios acerca do desempenho empresarial (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, etc); - Projeção de resultados futuros para tomada de decisão em investimentos/financiamentos.
	Contabilidade de Custos	Processos que registram a remuneração dos fatores de produção, por meio do rateio dos custos, determinando o padrão de custos das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro e Controle de operações e processos; - Determinação de custos por cliente; - Determinação de custos por projeto; - Determinação de custos por centro de custo; - Estimativa dos resultados operacionais por cliente; - Estimativa dos resultados operacionais por projeto; - Estimativa dos resultados operacionais do negócio; - Elaboração de relatórios (custo de produtos, insumos, de vendas, entre outros); - Acompanhamento minucioso da evolução dos custos de produção; - Acompanhamento minucioso da evolução dos custos de comercialização/accompanhamento de clientes; - Acompanhamento minucioso da evolução dos custos com Pesquisa, Desenvolvimento e Marketing.
Tesouraria	Gestão de Investimentos	Processos de avaliação e indicação de compras de ativos e apoio na implantação dos investimentos aprovados.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do risco e retorno (por meio de técnicas como: Fluxo de caixa incremental, retorno sobre o investimento, dentre outras); - Decisões de investimentos em ativos permanentes; - Decisões de investimentos em P&D, desenvolvimento de novos produtos e marketing; - Decisões de investimentos em customização de produtos e fidelização de clientes; - Decisão sobre aplicação de recursos (Ativos); - Acompanhamento do retorno obtido por cliente; - Acompanhamento do retorno obtido por projeto de P&D; - Acompanhamento do retorno obtido por mudança de processo.

Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	Processos que envolvem a elaboração de planos financeiros para a empresa, orçamentos, previsões e comparações, e a busca por financiamentos (fontes de recursos) para os investimentos aprovados.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão sobre política de dividendos; - Decisão sobre estrutura de financiamentos; - Identificação de parceiros externos para investimentos em P&D; Realização de parcerias com clientes e clientes potenciais para investimentos na customização de produtos; - Identificação de fontes de financiamento para expansão/automatização de processos; - Controle de estoques; - Projeções de caixa de longo prazo e levantamento das necessidades de capital de giro; - Relacionamento com bancos e financeiras; - Busca por fontes diferenciadas de financiamentos (recursos); - Acompanhamento da evolução do mercado de financiamentos.
Gestão de Caixa	Processos de controle dos saldos diários de caixa e bancos, pagamentos e recebimentos e aplicações e financiamentos de curto prazo que visam somente cobrir os compromissos financeiros da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Projeção de necessidades de capital de giro de curto prazo; - Decisões sobre sobras/necessidades de capital de giro (curto prazo); - Orçamento de caixa (Previsão de caixa e suas necessidades e/ou sobras de capitais – longo prazo); - Controle de caixa de projeto (previsto x realizado); - Controle do caixa; - Controle de bancos; - Conciliação bancária; - Controle de contas a pagar e receber; - Controle de aplicações financeiras de curto prazo; - Levantamento de recursos de curto prazo; - Controle de caixa por cliente (visando colaborar no aumento da participação da empresa nas atividades de compra dos clientes).
Gestão de Crédito	Processos que visam desenvolver e implantar a política de concessão de crédito, avaliando e aprovando os créditos solicitados e realizando as atividades de cobrança das contas a receber.	<ul style="list-style-type: none"> - Decisão sobre a política de crédito; - Construção de relacionamentos duradouros com clientes; - Desenvolvimento e implantação de sistema próprio de análise e concessão de crédito com indicadores customizados de análise; - Análise de crédito; - Critérios para concessão de crédito vinculadas ao estágio do ciclo de vida do produto; - Acompanhamento das novas ferramentas e metodologias para averiguação do histórico de pagamentos do cliente; - Ações de cobrança; - Acompanhamento sobre a evolução da concessão de crédito e índices de inadimplência; - Acompanhamento da concessão de crédito e índices de inadimplência dos concorrentes.
Gestão do Câmbio*	Processos de administração das operações internacionais da empresa, visando protegê-la das oscilações cambiais.	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento da oscilação cambial; - Coordenação de contratos internacionais.
Gestão do Fundo de Pensão*	Processos de administração ou supervisão da gestão dos ativos e passivos dos fundos de pensão dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do fundo de pensão; - Auditoria do fundo de pensão.

Fonte: autor, com base em Atkinson *et al* (2000), Martin (2002), Pinto (2002), Assaf Neto (2003), Iudícibus *et al* (2005), Martins e Carvalho (2005), Callado *et al* (2007), Ross (2008) e Gitman (2010)

* Estes processos não estão presentes em todas as organizações

9. Matriz de Análise do Alinhamento

Segundo PRIETRO e CARVALHO (2006, p. 7)

O modelo de alinhamento tem a finalidade de assegurar a ordenação e a integração lógica de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico ao mesmo tempo em que deve garantir a flexibilidade da implementação da estratégia, permitindo que mudanças estratégicas possam ser incorporadas a este processo.

Assim, partindo dos modelos de alinhamento apresentados anteriormente neste estudo, especialmente os modelos do *Balanced Scorecard*, Corneta (2008) e Zagui (2010) e levando em consideração que a administração financeira é uma função de apoio (atividade-meio) da organização, elaborou-se a matriz de alinhamento abaixo, utilizando o quadro 6 da seção anterior, em que foram apresentadas as entregas esperadas de cada competência financeira. Para tanto, foram excluídas as entregas que são esperadas para qualquer disciplina de valor adotada, ou seja, aquelas que são comuns a qualquer tipo de organização, constando a classificação apenas das entregas esperadas das atividades distintas.

Cabe ressaltar que, por ser a Gestão Financeira uma atividade-meio ou de apoio, como afirmado anteriormente, grande parte das entregas esperadas são de base comum entre as diferentes opções estratégicas, especialmente por ser uma área que está sujeita a existência de várias legislações e normatizações e não pode prescindir de cumpri-las, nem de controles que são fundamentais e úteis a qualquer tipo de organização (Atkinson *et al*, 2000; Woodward, 1965 *apud* Fleury e Fleury, 2004; Ludícibus *et al*, 2005).

Desta forma, o quadro a seguir é a matriz de análise de alinhamento que norteou a realização das análises deste estudo, contribuindo para o alcance do objetivo geral desta pesquisa por meio do atendimento ao segundo objetivo específico: construir um quadro de análise que inter-relacione as competências financeiras às opções estratégicas.

Quadro 7 – Matriz de Análise do Alinhamento

Disciplina de Valor/Estratégia	Competências Financeiras		Entregas Esperadas
Excelência Operacional	Controladoria	Gestão de Assuntos Fiscais	Identificação de oportunidades de redução dos custos por meio da redução dos gastos com impostos
		Contabilidade Gerencial	Avaliação de indicadores de resultado por centros de custo/processo
		Contabilidade Financeira	Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado global (do negócio)
		Contabilidade de Custos	Determinação de custos por centro de custo
			Estimação dos resultados operacionais do negócio
	Tesouraria	Gestão de Investimentos	Acompanhamento minucioso da evolução dos custos de produção
			Decisões de investimentos em ativos permanentes
		Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	Acompanhamento do retorno obtido por mudança de processo
			Identificação de fontes de financiamento para expansão/automatização de processos
		Gestão de Caixa	Projeções de caixa de longo prazo e levantamento das necessidades de capital de giro
Gestão de Crédito	Orçamento de caixa (Previsão de caixa e suas necessidades e/ou sobras de capitais – longo prazo)		
Liderança do Produto/Inovação	Controladoria	Gestão de Assuntos Fiscais	Acompanhamento das novas ferramentas e metodologias para averiguação do histórico de pagamentos do cliente
			Acompanhamento da concessão de crédito e índices de inadimplência dos concorrentes
		Contabilidade Gerencial	Busca de incentivos fiscais para pesquisa e inovação
		Contabilidade Financeira	Avaliação de indicadores de resultado por projeto
		Contabilidade de Custos	Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado por projeto
	Determinação de custos por projeto		
	Tesouraria	Gestão de Investimentos	Estimação dos resultados operacionais por projeto
			Acompanhamento minucioso da evolução dos custos com Pesquisa, Desenvolvimento e Marketing
		Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	Decisões de investimentos em P&D, desenvolvimento de novos produtos e Marketing
			Acompanhamento do retorno obtido por projeto de P&D
Gestão de Caixa		Identificação de parceiros externos para investimentos em P&D	
Gestão de Crédito	Busca por fontes diferenciadas de financiamentos (recursos)		
Intimidade com o Cliente	Controladoria	Gestão de Assuntos Fiscais	Controle de caixa de projeto (previsto x realizado)
			Critérios para concessão de crédito vinculadas ao estágio do ciclo de vida do produto
		Contabilidade Gerencial	Acompanhamento de patentes e transferência de know-how
		Contabilidade Financeira	Avaliação de indicadores de resultado por cliente
		Contabilidade de Custos	Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado por cliente
	Determinação de custos por cliente		
	Tesouraria	Gestão de Investimentos	Estimação dos resultados operacionais por cliente
			Acompanhamento minucioso da evolução dos custos de comercialização/acompanhamento de clientes
		Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	Decisões de investimentos em customização de produtos e fidelização de clientes
			Acompanhamento do retorno obtido por cliente
Gestão de Caixa		Realização de parcerias com clientes e clientes potenciais para investimentos na customização de produtos	
Gestão de Crédito	Controle de caixa por cliente (visando colaborar no aumento da participação da empresa nas atividades de compra dos clientes)		
		Construção de relacionamentos duradouros com clientes	
		Desenvolvimento e implantação de sistema próprio de análise e concessão de crédito com indicadores customizados de análise	

Assim, pode-se considerar que sempre que uma organização apresentar as entregas esperadas para cada competência financeira, correspondente à disciplina de valor por ela adotada, haverá, segundo o modelo acima proposto, um alinhamento entre as atividades realizadas na Gestão Financeira e a estratégia competitiva adotada. É possível, inclusive, a partir do modelo de alinhamento proposto, afirmar que uma determinada competência financeira está presente ou não em determinada organização de acordo com as entregas realizadas. Esse é outro fator que levou ao pesquisador investigar não somente as entregas distintas entre as disciplinas de valor, mas também aquelas que são imprescindíveis a qualquer tipo de organização.

10. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Neste capítulo são apresentados os aspectos que caracterizam o estudo de acordo com o método e instrumentos utilizados.

CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Marconi e Lakatos (2009) afirmam que o que diferencia o conhecimento científico do chamado “senso comum” não é sua veracidade ou acurácia e sim a forma, o método e os instrumentos que levam ao conhecimento. Para tanto é usada a pesquisa, que exige o tratamento científico com procedimentos formais, método de pensamento reflexivo e é uma forma de se conhecer a realidade ou revelar verdades parciais.

Metodologia diz respeito ao estudo e avaliação dos métodos e técnicas de pesquisa disponíveis, conhecendo suas limitações ou não, suas implicações e utilização; caracterizando-se como uma “Metaciência” já que estuda a própria ciência com seus métodos científicos, designando a melhor abordagem para os problemas investigados (BARROS e LEHFELD, 2006).

[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI E LAKATOS, 2009, p. 83)

Segundo Macedo (1996, p. 11) a pesquisa científica “*É o processo de obter soluções fidedignas para um determinado problema, por meio da coleta planejada e sistemática, análise e interpretação de dados.*”

Para Macedo (1996) a revisão da literatura ou revisão bibliográfica é o primeiro passo para a realização de uma pesquisa científica, objetivando conhecer o que existe sobre o assunto e o “estado da arte” já alcançado pelos autores em determinado tema. Neste estudo foram consultadas obras clássicas sobre os temas abordados, tomando por referência a insistente repetição das citações em diversos artigos lidos, bem como o fato de algumas delas serem de autores já consagrados na academia. Além disso, procedeu-se a busca de artigos científicos especialmente utilizando as ferramentas: *Scielo*, *Scholar Google* e Portal Periódicos da CAPES,

sendo que nesta última foram realizadas buscas em diversos *Journals* e periódicos ligados à Administração, Gestão, Finanças, Contabilidade e Estratégia.

Não foi encontrado nenhum estudo anterior que tratasse das competências organizacionais financeiras ou mesmo que sistematizasse a organização de um setor financeiro diferente daquela apresentada por Gitman (2010) e utilizada neste estudo. Não foi também localizado nenhum estudo que tratasse das atividades específicas do setor financeiro (atividades dentro de cada processo-chave ou, como denominadas neste estudo, dentro de cada competência financeira). A maioria dos estudos na área de finanças versa sobre análise de risco e retorno de investimentos específicos, implantação/adequação de sistemas de informações gerenciais (estes comumente tratados na forma de estudos de casos) e mercados de capitais e legislação; os quais foram lidos para melhor compreensão dos temas, sem, contudo, terem sido efetivamente utilizados (citados) neste estudo.

Segundo Triviños (2008) o estudo exploratório é utilizado quando se deseja conhecer melhor um determinado tema. Em alguns casos, como é o deste estudo, o pesquisador precisa elaborar um instrumento para utilizar em posterior estudo descritivo, assim, o pesquisador “[...] *planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja*” (Triviños, 2008, p.108). Gil (2002) corrobora dizendo que a pesquisa exploratória objetiva proporcionar familiaridade com o tema pesquisado, visando explicitá-lo ou levantar hipóteses.

“A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (Severino, 2008, p.123, grifo original), adequando-se, portanto, aos objetivos desta pesquisa.

Ainda conforme Triviños (2008) o estudo descritivo visa conhecer um fato relevante de determinada realidade. Para isso é necessário que o pesquisador tenha informações anteriores sobre o fato que deseja pesquisar, o que foi realizado neste estudo na fase exploratória e por meio da revisão da literatura.

Barros e Lehfeld (2006) afirmam que na pesquisa do tipo descritiva o pesquisador não interfere, limitando-se a fazer a descrição do objeto pesquisado, buscando identificar sua frequência, natureza, características e relações com outros fenômenos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS

Contrariamente ao que era comum no início da pesquisa científica social em que os métodos quantitativos costumeiros foram importados das ciências naturais, atualmente vê-se um crescimento dos estudos qualitativos, procurando apresentar os fenômenos sociais em busca, não somente de mensurá-los e analisá-los estatisticamente, mas no sentido de buscar informações, relações, interpretações e apontar possíveis respostas que expliquem os fatos estudados (TRIVIÑOS, 2008).

Assim, este estudo possui uma abordagem qualitativa (Severino, 2008), fazendo uso de uma ferramenta quantitativa inicial com o objetivo de conhecer os elementos a serem pesquisados, caracterizá-los e classificá-los com base nos critérios definidos pelo pesquisador. Conforme Triviños (2008, p. 111) “*A análise qualitativa, pode ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou o seu emprego não é sofisticado.*”

Creswell (2007, p. 46) afirma que “*Uma das principais razões para conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório.*” Além disso, o estudo qualitativo permite uma visão holística e aprofundada do fenômeno estudado. Acrescenta ainda que o raciocínio indutivo prevalece na pesquisa qualitativa, mesmo havendo a aplicação eventual de algum raciocínio dedutivo. “*No geral, [...], confiabilidade e generalização desempenham um papel menor na investigação qualitativa.*” (CRESWELL, 2007, p. 199)

Face ao problema de pesquisa levantado e os objetivos traçados, o método de estudo de casos múltiplos demonstrou ser o mais adequado para desenvolvimento desta pesquisa, pois, segundo Marconi e Lakatos (1996) nos estudos exploratório-descritivos, como é o caso deste, é comum a utilização da técnica do estudo de caso como forma de realizar análises empíricas e teóricas, podendo existir dados quantitativos e qualitativos e, conseqüentemente, os procedimentos que determinam a amostra são flexíveis. Neste estudo, a amostra é não probabilística por conveniência.

Corroborando Jung (2004, p. 153) afirmando que “*Estudos de caso são amplamente utilizados como ferramentas da pesquisa explicativa, pois visam determinar causas particulares que afetam todo um sistema de produção ou produto.*” Além disso, o estudo de caso é especialmente indicado quando os limites

entre o contexto e o fenômeno não são claros, o que é bastante comum quando se busca conhecimentos básicos de um fenômeno ainda não profundamente estudado.

Yin (2001) afirma que a utilização do estudo de caso encontra conformidade quando as situações a serem estudadas são abrangentes, complexas e contemporâneas, sendo que o foco não é a mensuração dos fatos, mas sua descrição e compreensão. O autor complementa que se pode trabalhar com estudo de caso único ou estudo de casos múltiplos, tendo sido esta última a opção do autor deste estudo pela possibilidade de comparação e corroboração das informações levantadas e devido às características específicas da pesquisa. Assim, a necessidade de investigação das atividades realizadas dentro do setor financeiro das organizações e, em consequência, a identificação das competências financeiras ali presentes, ligadas à estratégia competitiva adotada, para posterior determinação da existência ou não do alinhamento, bem como a possibilidade de adoção de três estratégias distintas por parte de cada organização (segundo parâmetros adotados neste estudo) exigiu a utilização dos estudos de casos múltiplos de forma a abranger diferentes organizações com a possibilidade de adotarem diferentes estratégias.

Para tanto, foram selecionadas empresas de diferentes ramos de atuação: industriais, comerciais e de prestação de serviços; para comporem os casos objetos deste estudo, de forma que fosse ampliada a possibilidade de identificação de ao menos um representante de cada disciplina de valor identificada neste estudo (Excelência Operacional, Diferenciação de produto/Inovação e Intimidade com o Cliente). Algumas empresas foram selecionadas pela acessibilidade e ramos de atividades diferentes tendo sido feito contato telefônico para identificar o responsável pelo setor financeiro da organização (pessoa identificada pelo pesquisador como melhor respondente para este estudo). Via correio eletrônico foi encaminhada uma apresentação do pesquisador e da pesquisa, bem como alguns dados iniciais sobre em que consistiam as informações a serem coletadas, totalizando 27 empresas contactadas, Destas, aquelas que se mostraram mais disponíveis para participar da pesquisa e representavam diversidade de ramos de atuação foram focadas como forma de conseguir o agendamento da entrevista.

Antes de se proceder a realização das entrevistas com as empresas selecionadas, foi realizado um pré-teste do instrumento com duas empresas selecionadas para esse fim. O pré-teste permite a identificação de inconsistências no instrumento de pesquisa, bem como a identificação de alguma necessidade de

correção nas questões desenvolvidas devido à dúvida ou para melhor clareza do que se deseja saber. Assim, após o pré-teste foram substituídas algumas palavras presentes no instrumento como forma de melhorar o entendimento das questões. Para isso foi explicado aos entrevistados, após a realização da entrevista, os objetivos que se pretendia alcançar de forma que eles pudessem apontar as dificuldades de entendimento e possíveis desvios nas informações prestadas por falta de compreensão. Por essa razão, os dados coletados no pré-teste não foram utilizados na análise para que não houvesse distorções dos resultados alcançados.

Posteriormente foram agendadas entrevistas com os respondentes às quais o próprio pesquisador compareceu para aplicar o questionário da parte quantitativa deste estudo (identificação do perfil do respondente, perfil da organização, estratégia competitiva/disciplina de valor adotada e alinhamento das competências financeiras) visando garantir o correto entendimento das questões e a obtenção de todas as informações necessárias. Em seguida, por meio de quatro questões abertas norteadoras o pesquisador passou a tentar identificar a forma como as empresas pesquisadas organizam suas atividades de Gestão Financeira, seu entendimento sobre competências organizacionais e como essas decisões se relacionam objetivando o levantamento de indícios de como se dá – ou não – o alinhamento das competências financeiras com a estratégia competitiva adotada, classificando esta fonte de dados como primária.

As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados, como forma de garantir a fidedignidade das informações coletadas, bem como algumas anotações foram feitas pelo pesquisador durante as entrevistas. Estas foram transcritas literalmente antes de se passar à fase de interpretação das informações coletadas. Em seguida, foram consultadas as páginas eletrônicas (*sites*) das empresas selecionadas para participar desta pesquisa, buscando informações institucionais como Missão, Visão, Valores e outras que permitissem investigar o que a empresa declara como sendo sua estratégia competitiva, ou seja, a disciplina de valor adotada, como forma de corroborar com as informações levantadas na pesquisa na etapa das entrevistas.

Após os primeiros resultados, identificou-se que nenhum dos entrevistados indicou a estratégia de Inovação de Produto como disciplina de valor adotada pela empresa. Visando a busca por uma empresa que apresentasse esta estratégia, o pesquisador novamente fez os contatos com as empresas e procurou

em um breve diálogo identificar qual empresa apresentaria potencial para indicar a estratégia de Inovação, contudo, das empresas levantadas e contactadas, apenas uma sinalizou uma possibilidade de apresentar esta estratégia, porém não se mostrou disposta a participar da pesquisa.

INSTRUMENTO DE PESQUISA E ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado era constituído de um questionário e um roteiro de entrevista semi-estruturado composto de quatro questões abertas para nortear a entrevista. O instrumento foi desenvolvido com base nos objetivos da pesquisa e utilizando como modelo o instrumento de pesquisa criado e utilizado por Zagui (2010). Assim, como forma de identificar o alinhamento ou desalinhamento das competências financeiras com a disciplina de valor adotada optou-se pela utilização de uma escala de Likert de 4 pontos, em que 0 (zero) representa a inexistência ou não realização de determinada atividade na empresa; 1(um) representa uma atividade que é realizada com baixa frequência, menos de 50%; 3 (três) representa uma atividade realizada com média frequência, entre 51% e 90% e 5 (cinco) representa uma atividade totalmente realizada na organização, acima de 90%. Foram selecionados números não sequenciais e com intervalo padrão de forma que a maior amplitude permitisse uma melhor classificação do estado de alinhamento de cada organização.

Foi utilizada a estatística descritiva para análise dos dados quantitativos, essencialmente com o cálculo da média entre as respostas obtidas nos questionários, de forma que se pudesse fazer a caracterização e classificação das empresas estudadas nas categorias definidas. A partir da média calculada para as competências financeiras, provenientes das médias das entregas distintas de cada competência, foi possível estabelecer a existência ou não do alinhamento segundo o seguinte critério:

Tabela 4 – Comparação com o modelo

Média	Alinhamento
Abaixo de 1 (um)	Alinhamento Inexistente
Entre 1 (um) e 2,5 (dois e meio)	Alinhamento Insuficiente
Entre 2,5 (dois e meio) e 4,5 (quatro e meio)	Alinhamento Moderado
Acima de 4,5 (quatro e meio)	Alinhamento Completo/Total

FONTE: a própria autora

Além disso, foi feito o cálculo da diferença entre a média das entregas esperadas para a estratégia adotada pela organização e a média das entregas esperadas para as outras duas estratégias (que não são a opção estratégica adotada pela organização) de forma a identificar o tipo de alinhamento. Assim, um resultado negativo (menor que zero), representa um alinhamento inverso, ou seja, a organização está focando nas entregas esperadas de outras estratégias, que não aquela adotada por ela; já para um resultado positivo (maior que zero), considera-se que até 2,5 (dois e meio) há um baixo alinhamento, entre 2,5 (dois e meio) e 4 (quatro) há um alinhamento médio e acima de 4 (quatro) o alinhamento é considerado alto.

Complementando a análise do alinhamento, para um resultado entre 0 (zero) e 2,5 (dois e meio) da diferença encontrada anteriormente, a qual representa um baixo alinhamento, foi necessário observar as médias das entregas esperadas da estratégia adotada e das entregas das outras estratégias. Quando elas estão acima de ou igual a 4 (quatro) considera-se que a empresa apresenta um bom desempenho em todas as entregas, o que justifica o baixo alinhamento comparativamente entre as opções estratégicas; já no caso delas estarem abaixo de 4 (quatro) existe a possibilidade de que a empresa esteja desperdiçando recursos ao focar em entregas de diferentes estratégias, que não a estratégia adotada pela empresa, quando ela poderia focar nas entregas esperadas para a estratégia adotada, podendo, assim, alcançar melhores resultados.

Além disso, as entregas consideradas básicas, ou seja, necessárias para todas as disciplinas de valor, uma vez que a atividade de Gestão Financeira é uma atividade de apoio à organização e não pode prescindir de algumas

competências financeiras, também foram investigadas no questionário de forma que pudessem indicar o nível de desenvolvimento profissional do setor financeiro da organização. Para tanto, foi calculada a média total entre as competências financeiras das notas das entregas das atividades tidas por “básicas”, para as quais foi padronizado que para um resultado menor que 1 (um), as competências básicas seriam consideradas inexistentes; resultado entre 1 (um) e 2,5 (dois e meio), as competências seriam consideradas insuficientemente desenvolvidas; para um resultado entre 2,5 (dois e meio) e 4,5 (quatro e meio) as competências seriam consideradas em desenvolvimento e para um resultado acima de 4,5 (quatro e meio) as competências seriam consideradas presentes, completas, desenvolvidas. Esse cálculo não considerou as competências e/ou atividades realizadas fora do setor financeiro, *locus* deste estudo.

Para garantir a confidencialidade das empresas participantes elas foram denominadas Empresa A, B, C, D, E e F. Da mesma forma, os entrevistados foram identificados respectivamente como Entrevistado A, B, C, D, E e F, sendo utilizado nas citações as siglas respectivas EA, EB, EC, ED, EE e EF. Ainda, devido à necessidade de preservação da identidade das organizações participantes, os endereços eletrônicos foram omitidos, inclusive nas referências e citações, sendo utilizada a codificação para cada empresa, respectivamente: Site A, Site B, Site C, Site D, Site E, Site F.

Para o instrumento qualitativo foram utilizados alguns elementos da técnica de interpretação das informações conhecida como Análise de Conteúdo. Para BARDIN (1977, p. 21) a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Assim, conforme Triviños (2008), a análise de conteúdo focaliza a comunicação dos homens, permitindo enfatizar o conteúdo da comunicação. Assim, a partir da análise do conteúdo da comunicação podem ser feitas inferências e levantadas premissas. Para tanto, são utilizadas técnicas como classificação de conceitos, codificação, categorização, entre outras.

Severino (2008) diz que a análise de conteúdo permite a compreensão crítica do sentido das comunicações, seja este sentido manifesto ou oculto. Assim, por meio da utilização da análise de conteúdo foi possível identificar as informações necessárias ao atendimento dos objetivos deste estudo.

Para tanto, primeiramente foi realizada a sistematização dos dados coletados, por meio da transcrição e leitura exploratória flutuante das entrevistas, visando levantar hipóteses acerca das informações relevantes para este estudo.

As informações foram separadas, identificando-as segundo a disciplina de valor adotada, as questões norteadoras do estudo e os objetivos deste. Algumas categorias foram previamente definidas visando buscar as palavras e expressões que revelassem as subcategorias existentes como o caso da definição da disciplina de valor, em que se buscaram expressões como “estratégia, plano, planejamento, missão, visão” e outras que surgiram com a classificação e categorização das informações. Assim, buscou-se identificar e categorizar as informações prestadas pelos entrevistados acerca do que entendiam como sendo Estratégia Competitiva ou Disciplina de Valor.

Da mesma forma, buscou-se categorizar as informações acerca do conceito de Competências Financeiras para o qual não foram estabelecidas categorias previamente, sendo que elas se revelaram após o recorte e associação das informações coletadas nas entrevistas, permitindo a identificação de três categorias que definem como os entrevistados compreendem (equivocadamente) o conceito de competências financeiras: ferramental, desempenho e controle.

Buscou-se, ainda, identificar qual o fundamento que as empresas utilizam para definir seu foco de atenção para as atividades realizadas no setor financeiro bem como o tempo de revisão desta definição, procurando identificar algum padrão ou ciclo por meio do objeto de referência citado, como, por exemplo, o giro financeiro da empresa.

Além disso, informações acerca dos possíveis motivos para um não alinhamento das competências financeiras com a estratégia organizacional foram encontrados e classificados em categorias emergentes das leituras e categorizações das entrevistas, tendo sido encontradas três categorias: informações deficientes, pessoal (causas ligadas a) e planos deficientes.

Assim, as falas foram recortadas em torno de cada tema-objeto (Bardin, 1977), visando identificar confluências e divergências das informações para

um mesmo tema, partindo, na maioria dos casos, dos elementos particulares para o geral, de forma a gerar as categorias utilizadas neste estudo para análise (apresentadas no próximo capítulo) por meio do agrupamento de elementos similares e/ou complementares, atribuindo, posteriormente, um título para a categoria.

11. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as informações coletadas na pesquisa, o cruzamento (análise) dos dados conforme descrito no capítulo anterior, Aspectos Metodológicos do Estudo e a discussão sobre os resultados encontrados acerca do alinhamento ou desalinhamento das competências financeiras com a disciplina de valor adotada. Para tanto, primeiramente é apresentado o perfil das empresas estudadas bem como o perfil dos entrevistados, de forma que o leitor possa se familiarizar com as mesmas para, desta forma, facilitar a compreensão das análises desenvolvidas.

Perfil da Empresa e dos entrevistados

Quanto ao número de colaboradores, quatro empresas apresentaram até 99 colaboradores; uma empresa apresentou entre 300 e 399 colaboradores; e uma empresa acima de 1000 colaboradores.

Em metade das empresas o setor financeiro encontra-se estruturado de forma dividida entre as atividades desenvolvidas de Controladoria e Tesouraria, sendo que das três empresas que possuem esta divisão, em duas existe um responsável para cada uma dessas subáreas (Controladoria e Tesouraria). Além disso, umas das empresas que não possui o setor financeiro dividido possui um responsável para cada área, pois as atividades de Controladoria não são realizadas no setor financeiro.

Quanto ao cargo dos responsáveis pelo setor financeiro das empresas pesquisadas e o tempo de atuação na organização, a distribuição se deu conforme a tabela a seguir:

Tabela 5 – Cargo do responsável pelo setor financeiro e tempo de atuação na empresa

Empresa	Cargo do Responsável pelo setor financeiro	Tempo de atuação
A	Diretor	7 anos ou mais
B	Estagiário com funções de Gerente	Até 1 ano
C	Gerente	De 1 a 3 anos
D	Gerente	De 4 a 6 anos
E	Diretor	Até 1 ano
F	Gerente	De 4 a 6 anos

FONTE: a própria autora

No que diz respeito à formação dos responsáveis pelos setores financeiros das empresas estudadas identificou-se que quatro deles possuem como última qualificação a graduação, sendo de mesmo número o de formados no curso de Administração. Apenas dois possuem o título de especialista e há um responsável formado no curso de Economia e outro formado no curso de Matemática.

Disciplina de valor adotada pelas empresas

No que diz respeito à disciplina de valor adotada pelas empresas pesquisadas, cinco responsáveis pelo setor financeiro afirmaram que a estratégia predominante é a de Intimidade com o Cliente e apenas um apontou a Excelência Operacional como estratégia que norteia as ações da organização. Nenhuma organização pesquisada adota, segundo informação dos responsáveis pelos setores financeiros, a disciplina de valor de Inovação ou Liderança de Produto.

Pelo cargo ocupado pelos responsáveis pelos setores financeiros das organizações pesquisadas e de acordo com Ross (2008) e Gitman (2010), que afirmam que atualmente os responsáveis financeiros das empresas ocupam funções de diretoria ou gerência como forma de estarem mais próximos da Administração Geral da empresa e dos acionistas e, desta forma, contribuir e participar ativamente da gestão estratégica das organizações, pode-se supor que eles seriam figuras conhecedoras da estratégia adotada pela organização e que a mesma estaria bastante clara ao menos para os entrevistados.

Buscando corroborar a informação da disciplina de valor adotada pelas organizações foram consultadas as informações disponibilizadas em mídia

eletrônica (*sites*) uma vez que, segundo informação dos próprios entrevistados, as informações disponíveis *online* seriam idênticas às informações disponíveis em todos os materiais institucionais das empresas. Os endereços eletrônicos dos materiais consultados foram omitidos como forma de preservar a identidade das organizações participantes do estudo, conforme explicado no capítulo Aspectos Metodológicos do Estudo.

No caso da empresa A, a disciplina de valor adotada pela empresa que foi informada durante a entrevista com o responsável financeiro foi a de Intimidade com o Cliente. Contudo, ao se consultar as informações disponíveis no endereço eletrônico da empresa, a seguinte missão foi identificada:

“A missão da empresa é atuar com excelência em consultoria ambiental, desenvolvendo para o mercado nacional soluções inovadoras capazes de promover o crescimento econômico com respeito ao **meio ambiente**.” (Site A, acesso em 10/jan/2012, grifo original)

Percebe-se que, pela missão declarada da empresa, a disciplina de valor adotada seria a de Inovação (“[...] desenvolvendo [...] soluções **inovadoras**...” grifo nosso), o que não condiz com a informação fornecida pelo responsável financeiro. Contudo, ao se observar maiores informações disponíveis no endereço eletrônico, nota-se que a estratégia de Intimidade com o Cliente torna-se perceptível, como nos dizeres abaixo:

“[...] busca de soluções rentáveis para seu negócio, adequando procedimentos e promovendo ajustes [...]” (Site A, acesso em 10/jan/2012)

“[...] objetivo de garantir a nossos clientes a maior eficiência dos trabalhos.” (Site A, acesso em 10/jan/2012)

“Atuamos para sua empresa junto aos órgãos públicos ambientais [...]” (Site A, acesso em 10/jan/2012)

Nota-se que há confusão até mesmo na declaração da estratégia adotada pela organização, de forma que essa estratégia não fica clara mesmo para os funcionários de alto escalão, o que pode levar à falta de direção nas atividades desenvolvidas em todos os setores, inclusive no setor financeiro, podendo gerar resultados insatisfatórios das atividades do setor financeiro, quiçá até mesmo dos resultados organizacionais.

A empresa B também apontou a Intimidade com o Cliente como sua disciplina de valor. O mesmo procedimento foi adotado: consulta ao endereço

eletrônico visando corroborar a informação. Não foi identificada no endereço eletrônico a informação explícita da missão da organização nem mesmo com alguma denominação similar. Foi identificada no endereço eletrônico uma única passagem que permitiu confirmar a informação prestada pelo responsável financeiro:

“[...] atender de verdade os nossos clientes em todos os pontos de contato com seus públicos.” (Site B, acesso em 10/jan/2012)

A empresa C também apontou a Intimidade com o Cliente como a disciplina de valor adotada. Contudo, em seu endereço eletrônico, a primeira informação que se lê na parte “Sobre a empresa” é:

“A **empresa C** oferece criatividade, **inovação**, design e tecnologia...” (Site C, acesso em 13/jan/2012, grifo nosso).

Por esta informação, depreende-se que a disciplina de valor adotada seria a de Inovação. No seguimento da leitura, no entanto, identificam-se as seguintes passagens que corroboram a informação prestada pelo responsável financeiro:

Com uma equipe experiente e qualificada para criar produtos customizados e soluções criativas, utilizamos os processos mais avançados do mercado, desenvolvendo com competência e responsabilidade projetos exclusivos que agregam valor aos produtos e serviços de nossos clientes. (Site C, acesso em 13/jan/2012).

[...] estamos sempre atualizados com as mais recentes inovações tecnológicas para levar aos nossos clientes as melhores soluções em treinamentos, capacitação, marketing e vendas. (Site C, acesso em 13/jan/2012).

Outra empresa que apontou como disciplina de valor adotada a Intimidade com o Cliente foi a empresa D. A consulta ao endereço eletrônico desta empresa corroborou a informação coletada junto ao responsável financeiro, como se pode observar no trecho abaixo:

“[...] iniciou suas atividades com o objetivo de desenvolver soluções para as organizações [...]” (Site D, acesso em 15/12/2011)

Este trecho deixa claro que o foco da empresa D está na busca da melhor solução, não tendo preocupação central com preço ou com produtos e serviços inovadores.

Já a empresa E apontou como sua disciplina de valor a Excelência Operacional, porém ao consultar seu endereço eletrônico, identificou-se como

disciplina de valor declarada a Inovação, como é possível observar pelas passagens transcritas abaixo:

[...] reconhecida pelos investimentos em novas tecnologias para garantir cada vez mais conforto e segurança para seus passageiros.” (Site E, acesso em 10/dez/2012)

A trajetória de sucesso da empresa é marcada pelos investimentos em **inovações** [...]” (Site E, acesso em 10/dez/2012, grifo nosso)

O responsável financeiro da empresa F apontou como disciplina de valor adotada pela empresa a Intimidade com o Cliente, o que está claramente confirmado na Missão declarada da empresa:

“Prover a operação de nossos clientes com produtos e serviços confiáveis e personalizados garantindo a sustentabilidade da **empresa F** e contribuindo para o desenvolvimento de todos os que se relacionam com ela.” (Site F, acesso em 02/jan/2012)

Baseado nas informações prestadas pelos entrevistados e nas informações coletadas do material institucional das organizações identificou-se que pelo menos em metade delas (três empresas) há problemas de identificação da disciplina de valor adotada. Em algumas a declaração de missão é contrária à informação prestada pelo responsável financeiro, havendo até mesmo divergências nas informações disponíveis no próprio endereço eletrônico, o que demonstra falta de consistência na estratégia pretendida em relação à conduta organizacional. Uma hipótese para a falta de coerência entre as informações prestadas pelos entrevistados e as informações contidas nos endereços eletrônicos pode ser o pouco tempo que os entrevistados atuam nas organizações, uma vez que apenas um deles está na empresa há mais de 7 (sete) anos.

Outra hipótese para esta falta de coerência e, neste caso, corroborada pelos autores Silva (2003), Brandão *et al* (2008) e Padoveze (2009), já citados no capítulo da Fundamentação e Discussão Teórica, que afirmam que os sistemas de gerenciamento devem falar uma única linguagem, traduzindo para toda a organização a estratégia adotada, normalmente o obstáculo presente nas organizações no que diz respeito ao entendimento da disciplina de valor adotada é a comunicação interna, não havendo preocupação central da diretoria em divulgar essas informações ou a comunicação interna é realizada de forma ineficiente. Uma possível solução para este obstáculo é a implantação de um *Balanced Scorecard*

que traduza para toda a organização os objetivos estratégicos almejados. Para isso, é preciso que primeiro a diretoria avalie a organização de forma a definir claramente qual é ou será a estratégia principal do negócio de forma a haver coerência na gestão.

Assim, tem-se a primeira parte do objetivo A – explicar o processo de alinhamento entre estratégia e competências financeiras, pois sem o correto e adequado entendimento de qual é a estratégia (disciplina de valor) adotada pela organização não é possível sequer falar em alinhamento, uma vez que, em caso de entendimento incorreto da estratégia adotada, qualquer tentativa de realizar alinhamento das atividades da organização resultaria em um alinhamento com objetivos e metas estratégicas equivocadas.

Apesar das divergências encontradas no que diz respeito à disciplina de valor adotada pelas empresas informada pelos entrevistados e identificadas no material institucional, convencionou-se utilizar a disciplina de valor informada pelo entrevistado para realização das análises, uma vez que o gestor da área financeira conduz suas atividades e, conseqüentemente, as atividades do setor, com base na estratégia que o mesmo identifica ou foi informado como sendo a estratégia adotada pela organização.

Análise do Alinhamento

Primeiramente procedeu-se a análise do alinhamento das competências financeiras nas atividades distintas em comparação com o modelo de alinhamento desenvolvido para este estudo. Para tanto, foram identificadas quais competências financeiras são realizadas na organização, quais são realizadas em outros setores que não o financeiro, quais são realizadas externamente (terceirizadas) e quais não são realizadas. Os resultados encontrados estão apresentados na tabela a seguir:

Tabela 6 – Atividades financeiras realizadas no setor financeiro

Competências Financeiras	A	B	C	D	E	F
Gestão de Assuntos Fiscais	E	N	F	O	F	F
Contabilidade Gerencial	F	F	O	O	F	F
Contabilidade Financeira	N	F	O	O	F	F
Contabilidade de Custos	N	F	O	O	F	F
Gestão de Investimentos	N	O	F	F	F	F
Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	F	O	F	F	F	F
Gestão de Caixa	F	F	F	F	F	F
Gestão de Crédito	F	E	F	F	F	F

Legenda: F – Financeiro; O – Outros setores; E – Externas (terceirizadas); N – Não realizadas
 FONTE: a própria autora

Nas empresas E e F, como se pode observar na tabela anterior, todas as competências financeiras são realizadas dentro do setor financeiro. Já no caso da empresa D apenas as competências financeiras da Tesouraria (Gestão de Investimentos, Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento, Gestão de Caixa e Gestão de Crédito) são realizadas dentro do setor financeiro, sendo que as demais são realizadas em outros setores dentro da própria empresa. No caso da empresa C, além das competências financeiras de Tesouraria (Gestão de Investimentos, Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento, Gestão de Caixa e Gestão de Crédito), também a competência Gestão de Assuntos Fiscais são realizadas no setor financeiro.

No caso da empresa B são realizadas no setor financeiro as competências de Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira, Contabilidade de Custos e Gestão de Caixa, sendo que as competências de Gestão de Investimentos e Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento são realizadas em outros setores da organização, a competência Gestão de Crédito é terceirizada e a competência Gestão de Assuntos Fiscais não é realizada. Na empresa A são realizadas no setor financeiro as competências Contabilidade Gerencial, Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento, Gestão de Caixa e Gestão de Crédito; sendo que a Gestão de Assuntos Fiscais é terceirizada e as competências Contabilidade Financeira, Contabilidade de Custos e Gestão de Investimentos não são realizadas.

Foi identificado ainda que, dentre as competências que não são realizadas no setor financeiro, mas são realizadas dentro da organização, que a maioria delas é realizada no setor Contábil, tendo havido apenas uma ocorrência

para Gestão de Assuntos Fiscais que é realizada dentro do setor Jurídico e uma ocorrência para Gestão de Investimentos e Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento que são realizadas pelos sócios-diretores da empresa.

Por meio deste levantamento de quais competências são realizadas no setor financeiro tem-se outra parte do objetivo A, pois o lócus deste estudo é o setor financeiro das organizações e as competências são compostas das atividades realizadas nos setores financeiros com suas respectivas entregas esperadas, de forma a atender a definição de competências de Porter (1996) e Drejer (2002), já citados no capítulo 2 (dois) deste estudo, que afirmam que é das atividades que surgem a vantagem competitiva das organizações e que as definições das competências precisam estar focadas nos resultados, permitindo, ainda, a identificação de seus elementos internos. Assim, sem a identificação das competências financeiras não é possível iniciar nenhum processo de alinhamento, uma vez que não será possível saber o que alinhar.

No cálculo das médias das notas atribuídas às competências financeiras, nas atividades distintivas da disciplina de valor adotada em cada empresa foram encontrados os resultados apresentados na tabela abaixo, com a respectiva classificação do alinhamento das competências financeiras com a disciplina de valor. Essa classificação ajuda a atender ao objetivo C – por meio do quadro de análise, levantar as implicações do alinhamento ou desalinhamento entre estratégia adotada e as competências financeiras – uma vez que sem identificar a existência ou não de alinhamento não seria possível buscar o levantamento de implicações, pois estas não teriam uma causa identificada para existirem.

Tabela 7 – Classificação do alinhamento em comparação com o modelo

Empresa	Média	Tipo de Alinhamento
A	2,00	Alinhamento Insuficiente
B	3,17	Alinhamento Moderado
C	3,80	Alinhamento Moderado
D	0,75	Alinhamento Inexistente
E	4,29	Alinhamento Moderado
F	2,38	Alinhamento Insuficiente

FONTE: a própria autora

Os resultados obtidos demonstram que o alinhamento entre as competências financeiras e a disciplina de valor adotada pelas organizações ainda não é o ideal, não é completo, sendo que em metade delas o alinhamento foi considerado moderado, o que já indica um bom encaminhamento para chegar ao alinhamento considerado ideal, segundo o modelo adotado; no entanto, em metade delas o alinhamento se apresentou insuficiente ou mesmo inexistente. O caso da empresa D chama a atenção por ter um resultado bastante baixo, indicando a ausência do alinhamento.

Uma explicação pode ser encontrada no fato de que esta empresa está sob nova direção há apenas quatro anos e passa atualmente por reformulação com a ajuda de uma consultoria financeira externa, conforme informado pelo entrevistado. Ele acrescenta que o foco atual é na liquidez da empresa, prevalecendo o controle diário do fluxo de caixa e das necessidades de captação de capital de giro. Sobre o conceito da empresa acerca do conceito de competências financeiras ele respondeu que:

ED: Esse conceito ainda está em fase de construção (amadurecimento), no momento, estamos focando nossos esforços para a liquidez da empresa e encontrar o ponto de equilíbrio, para posterior, naturalmente, estabelecer esses conceitos.

A média calculada para as Competências Básicas corrobora a informação prestada pelo entrevistado da empresa D, uma vez que ela demonstra competências básicas insuficientemente desenvolvidas, conforme se pode observar na tabela abaixo, que apresenta os resultados das médias calculadas das Competências Financeiras Básicas.

Tabela 8 – Nível de desenvolvimento das competências financeiras básicas

Empresa	Média	Desenvolvimento das Competências
A	3,76	Competências em Desenvolvimento
B	4,44	Competências em Desenvolvimento
C	4,05	Competências em Desenvolvimento
D	1,25	Competências Insuficientemente Desenvolvidas
E	4,64	Competências Desenvolvidas
F	4,75	Competências Desenvolvidas

FONTE: a própria autora

Por meio dos resultados encontrados para as Competências Financeiras Básicas é possível perceber que as empresas maiores (em número de colaboradores) estão com seus setores financeiros mais estruturados, mais organizados, sendo já capazes de atender satisfatoriamente às necessidades básicas de controles financeiros; no entanto, como se depreende do resultado da classificação do alinhamento em comparação com o modelo, ter um setor financeiro já estruturado e bem organizado não garante, por si só, o alinhamento das competências financeiras com a disciplina de valor adotada, como se nota no caso da empresa F que apresenta média 4,75 para as competências financeiras básicas e somente 2,38 para a média das atividades distintivas das competências financeiras. Assim, uma explicação para a não existência de alinhamento entre estratégia e competências financeiras não está no nível de estruturação do setor.

Além disso, foi feita análise comparando a média das atividades distintivas da disciplina de valor adotada com a média das atividades distintivas das outras disciplinas de valor, conforme explicado no capítulo Aspectos Metodológicos do Estudo. Esta análise procurou identificar o foco de atenção das empresas em relação às atividades distintivas da disciplina de valor por elas adotada, comparando a média de suas notas com a média das notas das outras atividades distintivas. Os resultados encontram-se na tabela Z, abaixo:

Tabela 9 – Classificação do alinhamento em comparação com as atividades distintas das disciplinas de valor não adotadas pela organização

Empresa	Média O. D. V.	Diferença	Tipo de Alinhamento
A	2,30	-0,30	Alinhamento Inverso
B	3,33	-0,16	Alinhamento Inverso
C	4,07	-0,27	Alinhamento Inverso
D	0,38	0,37	Baixo Alinhamento
E	3,21	1,08	Baixo Alinhamento
F	4,35	-1,97	Alinhamento Inverso

Legenda: O. D. V.: Outras Disciplinas de Valor

FONTE: a própria autora

Pelos resultados apresentados no quadro acima pode-se perceber que o foco dos esforços das atividades financeiras não está, em grande parte, nas atividades distintas, ou seja, que fazem a diferença para que a organização alcance os objetivos traçados, norteados pela disciplina de valor adotada. Mesmo no caso das empresas que não apresentam Alinhamento Inverso, o alinhamento ainda é Baixo. Neste caso, observou-se a média das notas das atividades distintas das competências financeiras tanto da disciplina de valor adotada, quanto das outras disciplinas de valor.

Conforme critério estabelecido na metodologia, quando as médias encontram-se acima de 4 (quatro) a empresa apresenta um bom desempenho em todas as entregas (atividades) distintas, caso contrário é provável que a empresa esteja desperdiçando recursos (humanos, capital e outros) que poderiam ser alocados para obter um melhor desempenho naquelas atividades que contribuem para a disciplina de valor adotada, conforme afirmam Treacy e Wiersema (1998) e Avison *et al* (2004) (evitar desperdício de recursos e incrementar lucratividade e eficiência, respectivamente), o que atende parte do objetivo C, pois é uma implicação do desalinhamento entre estratégia e competências financeiras.

Assim, conforme já havia sido observado anteriormente, no caso da empresa D, as médias estão abaixo da nota 4 (quatro) (ver tabelas 8 e 9), o que pode ser explicado pela fase de reestruturação pela qual a empresa está passando, que pode ser a causa da falta de um alinhamento satisfatório entre competências financeiras e disciplina de valor adotada.

Já no caso da empresa E, as médias das entregas esperadas da disciplina de valor adotada e das entregas esperadas das outras disciplinas de valor são, respectivamente, 4,29 e 3,21. Assim, a média das entregas esperadas da disciplina de valor adotada atende ao critério de classificar-se como um “bom desempenho”, mesmo que a média das outras entregas não alcance esse parâmetro.

Implicações do Alinhamento/Desalinhamento entre competências financeiras e disciplina de valor

Os entrevistados foram questionados se acreditavam que as práticas das atividades financeiras na empresa em que atuam estão alinhadas à estratégia competitiva adotada, ao que 4 (quatro) empresas responderam que sim, acreditam que o alinhamento existe. No caso das duas empresas que responderam que não, não há alinhamento, empresas A e D, a empresa D justificou informando sobre a reestruturação que está sendo realizada no setor. Já a empresa A informou que estão em início de implantação de um novo *software* para a gestão financeira que permitirá a obtenção automática das informações necessárias para a tomada de decisão, sendo que, nas palavras do entrevistado: “Até agora isto era feito através de planilhas Excel, o que atrasava muito nosso processo.”

Para as outras empresas, as quais responderam que estão alinhadas, foram coletadas as informações obtidas nas entrevistas e categorizadas, chegando às informações contidas no quadro a seguir:

Quadro 8 – Identificação das possíveis razões dos equívocos em relação à avaliação da existência ou não de alinhamento entre competências financeiras e disciplina de valor

Com relação a	O que foi identificado
Definição de estratégia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Confusão com Planejamento Estratégico • Confusão com Orçamento de Caixa
Identificação da estratégia competitiva (disciplina de valor adotada)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza sobre qual é a estratégia competitiva (disciplina de valor) da organização

FONTE: a própria autora

As informações contidas no quadro acima permitem levantar algumas possíveis explicações para a ausência de alinhamento ou existência de um baixo ou insatisfatório alinhamento entre estratégia e competências financeiras estando focada especialmente no desconhecimento dos conceitos envolvidos, explicação esta também obtida nos estudos de Zagui (2010). Assim, para o processo de alinhamento, nota-se que é quesito necessário o completo e correto entendimento dos parâmetros envolvidos (conhecimento do que é estratégia competitiva/disciplina de valor, do que é uma competência organizacional, competência funcional e das atividades financeiras com suas respectivas entregas), o que atende parte do objetivo A deste estudo.

Outra questão que se buscou investigar durante a entrevista foi a forma como se estabeleceu ou determinou em quais atividades financeiras (entregas esperadas) a empresa iria focar, visando identificar se essa decisão teve como base a disciplina de valor adotada pela organização. Além disso, questionou-se acerca da periodicidade de revisão dessa decisão. Essas informações estão sistematizadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Fundamento usado para definição do foco de atenção das atividades financeiras

Fundamento da decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação do ponto chave que afeta o desempenho financeiro da organização • Necessidade de controles financeiros diários (básicos, como fluxo de caixa) • Realização de estudo focado no giro financeiro da organização • Baseado no plano operacional da empresa • Metodologias de controles financeiros e indicadores tradicionais de resultados
Tempo de revisão	<ul style="list-style-type: none"> • Mensal • Semanal, a ser realizado após implantação de sistema • Trimestral • Tempo do ciclo financeiro • Anual • Sem padrão

FONTE: a própria autora

Pelos dados coletados observa-se que não há um padrão para o tempo de revisão das definições de quais atividades financeiras receberão maiores esforços, maiores recursos da organização. Além disso, nas entrevistas foi possível identificar que os prazos não são estabelecidos de forma integrada com as revisões da disciplina de valor adotada de forma a buscar a criação e/ou manutenção do alinhamento. Isso se torna explícito com os dados de qual fundamento é usado

como base para a definição das atividades financeiras foco, essenciais para o bom desempenho da disciplina de valor adotada. Apenas uma das organizações apresenta como base para definição de foco das atividades financeiras a disciplina de valor adotada, o que representa mais uma possível explicação para a não existência de alinhamento e, conseqüentemente, ajuda a completar o objetivo A desta pesquisa, pois apresenta mais uma condição para o processo de alinhamento, qual seja, definir as atividades-foco com base na estratégia competitiva adotada.

Como apresentado anteriormente, já foram identificados equívocos no entendimento do conceito da estratégia competitiva organizacional (disciplina de valor). Também foi questionado aos entrevistados qual conceito de competências financeiras é adotado pela empresa. As respostas encontradas estão sistematizadas no seguinte quadro:

Quadro 10 – Conceito de competências financeiras

Categoria	Conceitos encontrados
Ferramental	Competências financeiras confundidas com indicadores de controle de desempenho e medidas de resultado financeiro alcançado.
Desempenho	Competências financeiras vistas como bom desempenho do setor financeiro, ou seja, redução de custos, transações financeiras com resultados positivos e ganhos de capital e um bom controle do fluxo de caixa.
Controle	Manutenção e atualização sistemática e criteriosa de controles financeiros rotineiros.

FONTE: a própria autora

Três empresas afirmaram que não possuem o conceito de competências financeiras, não tendo ainda apresentado preocupação com esta definição ou o conceito ainda é bastante incipiente. Pelas respostas encontradas pode-se depreender que um dos fatores que contribui para a não existência de alinhamento entre as competências financeiras e a disciplina de valor adotada é a não compreensão do que são as competências financeiras, ficando a preocupação e atenção financeira muito focada ainda em controles rotineiros de resultados. Isso denota uma não apreensão efetiva do papel estratégico que o setor financeiro deve exercer dentro da organização como forma de contribuir para o alcance das metas

estratégicas adotadas conforme já atestam os autores financeiros, tais como Assaf Neto (2003) e Gitman (2010).

Do mesmo modo, a não compreensão ou confusão quanto ao conceito de estratégia competitiva (neste estudo chamada de disciplina de valor) tem sua parcela de contribuição para o desalinhamento entre competências financeiras e disciplina de valor adotada, na medida em que, sem a devida compreensão da necessidade da adoção de uma estratégia, um posicionamento frente ao mercado que leve em consideração as competências organizacionais existentes, a empresa corre o risco de desperdiçar recursos importantes que são necessários para o bom desempenho mercadológico. Esta é outra implicação do desalinhamento entre estratégia e competências financeiras, ajudando no atendimento ao objetivo C.

Outro fator relevante que pode contribuir para o não alinhamento das competências financeiras com a disciplina de valor é a falta de estruturação do setor financeiro, que embora não possa por si só explicar a falta de alinhamento conforme identificado neste estudo (empresas com setor financeiro estruturado que também não apresentam adequado alinhamento entre estratégia e competências financeiras), na ausência de estruturação a implantação do alinhamento fica prejudicada, pois sequer são encontradas as atividades distintivas realizadas sistematicamente no setor. Além disso, é comum que o setor financeiro esteja focado em controles cotidianos e rotineiros, apesar da literatura já ser avançada e estar em consenso de que, apesar de ser considerada atividade de apoio ou meio para a realização da missão organizacional, o setor financeiro também é primordial no desenvolvimento e implantação da estratégia competitiva (disciplina de valor) da empresa. Desta forma, depreende-se que parte do processo de alinhamento entre estratégia e competências financeiras (objetivo A) é a estruturação e profissionalização do setor financeiro da organização.

Estes resultados são similares aos identificados na pesquisa de Corneta (2008) que identificou a falta de alinhamento entre as competências de *marketing* e a estratégia empresarial. Também na pesquisa de Zagui (2010) que fez a investigação quanto ao alinhamento ou desalinhamento das competências de gestão de pessoas com a estratégia adotada pelas organizações foi identificada a falta de alinhamento. Além disso, os possíveis motivos identificados também foram similares aos encontrados neste estudo. Isso demonstra que, apesar dos avanços nas pesquisas, estudos e teorias acerca do alinhamento das competências

organizacionais com a estratégia competitiva (disciplina de valor) adotada, as organizações ainda não estão conseguindo alcançar o almejado alinhamento.

Foram investigadas ainda junto aos entrevistados quais as possíveis causas de desalinhamento entre competências financeiras e estratégia competitiva. Foi solicitado que eles pensassem a respeito das empresas em que trabalham e informassem “onde” procurariam primeiro os problemas que pudessem levar a um possível desalinhamento. As respostas obtidas constam no quadro a seguir:

Quadro 11 – Possíveis causas do não alinhamento das competências financeiras com a estratégia competitiva (disciplina de valor) adotada

Categorias	Possíveis causas do não alinhamento
Informações deficientes	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de obtenção das informações adequadas no tempo certo. • Erro nas análises de custos e de taxas de retorno ao analisar possíveis alavancagens financeiras.
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de pessoal qualificado/capacitado.
Planos deficientes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento para determinar exatamente quais os objetivos estratégicos a serem atingidos e quais serão os passos para alcançá-los, bem como falta de controles rigorosos para o acompanhamento e correção das ações executadas. • Falta de melhor planejamento estratégico do setor financeiro.

FONTE: a própria autora

As possíveis causas de desalinhamento, apontadas pelos entrevistados, apresentam confluência com parte das possíveis causas identificadas no estudo de Zagui (2010), mostrando que possivelmente há uma dificuldade dos gestores de focar, dedicar algum tempo para solucionar as causas apontadas, uma vez que eles têm alguma ideia de por onde começar. Contudo, apenas esses indícios não são suficientes para solucionar a falta de alinhamento identificada e, conseqüentemente, o provável desperdício de recursos gerado por esse desalinhamento, conforme apontado anteriormente.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim deste estudo é possível retomar os objetivos traçados para sistematização das conclusões já identificadas no decorrer desta pesquisa.

Com relação ao primeiro objetivo, explicar o processo de alinhamento entre estratégia e competências financeiras, o levantamento teórico permitiu identificar na literatura já existente as teorias acerca das ferramentas existentes que permitem ou auxiliam no processo de alinhamento integrado da organização e a importância do alinhamento. Assim, foi identificado que:

- É a missão organizacional que norteia as atividades desenvolvidas na empresa e resume a estratégia, a qual representa um padrão a ser seguido, a consistência do comportamento no decorrer do tempo;
- o adequado direcionamento das atividades organizacionais deve ser no sentido da visão estabelecida de forma a garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;
- o alinhamento garante eficiência das atividades da organização, evitando desperdício de recursos (humanos, financeiros, etc.), permitindo, assim, a obtenção de melhores resultados financeiros (lucratividade).

Além disso, durante as análises realizadas com as informações obtidas na pesquisa e sendo norteada pelo levantamento teórico realizado, foi possível identificar algumas etapas, atividades e/ou condições para a realização do processo de alinhamento, quais sejam:

- Conhecimento dos conceitos envolvidos: estratégia (disciplina de valor), competências organizacionais, competências funcionais, atividades distintivas, entregas esperadas e alinhamento integrado, essencialmente;
- estruturação e profissionalização do setor a ser alinhado, neste caso, o setor financeiro, levando em conta a

- necessidade de um bom sistema de gestão que permita a obtenção de informações de forma rápida, segura e confiável;
- definição e comunicação clara da estratégia competitiva (disciplina de valor) adotada para toda a organização;
 - estabelecimento de foco nas atividades distintivas que produzem as entregas específicas para o tipo de estratégia (disciplina de valor) adotada e busca constante pelo aprimoramento destas atividades visando sempre melhores resultados.

Para esta última atividade tem-se a matriz de alinhamento desenvolvida neste estudo e apresentada ao final do Capítulo 2 (Fundamentação e Discussão Teórica), que permitiu o atendimento ao segundo objetivo deste estudo, qual seja: construir um quadro de análise que inter-relacione as competências financeiras às opções estratégicas.

A partir da análise e interpretação das informações coletadas junto às empresas pesquisadas foi possível determinar e classificar a existência ou não de alinhamento das competências financeiras com a disciplina de valor adotada em cada uma das organizações. Os resultados encontrados demonstraram primordialmente a falta de alinhamento, tanto em comparação com o modelo estabelecido, quanto em comparação com as outras disciplinas de valor (não adotadas em cada uma das organizações).

Complementarmente, foi analisado também o nível de desenvolvimento das competências financeiras em suas atividades básicas ou não distintivas, aquelas atividades que são imprescindíveis para todas as organizações e identificou-se que não é incomum o setor financeiro ainda não estar totalmente estruturado, desempenhando ainda um papel de controle de recebimentos e pagamentos e cumprimento básico da legislação.

Esses fatos identificados demonstram que, tal qual o setor de recursos humanos, como identificado na pesquisa de Zagui (2010), o setor financeiro também ainda não está consolidado como uma área estratégica da organização, atuando ainda somente como apoio, como órgão cumpridor de rotinas de controles financeiros, sem ser completamente aproveitado como apresentado na revisão da

literatura realizada neste estudo, especialmente com os autores Assaf Neto (2003) e Gitman (2010).

As dificuldades conceituais encontradas junto aos gestores responsáveis pelos setores financeiros das empresas refletem, tal qual na pesquisa de Zagui (2010), o não entendimento das organizações acerca do conceito e da importância da determinação e clara divulgação da estratégia competitiva (disciplina de valor) organizacional. Isto dificulta ou até mesmo impede, que haja direcionamento, coerência e alinhamento entre as diferentes áreas da organização no sentido de buscarem objetivos estratégicos comuns, o que, por sua vez, acarreta desperdícios de todos os tipos de recursos empresariais: humanos, financeiros, materiais e outros.

Assim, para o atendimento do último objetivo específico - por meio do quadro de análise - levantar as implicações do alinhamento ou desalinhamento entre estratégia adotada e as competências financeiras, foi identificado que:

- Há um desencontro entre os objetivos do setor (neste caso, financeiro) e os objetivos organizacionais;
- não há um completo e adequado entendimento/comunicação da estratégia competitiva (disciplina de valor) adotada;
- há um provável desperdício de recursos nas atividades que são realizadas no setor sem alinhamento, gerando maiores custos (com retrabalho, por exemplo), perda de foco das atividades que realmente agregam valor e ajudam a organização a alcançar seus objetivos organizacionais, levando a resultados financeiros inferiores aos que poderiam ser atingidos se houvesse alinhamento.

Assim, levando em conta os resultados encontrados para cada objetivo específico foi possível alcançar o objetivo geral estabelecido: levantar as implicações do alinhamento ou não alinhamento entre a estratégia competitiva adotada e as competências organizacionais financeiras. Para isso, primeiramente foi necessário entender e explicar como ocorre o processo de alinhamento entre a estratégia competitiva adotada e as competências financeiras. Levando-se em conta a inexistência de estudos anteriores que tratassem do tema competências

financeiras, foi necessário identificá-las e sistematizá-las por meio do levantamento teórico acerca da gestão financeira, de forma a identificar a estrutura do setor financeiro, quais atividades nele são realizadas, quais seus processos-chave (os quais compõem as competências funcionais financeiras) e distinguir as atividades entre distintivas e básicas, identificando, ainda, quais as entregas esperadas para as atividades financeiras.

Para explicar o processo de alinhamento buscou-se na literatura trabalhos existentes a esse respeito e ao não encontrar nenhum estudo tratando especificamente o tema, foi necessário estabelecer alguns critérios/etapas para a realização deste processo, desenvolvendo uma matriz (quadro de análise) que interligasse as competências financeiras, por meio das entregas esperadas das atividades distintivas, a cada disciplina de valor possível de ser adotada pelas organizações.

Por último, foi possível fazer um levantamento das possíveis causas e implicações do desalinhamento genericamente encontrado nas empresas pesquisadas por meio da corroboração da literatura e dos resultados encontrados nos estudos de Corneta (2008) e Zagui (2010) com as informações coletadas nas entrevistas realizadas.

Desta forma, é possível responder à pergunta norteadora desta pesquisa: quais as implicações organizacionais do alinhamento ou não alinhamento entre a estratégia competitiva (disciplina de valor) adotada e as competências financeiras? O alinhamento implica a existência de um setor financeiro bem estruturado e profissionalizado, atuante estrategicamente na organização, colaborando com as definições da disciplina de valor adotada e seu acompanhamento, capaz de realizar as entregas esperadas tanto das atividades básicas do setor, uma vez que elas são imprescindíveis ao dia a dia da organização, mas também capaz de realizar adequadamente as entregas esperadas das atividades distintivas, contribuindo, assim, com o cumprimento dos objetivos estratégicos. Além disso, implica no conhecimento dos conceitos envolvidos e realização consciente do processo de alinhamento, de forma que o mesmo esteja em constante atualização e verificação, levando, finalmente, a melhores resultados financeiros organizacionais pelo melhor aproveitamento dos recursos da organização (tangíveis e intangíveis) e manutenção da vantagem competitiva sustentável.

Foi identificado, ainda, que é preciso existir maior qualificação especialmente dos gestores de forma que possam absorver os conceitos necessários para aprimorar as áreas em que atuam, neste caso, especificamente, o setor financeiro, de forma que o mesmo possa contribuir com o alcance das metas e objetivos estratégicos estabelecidos. Para tanto, é necessário apoio da diretoria das empresas e uma forma para o alcance dessa qualificação é a aproximação com a academia, onde já existem diversos estudos e teorias para auxiliar os gestores a atingir melhores resultados.

Outra importante descoberta feita neste estudo foi a debilidade da gestão financeira nas organizações as quais ainda não permitiram que este setor assuma seu papel estratégico dentro das organizações, cumprindo, ainda, apenas um papel de registro dos fatos contábeis e financeiros e de suas transações, ficando à margem do processo estratégico organizacional. Além disso, como se pode depreender pelo fato do melhor resultado de alinhamento ter sido encontrado na empresa que adota a Excelência Operacional como disciplina de valor e pelos resultados encontrados das entregas das atividades distintas; nas empresas estudadas e, quiçá no Brasil, ainda há um foco na realização de atividades voltadas para a estratégia de Excelência Operacional, voltada para menor custo e comercialização de *commodities*, não havendo preocupação em alterar o foco das atividades quando se adota uma estratégia distinta desta; segundo a percepção dos gestores pesquisados.

Assim, este estudo também procurou contribuir para a realização do alinhamento entre competências financeiras organizacionais e estratégia competitiva (ou disciplina de valor), no sentido de que identificou as competências financeiras, quais as atividades realizadas em cada uma delas, quais são as atividades distintas e não distintas e quais as entregas esperadas em cada uma delas para cada disciplina de valor possível de ser adotada pelas organizações. Dessa forma, este modelo pode ser utilizado para que uma organização faça um diagnóstico de seu alinhamento entre as competências financeiras e a estratégia adotada; identificando suas competências, em quais ela está focando e em quais precisa focar para promover o alinhamento, fornecendo, assim, um referencial possível de ser utilizado e aplicado nas organizações.

Certamente este é um modelo possível de ser utilizado, o que não significa que ele seja único ou completo. Ele precisa ser testado empiricamente

como forma de validá-lo e aprimorá-lo. Assim ocorre na pesquisa científica: ela está em constante aprimoramento, podendo a qualquer momento ser realizado um novo estudo que irá corroborar ou refutar o anterior, sem, contudo, desperdiçar o conhecimento que já foi construído.

Contribuiu, ainda, para fechar um ciclo de estudos abrangendo as quatro principais áreas da gestão: *Marketing*, Finanças, Gestão de Pessoas e Produção, permitindo uma visualização geral da existência ou não de alinhamento nestas áreas e de suas implicações. Desenhou um modelo de alinhamento entre estratégia competitiva e competências financeiras que pode ser aprimorado em futuros estudos e que não existia anteriormente. Chamou a atenção para a questão do alinhamento entre disciplina de valor e competências funcionais financeiras, permitindo que se abra um novo ramo dentro das pesquisas em organizações.

Limitações do estudo

O estudo esteve limitado pelo fato de nenhuma das empresas pesquisadas ter apresentado a estratégia de Inovação. Além disso, as informações coletadas ficam circunscritas às empresas participantes do estudo e ao conhecimento do entrevistado, podendo existir vieses decorrentes deste fato.

Um dos resultados encontrados, a incorreta conceituação de alguns temas, tais como, estratégia competitiva e competência financeira, também se torna uma limitação do estudo, uma vez que, além de afetar o desenvolvimento e a gestão das atividades financeiras, afeta ainda a compreensão do entrevistado acerca dos temas pesquisados, o que pode gerar incorreções nas informações coletadas.

Sugestões para estudos futuros

Este estudo teve um escopo de pesquisa que versou acerca das competências financeiras e disciplina de valor adotada pelas organizações que deste participaram. Por isso não é possível abranger todas as questões acerca dos temas estudados, o que permite sugerir novos estudos que avancem no conhecimento científico da área, tais como:

- Estudos completos relacionando as competências organizacionais, funcionais e individuais em alinhamento com a disciplina de valor adotada;
- estudos que identifiquem a existência ou não do alinhamento e faça uma intervenção, visando implementação de melhorias, com nova identificação da existência ou não do alinhamento, visando testar o modelo desenvolvido e levantar as reais diferenças nos resultados alcançados pela organização;
- estudos que abranjam todos os setores da empresa, visando identificar se há influência entre a existência ou não de alinhamento das diferentes áreas;
- estudos que desenvolvam modelos de alinhamento para organizações sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AVISON, David; JONES, Jill; POWELL, Philip; WILSON, David. Using and Validating the Strategic Alignment Model. **Journal of Strategic Information Systems**, Sydney-Australia, n. 13, p. 223-246, out., 2004.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice hall. São Paulo.2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**: Um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BODIE, Zvi, MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- BOTERF, G. L. Recursos a Combinar: uma dupla instrumentalização. In: **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003
- _____. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.
- BRANDAO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. In: **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 87-98, Oct. 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 06/out/2010.
- BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
- CALLADO, Antonio André Cunha *et al.* Caracterizando Aspectos do Sistema de Informação Contábil na Gestão de Custos: Um Estudo Empírico no Âmbito do Agronegócio. In: **Associação Brasileira de Custos**. V. 2. N. 2. P. 1-19. Ago., 2007.
- CORNETA, Alexandre. **Alinhamento estratégico das competências de Marketing: um estudo nas indústrias do pólo moveleiro de Arapongas-PR**. Londrina, UEL, 2008 (Dissertação de Mestrado)

CORNETA, Alexandre e MUNCK, Luciano. Alinhamento entre estratégia e competências de marketing: discussão de premissas e proposição de um modelo. In: 33 ENANPAD. **Anais**. São Paulo, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAS, S.; ZAHRA, S.; WARKENTIN, M. Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy. In: **Decision Sciences**, n.22. p. 953-984. 1991.

DREJER, Anders. **Strategic management and core competencies: theory and application**. Westport: Quorum Books, 2002.

DUTRA, Joel *et al.* **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional: um estudo de casos múltiplos. In: **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, n.3, p. 176-188, dez., 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil: Addison Wesley, 2010.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In: **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GUBMAN, Edward L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; CARVALHO, L. Nelson. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. In: **Revista de Contabilidade e Finanças**. N.38. p.7-19. Ago., 2005.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. In: **Organization Studies**, n. 25, p. 529-560, jun., 2011.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Alinhamento: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan.-mar, 2002.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, Aard J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. In: **Journal of Management**, Nikos, v. 36, n. 1, p. 349-372, jan., 2010.

KRETZER, Jucélio.; MENEZES, Emílio Araújo. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. In: **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, São Paulo, 2006.

LUFTMAN, Jerry. Assessing Business-IT Alignment Maturity. **Communications of the Association of Information Systems**. V. 4, dez., 2000.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à Pesquisa Bibliográfica**: Guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Unimarco Editora e Edições Loyola, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. In: **Revista Contabilidade e Finanças**. N. 28. P. 7-28. Abr., 2002.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for 'intelligence'. In: **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14. Washington: American Psychological Association, 1973.

MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Michael; RICHARDS, Huw. **Competing through Competences**. Cambridge University Press, 2002

MINTZBERG, Henry; QUINN, J. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Wellington. **Alinhamento entre estratégia e competências: um estudo na Peróxidos do Brasil. 2008**. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Maringá, 2008.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. Gestão de Pessoas por Competências em Empresa Pública: análise de repercussões nove anos pós- implantação. In: XXXII ENANPAD. **Anais**, 2008. BRB, 2008. CD-ROM.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

PETERAF, Margaret A.; BARNEY, Jay B. Unraveling the Resource-Based Tangle. In: **Managerial And Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mde.1126/references?globalMessage=0>. Acesso em 29/ago/2011.

PINTO, António Mendes. Risco Económico e Financeiro: Seu Conceito e Gestão. In: **Gestin**. N.1. p. 85-93. Jul., 2002.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. O que é Estratégia? In: **Harvard Business Review**, p. 1-11, dez., 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? In: **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, jan., 2001.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSS, Stephen A. **Administração Financeira**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

SACCOL, Amarolinda Zanela; BRODBECK, Ângela Freitag. Alinhamento estratégico: análise contextual-reflexiva dos principais modelos. In Congresso Anual de Tecnologia de Informação. **Anais**. São Paulo, 2004.

SANTIN, Márcia. **Estratégia e Competências: um estudo na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial**. Londrina, UEL, 2006 (Dissertação de Mestrado).

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2008.

SILVA, Leandro Costa da. O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, dez., 2003.

SOUSA, Almir Ferreira de; CHAIA, Alexandre Jorge. Política de Crédito: uma análise qualitativa dos processos em empresas. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**. V. 7. n. 3. P. 13-25. Set., 2000.

TREACY, Michael.; WIERSEMAN, Fred. **A disciplina, dos líderes de Mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu Mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

UBEDA, Cristina Lourenço. A formulação estratégica sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos. In: XIII SIMPEP. **Anais**. Bauru, 2006. Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1124.pdf Acesso em 04/nov/2011.

WILK, Eduardo de Oliveira. O uso de uma abordagem “resourced based view” na formulação de estratégias, o caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. In: **REAd**, ed. 20, v., 7, n. 2, p. 01-22, mar-abr, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGUI, Cristiane. **Alinhamento, estratégia empresarial e competências de gestão de pessoas: análise de suas inter-relações**. Londrina, UEL, 2010 (Dissertação de Mestrado).

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa
Alinhamento/Desalinhamento entre Estratégia Competitiva e Competências Financeiras

PERFIL DA EMPRESA	
1. Ramo de Atividade:	
2. Número de funcionários:	
<input type="checkbox"/> Até 99	<input type="checkbox"/> Entre 400 e 499
<input type="checkbox"/> Entre 100 e 199	<input type="checkbox"/> Entre 500 e 749
<input type="checkbox"/> Entre 200 e 299	<input type="checkbox"/> Entre 750 e 999
<input type="checkbox"/> Entre 300 e 399	<input type="checkbox"/> Acima 1000
3. O setor Financeiro está estruturado separando as atividades de Controladoria e Tesouraria?	
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
4. Se sim, existe um responsável em cada uma dessas áreas?	
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
5. Marque dentre as atividades abaixo aquelas que são realizadas dentro da empresa (não são terceirizadas):	
<input type="checkbox"/> Gestão de Assuntos Fiscais	
<input type="checkbox"/> Contabilidade Gerencial	
<input type="checkbox"/> Contabilidade Financeira	
<input type="checkbox"/> Contabilidade de Custos	
<input type="checkbox"/> Gestão de Investimentos	
<input type="checkbox"/> Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	
<input type="checkbox"/> Gestão de Caixa	
<input type="checkbox"/> Gestão de Crédito	
6. Marque se alguma(s) das atividades listadas abaixo é realizada em um setor que não o Financeiro:	
<input type="checkbox"/> Gestão de Assuntos Fiscais	
<input type="checkbox"/> Contabilidade Gerencial	
<input type="checkbox"/> Contabilidade Financeira	
<input type="checkbox"/> Contabilidade de Custos	
<input type="checkbox"/> Gestão de Investimentos	
<input type="checkbox"/> Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	
<input type="checkbox"/> Gestão de Caixa	
<input type="checkbox"/> Gestão de Crédito	
7. Caso positivo, em qual(is) setor(es) a(s) atividade(s) é realizada?	
<input type="checkbox"/> Contabilidade	
<input type="checkbox"/> Setor Jurídico	
<input type="checkbox"/> Outro. Qual?	
PERFIL DO RESPONDENTE	
8. Cargo que ocupa:	

<input type="checkbox"/> Diretor Financeiro
<input type="checkbox"/> Controller/Chefe da Controladoria
<input type="checkbox"/> Tesoureiro/Chefe da Tesouraria
<input type="checkbox"/> Gerente Financeiro
<input type="checkbox"/> Outro. Qual?
9. Tempo de atuação na empresa:
<input type="checkbox"/> Até 1 ano
<input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos
<input type="checkbox"/> De 4 a 6 anos
<input type="checkbox"/> 7 anos ou mais
10. Indique sua última formação acadêmica:
<input type="checkbox"/> Doutorado
<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Especialização
<input type="checkbox"/> Graduação
11. Indique qual sua formação básica:
<input type="checkbox"/> Administração
<input type="checkbox"/> Contabilidade
<input type="checkbox"/> Economia
<input type="checkbox"/> Outra. Qual:
IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA (DISCIPLINA DE VALOR)
12. Indique qual a estratégia competitiva predominante do principal negócio de sua empresa (marque apenas uma alternativa):
a) Entregar ao cliente uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra, competindo fortemente por preço.
b) Fornecer aos clientes produtos inovadores e diferenciados, sem preocupação central com preço.
c) Desenvolver produtos personalizados para os clientes, diferenciando-os segundo as necessidades específicas de cada cliente, com o objetivo de alcançar a lealdade do cliente.
IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE FINANÇAS REALIZADAS NA ORGANIZAÇÃO
Para as questões seguintes indique um número que seja mais coerente com as práticas da empresa no que diz respeito às atividades da Gestão Financeira, seguindo a legenda abaixo:
0. Não praticado na empresa
1. Praticado em baixa frequência (menos que 50%)
3. Praticado em média frequência (entre 51% e 90%)
5. Totalmente praticado na empresa (acima de 90%)
Quanto à Gestão de Assuntos Fiscais
13. Acompanhamento da evolução das leis
14. Verificação do cumprimento das leis
15. Elaboração de relatórios adicionais solicitados por órgãos de fiscalização governamental
16. Identificação de oportunidades de redução dos custos por meio da

	redução dos gastos com impostos
	17. Busca de incentivos fiscais para pesquisa e inovação
	18. Acompanhamento de patentes e transferência de know-how
Quanto à Contabilidade Gerencial	
	19. Análise de balanços, demonstrativos de resultados e indicadores
	20. Avaliação organizacional (utilizando dados fornecidos pela Contabilidade Financeira)
	21. Auditoria dos processos internos
	22. Emissão de relatórios aglutinados para a tomada de decisão (tradução de indicadores e resultados)
	23. Avaliação de indicadores de resultado por cliente
	24. Avaliação de indicadores de resultado por projeto
	25. Avaliação de indicadores de resultado por centro de custo/processo
Quanto à Contabilidade Financeira	
	26. Criação, alimentação e acompanhamento de indicadores financeiros (tais como liquidez, endividamento, etc)
	27. Geração de relatórios acerca do desempenho empresarial (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, etc)
	28. Projeção de resultados futuros para tomada de decisão em investimentos/financiamentos
	29. Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado por cliente
	30. Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado por projeto
	31. Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado global (do negócio)
Quanto à Contabilidade de Custos	
	32. Registro e Controle de operações e processos
	33. Determinação de custos por cliente
	34. Determinação de custos por projeto
	35. Determinação de custos por centro de custo/operação
	36. Estimativa dos resultados operacionais por cliente
	37. Estimativa dos resultados operacionais por projeto
	38. Estimativa dos resultados operacionais do negócio
	39. Elaboração de relatórios (custo de produtos, insumos, de vendas, entre outros)
	40. Acompanhamento minucioso da evolução dos custos de produção
	41. Acompanhamento minucioso da evolução dos custos de comercialização/acompanhamento de clientes
	42. Acompanhamento minucioso da evolução e retorno dos custos com Pesquisa, Desenvolvimento e Marketing
Quanto à Gestão de Investimentos	
	43. Decisões de investimentos em ativos permanentes
	44. Decisões de investimentos em P&D e marketing
	45. Decisões de investimentos em customização de produtos e fidelização de clientes
	46. Decisão sobre aplicação de recursos (Ativos)
	47. Análise do risco e retorno (por meio de técnicas como: Fluxo de caixa incremental, retorno sobre o investimento, dentre outras)

	48. Decisões sobre investimentos baseadas na análise de Risco e Retorno
	49. Acompanhamento do retorno obtido por cliente
	50. Acompanhamento do retorno obtido por projeto de P&D
	51. Acompanhamento do retorno obtido por mudança de processo
	52. Acompanhamento do mercado de investimentos
Quanto à Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	
	53. Decisão sobre Política de dividendos
	54. Decisão sobre estrutura de financiamentos
	55. Identificação de parceiros externos para investimentos em P&D
	56. Realização de parcerias com clientes e clientes potenciais para investimentos na customização de produtos
	57. Identificação de fontes de financiamento para expansão/automatização de processos
	58. Controle de estoques (assessoramento, fiscalização, préstimo de informações)
	59. Projeções de caixa de longo prazo e levantamento das necessidades de capital de giro
	60. Busca por fontes diferenciadas de financiamentos (recursos)
	61. Relacionamento com bancos e financeiras
	62. Acompanhamento da evolução do mercado de financiamentos
Quanto à Gestão de Caixa	
	63. Projeção de necessidades de capital de giro de curto prazo
	64. Decisões sobre sobras/necessidades de capital de giro (curto prazo)
	65. Orçamento de caixa (Previsão de caixa e suas necessidades e/ou sobras de capitais – longo prazo)
	66. Controle de caixa de projeto (Previsto X Realizado)
	67. Controle do caixa
	68. Controle de bancos
	69. Conciliação bancária
	70. Controle de contas a pagar e receber
	71. Controle de aplicações financeiras de curto prazo
	72. Levantamento de recursos de curto prazo
	73. Controle de caixa por cliente (visando aumentar a participação da empresa nas atividades de compra dos clientes)
Quanto à Gestão de Crédito	
	74. Decisão sobre a política de crédito
	75. Construção de relacionamentos duradouros com clientes
	76. Desenvolvimento e implantação de sistema próprio de análise e concessão de crédito com indicadores customizados de análise
	77. Análise de crédito
	78. Critérios para concessão de crédito vinculados ao estágio do ciclo de vida do produto
	79. Acompanhamento das novas ferramentas e metodologias para averiguação do histórico de pagamentos do cliente
	80. Ações de cobrança
	81. Acompanhamento sobre a evolução da concessão de crédito e índices de inadimplência
	82. Acompanhamento da concessão de crédito e índices de inadimplência dos concorrentes/mercado

83. Em sua opinião, a prática das atividades financeiras está alinhada à estratégia competitiva adotada pela organização? Por que?
84. Como é/foi determinada a frequência (foco) das práticas financeiras? Ela é revista com alguma frequência?
85. Qual o conceito da empresa acerca de competências organizacionais e competências financeiras?
86. Em sua opinião, quais as causas de um possível desalinhamento entre a estratégia competitiva e as competências financeiras?

APÊNDICE B - Ramo de atividade das empresas pesquisadas

Empresas	Ramos de Atuação
A	Consultoria, auditoria e licenciamento ambiental
B	Agência de propaganda
C	Produção de software customizado
D	Prestação de serviços de Recursos Humanos
E	Transporte de passageiros: interestadual, estadual e metropolitano.
F	Industrialização, comércio, importação e exportação de produtos metalúrgicos, principalmente para indústria automotiva e de construção civil, ferramentas e equipamentos para indústria metalúrgica.

APÊNDICE C - Classificação das Entregas Distintivas

	Competências Financeiras	Resultados Esperados	Disciplina de Valor
Controladoria	Gestão de Assuntos Fiscais	Identificação de oportunidades de redução dos custos por meio da redução dos gastos com impostos	Excelência Operacional
		Busca de incentivos fiscais para pesquisa e inovação	Liderança do Produto/Inovação
		Acompanhamento de patentes e transferência de know-how	Intimidade com o Cliente
	Contabilidade Gerencial	Avaliação de indicadores de resultado por cliente	Intimidade com o Cliente
		Avaliação de indicadores de resultado por projeto	Liderança do Produto/Inovação
		Avaliação de indicadores de resultado por centros de custo/processo	Excelência Operacional
	Contabilidade Financeira	Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado por cliente	Intimidade com o Cliente
		Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado por projeto	Liderança do Produto/Inovação
		Projeção de resultados e comparativo do tipo Previsto X Realizado global (do negócio)	Excelência Operacional
	Contabilidade de Custos	Determinação de custos por cliente	Intimidade com o Cliente
		Determinação de custos por projeto	Liderança do Produto/Inovação
		Determinação de custos por centro de custo	Excelência Operacional
		Estimação dos resultados operacionais por cliente	Intimidade com o Cliente
		Estimação dos resultados operacionais por projeto	Liderança do Produto/Inovação
		Estimação dos resultados operacionais do negócio	Excelência Operacional
		Acompanhamento minucioso da evolução dos custos de produção	Excelência Operacional
Acompanhamento minucioso da evolução dos custos de comercialização/accompanhamento de clientes		Intimidade com o Cliente	
Acompanhamento minucioso da evolução dos custos com Pesquisa, Desenvolvimento e Marketing		Liderança do Produto/Inovação	
Tesouraria	Gestão de Investimentos	Decisões de investimentos em ativos permanentes	Excelência Operacional
		Decisões de investimentos em P&D, desenvolvimento de novos produtos e marketing	Liderança do Produto/Inovação
		Decisões de investimentos em customização de produtos e fidelização de clientes	Intimidade com o Cliente
		Acompanhamento do retorno obtido por cliente	Intimidade com o Cliente
		Acompanhamento do retorno obtido por projeto de P&D	Liderança do Produto/Inovação
		Acompanhamento do retorno obtido por mudança de processo	Excelência Operacional

	Gestão de Planejamento Financeiro e Financiamento	Identificação de parceiros externos para investimentos em P&D	Liderança do Produto/Inovação
		Realização de parcerias com clientes e clientes potenciais para investimentos na customização de produtos	Intimidade com o Cliente
		Identificação de fontes de financiamento para expansão/automatização de processos	Excelência Operacional
		Projeções de caixa de longo prazo e levantamento das necessidades de capital de giro	Excelência Operacional
		Busca por fontes diferenciadas de financiamentos (recursos)	Liderança do Produto/Inovação
	Gestão de Caixa	Orçamento de caixa (Previsão de caixa e suas necessidades e/ou sobras de capitais – longo prazo)	Excelência Operacional
		Controle de caixa de projeto (previsto x realizado)	Liderança do Produto/Inovação
		Controle de caixa por cliente (visando colaborar no aumento da participação da empresa nas atividades de compra dos clientes)	Intimidade com o Cliente
	Gestão de Crédito	Construção de relacionamentos duradouros com clientes	Intimidade com o Cliente
		Desenvolvimento e implantação de sistema próprio de análise e concessão de crédito com indicadores customizados de análise	Intimidade com o Cliente
		Critérios para concessão de crédito vinculadas ao estágio do ciclo de vida do produto	Liderança do Produto/Inovação
		Acompanhamento das novas ferramentas e metodologias para averiguação do histórico de pagamentos do cliente	Excelência Operacional
		Acompanhamento da concessão de crédito e índices de inadimplência dos concorrentes	Excelência Operacional

Fonte: autor, com base em Treacy e Wiersema (1998), Atkinson *et al* (2000), Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006), Martin (2002), Pinto (2002), Assaf Neto (2003), Fleury e Fleury (2004), Gitman (2010), Iudicibus, Martins e Carvalho (2005), Callado *et al* (2007), Ross (2008), Corneta (2008), Zagui (2010)