

# Gestão Estratégica de Negócios





# Material Teórico



**Controle Estratégico**

**Responsável pelo Conteúdo:**

Prof. Ms. Antônio Marcos Vargas de Oliveira

**Revisão Técnica:**

Profa. Ms. Elaine Barreto Batista

**Revisão Textual:**

Prof. Esp. Kelciane da Rocha Campos





- **Introdução**
- **Controle Organizacional e Controle Estratégico**
- **Aplicação do Controle Estratégico**
- **O Processo do Controle Estratégico**
- **Informações Administrativas**
- **A Alta Administração e o Controle Estratégico**



### OBJETIVO DE APRENDIZADO

- Tratar os aspectos relativos à implementação dos controles estratégicos, correspondentes à atividade de controlar, visando à eficiência e eficácia da gestão estratégica de negócios.





# Orientações de estudo

Para que o conteúdo desta Disciplina seja bem aproveitado e haja uma maior aplicabilidade na sua formação acadêmica e atuação profissional, siga algumas recomendações básicas:



## Assim:

- ✓ Organize seus estudos de maneira que passem a fazer parte da sua rotina. Por exemplo, você poderá determinar um dia e horário fixos como o seu “momento do estudo”.
- ✓ Procure se alimentar e se hidratar quando for estudar, lembre-se de que uma alimentação saudável pode proporcionar melhor aproveitamento do estudo.
- ✓ No material de cada Unidade, há leituras indicadas. Entre elas: artigos científicos, livros, vídeos e sites para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da Unidade. Além disso, você também encontrará sugestões de conteúdo extra no item **Material Complementar**, que ampliarão sua interpretação e auxiliarão no pleno entendimento dos temas abordados.
- ✓ Após o contato com o conteúdo proposto, participe dos debates mediados em fóruns de discussão, pois irão auxiliar a verificar o quanto você absorveu de conhecimento, além de propiciar o contato com seus colegas e tutores, o que se apresenta como rico espaço de troca de ideias e aprendizagem.

# Introdução

Antes de iniciarmos o detalhamento do controle estratégico, é importante que nos lembremos de estarmos atentos aos níveis de controle que devem ser considerados quando falamos de gestão estratégica de negócios. Um desses níveis de controle diz respeito ao controle do processo de gestão estratégica; se cada uma das fases ou etapas do processo está sendo desenvolvida de forma adequada; se as pessoas estão desenvolvendo todas as atividades previstas. Ou seja, se todas as fases do processo de gestão estratégica estão sendo eficientemente desenvolvidas; se todas as atividades estão sendo bem feitas.

Outro nível irá tratar do controle dos resultados, obtidos com a implementação das estratégias, comparados aos objetivos estabelecidos, ou seja, a proporção entre o realizado e o planejado. Um terceiro nível irá procurar identificar a qualidade dos objetivos e metas estabelecidas, bem como a qualidade das estratégias propostas.

“Controle estratégico é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos” (OLIVEIRA, 2015, p. 270).

Wright, Kroll e Parnell (2000) demonstram que o controle estratégico é diferente do controle orçamentário (Tabela 1). Os gestores estão mais acostumados aos controles orçamentários, mesmo quando se trata de controle da gestão estratégica. Isso acontece, principalmente, porque os controles orçamentários, ou financeiros, são, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 311), “critérios altamente objetivos, utilizados para medir o desempenho da empresa em comparação com padrões quantitativos previamente estabelecidos”. Enquanto os controles estratégicos são subjetivos, à medida que buscam identificar o quanto as estratégias são apropriadas às condições externas e às suas vantagens competitivas.

O controle orçamentário, ou financeiro, é desenvolvido para um período de tempo menor que o do controle estratégico, geralmente um ano ou menos, e utiliza medidas quantitativas. Além disso, os eventos acompanhados e medidos são aqueles que se encontram sob o completo controle da organização; os eventos internos e as medições e ações corretivas podem ser realizadas após a conclusão do período orçamentário, sendo assim, após a completa implantação das ações estabelecidas no planejamento.

Tabela 1 – Diferenças entre controle estratégico e controle orçamentário

Controle Estratégico	Controle Orçamentário
O período de tempo é longo – variando de alguns anos até mais de uma década.	O período de tempo é geralmente de um ano ou menos.
As mensurações são qualitativas e quantitativas.	As mensurações são quantitativas.
A concentração é interna e externa.	A concentração é interna.
A ação corretiva é contínua.	A ação corretiva pode ser tomada após o período do orçamento.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 340)

O controle estratégico apresenta um horizonte de tempo muito mais longo, e as suas aferições são, além de quantitativas, qualitativas. Além disso, o acompanhamento inclui os ambientes interno e externo e o processo é dinâmico, sendo desenvolvido desde o início do processo de gestão estratégica.

Resumidamente, podemos dizer que o controle estratégico se desenvolve durante todo o processo estratégico – não apenas como uma etapa final de um processo. Ele busca identificar o quanto foi alcançado em relação ao planejado – quantitativo; e se os objetivos e ações planejadas foram as mais adequadas – qualitativo. Ou seja, o controle estratégico busca medir a eficácia e a eficiência do processo de gestão estratégica.

## Controle Organizacional e Controle Estratégico

Controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que são desenvolvidas em uma organização (CERTO; PETER, 2005). Isso quer dizer que o controle é um composto de acompanhamento e medições permanentes dessas atividades, a fim de avaliar constantemente a relação entre o realizado e o idealizado, podendo incluir ajustes das atividades, caso haja necessidade.

De acordo com Oliveira (2015), o controle estratégico pode ser utilizado como um instrumento, servindo para diversas finalidades. Podemos citar algumas delas:

- Corrigir o desempenho da estratégia adotada;
- Apontar as necessidades de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- Assegurar os ativos da empresa - financeiros, humanos, físicos, tecnológicos – contra desperdícios, furtos etc.;
- Garantir a consecução dos objetivos, desafios e metas empresariais;
- Identificar se os projetos, planos de ações, estão sendo desenvolvidos de forma eficaz e eficiente;
- Verificar se todos os recursos estão sendo utilizados de maneira adequada.

Deve-se avaliar se tudo o que foi planejado está sendo realizado, a fim de alcançar os resultados desejados ou se há necessidade de correção, reavaliação, monitorando e controlando, de forma contínua, todas as estratégias.

Ao encontro do que nos apresentou Oliveira (2015), de acordo com o modelo geral do processo de controle, agora apresentado por Certo e Peter (2005), o início do controle se dá com a medição entre o desempenho apresentado, que, no momento seguinte, será comparado ao desempenho projetado ou padrões estabelecidos para aquela atividade. Caso haja equivalência entre o realizado e o

projetado, o processo pode continuar, mas, caso haja discrepância entre o realizado e o projetado, ações corretivas deverão ser desenvolvidas para restabelecer o padrão inicialmente estabelecido.



Figura 1 – Um modelo geral de processo de controle

Observe-se que, de acordo com esse modelo, o desempenho tem que ser significativamente diferente dos padrões para que uma ação corretiva seja adotada. Assim, se a diferença verificada for considerada aceitável, nada deverá ser feito.

Oliveira (2015) também apresenta um modelo de controle, só que, nesse modelo, é apresentada uma distinção entre o desvio resultante do desempenho apresentado em relação ao projetado e o desvio resultante de problemas ocorridos na formulação do processo que deveria levar ao resultado projetado, que ele denomina de “sistema administrativo” (Figura 2).

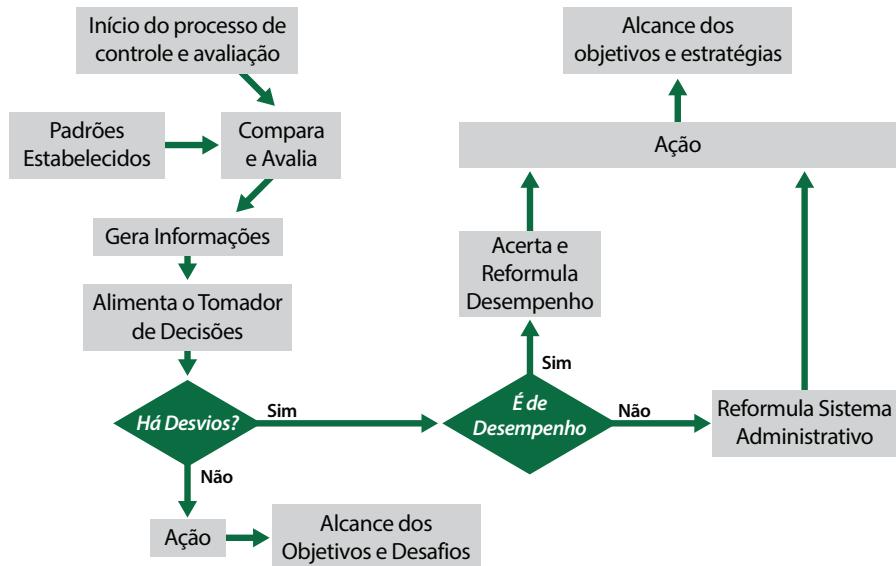


Figura 2 – Conceituação geral da função controle e avaliação

Essa proposta procura distinguir a causa do desvio verificado, procurando identificar se esse desvio é consequência de um problema de eficácia – **fallhas na projeção das atividades (sistema administrativo)**, ou de um problema de eficiência – **fallhas no desenvolvimento das atividades projetadas (desempenho)**.

Verificamos que esses modelos estão relacionados a uma visão de controle geral de uma organização. Já o controle estratégico deverá considerar não só os processos internos da organização, mas também as relações existentes entre esses processos e o ambiente externo à organização. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 344), o controle estratégico é “um ‘mediador’ das interações entre as variáveis ambientais e as dimensões internas da empresa” (Figura 3).

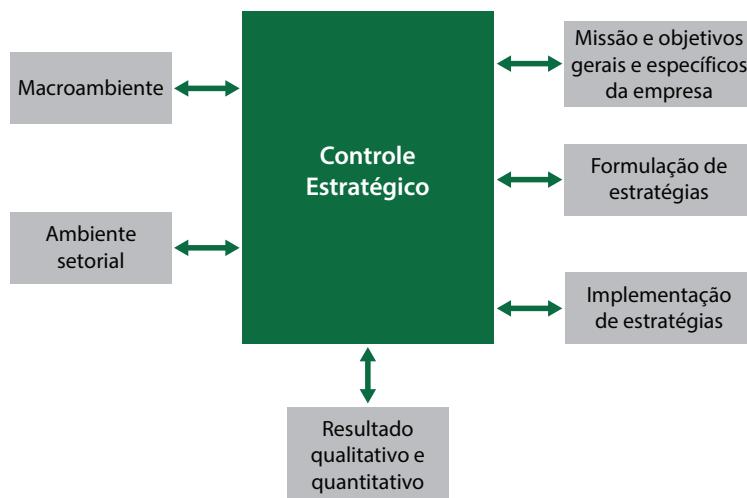


Figura 3 – O controle estratégico como mediador

Dessa forma, e tendo como base de mensuração os aspectos qualitativos, quantitativos e os aspectos gerais da função controle, é que deverá ser desenvolvido o processo de controle estratégico.

Que tal saber o que pensa um empresário quanto o assunto é controle estratégico?

“Independentemente do tipo de estratégia, destaca Glauco, o controle é uma função administrativa, é a fase do processo administrativo que mede e avalia o desempenho, e toma a ação corretiva necessária. Perceba que o controle é um processo essencialmente regulatório e possui algumas características básicas identificadas como: nível de decisão, dimensão de tempo e abrangência”(DURTE, 2017, online).

Acesse o link a seguir para ler a matéria completa.

**DURTE, Glauco Diniz. Controle estratégico e métodos de avaliação das estratégias.**

<https://goo.gl/AJqeI0>

## Aplicação do Controle Estratégico

Podemos dizer que no controle estratégico o monitoramento e a avaliação devem ser realizados não só no ambiente interno da organização, como também no ambiente externo, e as alterações percebidas nos ambientes de negócios ou geral poderão determinar ações corretivas nas ações estratégicas que estejam ou não sendo implementadas. Isto torna o processo muito mais dinâmico que o controle tradicional, uma vez que esse só considera os processos internos. Certo e Peter (2010) definem o controle estratégico como:

Um tipo especial de controle organizacional que se concentra em monitorar e avaliar o processo de administração estratégica garantindo que esta funcione apropriadamente. Em essência, o controle é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornem-se realidade. Apesar de essa definição simplificá-lo demais e fazer parecer um tanto mecânico, na prática se percebe o quanto ele é desafiador e intrincado. (CERTO; PERTER, 2010, p. 138).

O que essa definição não explicita é que esse controle não ocorre exclusivamente como uma etapa final do processo de administração estratégica. Na realidade, ele ocorre em cada uma das etapas do processo de administração estratégica, gerando um processo de realimentação após a fase de implementação das estratégias.

São várias as finalidades apontadas para o controle estratégico. Certo e Peter (2010, p. 139) apontam a de “ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais, monitorando e avaliando o processo de administração estratégica” como a mais importante de todas. Entretanto, além dessa principal finalidade, Oliveira (2015, p. 271-272), por exemplo, indica:

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Certo e Peter (2005, p. 134) apresentam uma relação, elaborada por Ram Charan, de “finalidades adicionais do controle estratégico”, que podemos observar a seguir:

1. Avaliar uma estratégia de negócio, comparando-a com as metas corporativas, com a disponibilidade de recursos e estrutura estratégica geral. Nesse caso, entende-se que a alta administração já tenha definido a estratégia com base nas diretrizes da organização.
2. Garantir à alta administração que o diretor da divisão conhece bem o negócio.
3. Avaliar as atitudes dos administradores diante de riscos, das metas de longo e de curto prazo e, sobretudo, as percepções sobre custo, concorrência e sobre os ambientes inflacionários.
4. Estabelecer um compromisso mútuo entre a alta gestão e o diretor de unidade de negócio, respeitando as responsabilidades no que se refere à alocação de recursos – alta administração, bem como à obtenção dos resultados estabelecidos – responsabilidade do diretor.

5. Promover a integração das estratégias entre divisões independentes ou àquelas que funcionam como uma estrutura matricial.
6. Negociar e integrar as questões estratégicas entre divisões interdependentes – especialmente críticas em organizações que funcionam sob alguma forma de estrutura matricial.
7. Propiciar maior conhecimento sobre as estratégias, ampliando o envolvimento de todos os colaboradores e, sobretudo, o alto escalão – presidência.
8. Criar um fórum no qual não somente os dirigentes, mas também os subordinados possam avaliar ânimo, motivação e atitudes intelectuais dos demais colegas executivos.

Assim como esses autores, os que estudam e desenvolvem seu trabalho de pesquisa sobre a administração estratégica também fazem constar suas listas de finalidades do controle estratégico. Isso só vem demonstrar a importância do controle estratégico para o processo de administração estratégica. Podemos dizer que não é possível conceber a administração estratégica sem contemplar o processo do controle estratégico.

## O Processo do Controle Estratégico

Dependendo do autor que estejamos adotando para o desenvolvimento do processo do controle estratégico, poderemos adotar abordagens que, em princípio, possam parecer semelhantes ou não. Wright, Kroll e Parnell (2000) sugerem três abordagens para exercer o controle estratégico: o controle por meio de critérios de desempenho multinível; o controle por meio do desempenho; e o controle por meio de variáveis organizacionais.

A primeira abordagem, **o controle por meio de critérios de desempenho multinível**, busca acompanhar o desempenho dos mais diversos níveis organizacionais, por exemplo o desempenho dos indivíduos; o desempenho de áreas funcionais; o desempenho de departamentos ou divisões; o desempenho de unidades estratégicas de negócios ou empresas; o desempenho dos produtos ou serviços; o desempenho de funções; o desempenho das gerências etc. Para essa abordagem, são definidos os padrões a serem alcançados em cada um desses níveis e, após a avaliação entre os resultados alcançados e os resultados projetados, poderão ser tomadas medidas corretivas, objetivando o alcance dos objetivos traçados.

**O controle por meio do desempenho**, a segunda abordagem, é desenvolvido para identificar os retornos proporcionados pela adoção das estratégias previamente definidas. As medidas de lucratividade como retorno sobre o investimento (ROI), participação relativa de mercado e o valor das ações, dentre outras, são formas de acompanhar o desempenho da organização.

A terceira abordagem, **o controle por meio de variáveis organizacionais**, procura avaliar a adequação da estrutura, das políticas e outras variáveis organizacionais à estratégia.

Certo e Peter (2005) propõem o desenvolvimento do controle estratégico em três etapas: medir o desempenho organizacional; comparar o desempenho organizacional com os objetivos estabelecidos; e determinar a ação corretiva necessária. O processo de medição deve ser iniciado com a avaliação do desempenho atual da organização e, para isso, é proposta a adoção da auditoria estratégica, que poderá utilizar-se de dois métodos principais de avaliação: as avaliações quantitativas e as avaliações qualitativas, podendo, ainda, adotar-se uma combinação desses métodos. A amplitude da auditoria estratégica pode ir da avaliação de uma única atividade à compreensão de todas as atividades do processo de administração estratégica.

Alguns pontos importantes devem ser considerados na avaliação qualitativa. Certo e Peter (2005) apontam, por exemplo: se a estratégia organizacional é consistente internamente; se a estratégia organizacional é consistente com seu ambiente; se a estratégia é adequada em relação aos recursos; qual o nível de risco da estratégia organizacional; e se a duração da estratégia é adequada.

Já para as medições quantitativas, são propostas três medições: o retorno sobre investimento (ROI); a classificação Z, que é uma medição ponderada de diversos índices – capital de giro sobre ativos totais, receitas acumuladas sobre ativos totais, receitas antes de impostos e taxas sobre ativos totais, valor de mercado das ações sobre o valor contábil das obrigações totais, e vendas sobre ativos totais; e a auditoria de **stakeholders** ou “resumo de informações geradas por diferentes grupos de interessados no negócio” (CERTO E PETER, 2005, p. 142-143).



**Stakeholders** são todos os grupos de pessoas impactadas pelas ações da sua empresa, desde os acionistas, funcionários, fornecedores, clientes até o governo e demais envolvidos.

Oliveira (2015) propõe, além de fases de controle estratégico, estágios e níveis de controle e avaliação. **As fases propostas por esse autor são:** o estabelecimento de padrões de medida e avaliação; a realização da medição dos desempenhos apresentados; a comparação entre o realizado e o resultado esperado; e a adoção de ações corretivas quando necessárias.

- **Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação:** nesse caso, os objetivos, desafios, metas, políticas, normas e procedimentos serão a base para comparação dos resultados almejados. Segundo o autor, estes podem ser “tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como referirem-se a quantidade, qualidade e tempo” (OLIVEIRA, 2015, p. 276).
- **Medida dos desempenhos apresentados:** “O processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir utilizando critérios de quantidade, qualidade e tempo” (OLIVEIRA, 2015, p. 276). O ideal é definir critérios para que os administradores tenham os mesmos parâmetros para medição de desempenho, para evitar que o controle estratégico seja comprometido.

- **Comparação do realizado com o resultado esperado:** nessa fase deve-se verificar se há algum desvio e se este compromete a continuidade ou não da ação. O resultado deve ser útil a várias pessoas, “[...], tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários etc. Portanto devem-se identificar, dentro de um critério de coerência, os vários usuários das comparações estabelecidas” (OLIVEIRA, 2015, p. 276).
- **Ações corretivas:** “Essas ações correspondem às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta” (OLIVEIRA, 2015, p. 277). O autor ressalta que a alta administração deve ter em mente que o processo de controle estratégico, em sua consecução e avaliação, deve
  - estar focado em pontos críticos, para evitar perda de tempo e aumento de custos;
  - estar bem explicitado, para facilitar seu entendimento e aceitação pelos vários profissionais da empresa;
  - ser rígido e preciso, mas ao mesmo tempo apresentar alguma flexibilidade, tendo em vista que a empresa está em um ambiente que, normalmente, é incerto, dinâmico e flexível;
  - ser realista e operacionalizável, pois deve produzir informações rápidas e corretas para o processo decisório e posterior ação por parte dos executivos, visando reconduzir o processo ao estado desejável, sempre que desvios forem identificados;
  - apresentar um custo de realização menor do que os benefícios que consegue proporcionar para a empresa e, para tanto, pode basear-se no princípio da exceção;
  - ser ágil e proporcionar medidas de correção de maneira rápida e, para tanto, deve basear-se em padrões de controle claros, definidos e precisos;
  - e • ter objetividade, de forma que sempre desencadeie uma ação corretiva ou de reforço ao processo. (OLIVEIRA, 2015, p. 277.)

Apresentadas as fases de controle estratégico, seguindo os ensinamentos de Oliveira (2015), elencamos a seguir **os estágios de controle e avaliação**. Estes compreendem: o controle preliminar ou prévio – realizado antes da implementação das estratégias; o controle corrente ou em tempo real – realizado durante a implementação das estratégias; e o pós-controle ou posterior – avaliação realizada após a implementação da estratégia (OLIVEIRA, 2015).

- **Controle preliminar ou prévio:** “refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar” (OLIVEIRA, 2015, p. 278). Nesse sentido, atua-se de forma preventiva, buscando reduzir a possibilidade de variações sobre o que foi planejado, visando minimizar problemas futuros ou atuando mais rapidamente para que estes não se potencializem.
- **Controle corrente ou em tempo real:** “refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Portanto procura corrigir o desempenho durante sua execução” (OLIVEIRA, 2015, p. 278).

- **Pós-controle ou posterior:** “refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar” (OLIVEIRA, 2015, p. 278). Nesse estágio, ao avaliar os desvios, busca-se as causas a fim de corrigir seu desempenho.

O ideal é que os estágios de controle e avaliação, bem como os critérios e padrão estabelecidos entre os executivos, sejam comuns entre si. Entretanto, normalmente, as empresas estabelecem critérios diferentes. Ratificando essas considerações, o estudioso Oliveira também aponta que normalmente há mesmo as diferenças, mas ressalta que: “[...] isso não invalida o trabalho, pois os executivos devem possuir vários instrumentos eficazes de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico nas empresas” (OLIVEIRA, 2015, p. 278).

**Quanto aos níveis de controle**, a proposta é que devam ser estabelecidos níveis de controle compatíveis com os níveis de planejamento. Assim, se o planejamento contemplou o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional, os controles deverão ser realizados de acordo com esses níveis.

- **Controle estratégico:** “Esse tipo de controle decorre do processo de planejamento estratégico e envolve, primordialmente, as relações da empresa com o ambiente; ele controla o desempenho empresarial como um todo” (OLIVEIRA, 2015, p. 279). As decisões contempladas nesse tipo de controle – normalmente – são: redefinição de objetivos, haja vista as mudanças ambientais; novos direcionamentos sobre as estratégias e políticas, caso estas estejam sendo mal conduzidas; revisão do diagnóstico, frente às mudanças decorrentes dos ambientes interno e externo.
- **Controle tático:** “Nesse caso os padrões de controle e avaliação são estabelecidos a partir de objetivos setoriais departamentais para avaliar os resultados de cada área e dos sistemas administrativos” (OLIVEIRA, 2015, p. 279). Nesse nível de controle são tomadas decisões como mudança da alocação de recursos entre as áreas funcionais; revisão dos sistemas de informações etc.
- **Controle operacional:** “Nesse caso o controle e a avaliação são realizados pela execução das operações, ou seja, sobre a própria execução das tarefas do dia a dia da empresa” (OLIVEIRA, 2015, p. 279). Mudança no quadro de pessoal, mecanismos de controle do volume de vendas; novas métricas para o controle de qualidade etc.

Consideramos a proposta de Oliveira (2015) uma das mais adequadas para a realização dos controles do processo estratégico, pois contempla as dimensões afetadas pelo processo de gestão estratégica. Ademais, permite a comparação formal entre a situação anterior ao início do processo e a verificada após a sua implementação, ou seja, busca também medir a efetividade da administração estratégica.

Um aspecto importante que não pode ser esquecido quanto à definição dos padrões são os instrumentos e os momentos de avaliação, definidos durante o processo de planejamento.

# Informações Administrativas

Definindo adequadamente o que medir, qual o padrão de medição que deverá ser utilizado e quando realizar essas medições, estamos, na realidade, gerando um conjunto de informações que irá alimentar um sistema vital para o processo de administração estratégica – o **Sistema de Informações Administrativas – SIA**.

De acordo com Oliveira (2015), quatro aspectos devem ser considerados para a geração de informações necessárias ao processo de controle estratégico: “Os tipos das informações; A frequência das informações; A qualidade das informações; e As fontes das informações” (OLIVEIRA, 2015, p. 273).

No que se refere **aos tipos de informações** necessárias ao controle e à avaliação, Oliveira (2015) diz que

são os mais variados possíveis, abrangendo, entre outros, os seguintes aspectos: • quantificação temporal de atividades a serem desenvolvidas; • datas de ocorrências de eventos, como os relatórios de progresso, objetivos, objetivos funcionais, desafios, metas; • valores de liberações financeiras, valores de custos realizados, valores de custos compromissados; • quantificação da mão de obra; e • quantificação da qualidade dos trabalhos realizados. (OLIVEIRA, 2015, p. 273.)

---

• **Frequência das informações:** embora possa ser questionada, uma vez que essa se estabelece a partir da experiência individual, própria, pode ser considerada válida ou não. O estudioso considera válidas as seguintes situações:

- em termos de controle estratégico ou empresarial – alta administração – pode ser de dois ou três a seis ou sete meses;
- em termos de controle setorial – tático – pode ser de um a dois ou três meses;
- em termos operacionais – projeto e plano de ação – pode ser de uma ou duas semanas a um mês. (OLIVEIRA, 2015, p. 273.)

---

Partimos para **a qualidade das informações**, aqui relacionada à precisão, velocidade da informação, bem como do conteúdo, da forma, canais e periodicidade.

De maneira geral pode-se partir das seguintes situações:

- em termos de controle estratégico empresarial – alta administração – pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de consolidação de informações analisadas;
- em termos de controle setorial – tático – pode-se ter baixo grau de detalhamento e alto grau de síntese;
- em termos de controles operacionais – projeto e plano de ação – pode-se ter alto grau de detalhamento. (OLIVEIRA, 2015, p. 273.)

---

Tanto importante quanto a qualidade das informações são **as fontes das informações**. Nesse sentido, para o melhor aproveitamento do processo de controle e avaliação, deve-se considerar duas fontes principais: os coordenadores de desenvolvimento e os usuários do sistema. Os coordenadores devem informar

os objetivos, desafios, metas, estratégias, programa, projetos e planos de ações. E os usuários também contemplaram tais informações, mas de forma detalhada, visando estabelecer o cruzamento das informações. Ao encontro do nosso pensamento, o autor considerar que “as possíveis divergências de informações devem ser analisadas e equacionadas [...]” (OLIVEIRA, 2015, p. 275).

“As fontes básicas de informações podem ser dos seguintes tipos, de maneira acumulativa: fontes internas à empresa; fontes externas à empresa; fontes passadas; fontes presentes; e fontes futuras” (OLIVEIRA, 2015, p. 275). Deve-se considerar, também, que as informações que irão alimentar o SIA serão utilizadas por administradores de todos os níveis da organização e, dessa forma, o SIA deve atender aos diferentes níveis de necessidades, representados por esses diferentes níveis administrativos.

Seguindo a mesma linha de Oliveira (2015), na Tabela 2, proposta por Certo e Peter (2005), podemos observar essas características específicas relativas aos níveis administrativos, o que facilita a compreensão da diversidade de informações necessárias para o processo de controle estratégico.

Tabela 2 – Atividades típicas realizadas por administradores de diversos níveis da organização

Nível organizacional	Características das atividades realizadas	Exemplo de atividades
Alta administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São orientadas para o futuro</li> <li>• Envolvem quantidades significativas de incerteza</li> <li>• Envolvem significativa avaliação subjetiva</li> <li>• Envolvem ênfase na administração estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de diretrizes organizacionais</li> <li>• Execução de análise ambiental</li> <li>• Desenvolvimento de estratégias organizacionais</li> </ul>
Média administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um tanto orientadas para o futuro, mas não tanto como as atividades da alta administração</li> <li>• Enfatizam a implementação das estratégias organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação de provisões de curto prazo</li> <li>• Orçamento</li> <li>• Planejamento de recursos humanos</li> </ul>
Administração básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatizam a produção diária.</li> <li>• Enfatizam o desempenho diário que reflete a estratégia organizacional e contribui para atingir os objetivos organizacionais de longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de tarefas para trabalhadores específicos.</li> <li>• Gerenciamento de estoques</li> <li>• Supervisão de trabalhadores</li> <li>• Gerenciamento de reclamações de trabalhadores</li> <li>• Manutenção das regras e procedimentos organizacionais</li> </ul>

Fonte: Certo e Peter (2005, p. 151)

O SIA representa, de acordo com Certo e Peter (2005), seis etapas relacionadas com o apoio da tecnologia da informação para o processamento das informações, conforme pode ser observado na Figura 4 a seguir.



Figura 4 – Principais etapas na operação de um SIA

Definidas as necessidades de informações, as mesmas são coletadas, analisadas e disseminadas a todos os que delas farão uso, a partir da alta administração até os níveis da administração básica, para que possam ser usadas no processo de controle estratégico.

Junto com o SIA, a organização pode também contar com o Sistema de Apoio a Decisões Administrativas (SADA). O SADA é uma ferramenta – *software* específico – que auxilia os executivos na tomada de decisões mais subjetivas, decisões para as quais as informações disponíveis não são consideradas suficientes.

Segundo Oliveira (2015), as informações que são usadas mais frequentemente no processo de controle estratégico são:

Quantificação temporal de atividades a serem desenvolvidas; Datas de ocorrências de eventos, como os relatórios de progresso, objetivos, objetivos funcionais, desafios, metas; Valores de liberações financeiras, valores de custos realizados, valores de custos compromissados, volume de mão de obra aplicada; Quantificação da mão de obra; e Quantificação da qualidade dos trabalhos realizados. (OLIVEIRA, 2015, p. 273.)

Outros pontos que devem ser considerados, quanto às informações utilizadas no processo de controle, são: a frequência necessária para a geração das informações; a sua qualidade; e as suas fontes.

# A Alta Administração e o Controle Estratégico

A alta administração é, no final das contas, a grande responsável pelo processo de administração estratégica e, nesse papel, é, também, a última responsável pelo processo de seu controle. “Seu comportamento deve ser determinado e estável com relação ao estabelecimento e ao uso do sistema de controle” (CERTO; PETER, 2010, p. 158). Os estudiosos lembram que, para que se possa manter uma condição estratégica desejada, a alta administração deve garantir:

1. Funcionários de comportamento compatível com a organização, o que deve ser obtido por meio de incentivos a eles.
2. Uma estrutura organizacional que contribua para que o objetivo seja alcançado.
3. Valores e normas da cultura organizacional consistentes com o objetivo.
4. Disponibilidade de informação para atingir o objetivo. (CERTO; PETER, 2010, p. 158-159.)

Além disso, existem variáveis que são importantes para a manutenção do controle estratégico e que devem receber especial atenção da alta administração (Figura 5).

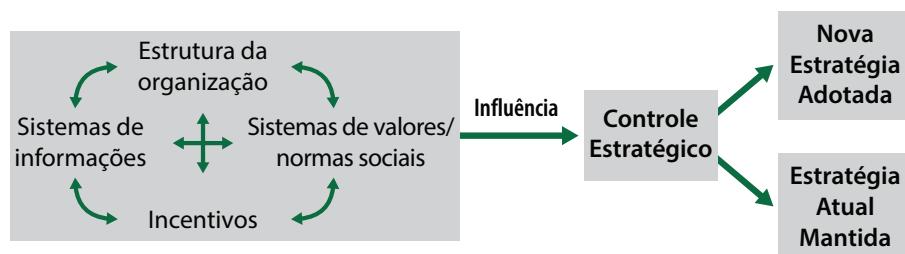


Figura 5 – Variáveis importantes para manter o controle estratégico

Essas variáveis são representadas por um modelo que tem por objetivo a manutenção da condição estratégica alcançada pela organização, ou uma mudança de patamar estratégico quando essa mudança se mostrar importante para o desenvolvimento da organização.

As quatro variáveis apresentadas nesse modelo – estrutura organizacional; incentivos; sistemas de valores organizacionais e normativo; e o sistema de informações - devem ser consistentes e complementares para garantir as possibilidades previstas de, através do controle estratégico, manter o *status* alcançado pela organização, ou a mudança de nível estratégico. Assim, essas variáveis são as que devem ser garantidas pela alta administração.

Outro aspecto para o qual a alta administração deve manter-se atenta é a resistência ao processo de controle estratégico que pode ocorrer na organização. Segundo Oliveira: “isso porque os controles existentes podem gerar cooperação quando são entendidos e aceitos, bem como gerar resistências e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de ser aplicados” (OLIVEIRA, 2015, p. 282).

Esse tipo de resistência ocorre porque se acredita que uma falha, dentro de uma determinada área da organização, compromete o resultado de outra, diretamente. Pensando assim, os gestores e os colaboradores acreditam estar de alguma forma ameaçados e, por isso, acabam tendo atitudes conflitantes e, sobretudo, até certo ponto, indiferença à fase de controle estratégico.

Além disso, Oliveira (2015, p. 282) aponta outros aspectos que podem se constituir em fontes de resistência ao processo de controle estratégico, como:

- falta de conhecimento sobre o sistema de controle;
- padrões de controle inadequados;
- avaliações incorretas; e
- ações corretivas com críticas pessoais.

Como em todo processo, a atenção permanente dos gestores é que irá garantir o seu desenvolvimento de forma adequada.

Realizar o controle nas empresas significa monitorar, avaliar, corrigir e melhorar os diversos tipos de atividades que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos. O controle estratégico é determinante para a monitoração e avaliação do processo de gestão estratégica de negócios. E, embora tenha várias finalidades, este deve ajudar os executivos no alcance dos objetivos da organização.

Em síntese, vimos que para o sucesso da gestão estratégica de negócios não basta – somente – o pensar estrategicamente, é preciso estabelecer as diretrizes organizacionais, conhecer e promover um diagnóstico adequado dos ambientes interno e externo, formular estratégias coerentes e consistentes, implementar estratégias de forma eficaz e eficiente e, sobretudo, garantir a contínua avaliação e controle estratégico. Nesse sentido, acreditamos que você já está preparado(a) para colocar em prática os ensinamentos aqui propostos, mas, pode ainda, continuar a ampliar seus conhecimentos a partir dos materiais complementares que separamos para você, com todo carinho e cuidado, àquilo que será fundamental para sua trajetória.

# Material Complementar

## Indicações para saber mais sobre os assuntos abordados nesta Unidade:

### Livros

#### **Administração Estratégica: Conceitos**

Capítulo 10 – **Processo de controle estratégico e desempenho.**

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARRELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

### Filmes

#### **Moneyball – O Homem que Mudou o Jogo**

Futebol, quem é que não gosta?! Se não for para ver o time preferido, que seja para ver que na ficção ou na vida real, sempre há um objetivo a ser perseguido. Afinal, alcançar o sucesso almejado é fundamental na gestão estratégica de negócios.

Traçando um objetivo real, analisando e encarando a situação para buscar a melhor estratégia para alcançar o objetivo principal.

### Leitura

#### **Modelo de Controle Estratégico de Custos: um Estudo de Caso em uma Empresa do Segmento de Segurança**

Conheça um **estudo de caso** sobre modelo de controle estratégico de custos. Nesse estudo você terá a chance de conhecer toda a metodologia empregada pela empresa e desfechos.

DIEHL, Carlos; QUEIROZ, Antônio. Modelo de controle estratégico de custos: um estudo de caso em uma empresa do segmento de segurança. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 3(3):262-274, setembro/dezembro 2006, Unisinos.

<https://goo.gl/3VKdAP>

#### **Administração Estratégica – Controle Estratégico**

<https://goo.gl/SKxnEB>

#### **Gestão Estratégia Orientada para Resultados: Mensurações em Projetos**

<https://goo.gl/3m41B4>

# Referências

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

DURTE, Glauco Diniz. **Controle estratégico e métodos de avaliação das estratégias.** Disponível em: <<http://glaucodinizduarteempresa.com.br/2016/11/22/controle-estrategico-e-metodos-de-avaliacao-das-estrategias/>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARSELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.





**Cruzeiro do Sul Virtual**  
Educação a Distância

www.cruzeirodosulvirtual.com.br  
Campus Liberdade  
Rua Galvão Bueno, 868  
CEP 01506-000  
São Paulo - SP - Brasil  
Tel: (55 11) 3385-3000



**Cruzeiro do Sul**  
Educacional