

MAURICIO BELONS

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

**O USO E O SENTIDO DOS INDICADORES:
COMO EMPRESAS UTILIZAM KPI PARA AJUSTES NA ESTRATÉGIA**

NOVA LIMA

2025

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 31 de janeiro de 2025 as 10h, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada "O uso e o sentido dos indicadores: como empresas utilizam KPI para ajustes na estratégia" de autoria do(a) mestrando(a) **MAURICIO BELONS**, discente do **Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações**.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição a dissertação foi:

APROVADO¹

APROVADO COM RESTRIÇÕES²

REPROVADO

Assinado por:

Maria Elisa Brandão Bernardes

Orientador(a): Profa. Dra. **Maria Elisa Brandão Bernardes**

DocuSigned by:

Diego Antonio Bittencourt Marconatto

Prof. Dr. **Diego Antonio Bittencourt Marconatto**

Assinado por:

Anderson de Souza Sant'Anna

Prof. Dr. **Anderson de Souza Sant'Anna**

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Belons, Mauricio

B452u O uso e o sentido dos indicadores: como empresas utilizam KPI para ajustes na estratégia. / Mauricio Belons. - Nova Lima, 2025.
[Documento Eletrônico]

Orientadora: Profª. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Administração Estratégica. 3. Empresas. I. Bernardes, Maria Elisa Brandão. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 005.332.1

Bibliotecária: Sandra Maria Vinhal – CRB 6/003845/0

Mauricio Belons

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

**O USO E O SENTIDO DOS INDICADORES:
COMO EMPRESAS UTILIZAM KPI PARA AJUSTES NA ESTRATÉGIA**

Dissertação apresentada no Programa de
Mestrado Profissional em Administração da
Fundação Dom Cabral

Área de concentração: Gestão Contemporânea
das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientadora: Profa. Dra. Maria Elisa Brandão
Bernardes

Nova Lima

2025

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos que acreditam que a sabedoria não está em acumular conhecimento, mas em usá-lo para transformar a si mesmo e o mundo ao redor.

EPÍGRAFE

"O conhecimento que não é capaz de transformar o mundo é
apenas curiosidade." (Rubem Alves)

"E se acenderem as estrelas, é porque alguém precisa delas."
(Vladimir Maiakóvski)

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que se envolveram, compreenderam, apoiaram
e torceram pelo sucesso desta jornada.

RESUMO

O acirramento da competição por mercados, novos hábitos de consumo, organizações orientadas a clientes e novas plataformas sociais e culturais estão levando os líderes a encararem novos desafios estratégicos. A velocidade das mudanças exige tempos de resposta e adaptação mais curtos, e as estratégias precisam ser reavaliadas e ajustadas em intervalos cada vez menores. Entender as estratégias como uma prática constante, e não como um plano fixo, e implementá-las em diálogo com sistemas de gestão de performance e indicadores de desempenho (KPI) permite equilibrar a necessidade de adaptação contínua (oferecida pela abordagem de Estratégia como Prática – SAP) com a estabilidade e o alinhamento estratégico buscados pelos Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control Systems). No escopo deste trabalho, o elo entre essas duas abordagens da gestão contemporânea das organizações é a geração de sentido. Através do Sensemaking, tanto a organização quanto, sobretudo, os indivíduos interpretam as incertezas a partir da leitura dos eventos e dos dados disponíveis, estabelecendo as ações que podem alterar desde atividades operacionais até a própria estratégia. Dessa forma, a adoção de Estratégia como Prática, embasada por MCS e KPI, e suportada pelo Sensemaking, tende a trazer ganhos significativos de performance competitiva e operacional.

Neste contexto, a presente dissertação investiga como os indicadores-chave de desempenho (KPI) são utilizados para suportar e influenciar mudanças estratégicas fundamentadas em fatos e dados. O estudo busca compreender como os KPIs são organizados, interpretados e institucionalizados, e de que forma ganham legitimidade dentro das organizações, tornando-se ferramentas efetivas para a adaptação estratégica. A pesquisa, de abordagem qualitativa, baseia-se na análise de empresas de médio porte no Brasil, utilizando entrevistas com gestores de diferentes áreas para examinar como os KPIs são produzidos, processados e utilizados nas decisões estratégicas.

Palavras-chave: Sistemas de Controle Gerencial, MCS, KPI, Indicadores de Desempenho, Sensemaking, Estratégia como Prática, SAP, Strategizing, Tomada de Decisão, Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The intensification of market competition, evolving consumer habits, customer-centric organizations, and emerging social and cultural platforms are compelling business leaders to confront unprecedented strategic challenges. The accelerating pace of change demands shorter response and adaptation times, necessitating that strategies be continuously reassessed and adjusted in increasingly shorter intervals. Viewing strategy as an ongoing practice rather than a fixed plan—and implementing it in dialogue with performance management systems and key performance indicators (KPIs)—enables organizations to balance the imperative for continuous adaptation (as advocated by the Strategy as Practice – SAP perspective) with the stability and strategic alignment provided by Management Control Systems (MCS). Within the scope of this study, sensemaking serves as the crucial link between these two contemporary management approaches. Through sensemaking, both organizations and, more critically, individuals interpret uncertainties by analyzing events and available data, thereby determining the actions that may influence anything from operational tasks to overarching strategic direction. Consequently, adopting a Strategy as Practice approach, underpinned by MCS and KPIs, and reinforced by sensemaking, tends to yield substantial gains in competitive and operational performance.

In this context, this dissertation explores how key performance indicators (KPIs) are utilized to support and influence data-driven strategic adjustments. The study seeks to understand how KPIs are structured, interpreted, and institutionalized, and how they attain legitimacy within organizations, ultimately transforming into effective instruments for strategic adaptation. Employing a qualitative research approach, the study focuses on medium-sized enterprises in Brazil, leveraging interviews with managers from various functional areas to examine how KPIs are developed, processed, and leveraged in strategic decision-making.

Keywords: Management Control Systems, MCS, KPI, Performance Indicators, Sensemaking, Strategy as Practice, SAP, Strategizing, Decision-Making, Strategic Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa dos MCS	18
Figura 2 Características dos Sistemas de Controle Gerencial	20
Figura 3 - Alavancas de controle	21
Figura 4 - MCS como Pacote	23
Figura 5 - Comparação de MCS (autor), a partir do Mapa de MCS	25
Figura 6 - Taxonomia de KPI	26
Figura 7- Balanced Scorecard	28
Figura 8 - Níveis de aprendizado em função do ambiente de aprendizado corporativo	31
Figura 9 - Estratégias de desafios e pontos fortes correspondentes à visualização	36
Figura 10 - Relação entre “scanning, Interpretation and learning”	38
Figura 11 - Classificação de porte de empresas segundo institutos brasileiros	43
Figura 12 - Empresas entrevistadas nesta pesquisa	44
Figura 13 - Profissionais entrevistados, sua área, cargo e tempo de entrevista	44
Figura 14 - Principais conceitos e planejamento de coleta de dados	46
Figura 15 - Resumo de dados analisados – Estruturação dos MCS – Unificação de sentido	47
Figura 16 - Resumo de dados analisados – Estruturação dos MCS – Avaliação predominante ..	49
Figura 17 - Resumo de dados analisados – Estruturação dos MCS – Estrutura MCS	50
Figura 18 - Resumo de dados analisados - Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System) - Estruturação dos MCS nas empresas pesquisadas	51
Figura 19 - Resumo de dados analisados - Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System) – Interpretações	51
Figura 20 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Orientação e objetivo	52
Figura 21 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Foco Temporal	54
Figura 22 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Abrangência	55
Figura 23 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Áreas de relevância ..	56
Figura 24 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Taxonomia	57
Figura 25 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Quantidade	59
Figura 26 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Confiabilidade	60
Figura 27 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Jornada do cliente	61
Figura 28 - Resumo de dados analisados - Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System) - Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators)	62
Figura 29 - Resumo de dados analisados - Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System) - Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators) – Interpretações	63
Figura 30 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Relação entre KPIs e Estratégia, Visão da estratégia pela média gestão e Engajamento com a estratégia	64
Figura 31 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Interdisciplinaridade	66
Figura 32 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Utilização dos KPIs pela média gestão	68
Figura 33 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Participação da média gestão	70
Figura 34 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP)	71
Figura 35 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Interpretações	72

Figura 36 - Resumo de dados analisados – Sensemaking – Criação de sentido para os MCS e KPI – Interpretação	72
Figura 37 - Resumo de dados analisados – Sensemaking – Criação de sentido para os MCS e KPI – Ação	74
Figura 38 - Resumo de dados analisados – Sensemaking – Criação de sentido para os MCS e KPI	76
Figura 39 - Resumo de dados analisados – Sensemaking – Criação de sentido para os MCS e KPI – Interpretações.....	76
Figura 40 - Resumo da discussão do objetivo específico número 1 por categoria de análise	77
Figura 41 - Resumo da discussão do objetivo específico número 2 por categoria de análise	80
Figura 42 - Resumo da discussão do objetivo específico número 3 por categoria de análise	83
Figura 43- Resumo da discussão do objetivo específico número 4 por categoria de análise	86

LISTA DE ABREVIATURAS

BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
KPI	Key Performance Management
MCS	Management Control System
SAP	Strategy as practice
BI	Business Intelligence

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Pergunta de Pesquisa	14
1.2	Objetivo	14
1.2.1.1	<i>Objetivos específicos</i>	14
1.3	Justificativa	14
1.4	Estrutura proposta para o projeto	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System)	16
2.1.1	<i>O surgimento da disciplina e as principais abordagens</i>	16
2.1.2	<i>Estruturação de um MCS – Management Control System</i>	17
2.1.2.1	<i>Conceituação de MCS</i>	18
2.1.2.2	<i>Organização de alguns dos principais MCS</i>	19
2.1.2.3	<i>Comparação entre os MCS</i>	23
2.1.3	<i>Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators) – contexto atual e perspectivas</i>	25
2.1.4	<i>O aspecto social das tecnologias impactando nos MCS</i>	28
2.2	Estratégia como prática (SAP – Strategy as practice)	32
2.2.1	<i>A abordagem da estratégia como uma prática social</i>	32
2.2.2	<i>O papel dos números na abordagem de estratégia como prática</i>	34
2.2.3	<i>Visual Strategizing</i>	35
2.3	Sensemaking – criação de sentido para os MCS e KPI	36
2.3.1	<i>Sistemas de interpretação e Sensemaking</i>	36
2.3.2	<i>Sensemaking e a performance organizacional</i>	41
3	METODOLOGIA	43
3.1	Campo de pesquisa	44
3.2	Método utilizado	45
3.3	Definição constitutiva e operacional dos conceitos em estudo	45
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.1	Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System)	47
4.1.1	<i>Estruturação dos MCS nas empresas pesquisadas</i>	47
4.1.1.1	<i>Resumo dos dados analisados</i>	51
4.1.2	<i>Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators)</i>	52

4.1.2.1	<i>Orientação e objetivo</i>	52
4.1.2.2	<i>Foco temporal</i>	53
4.1.2.3	<i>Abrangência</i>	54
4.1.2.4	<i>Áreas de relevância</i>	56
4.1.2.5	<i>Taxonomia</i>	57
4.1.2.6	<i>Quantidade</i>	58
4.1.2.7	<i>Confiabilidade</i>	60
4.1.2.8	<i>Jornada do Cliente</i>	61
4.1.2.9	<i>Resumo dos dados analisados</i>	62
4.2	O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP)	63
4.2.1	<i>Resumo dos dados analisados</i>	71
4.3	Sensemaking – criação de sentido para os MCS e KPI	72
4.3.1	<i>Resumo dos dados analisados</i>	76
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
5.1	Como os indicadores são organizados por seus usuários	77
5.2	Funções atribuídas aos indicadores por seus usuários	80
5.3	Como os indicadores ganham sentido dentro das organizações	83
5.4	Relação entre práticas cotidianas de alterações estratégicas com os indicadores de desempenho	86
6	CONCLUSÕES	90
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A	100

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, mercados competitivos, clientes mais exigentes, necessidades em transformação, novos hábitos de consumo e sociais, crises e conflitos geopolíticos, velozes inovações tecnológicas, preocupações com sustentabilidade que abarcam uma ampla gama de novos desafios conforme organizado e estabelecido pela ONU em 2015 (<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>), além de culturas mais inclusivas, levam os indivíduos e as empresas a novas interpretações, novos desejos e novos comportamentos.

Para competirem, as empresas devem entender as estratégias não como planos fixos, mas sim, moldadas e ajustadas com base em novas informações, novas interpretações, oportunidades e desafios (Jarzabkowski, 2004). Competir através de modelos de planejamentos fixos, ajustados tradicionalmente em intervalos longos de tempo, concebidos e patrocinados pela alta gestão, tende a não habilitar as empresas à velocidade de reação necessária nos tempos atuais. Adicionalmente, não considerar que os profissionais gerem interpretações pessoais sobre as estratégias, controles e sobre suas próprias atividades, conduz a resultados provavelmente distintos dos esperados no plano estratégico e gerencial corporativos (Balogun & Johnson, 2005). Finalmente, desenhar estratégias e, sobretudo, alterá-las continuamente sem um embasamento numérico e sem modelos holísticos de análise de dados, pode levar a interpretações incompletas ou enganosas dos cenários e dos eventos que demandam reação (Malmi & Brown, 2008).

Entender as estratégias como uma prática cotidiana, não como um plano fixo, e implementá-las, dialogando com os sistemas de gestão de performance e indicadores de desempenho (KPI), permite equilibrar as mudanças e a constância com o alinhamento estratégico (Simons, 1995, 2000). As mudanças estariam relacionadas com as práticas cotidianas de estratégia, e a constância com os sistemas de controle de gestão e seus KPI. Cabe considerar que os indicadores e eventos são interpretados por pessoas que, ao fazê-lo, definem as ações que serão implementadas. Assim, a geração de sentido (Daft et al., 1984; Weick, 2005) e o Sensemaking, estabelecem uma ponte entre os sistemas de gestão e indicadores de desempenho com a prática da estratégia.

Diversas pesquisas detalhadas neste trabalho tratam dos sistemas de gestão (MCS, management control systems), indicadores de performance (KPI, key processes indicators), Strategy as practice (SAP) e sensemaking. Contudo, é mais comum encontrar a correlação entre SAP e Sensemaking e entre MCS e KPI, deixando uma lacuna sobre a relação entre MCS e KPI com SAP, através da geração de sentido (sensemaking). Ou seja, como os KPI são utilizados

e como ganham sentido e legitimidade, para que a prática de alterações estratégicas cotidianas seja implementada a partir de bases numéricas e racionais.

O termo MCS começou a ser cunhado por volta dos anos 20 com Thomas Sanders, porém, apenas em 1945 a Harvard Business School (HBS) usou pela primeira vez o termo Controle Gerencial. A partir de então, autores como Robert Antony (1965), Baiman (1982) e outros reforçaram essa área de pesquisa, criando posteriormente o termo Management Control Systems (MCS). Diversos frameworks de MCS foram criados, situando-se em espectros de orientação do suporte à decisão e amplitude de cobertura; este último mais focado nas funções centrais administrativas até visões mais holísticas das organizações.

Conservando características próprias e enfoques diferentes, que devem ser compreendidos ao se selecionar um MCS para suporte à gestão estratégica, frameworks como o de Daft e Macintosh (1984), Simons (1995, 2000) e Malmi e Brown (2008) estão entre as mais relevantes empreitadas da gestão estratégica e operacional. Segundo as mais diversas abordagens de MCS, a performance das organizações é acompanhada pelos gestores através dos KPI, que devem ser estabelecidos a partir de critérios para que se tornem verdadeiros vetores de transformação corporativa (Antonsen, 2014; Domínguez et al., 2019; Rodriguez et al., 2009; Schrage & Kiron, 2018).

Entretanto, a adoção de um MCS não é tarefa fácil e nunca é garantia de sucesso para as organizações que os implementam. Alguns possíveis efeitos colaterais (Antonsen, 2014; Malina & Selto, 2001; Neely, 2008; Orlikoski, 1991; Voelpel et al., 2005) já foram estudados e devem ser observados e gerenciados. No escopo deste trabalho, foram explorados efeitos colaterais de aplicação do BSC (Balanced Scorecard), Kaplan e Norton (1992, 1996), um dos mais conhecidos frameworks de MCS dos anos 2000, conforme a consultoria Bain & Company (2023), e que segue sendo utilizado até hoje.

Os modelos numéricos, como por exemplo os MCS e KPI, são interpretados e ganham sentido, sendo então aceitos e legitimados para que gerem ações (Maitlis, 2014; Weick, 1995, 2005) e impactem a prática da estratégia, combinando parâmetros concretos dos sistemas numéricos com a característica social do sensemaking e da abordagem de práticas de estratégia.

Ao analisarmos o impacto dos MCS nas organizações modernas e todo o contexto social, econômico e cultural dos tempos atuais, é importante termos em mente que apenas modelos numéricos, baseados em dados e indicadores, desenhados e destinados para o controle das organizações e dos indivíduos, não são suficientes para manter as empresas competitivas, eficientes e inovativas. Ambientes organizacionais contêm níveis de incertezas que precisam ser processados para que ações sejam tomadas (Daft et al., 1984). Os ambientes são complexos

e dinâmicos, e é função dos gestores analisar padrões a partir de informações ambíguas e convertê-las em interpretações significativas, que influenciem ações e definam respostas que busquem impactos positivos na performance corporativa (Antonsen, 2014; Balogun, 2005; Daft et al., 1984; Langfield-Smith, 2006; Neely, 2008; Thomas et al., 1993; Xu et al., 2015).

A geração de sentido é um fenômeno a priori individual, sujeito, dentre outros, às plataformas culturais, experiências anteriores e interações entre as pessoas e grupos. Por essa razão, eventos e interpretações do uso e impacto dos MCS, KPI e práticas de estratégia podem variar em função do contexto e das pessoas envolvidas (Balogun & Johnson, 2005; Spee, & Jarzabkowski, 2009; Van der Heijden, 1996).

Estabelecidos os sistemas de gestão, ou seja, os MCS e seus KPI, e reconhecido o papel social e individual do Sensemaking, a execução das práticas de estratégia, conforme a abordagem de Strategy as Practice (Golsorkhi & Damon, 2010; Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski & Spee, 2009), ao utilizar os MCS e KPI, concilia mudanças estratégicas constantes, necessárias para acompanhar o mercado, com a estabilidade fundamental para a garantia de eficiência. Conforme Jarzabkowski (2004), as mudanças são originadas por práticas adaptativas e pelas práticas-em-uso, ao passo que a estabilidade advém das práticas repetitivas.

Sistemas numéricos, como os MCS e KPI, desempenham um papel fundamental ao sistematizarem e generalizarem questões corporativas complexas com um elevado nível de ambiguidade e desconfiança (Porter, 1995). Eles podem subsidiar processos de tomada de decisão em ambiente complexos e gerar um sentido pacificador de valores e interesses, dando sustentabilidade à decisão através da geração de objetividade, consistência, transparência e competência (Denis et al., 2006).

Já Power (2004) analisa o impacto dos MCS e KPI nas práticas de gestão e estratégia. Ele faz uma analogia desses sistemas a “remédios fatais” que podem levar à rigidez e burocracia, além de legitimar estruturas de política e poder. Voelpel (2005) alerta para a possibilidade desses sistemas exercerem alto poder coercitivo e tirânico, e Denis et al. (2006) apontam para eventuais resistências e ineficiências. O presente trabalho analisa estes e outros achados dos impactos sobre os sistemas numéricos na geração de sentido e na prática da estratégia.

A combinação dos constructos de MCS, SAP e Sensemaking gera rica oportunidade para as empresas se posicionarem e responderem ao cenário dinâmico e volátil atual. Entretanto, a maior parte da literatura identificada está dedicada às pesquisas quantitativas realizadas em organizações de grande porte internacionais. De acordo com o Sebrae (www.sebrae.com.br), as pequenas e médias empresas respondem por 29,5% da riqueza produzida no Brasil. Essas

empresas, apresentam os maiores índices de geração de empregos, ao mesmo tempo em que apresentam as menores taxas de produtividade. Por isso, é relevante identificar como essas empresas que atuam no Brasil se comportam nas práticas de alteração de suas estratégias, como utilizam indicadores para apoiar esse processo e como esses indicadores são produzidos, interpretados e institucionalizados, a partir do estudo da relação entre MCS, KPI, SAP e Sensemaking.

1.1 Pergunta de Pesquisa

Como os indicadores de desempenho (KPI) ganham sentido e são utilizados como ferramenta unificada em processos de ajustes nas estratégias?

1.2 Objetivo

Entender como empresas de médio porte que atuam no Brasil geram sentido sobre os indicadores de desempenho e os utilizam para alterações contínuas em sua estratégia.

1.2.1.1 Objetivos específicos

1. Entender como os indicadores são organizados por seus usuários;
2. Observar as funções atribuídas aos indicadores por seus usuários;
3. Analisar como os indicadores ganham sentido dentro das organizações;
4. Explorar a relação entre práticas cotidianas de alterações estratégicas com os indicadores de desempenho.

1.3 Justificativa

Diversas pesquisas detalhadas neste trabalho tratam dos sistemas de gestão MCS, KPI, SAP e sensemaking. Contudo, é mais comum a correlação entre SAP e Sensemaking e entre MCS e KPI, deixando uma lacuna sobre a relação entre MCS e KPI com SAP, através da geração de sentido (sensemaking). Ou seja, como os KPI são utilizados e como ganham sentido e legitimidade para que a prática de alterações estratégicas cotidianas seja implementada a partir de bases numéricas e racionais.

A maior parte da literatura identificada está dedicada às pesquisas quantitativas, realizadas em organizações de grande porte e internacionais. De acordo com o Sebrae (www.sebrae.com.br), as pequenas e médias empresas respondem por 29,5% da riqueza produzida no Brasil. Essas empresas, que empregam entre 50 e 99 pessoas no setor de serviços e entre 100 e 499 na indústria, apresentam os maiores índices de geração de empregos, ao mesmo tempo em que apresentam as menores taxas de produtividade.

Sendo assim, esta pesquisa se justifica ao buscar identificar, a partir da abordagem da prática (SAP), como indicadores (KPI) são produzidos, interpretados (sensemaking) e institucionalizados nos MCS para apoiar decisões de mudança estratégica.

1.4 Estrutura proposta para o projeto

Esta dissertação aborda três constructos. A primeira parte trata dos Sistemas de Gestão, identificados por MCS (management control systems). É apresentado um breve histórico de como esse termo surgiu na academia e as três principais abordagens que procuram definir os MCS. Na sequência, quatro importantes MCS são apresentados e comparados entre si. Como derivada dos MCS, são abordadas questões acerca dos KPI que os sustentam, abrangendo um framework para seleção e produção desses indicadores, além de cobrir pesquisas recentes e tendências sobre o tema. Finalmente, são apresentados alguns possíveis efeitos colaterais do uso KPI e MCS nas organizações.

O segundo constructo apresenta conceitos de Estratégia como Prática (SAP – Strategy as practice), estendendo a análise pelos sistemas numéricos aplicados à prática constante da estratégia e os impactos negativos que devem ser observados e gerenciados. Finalizando este constructo, é abordado o tema de ferramentas e métodos de visualização dos processos de estratégia como prática.

O terceiro constructo que compõe este trabalho é o Sensemaking e algumas de suas conexões com o item anterior, MCS e KPI. Este capítulo apresenta o conceito de Sistemas Interpretativos, de sensemaking atuando nas organizações e indivíduos e seu impacto na performance corporativa. Este capítulo também trata de algumas reflexões sobre os resultados inesperados obtidos como consequência do sensemaking aplicado nas empresas.

Na sequência, esse trabalho detalha a metodologia e apresenta o resultado da pesquisa, assim como uma avaliação à luz dos constructos e pesquisas anteriores, seguida pela conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System)

2.1.1 O surgimento da disciplina e as principais abordagens

Strauss e Zecker (2013), em sua revisão de literatura sobre a conceitualização dos Sistemas de Controle Gerencial (MCS do inglês Management Control System), indicam que o termo MCS começou a emergir através de Thomas Sanders que, em 1921/22, utilizou o termo Controle pela primeira vez em um curso de contabilidade, seguido de Earle Burchell (1922/23), que empregou o termo Controle Orçamentário também em um curso de contabilidade. Em 1938, Ross Walker mudou o foco do curso de contabilidade da Harvard Business School (HBS) da abordagem clássica da contabilidade para controle, deslocando o foco das necessidades dos contadores para a necessidade dos gerentes (Zaleznik, 2005). Essa mudança foi reforçada em um curso que a HBS ministrou para o Departamento de Defesa Americano entre 1941 e 1945, utilizando pela primeira vez o termo Controle Gerencial (Vancil, 1989).

Em 1965, Robert Antony seguiu a trilha de Walker ao oferecer o curso de Sistemas de Planejamento e Controle, mesmo título de seu livro seminal. No ano seguinte, Antony mudou o nome do seu curso na HBS para Management Control System. Antony (1965) definiu MCS como um mecanismo através do qual os recursos são priorizados e utilizados de maneira eficiente e eficaz para atingir os objetivos da organização. Baiman (1982) foi um dos primeiros pesquisadores, além de Antony (1965), a relacionar ferramentas de tomada de decisão com ferramentas de controle. Muito foi escrito desde então e em 2013, Strauss e Zecker apontaram três principais abordagens de MCS em seu trabalho de revisão de literatura.

A abordagem mais citada é a de Merchant e Van der Sted (2003), para quem os MCS são objetos de controle que englobam resultados, ações e pessoas/cultura. Esses objetos são necessários porque as pessoas têm limitações, problemas motivacionais e falta de direção. Assim, o objetivo central dos MCS é influenciar o comportamento humano, que tem de ser controlado para garantir alinhamento aos objetivos organizacionais.

A segunda abordagem mais citada é a de Anthony e Govindaraja's (2007), para quem os MCS são sistemas usados pela gestão para controlar as atividades de uma organização. Os autores compartilham a mesma visão de comando e controle presente em Merchant e Van der Sted (2003), ambos situando MCS apenas como uma ferramenta de implantação estratégica e interação organizacional.

A terceira abordagem mais citada é a de Simons (1995, 2000). O entendimento de Simons é mais abrangente porque reconhece que o controle organizacional pode ser atingido tanto pela monitoração formal quanto por controles sociais e culturais. Ainda que Simons (1995, 2000) entenda que a estratégia e os MCS sejam concebidos por estruturas organizacionais hierarquizadas e que os MCS sejam derivados da formulação estratégica, o autor prevê o mecanismo de feedback e retroalimentação entre metas, ações e estratégias, afastando os MCS de uma conceitualização puramente de comando e controle (Strauss & Zecker, 2013). Simons (1995, 2000) tem foco relacionado à informação, como ela é gerada, comunicada e utilizada nas organizações.

2.1.2 Estruturação de um MCS – Management Control System

Implementar MCS através de frameworks garante que todas as partes dos sistemas de controle sejam analisadas, categorizadas e sistematizadas (Strauss & Zecker, 2013). No mapa dos MCS de Strauss e Zecker (2013), conforme consta na Figura 1, os autores situam os MCS a partir de dois conceitos:

- 1) Sua tendência a operar mais como uma ferramenta de tomada de decisão do que de controle organizacional;
- 2) Sua amplitude de cobertura do universo corporativo, abarcando controles mais centrais ou mais abrangentes, nesse último caso, englobando inclusive controles informais.

Controles formais incluem regras, processos operacionais padronizados e orçamentos. Langfield-Smith (2006) afirma que os controles formais são mais visíveis, objetivos e frequentemente orientados a finanças, enquanto os controles informais, que não são necessariamente e conscientemente desenhados, incluem as políticas não escritas e são derivados da cultura da organização.

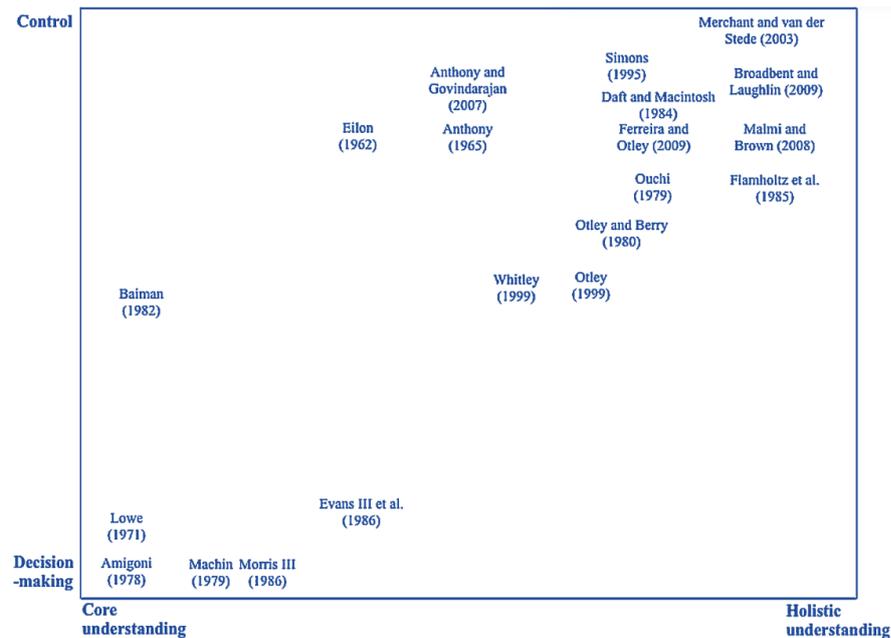


Figura 1 - Mapa dos MCS

Adaptado de *Management control systems: A review*, de E. Strauss e C. Zecker, 2013.

2.1.2.1 Conceituação de MCS

Para Daft e Macintosh (1984), o propósito principal dos MCS é implementar a estratégia corporativa de cima para baixo, implementando a estratégia mediante o direcionamento e a monitoração de recursos de entrada, influenciando os processos de transformação e monitorando a saída da produção dos departamentos. Para eles, os MCS são elementos importantes para identificar se os objetivos e estratégias estão sendo implementados no nível das atividades da organização e quais impactos estão gerando.

Simons (1995) define MCS como procedimentos e rotinas baseadas em informações, utilizados para manter ou alterar o comportamento das atividades nas organizações. O autor coincide com Daft e Macintosh (1984) ao posicionar os MCS como um conjunto de controles para garantir alinhamento entre os empregados e gestores, além do alinhamento de ambos com os objetivos e estratégias da alta gestão. Contudo, Simons (1995) amplia o espectro de controles ao tratar tanto dos controles formais quanto dos informais.

Merchand e Van der Sted (2003) e Anthony e Govindaraja's (2007) coadunam com os autores que os precedem afirmando que os MCS são desenhados para influenciar o comportamento das pessoas. Merchandt e Van der Sted (2003) possuem uma visão mais holística, enquanto Anthony e Govindaraja's (2007) exploram controles mais centralizados. De

qualquer forma, ambas as abordagens ignoram os controles informais (Strauss & Zecker, 2013) já tratados por Simons (1995).

Malmi e Brown (2008), através de sua visão de MCS como um pacote, possuem uma das visões mais holísticas segundo o mapa de MCS de Strauss e Zecker (2013), conforme a Figura 1. A visão dos autores contrasta com os demais, que afirmavam que as organizações utilizam um conjunto complexo de diferentes MCS, defendendo a visão de pacote. Para eles, os sistemas não devem focar exclusivamente em controles formais e nem operar desconectados e isolados, evitando erros de análises e conclusões fragmentadas.

2.1.2.2 Organização de alguns dos principais MCS

A partir do mapa dos MCS de Strauss e Zecker (2013), como consta na Figura 1, considerando uma visão mais holística dos sistemas e uma orientação ao controle organizacional, quatro frameworks foram comparados a partir de sua visão conceitual e da organização de seus componentes: Daft e Macintosh (1984), Malmi e Brown (2008), Merchandt e Van der Sted (2003) e Simons (1995, 2000).

Daft e Macintosh (1984) identificaram seis componentes que englobam o controle gerencial das organizações e estão representados na Figura 2. A organização foi feita em dois grupos: componentes de formulação estratégica e componentes de implementação estratégica. Eles identificaram que dois dos seis componentes são mais frequentemente utilizados: o Orçamento Operacional, tido como relevante para 94,1% dos entrevistados, e os Relatórios estatísticos, relevante para 91,8% dos entrevistados, ambos situados na fase de implantação estratégica e consumidos majoritariamente pela média gestão. Na visão dos autores:

- O plano estratégico é um mergulho profundo na posição que a organização ocupa perante sua indústria. É uma análise de contexto, de fortalezas e fragilidades, discutindo a oferta, os competidores e as tendências de mercado e econômicas;
- O plano de longo prazo é uma projeção financeira dos próximos cinco anos, desmembrando os números por unidades de negócio e exercitando possibilidades de lucros e perdas;
- Orçamento operacional, que é geralmente atualizado mensalmente e comparado contra as metas. Estima lucros, despesas, custos, ativos e demais contas relevantes para a empresa, considerando o ano próximo;

- Relatórios estatísticos, geralmente comparados contra performances anteriores, são compostos por dados estatísticos e contêm informações sobre pessoal, estatísticas sobre clientes, volume de negócios, avaliação de devedores e demais estatísticas relevantes;
- Avaliação de performance é o registro de metas e performance dos gestores e colaboradores;
- Políticas e instruções de trabalho são as regras e procedimentos que normalizam a execução e controle do trabalho operacional.

Componente	% de utilização	Papel na estratégia	Usuário	Fonte (departamento)
Plano estratégico	Não declarado na pesquisa dos autores	Formulação	Alta gestão	Planejamento estratégico
Plano de longo prazo	Não declarado na pesquisa dos autores		Controller	Controller
Orçamento operacional	94,1	Implementação	Média gestão (departamentos)	Controller
Relatórios estatísticos	91,8			Sistemas de informação gerencial e Processamento de dados
Avaliação de performance	84,9			Sistemas e procedimentos
Políticas e instruções de trabalho	75,6			Pessoal

Figura 2 Características dos Sistemas de Controle Gerencial

Fonte: Adaptado de *The nature and use of formal control systems for management control and strategy information*, de R. L. Daft e N. B. Macintosh, 1984.

O MCS de alavancas de controle desenhado por Simons (1995, 2000) tem como objetivo monitorar a implementação da estratégia mantendo o balanceamento entre controle, flexibilidade, inovação e criatividade por meio de quatro componentes, ou alavancas, conforme demonstrado na Figura 3. Esses são: sistemas de crenças, sistemas de fronteiras, sistemas de controles interativos e sistemas de controle de diagnóstico:

- Os sistemas de crenças estão ligados à cultura organizacional e às crenças compartilhadas e são representadas a partir da missão, visão, crenças e propósito;
- Os sistemas de fronteira definem os limites dentro dos quais as pessoas e a organização atuam, sendo representados pelos códigos de conduta, aquisição de ativos e procedimentos operacionais;
- Os sistemas de controle de diagnóstico exercem um controle fundamental no processo de transformação das estratégias planejadas e realizadas através da definição e monitoração das ações. Dentro desses sistemas encontram-se os orçamentos, os projetos

de monitoração e performance, a alocação de recursos e os ciclos de feedback e ações corretivas;

- Os sistemas de interação são essenciais na proposição de estratégias emergentes como resposta às incertezas do processo de estratégias deliberadas.

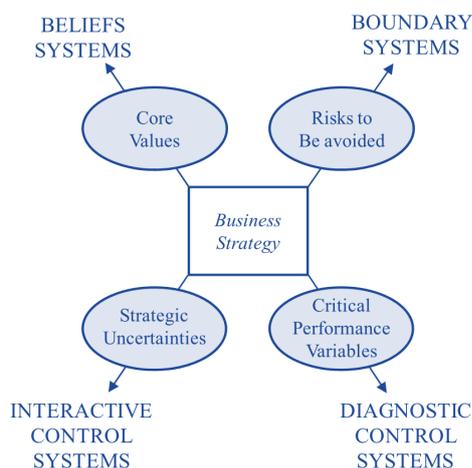


Figura 3 - Alavancas de controle

Adaptado de: *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, de R. Simons, 1995.

Assim como Daft e Macintosh (1984), Malmi e Brown (2008) e Merchant e Van der Sted (2003), Simons (1995) entende que os MCS devem garantir alinhamento entre os empregados e as camadas de gestão, e desses em relação à estratégia corporativa. Contudo, diferente de Daft e Macintosh (1984), Simons (1995) coloca luz nos controles informais (Langfield-Smith, 2006) ao tratar a alavanca de sistemas de controles interativos, presentes também na relação intrincada entre controles pessoais e controles de cultura de Merchant e Van der Sted (2003), e no componente de controles cibernéticos de Malmi e Brown (2008).

Merchant e Van der Sted (2003) organizaram sua proposta de MCS em quatro componentes ou controles: resultados, ações, pessoal e cultura:

- Os controles de resultados influenciam os empregados a preocuparem-se com o resultado de suas atividades no sentido de maximizar o resultado da organização;
- Controles de ações estão mais relacionados à camada de gestão e buscam medir os passos necessários para garantir que os empregados atuem de forma alinhada aos interesses corporativos;
- Controles de pessoal estão baseados na tendência natural de autocontrole, ou seja, no esforço individual para o atingimento das metas;

- Controles de cultura atuam no encorajamento para controle mútuo, na autorregulação que as pessoas fazem ao se compararem com as demais, e no estímulo para que todos atuem em sincronia e dentro das normas e valores corporativos.

De acordo com Strauss e Zecker (2013), o framework de Simons (1995, 2000) tem por objetivo a inovação e o controle, enquanto o de Merchant e Van der Sted (2003) é mais orientado ao comando e controle das organizações, conforme a Figura 1. Dessa forma, mesmo ambos reconhecendo a relevância dos controles informais, o fazem com objetivos distintos (Strauss & Zecker, 2013).

Malmi e Brown (2008) propuseram uma nova topologia de MCS, utilizando o conceito de um pacote que integra diversos sistemas de controle, organizando os componentes em cinco grandes grupos, conforme consta na Figura 4. Esse modelo, amplo e holístico, endereça processos de suporte à decisão e de controle organizacional com o intuito de direcionar o comportamento humano, o que também é objetivo dos frameworks de Daft e Macintosh (1984), Merchant e Van der Sted (2003) e Simons (1995). Os componentes estão distribuídos em cinco grandes grupos:

- Na base, encontram-se os componentes de controle administrativo, mais relacionados ao controle formal e à burocracia. Esses controles dirigem e monitoram o comportamento dos empregados e criam as regras de governança através das políticas, procedimentos e modelo organizacional;
- No topo estão os componentes ligados aos controles culturais relacionados aos valores compartilhados, às crenças e normas sociais;
- Já no centro do modelo, no grupo de planejamento são definidas as metas, os parâmetros de análise, a interrelação necessária entre as áreas da empresa, o esforço e o recurso necessários para as iniciativas estratégicas;
- Ainda no centro do modelo, o grupo de controles cibernéticos tem uma extensa proximidade com o conceito de controle, englobando medição de performance e comparação da performance com o esperado, retroalimentando informações sobre variações não esperadas e modificando o comportamento do sistema. Ainda, conectando comportamentos às metas e estabelecendo a responsabilização sobre os desvios, os sistemas cibernéticos assumem o papel de sistemas de controle e de suporte à;

- Último grupo no centro do framework, o grupo de recompensas e compensações busca motivar e aumentar a performance dos times, atrelando recompensas ao esforço direcionado para a execução das atividades estratégicas.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figura 4 - MCS como Pacote

Adaptado de: *Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions*, de Malmi, T., & Brown, D. A, 2008.

2.1.2.3 Comparação entre os MCS

A partir do mapa dos MCS (Strauss & Zecker, 2013) da Figura 1 e da análise de alguns dos principais MCS, Daft e Macintosh (1984), Malmi e Brown (2008), Merchandt e Van der Sted (2003), Simons (1995, 2000), é possível enxergar paralelos e evoluções entre os sistemas, conforme demonstrado na Figura 5.

Enquanto Daft e Macintosh (1984) e Malmi e Brown (2008) tratam o planejamento como componentes específicos, trazendo a definição de estratégia para dentro de seus MCS e tratando-a com maior amplitude, considerando aspectos financeiros e não financeiros, Merchandt e Van der Sted (2003) encapsulam o planejamento no componente de controles de resultados, aplicando uma lente mais financeira. Já Simons (1995, 2000) assume que os MCS são planejados e executados na sequência do processo de planejamento estratégico, tirando-o do escopo do seu framework.

O processo de orçamentação é realizado nos quatro MCS analisados. Daft e Macintosh (1984) e Malmi e Brown (2008) tratam o orçamento dentro de componentes específicos, ao passo que Simons (1995, 2000) o executa dentro da alavanca de controle de diagnóstico. Já Merchandt e Van der Sted (2003) o faz dentro de controles de resultados.

Os relatórios que agrupam os indicadores de desempenho (KPI), ponto central dos MCS, são tratados nos quatro frameworks estudados. Daft e Macintosh (1984) os agrupam em relatórios estatísticos, Simons (1995, 2000) em sistemas de controle de diagnóstico, Merchandt e Van der Sted (2003) em controles de resultados e Malmi e Brown (2008) em controles cibernéticos.

Simons (1995, 2000) e Malmi e Brown (2008) reconhecem controles informais com mais ênfase do que Daft e Macintosh (1984) e Merchandt e Van der Sted (2003) – esses últimos mais focados nos controles formais dos MCS. Através das alavancas de controles interativos, Simons (1995, 2000) reconhece e trata explicitamente o impacto que a relação entre as pessoas exerce nas organizações. Já Malmi e Brown (2008) tratam desta questão ainda dentro de controles cibernéticos ao reconhecerem, além dos sistemas baseados em métricas financeiras, também os sistemas baseados em métricas não financeiras e os sistemas híbridos, como por exemplo o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).

Embora Daft e Macintosh (1984), Malmi e Brown (2008), Merchandt e Van der Sted (2003) e Simons (1995, 2000) coincidam na importância das pessoas para o sucesso corporativo, e que os MCS têm o papel de influenciarem o comportamento das pessoas, apenas Daft e Macintosh (1984) e Malmi e Brown (2008) tratam a avaliação dos profissionais através de componentes explícitos no framework de MCS. Tendo maior profundidade nesse tema, Malmi e Brown (2008) definem mecanismos de recompensa e compensações. Simons (1995, 2000) e Merchandt e Van der Sted (2003) não tratam explicitamente desse tema no escopo dos seus frameworks de MCS.

Os quatro frameworks analisados possuem componentes específicos para normalizarem o comportamento e ação das pessoas dentro do ambiente corporativo e na execução de suas atividades. Esses componentes se aplicam também para o registro e documentação do processo de trabalho e do processo produtivo, sendo a base para o aprendizado corporativo (Ellstrom 2001). Daft e Macintosh (1984) agrupam as políticas e procedimentos no componente políticas e instruções de trabalho, Simons (1995, 2000) em sistemas de fronteiras, Merchandt e Van der Sted (2003) em controles pessoais, e Malmi e Brown (2008) em controles administrativos. O framework de Malmi e Brown (2008) traz ainda a inclusão do termo governança como um controle, o que não é explicitamente citado pelos frameworks anteriores.

Finalmente, em Daft e Macintosh (1984) tem-se o único framework analisado que não tem um componente dedicado à cultura corporativa. Simons (1995, 2000) dedica um componente exclusivo para tratar a cultura corporativa, base para os controles informais tratados nos sistemas de controles interativos. Merchandt e Van der Sted (2003) tratam a cultura

em controles de cultura e Malmi e Brown (2008) detalha esse componente em três controles: valores, símbolos e clãs (grupos).

Daft & Macintosh (1984)	Simons (1995)	Merchand & Van der Sted (2003)	Malmi, T., & Brown, D. A. (2008)
Plano Estratégico	Sistemas de Controle de Diagnóstico	Controles de Resultados	Planejamento
Plano de Longo Prazo			Controles Cibernéticos
Orçamento Operacional		Controles de Ações	
Relatórios Estatísticos	Sistemas de Controles Interativos		Recompensa e Compensações
Avaliação de Performance	Sistemas de Fronteiras	Controles Pessoais	Controles Administrativos
Políticas e Instruções de Trabalho	Sistemas de Crenças	Controles de Cultura	Controles Culturais

Figura 5 - Comparação de MCS (autor), a partir do Mapa de MCS

2.1.3 Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators) – contexto atual e perspectivas

Segundo as mais diversas abordagens de MCS, a performance das organizações é acompanhada pelos gestores através dos indicadores chave de performance (KPI– key performance indicators). Os números desempenham um papel fundamental ao sistematizarem e generalizarem questões corporativas complexas com um elevado nível de ambiguidade e desconfiança (Porter, 1995). Rodriguez et al. (2009) definem o uso mais frequente dos KPI como a mensuração do grau de atingimento de objetivos previamente definidos em relação ao resultado alcançado e projetado. Essa definição é muito próxima àquela adotada por Schrage e Kiron (2018), para quem os KPI são as métricas quantificáveis de uma organização utilizadas para determinar o quão perto a organização está de atingir os objetivos operacionais e estratégicos.

Antonsen (2014) afirma que os controles devem ser simples e medir apenas eventos significativos. O uso de KPI pode induzir a uma melhor eficiência operacional, ganhos de produtividade e performance desde que a sua seleção seja feita com inteligência (Domínguez et al., 2019). Para essa seleção, os autores propõem um framework que chamam de taxonomia de KPI (Figura 6), organizado em cinco categorias:

- 1) O que é medido pelos indicadores (justificativa);
- 2) Quais características são consideradas (descrição);
- 3) Qual o tipo de medição (avaliação ou predição);
- 4) Quais artefatos serão utilizados (a qual metodologia os KPI estão vinculados);
- 5) Qual a abordagem (como tratar e manter o KPI).

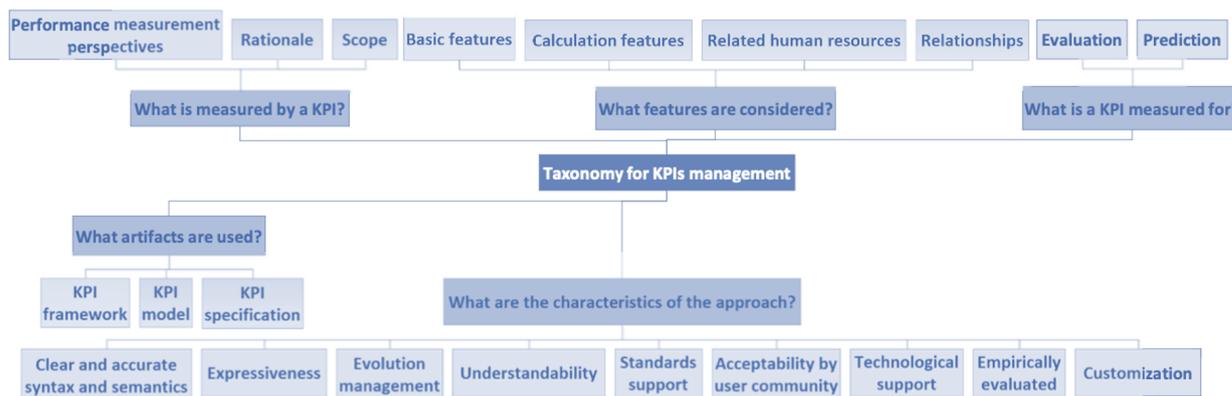


Figura 6 - Taxonomia de KPI

Adaptado de: *A taxonomy for key performance indicators management*, de Domínguez, E. et al., 2019.

Esse framework de Domínguez et al. (2019) mostra a complexidade de especificação e implantação de KPI, e sugere a necessidade de reflexão sobre a quantidade certa de indicadores a ser adotada. Nesse sentido, Schrage e Kiron (2018) ponderam que uma grande quantidade de KPIs pode permitir análises complexas, ao passo que uma pequena quantidade pode trazer foco às questões realmente estratégicas. Uma quantidade excessiva de controles pode tornar a organização ingerenciável, criar falsas expectativas e gerar tensões exacerbadas, o que também foi defendido por Malina e Selto (2001). Neely (2008) levanta um questionamento importante, sugerindo que o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) sofre do mesmo problema de outros modelos de MCS, gerando muitos KPI que chegam demasiado tarde para influenciar o processo de tomada de decisão. A parcimônia na quantidade de KPIs tem se mostrado como uma arte com implicações para o desenho organizacional e o comportamento de empresa e pessoas (Schrage & Kiron, 2018).

Em sua pesquisa com mais de 4700 executivos, em 20 indústrias e 107 países, Schrage e Kiron (2018) identificaram que apenas 27% das organizações utilizam intensivamente KPIs para liderar a empresa, enquanto 43% utilizam moderadamente e 30% utilizam pouco ou nada. Os autores destacam que os entrevistados reportaram não utilizar massivamente os KPIs por não confiarem nos números, dificuldade identificada também por Malina e Selto (2001), resultando no uso dos indicadores de maneira superficial e eventual. Ainda de acordo com a pesquisa, apenas 26% dos entrevistados afirmaram que seus indicadores estão alinhados grandemente com os objetivos estratégicos da organização, e que esse alinhamento é mais

efetivo em empresas onde existe uma cultura forte de gestão orientada a dados, que representa apenas 27% das empresas entrevistadas (Schrage & Kiron, 2018).

Langfield-Smith (2006) identificou que o cruzamento de métricas do BSC (Kaplan & Norton, 1992, 1996) acontece mais frequentemente em empresas grandes e que tenham uma alta proporção de novos produtos. Rodriguez et al. (2009) corroboram essa perspectiva ao afirmar que o uso mais promissor dos KPI é a correlação entre os indicadores, suscitando em replanejamento dos objetivos aos quais estão associados, bem como na melhoria do processo de tomada de decisão.

Métricas e indicadores que monitoram clientes em diferentes perspectivas estiveram presentes em diferentes frameworks de MCS, incluindo o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), mas são insuficientes para a nova economia baseada na inovação (Voelpel et al., 2005). Segundo Gibbert (2002), o sucesso do cliente está intrinsecamente relacionado com o sucesso das organizações. A aceleração tecnológica, a intensificação da pressão competitiva e o aumento da expectativa dos clientes estão levando os líderes a repensarem como utilizar os KPIs para conduzir seus negócios, questionando o melhor balanço entre indicadores táticos e estratégicos (Schrage & Kiron, 2018).

Schrage e Kiron (2018) afirmam que no mercado atual, os clientes funcionam como verdadeiros embaixadores das marcas – sua pesquisa aponta que a orientação dos KPI para a jornada do cliente é uma realidade para 70% das empresas entrevistadas. Os pesquisadores pontuam que KPIs orientados à jornada dos clientes são capazes de encorajar o alinhamento da organização, a colaboração e a coordenação de esforços, colocando recursos e pessoas a serviço dos clientes e da corporação.

Schrage e Kiron (2018) fazem importantes recomendações para a construção dos indicadores, indicando que existem diferenças de resultados entre as empresas que utilizam KPIs para monitorar performance e aquelas que os utilizam para implementar melhorias de performance. Eles notaram melhores resultados em empresas orientadas a dados e aos clientes, que utilizam KPIs para alinhamentos interdisciplinares, fato também notado por Langfield-Smith (2006).

Do ponto de vista de Schrage e Kiron (2018), os KPIs da nova geração possuem algumas características em comum:

- Conduzem à liderança e não apenas à gestão corporativa;
- Desenvolvem uma visão integrada com o cliente;
- Enxergam os KPIs como uma parcela de dados dos algoritmos de machine learning.

- Permitem o detalhamento dos componentes e números que compõem o KPI;
- Compartilham informações confiáveis;
- Exigem parcimônia na quantidade.

2.1.4 O aspecto social das tecnologias impactando nos MCS

Malmi e Brown (2008) agruparam dentro dos controles cibernéticos (Figura 4) os controles de orçamento, os sistemas de métricas financeiras, não financeiras e os sistemas híbridos de métricas. De acordo com eles, no princípio, os sistemas híbridos eram endereçados através da gestão por objetivos (Greenwood, 1981; Kondrausk, 1981), porém, em tempos mais recentes, o BSC (Balanced Scorecard), tornou-se dominante (Kaplan & Norton, 1992). Na sequência, exploraremos melhor o uso do BSC e seus efeitos já identificados pela literatura.

Apesar de uma pesquisa da Bain & Company em 2023 relatar que a utilização do BSC vem decrescendo, entre 2005 e 2010, de 40% a 60% das empresas utilizavam BSC como base para a implantação de MCS (Figura 7), estimativa evidenciada também por Neely (2008). Contudo, mesmo com nível de satisfação dos usuários se mantendo acima da média (Bain & Company, 2023), o BSC vem recebendo uma série de críticas, as quais podem ser utilizadas como reflexão nos demais MCS.

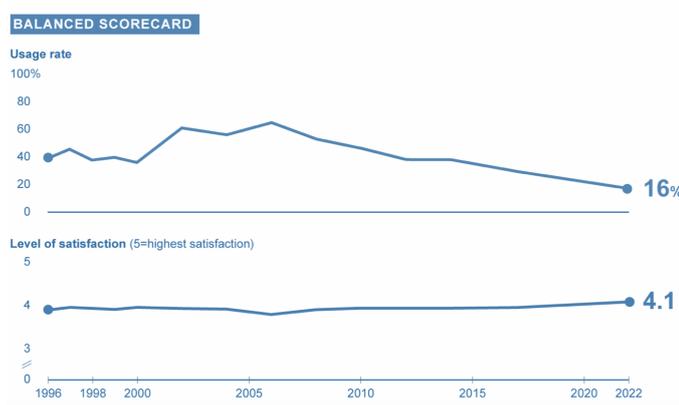


Figura 7- Balanced Scorecard

Adaptado de: *Balance Scorecard* de Bain & Company, 2023.

Criado por Kaplan e Norton (1992, 1996), o BSC é um MCS desenvolvido para balancear objetivos de longo e curto prazos, utilizando-se de métricas financeiras e não financeiras e considerando fatores internos e externos que contribuem para o aumento de performance. À época, os gestores necessitavam de uma combinação ampla de métricas não

excludentes, capazes de entregar inovação e desenvolvimento organizacional necessários para a economia da era pós-industrial. Assim, Kaplan e Norton (1992, 1996) organizaram o BSC e seus componentes em quatro dimensões:

- Financeira: mede a situação financeira das organizações e suas mudanças;
- Clientes: mede o resultado dos clientes como participação de mercado, retenção, aquisição, satisfação e rentabilidade;
- Processos internos de negócio: mede processos importantes como qualidade, tempo de resposta, custo, introdução de novos produtos e outros;
- Aprendizado e crescimento: mede a satisfação e o aprendizado e novos métodos e procedimentos que promovem o crescimento e a inovação.

Para Kaplan e Norton (1992, 1996), através do BSC, os líderes estabeleceriam objetivos e atividades e assumiriam que as pessoas iriam fazer todas as ações necessárias para atingirem esses objetivos. Assim, o BSC foi desenhado para incentivar e conduzir as pessoas no sentido de perseguirem os objetivos corporativos e as recompensas, na proporção de seu sucesso. Esse propósito é encontrado também nos MCS de Daft e Macintosh (1984), Malmi e Brown (2008), Merchandt e Van der Sted (2003) e Simons (1995).

Os MCS, que incluem o BSC, processam e concentram métricas tangíveis através de tecnologias de dados e comunicação, influenciam os empregados a trabalharem por meio de ações, reuniões e reflexões na direção da execução estratégica (Elg, 2007). As tecnologias de comunicação são utilizadas para apoiar os gestores sêniores na implantação e monitoração da estratégia organizacional, conforme Antonsen (2014). Aproximadamente três quartos dos entrevistados por Schrage e Kiron (2018) acreditam que seus KPIs seriam mais eficientes mediante investimentos em machine learning e tecnologia de automação.

A tecnologia tem um papel crucial na implantação e operação dos MCS. Para Orlikoski (1991), ela é um produto social que molda o comportamento humano, assim como recebe influência deste, sendo construída ao longo do tempo. Sua apropriação e consequente relevância dependem do contexto e do sentido na qual está inserida. Não tratar esse lado social da tecnologia pode provocar dificuldades, como a credibilidade do MCS, além de gerar tensões e inabilidades para o atingimento dos resultados esperados (Malina & Selto, 2001). Esses impactos também foram citados por Neely (2008), citando a dificuldade de desenho e implantação dos MCS, assim como o risco de utilização de benchmarks errados e de métricas subjetivas.

Orlikoski (1991) identifica três papéis da tecnologia nas corporações:

- 1) O papel da tecnologia como um modelo determinístico que a coloca como um fator externo onde, uma vez inserida, irá influenciar a organização e as pessoas de acordo com uma forma esperada. Por sua vez, Neely (2008) afirma que a tecnologia, por si só, gera pouco impacto na performance organizacional, a menos que as pessoas tomem ações e mudem as coisas com base na reflexividade sobre os dados evidenciados;
- 2) A tecnologia como um modelo de escolha estratégica, posicionando a tecnologia não apenas como um fator externo, mas como um produto da ação humana, da estrutura organizacional e da apropriação que os empregados fazem da tecnologia. Ou seja, a tecnologia é definida pelas forças socioambientais;
- 3) Como um fator de mudança estrutural, o papel da tecnologia passa a ter o poder de alterar o institucionalismo e os padrões de interação. A tecnologia é entendida como um objeto social e seu sentido é definido dependendo da interpretação e do contexto na qual está inserida.

Uma interpretação excessivamente determinística (Orlikoski, 1991) pode levar a impactos econômicos negativos. O BSC apresenta limitações importantes para lidar com o novo, com organizações agrupadas em redes dentro de cenários voláteis e em rápida transformação (Voelpel et al., 2005), podendo ser uma ferramenta limitada se reduzir cenários a números, mecanicamente planejados e medidos. Ainda de acordo com os autores, o BSC segue uma lógica de gestão de performance e eficiência através do alinhamento dos processos às estratégias previamente definidas, podendo conduzir as pessoas e a própria organização a um impacto tirânico. Isso poderia levar a impactos econômicos negativos, se negada a natureza social da tecnologia e seus possíveis papéis de escolha estratégica e de fator de mudança estrutural (Orlikoski, 1991).

Antonsen (2014) afirma que o framework BSC promove um controle hierarquizado (*top-down*) das organizações. Torná-las menos dinâmicas reduz o espaço dos empregados para contribuições inovadoras, estimulando principalmente o aprendizado adaptativo (Ellstrom, 2001), predefinido e repetitivo com foco na performance, reduzindo a reflexividade dos indivíduos.

Ellstrom (2001) explica que o aprendizado adaptativo é importante, principalmente no desenvolvimento inicial de competências, rotinizando as tarefas e a solução de problemas, enquanto o aprendizado desenvolvimental é especialmente aplicável em cenários mais

complexos, intrincados, que requeiram análise e questionem as práticas, rotinas, estruturas e institucionalismo, como é possível visualizar na figura abaixo:

<i>Aspects of the Work-Learning Situation</i>	<i>Levels of Learning</i>			
	<i>Adaptive Learning</i>		<i>Developmental Learning</i>	
	(1) <i>Reproductive</i>	(2) <i>Productive, Type I</i>	(3) <i>Productive, Type II</i>	(4) <i>Creative</i>
Tasks	Given	Given	Given	Not given
Methods	Given	Given	Not given	Not given
Results	Given	Not given	Not given	Not given

Figura 8 - Níveis de aprendizado em função do ambiente de aprendizado corporativo

Adaptado de: *Integrating Learning and Work: Problems and Prospects*, de Ellstrom, 2001.

Para contribuir na definição da relevância da tecnologia nas organizações, Orlikoski (1991) elabora sobre a teoria estrutural de Giddens, explicando a relação mútua entre os atores humanos e as estruturas organizacionais. Os atores são impulsionados e modelados pelas estruturas, enquanto as estruturas são definidas pelas ações da agência, ou seja, pela capacidade dos atores humanos de fazerem escolhas e tomarem ações como produto de sua reflexividade.

Orlikoski (1991) põe luz ao fato de que a interpretação e o grau de utilização da tecnologia são influenciados diretamente pelo institucionalismo, isto é, pela cultura, normas, estruturas e poder. Voelpel et al. (2005) sustentam que em uma economia voltada à inovação, as tecnologias e os MCS precisam ser institucionalizados para que as respostas aos clientes sejam ágeis e precisas. Isso se dá através do conceito dual da tecnologia, prevendo a construção, entendimento, interpretação, apropriação e feedback constantes entre os usuários e o próprio sistema (Orlikoski, 1991). Para esse processo reflexivo, o aprendizado desenvolvimental (Ellstrom, 2011) é fundamental. Raciocínio análogo foi feito por Antonsen (2014), ao defender que as métricas e as ações subsequentes precisam ser legitimadas pelos empregados para promoverem um comportamento crítico e impactarem o resultado das organizações. Schrage e Kiron (2018) afirmam, de maneira mais específica, que os KPI são mais bem aceitos e utilizados em empresas onde a cultura orientada a dados é institucionalizada, ou seja, onde os indivíduos incorporaram o uso dos KPI nas suas práticas de gestão. Por isso, adotamos um olhar para as práticas, conforme será explicado a seguir.

2.2 Estratégia como prática (SAP – Strategy as practice)

2.2.1 A abordagem da estratégia como uma prática social

De acordo Jarzabkowski (2004), o dilema fundamental do estrategista é balancear a mudança, necessária para acompanhar o mercado, com a estabilidade, fundamental para a garantia de eficiência. A autora afirma que a estratégia tem que ser enxergada não como uma coisa que a empresa tem, mas como uma coisa que as pessoas fazem. Nesse contexto, a estratégia como prática traz uma nova abordagem no estudo da gestão estratégica e da tomada de decisão, concentrando-se nas atividades, processos e práticas sociais (Golsorkhi & Damon, 2010).

Essa natureza contínua da prática é explicada por teorias de ordem social, como a Teoria da Estruturação (Giddens, 1984), que elucida que a interação entre os agentes e as estruturas sociais ocorrem dentro das rotinas diárias, sendo que ação dos agentes é regulada pelas estruturas sociais, ao mesmo tempo que, reciprocamente, as estruturas sociais são construídas pelos agentes (Jarzabkowski, 2004). Do ponto de vista da abordagem da estratégia como prática, a autora entende que a estratégia é socialmente construída, resultando de interações e significados compartilhados, e não apenas um conjunto de planos objetivos definidos em reuniões formais.

Para Jarzabkowski (2004), a abordagem da estratégia como prática traz consigo três conceitos-chave. O primeiro, nomeado pela autora como Práticas Recursivas, remete à natureza iterativa e contínua dos processos de elaboração de estratégias. A recursividade está relacionada com a repetição de ações que tendem a promover a estabilidade das organizações, e em contrapartida, podem levar à inércia, conduzir ao isomorfismo e limitar a natureza adaptativa da prática. A Prática Recursiva remonta ao conceito de aprendizado reprodutivo de Ellstrom (2001), conforme consta na Figura 8.

O segundo conceito-chave para Jarzabkowski (2004) é nomeado de Práticas Adaptativas. Jarzabkowski (2004) e Jarzabkowski e Spee (2009) identificaram três contextos nos quais as organizações e indivíduos estão inseridos. O microcontexto refere-se às pessoas e às práticas individuais. O mesocontexto circunscreve o nível organizacional, enquanto o macrocontexto abrange o nível das instituições de mercado. A interação entre esses contextos organizacionais nos quais a estratégia está inserida, através de atividades sociais e diálogos, traz perspectivas múltiplas e proporciona oportunidades para que as práticas sejam adaptativas e as estratégias mais efetivas. Para que esse complexo processo de interação funcione, é

fundamental que o ambiente corporativo promova o aprendizado desenvolvimental de Ellstrom (2001), conforme a Figura 8. As estratégias não são, portanto, planos fixos, mas são moldadas e ajustadas com base em novas informações, novas interpretações, oportunidades emergentes e desafios inesperados (Jarzabkowski, 2004), com foco voltado para as práticas realizadas no microcontexto (Golsorkhi & Damon, 2010).

Algumas características organizacionais identificadas por Golsorkhi e Damon (2010), Jarzabkowski (2004) e Jarzabkowski e Spee (2009) são mais propícias à promoção das práticas adaptativas:

- Organizações com culturas diversas e inclusivas que promovam ambientes mais abertos ao questionamento e a múltiplas perspectivas;
- Culturas que consideram os aspectos individuais e sociais;
- Organizações mais horizontalizadas e descentralizadas, onde não haja influência forte de poder e política;
- Visão orientada para o mercado e clientes.

O terceiro conceito-chave, nomeado por Jarzabkowski (2004) como Práticas em Uso, e reforçado por Jarzabkowski e Spee (2009), concentra-se na prática da estratégia que acontece a partir das atividades, rotinas, artefatos socioculturais e comportamentos dos indivíduos e grupos, para formularem e implementarem estratégias. Essa abordagem difere da maioria das teorias estratégicas que, segundo os autores, são elaboradas por departamentos de estratégia e gestores sêniores, raramente convocando atores de camadas hierárquicas inferiores.

Para Whittington (2002) e Jarzabkowski e Spee (2009), a estratégia como prática é analisada por três componentes: os profissionais (pessoas que fazem o trabalho de estratégia), as práticas (atividades, ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais o trabalho estratégico é realizado) e a práxis (o fluxo de atividade, o conhecimento e a competência aportadas no processo).

A abordagem da estratégia como prática concentra seu foco de estudo nos microcontextos (Golsorkhi & Damon, 2010), nos profissionais, nas práticas de construção das estratégias e na práxis (Jarzabkowski & Spee, 2009). Assim, ela estabelece uma ponte natural com as dimensões sociais (Golsorkhi & Damon, 2010) dos sistemas interpretativos (Daft et al., 1984) e com a geração de sentido (Weick, 1995, 2005).

2.2.2 O papel dos números na abordagem de estratégia como prática

A abordagem da estratégia como prática reconhece que os números e análises quantitativas podem apoiar no processo de tomada de decisão, uma vez que sistemas numéricos e KPI permitem reconciliar valores e interesses quando incorporados a sistemas de significados partilhados (Denis et al., 2006).

Em seu estudo sobre o uso de números em práticas estratégicas, Denis et al. (2006) identificaram três dimensões. A primeira refere-se à construção da objetividade, que passa pela delimitação dos critérios que serão incluídos no sistema. Nessa dimensão, a definição dos KPI e critérios pode ser apoiada pela Taxonomia de KPI de Domínguez et al. (2019), conforme ilustrado na Figura 6, além de observar as recomendações de simplicidade e parcimônia na quantidade de KPI (Antonsen, 2014; Domínguez et al., 2019; Schrage & Kiron, 2018).

A segunda dimensão identificada foi a inclusão dos números nas práticas estratégicas (Denis et al., 2006), que diz respeito ao convencimento do público sobre a racionalidade das escolhas. Eles identificaram a construção da consistência (sustentação de uma lógica clara e nivelada entre os envolvidos), da transparência (estudaram um processo que era público, comunicado, aparentemente sereno e aparentemente apolítico) e da argumentação pela competência (buscando legitimar que o conjunto de indicadores era o melhor a partir de múltiplos critérios de análise). Esse convencimento do público sobre a racionalidade da escolha, como foi estudado por Denis et al. (2006), parece ser fundamental para os sistemas interpretativos (Daft et al., 1984) e a construção de sentido (Weick, 1995, 2005).

Finalmente, na terceira dimensão (Denis et al., 2006), os autores denunciaram o efeito da neutralização dos adversários, resgatando a práxis, a prática e o papel dos profissionais (Jarzabkowski & Spee, 2009) na legitimação e utilização dos números e KPIs. A análise dos autores pode ser reforçada pelas pesquisas de Langfield-Smith (2006) e Schrage e Kiron (2018), que consideram os KPI como vetores de transformação das organizações.

Denis et al. (2006) ressaltam que os sistemas numéricos empoderam a prática da estratégia quando:

- As decisões são resultado de uma utilização consistente dos números, alinhados com os valores e interesses dominantes;
- Os números fazem parte de sistemas de significado compartilhado;
- A utilização dos números é orientada para atitudes que confirmam legitimidade e posturas apolíticas dos seus defensores e usuários;

- Há conhecimento aprofundado do ambiente e do contexto para gerar sistemas legítimos e eficazes.

Contudo, o monitoramento e uso dos números dentro das práticas de estratégia não são isentos de problemas. Da mesma forma que o uso de MCS podem trazer efeitos colaterais para as organizações (Antonsen, 2014; Malina & Selto, 2001; Neely, 2008; Voelpel et al., 2005), a utilização de sistemas numéricos e KPI também pode gerar consequências não programadas. Power (2004) destaca o paradoxo entre os benefícios de se associar sistemas numéricos à prática da estratégia, em contraposição ao que ele chama de “remédios fatais” decorrentes do uso intensivo destes sistemas. Para o autor, os sistemas numéricos podem gerar rigidez, burocracia, objetivar fatores sociais, promover estruturas de poder, justificar decisões pessoais e políticas e delegar decisões exclusivamente para os números.

Já Denis et al. (2006) afirmam que as consequências negativas assumem duas formas: a utilização massiva de números e indicadores pode provocar resistência ou podem reduzir e simplificar cenários de tal forma que gere ineficiências, oriundas da postura das pessoas de passarem a acreditar e trabalhar exclusivamente orientadas pelos números. Essa consequência pode ser comparada ao que Voelpel et al. (2005) cita como os possíveis impactos tirânicos que um MCS pode gerar ao exercer uma força excessivamente coercitiva nas organizações (Antonsen, 2014).

2.2.3 Visual Strategizing

O indivíduo e sua cognição são elementos comuns tanto na análise do aspecto social das tecnologias de Orlikoski (1991), quanto no sistema de interpretação de Daft et al. (1984), no processo de construção de sentido de Weick (2005) e nas práticas de estratégia (Golsorkhi & Damon, 2010; Jarzabkowski & Spee, 2009).

No nível das práticas de estratégia (Jarzabkowski & Spee, 2009), as ferramentas sociais, simbólicas e materiais, ao receberem um tratamento visual, melhoram a execução das práticas endereçando desafios cognitivos, sociais e emocionais (Eppler & Platts, 2009), como pode ser visto na Figura 9.

Características da estratégia	Pontos fortes da visualização
Desafios cognitivos	Benefícios cognitivos
Lutando com a sobrecarga de informações	Facilitando a elicitación e síntese
Preso em pontos de vista antigos	Habilitando novas perspectivas
Comparações e avaliações tendenciosas	Comparações melhores e mais exaustivas
Paralisia por análise	Recuperação e sequenciamento mais fáceis
Desafios Sociais	Benefícios Sociais
Pontos de vista ou suposições divergentes sobre questões estratégicas	Integrando diferentes perspectivas
Comunicação incompleta de suposições básicas	Ajudando na compreensão mútua
Ação estratégica descoordenada	Rastreado, mostrando interdependências
Desafios Emocionais	Benefícios Emocionais
Falta de identificação com a estratégia	Criando envolvimento e engajamento
Criando identificação com estratégia (abstrata)	Fornecendo inspiração
Convencer os funcionários da estratégia	Fornecendo comunicação convincente

Figura 9 - Estratégias de desafios e pontos fortes correspondentes à visualização

Adaptado de: *Visual Strategizing. The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process*, de Eppler, M. J., & Platts, K. W., 2009.

Para Eppler e Platts (2009), a visualização não é apenas uma forma mais atraente de apresentar os números, KPI e informações do processo de estratégia e monitoração. A visualização facilita a implantação das práticas de estratégia. Os autores afirmam ainda que as visualizações devem abarcar tecnologias, aspectos sociais, postura de clientes e fornecedores, circunscritos por um pano de fundo jurídico, ambiental e financeiro.

Tomar decisões, comunicá-las, implementá-las e controlá-las é um significativo desafio cognitivo, social e emocional. O sensemaking é um caminho possível para os indivíduos e organizações analisarem e tratarem eventos complexos e ambíguos (Weick, 2005), e é isso o que exploraremos a seguir.

2.3 Sensemaking – criação de sentido para os MCS e KPI

2.3.1 Sistemas de interpretação e Sensemaking

Weick et al. (2005) definem sensemaking como o processo a partir do qual os indivíduos e as organizações analisam e tratam eventos complexos e ambíguos que paralisam o fluxo

previsto de trabalho e produção. Para Maitlis e Christianson (2014), sensemaking é o processo por meio do qual as pessoas buscam entender eventos e problemas que são novos, ambíguos, confusos e que, de alguma forma, interrompem o fluxo de trabalho e subvertem os resultados e comportamentos esperados – muito próximo ao que colocam Weick et al. (2005).

De acordo com Maitlis e Christianson (2014), a origem do conceito de sensemaking remota ao início dos anos 20, com o filósofo Dewey. Porém, emergiu como um tema de pesquisa apenas no final dos anos 60, com pesquisadores que buscavam compreender como o sentido é construído e transmitido. Em 1969, Weick publicou seu livro *A Psicologia Social das Organizações*, inserindo pela primeira vez o tema sensemaking no contexto corporativo. Por volta dos anos 80, pesquisas sobre comportamento organizacional tomaram um rumo mais orientado à cognição, tratando mais detalhadamente os gatilhos cognitivos que disparam os processos de sensemaking. Já nos anos 90, ainda segundo Maitlis e Christianson (2014), o conceito de sensemaking foi expandido para estabelecer pontes com a cultura organizacional, influências sociais e mudanças estratégicas. Dos anos 2000 em diante, nota-se uma aproximação dos estudos de sensemaking com estudos de processos sociais como linguagem, narrativa e práticas discursivas.

Ambientes organizacionais contêm níveis de incerteza, de forma que as organizações têm que buscar informações e desenvolver sistemas de processamento para que, a partir destes, tomem suas ações subsequentes (Daft et al., 1984). Esses ambientes são complexos e dinâmicos e, por essa razão, uma das grandes missões dos executivos sêniores é analisar padrões em informações ambíguas e convertê-las em interpretações significativas que influenciem ações e respostas corporativas (Thomas et al., 1993). Antonsen (2014), Langfield-Smith (2006) e Neely (2008) coincidem na análise de que o processo individual de cognição impacta o resultado corporativo, e que os MCS por si só não garantem o sucesso.

O processo de interpretação das informações, segundo Daft et al. (1984), ocorre em duas esferas: a primeira contempla a interpretação humana, e a segunda, a corporativa. A interpretação humana está sujeita às pessoas que chegam e saem, sendo mais volátil. Já a interpretação corporativa, de acordo com os autores, conta com o institucionalismo cultural, a preservação da base de conhecimento corporativo, o comportamento social, mapas mentais, normas e valores que são compartilhados entre os gestores, influenciando a estratégia, a estrutura, o processo de tomada de decisão e a iniciação das ações subsequentes.

Com o objetivo de organizar a corrente de estudo e pensamento sobre o processo de geração de sentido, Daft et al. (1984) propuseram um framework que identifica três fases,

conforme ilustrado na Figura 10: mapeamento ou “scanning”, interpretação ou “Interpretation” e ações ou aprendizado.

Relationships Among Organizational Scanning, Interpretation, and Learning



Figura 10 - Relação entre “scanning, Interpretation and learning”

Adaptado de: *Toward a model of organizations as Interpretation systems*, de Daft, R. L., Karl, & Weick, E., 1984.

De acordo com Daft et al. (1984), e posteriormente Thomas et al. (1993), na fase inicial de mapeamento ou “scanning”, as informações internas e externas são identificadas e selecionadas com o objetivo de isolar eventos ou problemas que possam afetar a performance futura da organização. O processo de levantamento e seleção de informações para a execução da interpretação é normalmente um processo complexo, que considera diversos contextos e variáveis. Dessa maneira, manter o histórico do raciocínio do mapeamento dessas informações é importante tanto para dar confiabilidade ao processo de interpretação, como para efeitos de retrospectiva, auditoria, prestação de contas e treinamentos. Segundo Xu et al. (2015), essas são as informações de proveniência. Nessa fase do sistema de interpretação, os MCS e KPI são importantes ferramentas para a execução e registro do “scanning”.

Thomas et al. (1993), elaborando em cima de Daft et al. (1984), sustentam ainda que, na fase de interpretação, as informações ganham sentido através da análise e classificação, tanto nas esferas humana quanto na corporativa (Daft et al., 1984). Os autores asseguram que o sentido atrelado aos eventos ou problemas são, na maior parte das vezes, resultado dos rótulos ou classificações que os tomadores de decisão adotam. Esses rótulos, segundo Thomas et al. (1993), são influenciados pelo conhecimento acumulado das pessoas e estruturas, pelas formas de pensamento e interação, pela cultura e experiências anteriores, pelos comportamentos, brincadeiras e até mesmos pelas fofocas. Thomas et al. (1993) ratificam o entendimento de Jackson e Dutton (1988), que identificaram três rótulos mais relevantes:

- 1) Eventos positivos ou negativos;
- 2) Eventos que representam ganhos ou perdas potenciais;
- 3) Eventos mais ou menos controláveis.

Thomas et al. (1993) afirmam que as ações são mobilizadas em função do rótulo adotado, assim como a percepção do nível de risco, o engajamento e o comprometimento dos envolvidos nos eventos identificados e selecionados. Essa fase corresponde à interpretação das informações e KPI produzidos pelos MCS e, segundo Xu et al. (2015), é realizado em cima das informações de proveniência da fase de “scanning”.

A etapa das ações, ou aprendizado conforme o framework de Daft et al. (1984) e representado na Figura 10, faz referência à habilidade de implementar as decisões baseadas nas fases anteriores de “scanning” e “Interpretation”. Segundo informam os autores, interpretações relacionadas às ameaças tendem a disparar ações ligadas à eficiência corporativa, como corte de custos, redução de orçamentos, restrições em atividades e manutenção do status quo. Já ao rotular um evento como oportunidade, a tendência é a exploração de alternativas estratégicas que alterem a oferta e estejam direcionadas ao ambiente externo e aos clientes. Ações de estratégia orientadas à monitoração de performance e à jornada do cliente são cruciais para respostas precisas em mercados inovativos (Voelpel et al., 2005), além de serem uma constante para 70% das empresas entrevistadas por Schrage e Kiron (2018). Em qualquer dos rótulos, ameaças ou oportunidades, as ações definidas e implementadas definirão o resultado e a performance corporativa (Balogun & Johnson, 2005).

Para Weick et al. (2005), o sensemaking possui sete propriedades que servem de base para as pessoas enfrentarem a incerteza, levantando informações, interpretando-as e definindo as ações:

- Construção de identidade: a visão de mundo é fruto daquilo que as pessoas são e daquilo que viveram. Esses conceitos são relativamente dinâmicos em função das experiências e dos círculos de relacionamentos pessoais;
- Retrospectiva: experiências passadas são bases confiáveis para a formação de sentido das pessoas;
- Ativação a partir do ambiente: formação do sentido dentro do ambiente no qual o evento e a pessoa estão inseridos;
- Social: a interpretação e geração de sentido é feita a partir da interação entre as pessoas, presencialmente ou não, e nutridas pelos códigos e símbolos corporativos;
- Contínuo: sensemaking é um processo sequencial e acionado a partir de choques, crises e ambiguidades;

- Dirigido pela plausibilidade e não pela precisão: o processo é guiado por percepções e dicas, e não por informações precisas. As informações devem ser suficientemente boas para serem plausíveis;
- Direcionado pela extração de dicas: o processo foca em determinados elementos, simplesmente desprezando os demais.

Weick et al. (2005) afirmam que, ao se depararem com essas situações, as pessoas buscam formas de esclarecer o que está ocorrendo, através da extração e interpretação de ambiente, a partir de uma base plausível que faça sentido. Essa base plausível refere-se tanto aos processos sociais de formação de sentido quanto às informações disponíveis, aquilo que Xu et al. (2015) definem como informação de proveniência. Para Xu et al. (2015), essas informações estão sujeitas a incertezas, como variação dos dados, desafios para caracterizar e qualificar os dados, cruzamento dos eventos e ambiguidades com os dados disponíveis para analisá-las.

A incerteza e a confiança são características fundamentais a serem compreendidas e trabalhadas (Xu et al., 2015). Elas compõem a fase de mapeamento e impactam as fases subsequentes de interpretação e ações do framework de Daft et al. (1984), culminando na geração de resultados e performance corporativa (Balogun & Johnson, 2005).

Ao reconhecer o caráter individual da construção de valor, é natural que este varie entre as pessoas e, por essa razão, os resultados podem ser diferentes do esperado. A alta gestão, ao analisar, interpretar e determinar as ações necessárias para a mudança, não tem garantia de obter os resultados esperados, pois eles decorrem de processos sociais e informais, além da cognição individual, praticados também pela gestão intermediária, camada que de fato implementa as ações e práticas estratégicas (Balogun & Johnson, 2005). Nesse contexto, os autores afirmam que gerenciar a estratégia está menos relacionado a dirigir e controlar, e mais relacionado a facilitar o processo de construção de sentido.

A mesma dinâmica social que pode levar as estratégias planejadas a gerarem resultados inesperados em decorrência do sensemaking individual dos gestores, especialmente os intermediários (Balogun & Johnson, 2005), também se aplica às ferramentas estratégicas. Spee e Jarzabkowski (2009) afirmam que as ferramentas, métodos e modelos utilizados para a prática da estratégia são adaptados de acordo com o contexto organizacional e social onde estão sendo aplicados, sujeitos, portanto, às construções de sentido e podendo levar a consequências inesperadas.

As ferramentas podem criar dificuldades para a criação de um sentido compartilhado, particularmente entre linhas hierárquicas de alta e média gestão (Spee & Jarzabkowski, 2009). Essa visão é compartilhada por Van der Heijden (2005), quando afirma que, embora as ferramentas forneçam a possibilidade de estabelecerem uma linguagem comum no diálogo estratégico, não necessariamente estabelecem um sentido único e compartilhado, o que pode prejudicar a performance organizacional, conforme será aprofundado a seguir.

2.3.2 Sensemaking e a performance organizacional

Thomas et al. (1993) apontam a existência de uma forte influência do sensemaking na performance corporativa. Isso se dá, segundo eles, em função da alteração do conjunto de ações a partir do rótulo dado na fase de interpretação, que se apoia na fase do mapeamento de informações. Dessa forma, quanto mais positivos forem os rótulos, mais relacionados a possíveis ganhos e mais controláveis os eventos forem, maior será a probabilidade de que as mudanças estratégicas tenham foco na mudança da oferta da empresa, observem o cenário externo, atendam às mudanças do mercado, sejam orientadas aos clientes e atinjam melhores índices de performance (Thomas et al., 1993).

Sucedendo Daft et al. (1984) e Thomas et al. (1993), Balogun e Johnson (2005) coincidem com a percepção de que o sensemaking afeta as mudanças e a performance organizacional. Eles avançam na análise afirmando que os gerentes intermediários são chave nos processos de mudanças, criando sentido próprio a partir da interpretação fornecida pela alta gestão, e retroalimentando a agência que implementará as mudanças.

As mudanças, que geram impacto na performance, são suportadas por uma ampla gama de interações sociais tanto verticais, entre alta e média gestão, quanto laterais, entre gestores médios. Balogun e Johnson (2005) afirmam ainda que essas interações sociais são de diferentes tipos, variando de um alto formalismo escrito e verbal, como documentos e apresentações, até uma comunicação mais informal, incluindo práticas sociais, narrativas, rumores e fofocas.

Alimentar a organização com artefatos unificados, como KPI, pode contribuir para que essas interações, formais ou não (Balogun & Johnson, 2005), ocorram ao redor de um mesmo ponto de partida, possibilitando compreensão rápida, alinhada aos objetivos organizacionais e representando importantes ganhos de performance (Schrage & Kiron, 2018). Para Schrage e Kiron (2018), KPI corretamente definidos e compartilhados são a sustentação para que os empregados compreendam os eventos, tenham liberdade de ação e sejam capazes de realizar

juízos rápidos e eficientes, fundamentais para a orientação das ações que devem ser tomadas.

Sendo assim, a pesquisa aqui proposta buscará analisar como os indicadores de performance (KPI) são utilizados como ferramenta unificada, capaz de apoiar na construção de sentido (sensemaking), alinhando as pessoas e ações com as estratégias e dando suporte para práticas de alteração de estratégias (SAP).

3 METODOLOGIA

O enfoque da pesquisa é qualitativo, buscando análises mais profundas em relação ao tema, destacando características que não seriam observadas em um estudo quantitativo (Richardson et al., 1985).

Como nosso objetivo é entender como empresas de médio porte que atuam no Brasil geram sentido sobre os indicadores de desempenho e os utilizam para alterações contínuas em sua estratégia, a pesquisa aqui proposta é descritiva (Gil, 2008; Raupp & Beuren, 2006; Triviños, 1987). Buscamos analisar, a partir da abordagem da prática (SAP), como indicadores (KPI) são produzidos, interpretados (sensemaking) e institucionalizados nos MCS para apoiar decisões de mudança estratégica.

São abordados aspectos sociológicos da tecnologia e de modelos numéricos, como os MCS e KPI, com o objetivo de entender como o comportamento e a cultura dos indivíduos e grupos agem na construção de valor, na apropriação desses sistemas e como as pessoas os utilizam como uma plataforma unificada nas práticas estratégicas.

De acordo com o Sebrae (www.sebrae.com.br), as pequenas e médias empresas respondem por 29,5% da riqueza produzida no Brasil. A figura 11 ilustra a classificação de médias empresas na lente de diferentes instituições.

Para atender esse potencial, este estudo concentra-se nas médias empresas do setor de serviços, tendo como objetivo identificar como estas empresas, que atuam no Brasil, se comportam nas práticas de alteração de suas estratégias, como utilizam indicadores para apoiar este processo e como estes indicadores são produzidos, interpretados e institucionalizados, a partir do estudo da relação entre MCS, KPI, SAP e Sensemaking. As empresas médias têm complexidade suficiente para que necessitem de indicadores, mas podem ter limitações para investimentos em sistemas complexos e robustos de gestão.

IBGE	Pequenas	10 a 49 empregados
	Médias	50 a 99 empregados
BNDES	Pequenas	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
	Médias	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Sebrae	Pequenas	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
	Médias	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Bacen	Pequenas	Menor do que 0,1% do PIB (instituições financeiras) com apuração simplificada de patrimônio
	Médias	Menor do que 0,1% do PIB (instituições financeiras)

Figura 11 - Classificação de porte de empresas segundo institutos brasileiros

São adotados os procedimentos de entrevistas semiestruturadas (Raupp & Beuren, 2006) com indivíduos praticantes da estratégia das áreas de finanças, operações, vendas e comitês executivos. Adicionalmente, são analisados documentos (Raupp et al., 2006) e relatórios de performance, dashboards de KPI e registros de práticas de realização de reuniões de estratégia e comitês executivos. Posteriormente, os resultados dessas entrevistas, após análise e categorização, são comparados com a pesquisa bibliográfica apresentada no referencial teórico deste trabalho.

3.1 Campo de pesquisa

O campo desta pesquisa está apresentado na figura 12, detalhando a sua indústria, faturamento e total de colaboradores:

Empresa	Segmento	Oferta	Abrangência	Faturamento anual em milhões de R\$	Número de pessoas
Empresa 1	Serviços	Transporte	Brasil	R\$ 280	150
Empresa 2	Serviços	Sistemas e Aplicações	Brasil	R\$ 70	50
Empresa 3	Serviços	Saúde	Brasil	R\$ 90	60
Empresa 4	Serviços	Cooperativa de Crédito	Brasil	R\$ 220	300
Empresa 5	Serviços	Transformação Digital	Brasil	R\$ 500	2000

Figura 12 - Empresas entrevistadas nesta pesquisa

A figura 13 mostra a distribuição entrevistados por área e tempo total de coleta de informações através das entrevistas realizadas:

Empresa	Pessoa	Área Funcional	Função	Minutos de entrevista
Empresa 1	Entrevistado 1	Estratégia	Diretor	42
Empresa 2	Entrevistado 2	Estratégia	Diretor	48
Empresa 3	Entrevistado 3	Estratégia	Diretor	74
Empresa 4	Entrevistado 4	Estratégia	Diretor	58
Empresa 5	Entrevistada 5	Estratégia e Vendas	Diretora	67
Empresa 1		Financeiro	Indisponível para pesquisa	Indisponível para pesquisa
Empresa 2	Entrevistada 6	Financeiro	Diretora	60
Empresa 3	Entrevistada 7	Financeiro	Diretora	53
Empresa 4	Entrevistado 8	Financeiro	Gerente	39
Empresa 5		Financeiro	Indisponível para pesquisa	Indisponível para pesquisa
Empresa 1	Entrevistada 9	Operações	Diretora	42
Empresa 5	Entrevistado 10	Operações	Diretor	38
Empresa 5	Entrevistada 11	Recursos Humanos	Diretora	46
Empresa 1	Entrevistado 12	Vendas	Diretor	66
Empresa 2	Entrevistado 13	Vendas	Diretor	67
Empresa 3	Entrevistada 14	Vendas	Diretora	36
Empresa 4	Entrevistada 15	Vendas	Gerente	66

Figura 13 - Profissionais entrevistados, sua área, cargo e tempo de entrevista

3.2 Método utilizado

As empresas foram selecionadas a partir do recorte indicado no capítulo metodologia deste trabalho, a relembrar, médias empresas do setor de serviços que operam no Brasil. Preferencialmente foram entrevistados os responsáveis por estratégia, vendas e comercial. Esta seleção pensou na pessoa que conduz a definição estratégia, na que monitora a execução do plano estratégico e seus impactos financeiros e na pessoa que conduz o posicionamento da empresa perante o seu mercado, respectivamente.

A pesquisa foi operacionalizada a partir de um roteiro semiestruturado de pesquisa, apresentado no Anexo A desta dissertação. Este roteiro é composto por dez perguntas abertas. Para cada uma delas há subitens que serviram de guia para explorar detalhadamente os questionamentos através de uma linha uniforme de raciocínio aplicada a todos os entrevistados.

No início de cada entrevista apresentamos a Fundação Dom Cabral, e o contexto desta pesquisa, através da apresentação da pergunta de pesquisa e seu objetivo. Na sequência foi aplicado o roteiro de pesquisa.

As entrevistas duraram em média cinquenta e três minutos cada. Coletamos ao todo oitocentos e dois minutos de entrevistas, distribuídos nos quinze entrevistados e cinco empresas.

Após a coleta dos dados, as entrevistas foram transcritas através de software especializado e as transcrições revisadas manualmente. Então, as entrevistas foram codificadas manualmente, encontrando categorias de análise comuns. Estas categorias foram cruzadas com os conceitos chave dos três constructos desta pesquisa. Resultou finalmente, dezenove categorias de análise, detalhadas no capítulo apresentação de resultados desta pesquisa.

3.3 Definição constitutiva e operacional dos conceitos em estudo

A seguir, são descritos os principais conceitos de cada um dos constructos e sua definição operacional, bem como o planejamento de coleta de dados para o estudo.

Constructos	Definição constitutiva	Definição operacional	Fontes
MCS (management control systems)	Malmi e Brown (2008): MCS são um conjunto complexo de diferentes sistemas de controle, que não devem focar exclusivamente em controles formais e que tem por objetivos o suporte à decisão, o controle organizacional e o direcionamento do comportamento humano, na direção da performance corporativa.	Sistemas de registro das estratégias, das metas individuais e de grupos, que monitoram o cumprimento das estratégias corporativas e a performance dos indivíduos e grupos e que apontam pontos de melhoria e de correção	Entrevistas e análise documentos e relatórios de performance, dashboards de KPI e registros de práticas de realização de reuniões de estratégia e comitês executivos.
KPI (key performance indicators)	Rodriguez, Saiz e Bas (2009) e Schrage e Kiron,(2018): KPI são ferramentas para mensuração do grau de atingimento de objetivos em relação ao resultado alcançado e projetado.	Artefato quantitativo para mensuração de performance e comparação contra os planos estabelecidos.	Entrevistas e análise documentos e relatórios de performance, dashboards de KPI e registros de práticas de realização de reuniões de estratégia e comitês executivos.
SAP (strategy as practice)	Para Jarzabkowski (2004, 2009), SAP concentra-se na prática da estratégia que acontece a partir das atividades, rotinas, artefatos socioculturais e comportamentos dos indivíduos e grupos, para formularem e implementarem estratégias.	Abordagem de análise da estratégia pela perspectiva da prática contemplando, os artefatos, as rotinas, as interações e os comportamentos dos indivíduos e grupos.	Entrevistas e análise de documentos.
Sensemaking	Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) e Maitlis e Christianson (2014) definem sensemaking como o processo através do qual os indivíduos e as organizações analisam e tratam eventos complexos e ambíguos que paralisam o fluxo previsto de trabalho e produção, construindo um sentido que precede a ação.	Construção de sentido em torno de eventos, informações e práticas, com base na interpretação individual, nas interações entre as pessoas e grupos e em suas experiências anteriores.	Entrevistas.

Figura 14 - Principais conceitos e planejamento de coleta de dados

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão, apresentamos os dados presentes no estudo conforme descrito na Metodologia. Os dados são mostrados na mesma sequência do Referencial Teórico, iniciando pelo constructo de Management Control Systems (MCS), que engloba os Indicadores Chave de Performance (KPI), seguido de Estratégia como Prática (SAP) e finalizando com Sensemaking. Cada constructo é tratado em um subitem deste capítulo.

Damos maior foco ao uso e ao sentido dos indicadores, podendo estes se tornarem uma ferramenta unificada nos processos de ajustes na estratégia. Assim, além de apresentarmos as características dos sistemas de gestão das empresas estudadas, concentramos esforços na análise dos aspectos sociais dos indicadores e na geração de sentido dentro daquelas empresas.

4.1 Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System)

Este subitem apresenta os dados encontrados nas entrevistas realizadas e cujas categorias se relacionam com o constructo de MCS e KPI.

4.1.1 Estruturação dos MCS nas empresas pesquisadas

A figura abaixo resume a frequência de respostas obtidas ao analisarmos a unificação de sentido nas entrevistas realizadas.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
	Unificação de sentido	Não são capazes de unificar sentido e ação
Unificam sentido e ação		5
São capazes de unificar sentido e ação mas não estão unificando no momento		10

Figura 15 - Resumo de dados analisados – Estruturação dos MCS – Unificação de sentido

Todos os quinze entrevistados relataram que os KPI são capazes de consolidar o entendimento a respeito de estratégia. Eles também concordam que o uso dos KPI leva à uniformização do comportamento das pessoas e ao estabelecimento de rotinas. Em nenhum dos entrevistados foi observada qualquer discordância acerca desse entendimento. Contudo, dez dos

quinze entrevistados entendem que a aceitação dos KPI e do seu potencial unificador é um processo gradual, que varia de pessoa para pessoa.

Como exemplos desse posicionamento, entre os profissionais de vendas que entrevistamos, temos os seguintes depoimentos:

Eles gostam muito de acompanhar [através dos indicadores], porque direciona muito. Todo mundo (...) enxerga onde está perdendo dinheiro, o que a gente consegue [ajustar], mexendo aqui, mexendo ali, [melhorar os resultados] (Entrevistada 14, Diretora de Vendas da Empresa 3 de serviços de Saúde);

Eu estou gostando. Eu acho que precisava realmente alguém [a área que cuida dos indicadores] para tocar um bumbo e obrigar a gente a correr atrás. (...) Eu acho que é uma evolução. No começo, o enxergar [sobre o indicador] era muito reativo (...). Hoje, eles [os funcionários] estão mais maduros (Entrevistado 12, Diretor de Vendas da Empresa 1 de serviços de Transporte).

Os profissionais das áreas de estratégia, finanças e operações que entrevistamos têm coincidido com o posicionamento dos colegas de vendas. Citamos algumas transcrições neste sentido:

Toda a organização entende [através dos KPI] que esse projeto é um projeto que (...) vai fazer a gente atingir aquele outro número. (...) [Então], toda empresa começa a olhar para aquele projeto com um olhar diferenciado (Entrevistada 5, Diretora de Estratégia e Vendas da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital);

Acho que eles identificam o valor [dos KPI] (...). Nesse lugar específico, o pessoal está pelo amor e não pela dor, pela consciência (...). (Entrevistado 2, Diretor de Estratégia da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações);

No geral, eu acho que as pessoas agradecem o fato de terem [indicadores]. Como elas tiveram uma coparticipação na construção, na definição das metas, elas se sentem mais responsáveis. Então, eu acho que [os KPI] engajam. Dá um norte para pessoa trabalhar, então, eu só vejo ponto positivo (Entrevistada 7, Diretora de Financeiro da Empresa 3 de serviços de Saúde).

Na figura abaixo, tem-se um resumo da frequência de respostas obtidas ao analisarmos a avaliação predominante acerca dos MCS e KPI nas entrevistas realizadas.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Avaliação predominante	Negativo	
	Neutro	3
	Positivo	7
	Entusiasta e promotor do uso	5

Figura 16 - Resumo de dados analisados – Estruturação dos MCS – Avaliação predominante

Além do potencial de unificar o sentido dentro das organizações e das avaliações preponderantes serem positivas em doze dos quinze entrevistados, notamos, a partir da fala dos entrevistados, um ponto de partida fundamental para a aplicação e uso dos MCS e KPI.

Ainda que suas empresas tenham níveis diferentes de maturidade, todos os entrevistados declararam que o ponto de partida para a gestão a partir de KPI é o planejamento estratégico e o orçamento corporativo. Uma vez definida a estratégia, orçamento e metas, as empresas passam a acompanhar através dos indicadores.

Esse fato foi relatado pelos entrevistados de duas empresas implicadas:

Nós fizemos um planejamento [estratégico e financeiro], (...) chamamos todas as equipes. Eu tracei o direcionamento com o CEO, (...) muito ligado à nossa missão e valores. (Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde);

Temos definições estratégicas bem sedimentadas, de onde a gente quer chegar, o que nos move, o que é importante. A partir daí, é mais a [gestão] de que as coisas estão acontecendo [como] a gente gostaria. (Entrevistado 2, Diretor de Estratégia da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações).

Em nenhuma das entrevistas realizados encontramos referências a indicadores que acompanhem os controles informais de gestão, como a qualidade das interações entre as pessoas e entre as áreas. Também não foi citado o uso dos KPI para acompanhamento da cultura corporativa, do sistema de crenças, valores, das políticas e instruções de trabalho, da governança e conformidade.

A figura abaixo resume a frequência de respostas obtidas ao analisarmos a estrutura dos MCS nas entrevistas realizadas.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Estrutura MCS	MCS é um conjunto de sistemas e KPIs distribuídos neles	5
	MCS é um conjunto de sistemas e planilhas assim como os KPIs	10
	MCS é um pacote e KPIs automatizados	

Figura 17 - Resumo de dados analisados – Estruturação dos MCS – Estrutura MCS

Nenhum dos entrevistados afirmou uma escolha deliberada por algum framework de gestão. Assim, a construção dos MCS e KPI foi acontecendo de maneira incremental e conforme a necessidade. Não foi relatado nenhum conhecimento específico de MCS por parte dos entrevistados e nenhuma tentativa de implementá-los de uma forma consciente e planejada.

Todas as quinze pessoas entrevistadas demonstraram entender que os MCS não são um pacote de tecnologia. Para dez delas, os MCS são complementados por planilhas eletrônicas. Para cinco delas, os MCS são um conjunto de sistemas de gestão.

Alguns exemplos marcantes no conjunto de entrevistados de estratégia abaixo:

Temos uma alta dispersão das informações, estamos implementando o que a gente chama de base unificada, (...) [juntando] o Salesforce, com planilhas Excel, com SAP. (Entrevistada 5, Diretora de Estratégia e Vendas da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital);

A gente tem muita, muita dificuldade (...) de ter um sistema [de gestão] que abranja tudo” (Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde).

As interpretações dos entrevistados de estratégia coincidem com as dos representantes de operações, finanças e vendas:

As (...) informações que você tem dispersas em várias estruturas, a gente, ao longo do tempo, vai tentando convergir ao máximo. (...) Pega um pouco do sistema de vendas, um pouco de ERP, (...) busca informação de um lado, busca de informação do outro (Entrevistado 10, Diretor de Operações da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital).

“Como [a empresa] está ficando grande demais, a gente está, inclusive, fazendo análise (...) de uma ferramenta [adicional às demais], para a gente conseguir, não só agilizar,

mas melhorar a informação [os indicadores para a gestão]” (Entrevistada 6, Diretora de Financeiro da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações);

4.1.1.1 Resumo dos dados analisados

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas na sessão: Estruturação dos MCS nas empresas pesquisadas.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Unificação de sentido	Não são capazes de unificar sentido e ação	
	Unificam sentido e ação	5
	São capazes de unificar sentido e ação mas não estão unificando no momento	10
Avaliação predominante	Negativo	
	Neutro	3
	Positivo	7
	Entusiasta e promotor do uso	5
Estrutura MCS	MCS é um conjunto de sistemas e KPIs distribuídos neles	5
	MCS é um conjunto de sistemas e planilhas assim como os KPIs	10
	MCS é um pacote e KPIs automatizados	

Figura 18 - Resumo de dados analisados - Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System) - Estruturação dos MCS nas empresas pesquisadas

A figura a seguir mostra a interpretação das respostas encontradas por esta pesquisa. Apresentamos também o resultado principal encontrado em cada categoria de análise. Adicionalmente, identificamos as categorias nas quais o resultado varia em função da área do entrevistado.

Principal resultado encontrado	Interpretação das respostas encontradas	Frequência das respostas depende da área do entrevistado?
Categoria de análise: Unificação de sentido		
São capazes de unificar sentido	Unanime que os KPI são capazes de unificar mas isso é uma realidade para 5 de 15 dos entrevistados. Para os demais, falta amadurecer o uso.	Não
Categoria de análise: Avaliação predominante		
Avaliação predominante é positiva	A avaliação predominante é positiva para 12 de 15 entrevistados.	Não
Categoria de análise: Estrutura MCS		
Implantação é conforme necessidade e são complementados por sistemas e planilhas	Em nenhum caso é pacote, tampouco uma implantação planejada. Implantação um processo incremental por necessidade para 15 de 15. A grande maioria 10 de 15 complementa sistemas com planilhas.	Não

Figura 19 - Resumo de dados analisados - Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System) – Interpretações

4.1.2 Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators)

4.1.2.1 Orientação e objetivo

A figura abaixo resume, a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Orientação e objetivo	Estratégia	9
	Inovação	1
	Performance	15

Figura 20 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Orientação e objetivo

Nas quinze entrevistas que realizamos, identificamos que a orientação principal dos MCS e KPI é a monitoração da performance corporativa. A preocupação central é a de que esses sistemas possibilitam aos gestores analisarem os desvios em relação às metas para desenhar ações corretivas. No grupo dos entrevistados de estratégia, citamos os seguintes recortes:

O perfil desses indicadores é muito mais acompanhamento do sucesso do [que foi planejado] do que olhar (...) para fora, para o mercado e para inovar. Aliás, eu acho (...) [que] a gente tem que sair um pouquinho mais da caixinha (Entrevistado 4, Diretor de Estratégia da Empresa 4 de serviços de Cooperativa de Crédito);

O meu time hoje de middle management é muito bom em tocar [a execução da estratégia]. (...) Ele, [o Middle managent], está totalmente voltado para tocar o bumbo. (...) Se eu for pensar em H1, H2, H3 esquece [ao falar sobre os horizontes de inovação]. (Entrevistado 2, Diretor de Estratégia da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações);

Ocorreram falas muito parecidas por parte dos entrevistados de vendas, finanças e operações:

O perfil dos nossos indicadores hoje é a melhoria contínua. (Entrevistada 14, Diretora de Vendas da Empresa 3 de serviços de Saúde);

[Os] indicadores nos fazem tomar algumas decisões operacionais, de mudanças operacionais. (Entrevistada 7, Diretora de Financeiro da Empresa 3 de serviços de Saúde);

[Reflete] dia a dia mesmo. A gente acompanha ali a operação. (...) A gente mede muito essa questão (...) de performance” (Entrevistada 9, Diretora de Operações da Empresa 1 de serviços de Transporte).

Já a utilização focada nos ajustes das estratégias foi presente em nove das quinze entrevistas. Para esses entrevistados, o papel dos sistemas de gestão vai além de serem ferramentas para monitoração da performance. Eles atribuem importância também na definição e nos ajustes das estratégias, a partir dos indicadores.

Interessante notar que dos nove que mencionaram foco na estratégia como orientação dos MCS e KPI, cinco são profissionais que atuam em estratégia, e dois atuam em vendas.

Quanto aos profissionais de estratégia que entrevistamos, destacamos a Entrevistada 5, Diretora de Estratégia e Vendas da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital. Ela declarou que a empresa passa por uma mudança de seu portfólio, buscando ofertas de maior valor agregado e descartando projetos que não atendam à estratégia. Ela cita que os indicadores ajudam a conectar as ações com a estratégia ao levar ao questionamento: “Com o que eu fiz esse número? (...) A gente [pode estar] entregando o número, mas não está entregando o número alinhado à estratégia” (Entrevistada 5, Diretora de Estratégia e Vendas da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital).

Do grupo de profissionais de vendas, citamos:

Quando eu puxo esses indicadores, mais de 85% são compostos pela estratégia que a gente definiu. (...) Ou seja, eu tenho um direcionamento. Eu estou seguindo [a estratégia] por esses indicadores. (Entrevistado 13, Diretor de Vendas da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações).

A orientação à inovação foi citada em apenas uma entrevista.

4.1.2.2 Foco temporal

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Foco temporal	Curto prazo	12
	Longo prazo	3
	Médio prazo	6

Figura 21 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Foco Temporal

Analisando o horizonte de tempo controlado pelos KPI, doze de quinze entrevistados disseram que as empresas definem seus KPI com foco de curto prazo. Seis mencionaram ter uma visão de médio prazo, enquanto apenas três de quinze entrevistados afirmaram ter KPI de longo prazo.

Para os fins de nossa análise, estabelecemos curto prazo como os próximos 24 meses, médio prazo como 48 meses, e longo prazo como acima de 48 meses.

Como exemplo do foco principal em indicadores de curto prazo, podemos citar os seguintes trechos das entrevistas realizadas:

Em um primeiro momento a gente tem que atingir os objetivos, [então os indicadores] são muito mais de curto prazo. (...) [Para análises de longo prazo] a gente tem alguns relatórios do IDC, dos institutos, e também da IT Media. [Eles] mostram o comportamento dos CIOs, onde ele vai investir nos próximos anos, qual o budget que ele tem para aquele ano (Entrevistada 5, Diretora de Estratégia e Vendas da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital);

Basicamente a gente define sempre três etapas, uma visão de até seis, oito anos no máximo. (...) Eu tenho dois objetivos, um de curto prazo, que é entregar o plano do ano, [e uma] estratégia de médio e longo prazo. [O objetivo, através dos KPI] é garantir que eu estou entregando as metas do ano e evoluindo para entregar a minha estratégia de médio e longo prazo (Entrevistado 1, Diretor de Estratégia da Empresa 1 de serviços de Transporte).

4.1.2.3 Abrangência

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Abrangência	Cada área tem os seus	7
	Indicadores de mercado e internos	2
	Todas as áreas	7

Figura 22 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Abrangência

Entre as entrevistas que realizamos, apenas dois entrevistados dos quinze afirmaram que a empresa colhe e consome indicadores de mercado para seus processos de planejamento estratégico e gestão por indicadores. Treze de quinze entrevistados, medem fenômenos apenas internamente.

Sete de quinze entrevistados confirmaram terem foco nos indicadores de cada área, de maneira mais isolada, e outros sete têm uma abrangência mais holística da empresa.

Analisando as entrevistas dos profissionais de estratégia, quatro de cinco entendem que os KPI cobrem todas as áreas de suas empresas de uma forma mais transversal, enquanto apenas um acredita que os indicadores estão mais isolados dentro das áreas. Podemos apresentar alguns exemplos desta percepção:

Esses indicadores estão praticamente em todas as áreas da empresa. Nas áreas estratégicas (...), [é] onde a gente tem mais indicadores. (...) A gente tem vários indicadores da ordem financeira, (...) de governança, (...) de gente, (...) de várias áreas (Entrevistado 2, Diretor de Estratégia da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações).

No grupo dos profissionais de vendas, o entendimento predominante é o de que cada área cuida dos seus indicadores, sem que haja grande visibilidade entre elas. Essa percepção, apresentada por três dos cinco entrevistados, pode ser comprovada através dos recortes a seguir:

“Essa área [financeiro] eu não tenho controle porque eu não sou o gerente da área. (...) Em cada área [existe o] monitoramento de cada processo” (Entrevistado 13, Diretor de Vendas da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações);

O grupo dos profissionais de finanças segue na mesma linha de entendimento dos profissionais de vendas, afirmando que os controles estão mais contidos dentro de cada área – visão citada por dois dos quatro entrevistados:

Aqui [no meu domínio], assim, são indicadores de caráter mais financeiro. (...) RH, (...) indicadores de cobertura, (...) indicadores legais, (...) indicadores de crédito, de

produtividade, [estão dentro de cada área]. (Entrevistado 8, Gerente de Financeiro da Empresa 4 de serviços de Cooperativa de Crédito);

4.1.2.4 Áreas de relevância

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Áreas de relevância	Própria área	2
	Todo o conjunto tem igual importância	4
	Financeiro, depois própria área e algumas outras	9

Figura 23 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Áreas de relevância

Notamos que a maior parcela dos entrevistados, nove entre quinze, privilegia os indicadores financeiros em detrimento dos demais. Os KPI de outras disciplinas passam a ganhar relevância e a serem analisados uma vez que os financeiros tenham sido analisados e estejam em linha com o planejamento, orçamento e com as metas corporativas.

Apenas quatro dos quinze entrevistados entendem que todos os indicadores têm a mesma relevância, e dois entrevistados confirmaram que o mais importante é olhar para a própria área.

No grupo dos entrevistados de estratégia podemos utilizar os seguintes excertos:

A gente faz monitoramento mensal dos indicadores, que a gente chama de top line (...). Você tem que vender, você tem que faturar, você tem que ter caixa, você tem que dar EBIT. Depois você ganha o segundo nível dos indicadores [não financeiros] (Entrevistada 5, Diretora de Estratégia e Vendas da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital).

Podemos identificar similaridade naquilo que falam os entrevistados das demais áreas, finanças, operações e vendas:

Financeiro é sempre uma primeira bússola. (...) Os indicadores, vamos dizer assim, semanais, são os financeiros, obviamente. (Entrevistado 10, Diretor de Operações da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital);

Indicadores muito mais do ponto de vista financeiro. Vamos chegar em uma meta de faturamento, em uma meta de spread, em uma meta de sobra, alguma coisa assim? (Entrevistada 15, Gerente de Vendas da Empresa 4 de serviços de Cooperativa de Crédito).

4.1.2.5 Taxonomia

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Taxonomia	Existe governança para os principais indicadores	6
	Não existe um processo de governança dos indicadores	9
	KPIs são segmentados por público alvo	10

Figura 24 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Taxonomia

A ausência de uma governança sobre os KPI foi relatada em nove das quinze entrevistas. Assim, processos elaborados de classificação, organização, descrição, documentação, escopo, cálculo e abordagem dos indicadores foram assuntos pouco citados pelos nossos entrevistados.

Citamos algumas ocorrências relatadas pelos entrevistados. As percepções não variam em função da área para a qual trabalham:

Conforme vamos tendo essas discussões, vamos gerando novos indicadores. [A construção] é mais empírica. (...) Eu tenho (...) um cara que a gente chama de robotização, mas é o famoso RPA (...). Sem ele a gente não consegue navegar em nada aqui. (...) Eu preciso dessa informação, daí a gente traz a área [que tem a necessidade] para perto, traz o desenvolvedor e aí fica registrado. (...) Estou amadurecendo um time aqui para chegar nesses níveis de governança (Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde);

Não está documentado. (...) [Tenho] duas pessoas só para mexer nisso e para montar os dados que eu preciso ver, que eu quero ver junto ali com o middle management. (...) Instrução de trabalho no sentido de como fazer, como olhar, a gente não tem. (Entrevistada 9, Diretora de Operações da Empresa 1 de serviços de Transporte).

O grupo de entrevistados de finanças foi o que mais apontou para a falta de um processo governado para a definição, produção e gerenciamento dos KPI. Podemos citar a fala da Entrevistada 6, Diretora de Financeiro da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações, que explicita isso:

Eu acho que [a implantação dos indicadores] é mais em cima da necessidade. (...) A gente normalmente trabalha com a própria planilha [eletrônica] para conseguir ir abrindo [os dados] (Entrevistada 6, Diretora de Financeiro da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações).

Uma parcela significativa, dez dos quinze entrevistados, declarou que seus KPI são segmentados por público-alvo, para estimular o uso e facilitar a análise. Alguns recortes das entrevistas realizadas podem ser vistos a seguir:

A gente estratifica isso [a oferta de KPI] de uma maneira executiva, tentando trazer para os fóruns adequados. (...) Para o nível tático, (...) eu tenho um conjunto de indicadores mais amplo. (...) Para o nível do XCOM [Comite Executivo], eu trago o nível executivo. (...) Depende muito do nível que a gente está tratando. Então, cada uma dessas comunidades, vai ter um conjunto de indicadores muito particular (Entrevistado 10, Diretor de Operações da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital);

Indicadores aqui eu tenho os estratégicos, que são para onde nós estamos caminhando e como eu consigo identificar alguns gaps. Aí, tem os específicos das áreas. (...) Cada gerente tem seu painel de indicadores (...). Eu não vou conseguir olhar todos os indicadores, né? (Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde).

Nenhum dos entrevistados declarou ter ciência de que os KPI, quando devidamente organizados e governados, possam gerar eficiência operacional e ganhos de produtividade e performance.

4.1.2.6 Quantidade

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Quantidade	Adequado	4
	Gostaria de mais	4
	Quantidade superior ao uso	7

Figura 25 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Quantidade

Dos quinze entrevistados, sete acreditam possuir mais indicadores do que o necessário. Quatro acham que a quantidade de KPI está equilibrada com a necessidade. Outros quatro gostariam de ter mais indicadores à disposição da gestão.

Nos entrevistados de estratégia, três de cinco entrevistados declararam ter mais indicadores do que o necessário. Esta visão de que a quantidade é superior à necessidade é verdadeira também dentre os profissionais de operações. A seguir destacamos algumas comprovações do exposto:

Eles [os indicadores] estão lá, às vezes, você nem olha todos, mas (...) a hora que você precisar, não dá tempo de falar, cria agora um indicador. (...) Eu poderia selecionar talvez 10 indicadores aqui, que são os principais e que são praticamente 90% suficientes para eu avaliar o rumo e tomar algumas conclusões mais relevantes (Entrevistada 5, Diretora de Estratégia e Vendas da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital);

Eu criei tanto indicador. Agora estou a fim de vamos ter menos e mais confiáveis. Ao invés de analisar 15 vamos analisar 5, mas vamos analisar na profundidade. [Se] você tem que analisar 30 indicadores, (...) você fica meio que superficialmente nos 30 (Entrevistado 2, Diretor de Estratégia da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações).

No grupo de entrevistados de vendas, a existência de mais indicadores do que o necessário apareceu em metade das entrevistas. A outra metade afirma carecer de mais KPI para a gestão:

Como eu tô nesse negócio há quase 20 anos, eu não preciso de 27 indicadores pra saber como é que eu estou. (...) Não me oponho à melhoria, mas não me obrigo a criar um cockpit de um avião para ter e me perder com aquilo” (Entrevistado 12, Diretor de Vendas da Empresa 1 de serviços de Transporte);

Tem muita meta e pouco indicador para acompanhar. (...) Se você precisar tomar uma decisão rápida em cima do indicador, você não tem. (Entrevistada 15, Gerente de Vendas da Empresa 4 de serviços de Cooperativa de Crédito).

Dentre os profissionais de finanças, notamos comportamento unanime indicando que a quantidade de indicadores reflete apenas a necessidade da empresa:

Hoje, os indicadores que a gente tem, eu acho que não dá pra ficar sem. São só os necessários mesmo. (Entrevistada 6, Diretora de Financeiro da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações).

4.1.2.7 Confiabilidade

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Confiabilidade	Existem dúvidas sobre o cálculo de alguns indicadores e a confiança é aceitável	8
	Não há confiança nos indicadores da empresa	
	Os indicadores são maduros e inspiram confiança	7

Figura 26 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Confiabilidade

Os entrevistados não relataram questionamentos severos sobre sua confiança em relação aos indicadores disponíveis. Nenhum dos entrevistados afirmou desconfiar absolutamente dos indicadores da empresa.

Contudo, oito em quinze entrevistados sentem necessidade de revisões e esclarecimentos sobre o cálculo dos indicadores, relatando dúvidas sobre os KPI da empresa a cerca de sua forma de cálculo, leitura e uso. Outros sete entrevistados do grupo de quinze se mostraram confortáveis com os KPI disponíveis.

Dentre os entrevistados de estratégia, três de cinco afirmaram, categoricamente, que os indicadores estão maduros e confiáveis: “Eles são confiáveis (...), muito. Muito” (Entrevistado 2, Diretor de Estratégia da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações).

Trazemos duas amostras do grupo de finanças, indicando confiança e maturidade nos KPI das empresas, alinhando-se aos colegas do grupo de estratégia:

Às vezes questionam, (...) mas tem toda a documentação. Eles questionam e a gente explicando eles aceitam. (Entrevistado 8, Gerente de Financeiro da Empresa 4 de serviços de Cooperativa de Crédito).

No grupo de vendas, a preocupação com os números e cálculo aparece e pode ser comprovada através dos fragmentos abaixo, que refletem a opinião de três de cinco entrevistados:

[Se você perguntar:] ‘Você vai acreditar nesse indicador?’, [a resposta será:] ‘Vou, porque é calculado’. (...) Mas falta clareza. (Entrevistada 15, Gerente de Vendas da Empresa 4 de serviços de Cooperativa de Crédito).

4.1.2.8 Jornada do Cliente

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Jornada do Cliente	É possível monitorar a jornada do cliente na empresa	6
	É possível monitorar apenas o comportamento comercial do cliente	7
	O cliente não é analisado através de indicadores	2

Figura 27 - Resumo de dados analisados – Indicadores de desempenho – Jornada do cliente

De maneira geral os entrevistados demonstraram uma grande preocupação com o tema de monitoração dos clientes, o que ficou explícito nas entrevistas de 13 de quinze pessoas, ainda que em graus diferentes de profundidade.

A maior parte, sete de quinze entrevistados, declarou utilizar métricas apenas para monitorar o perfil de compra dos clientes e, no máximo, sua satisfação com a marca:

[O negócio] virou um jogo de criação de vantagem competitiva. Como você cria vontade competitiva? na jornada. Então, é um negócio que é inevitável. (...) [Mas] isso ainda não chegou aqui. (Entrevistado 4, Diretor de Estratégia da Empresa 4 de serviços de Cooperativa de Crédito).

Outros seis entrevistados entendem ser possível monitorar a jornada do cliente de uma maneira ampla como pode ser visto a seguir:

[Monitoramos] a partir do momento que o paciente pisa na unidade [da empresa]. A gente, trabalhando com excelência, quando ele for voltar, ele vai pensar, opa, fui muito bem atendido [na empresa] e gostaria de fazer meu exame lá” (Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde).

No grupo dos profissionais de finanças, o entendimento acerca do acompanhamento da jornada do cliente se mostrou menos latente. Apenas um dos entrevistados declarou que a empresa acompanha a experiência completa do cliente.

Apenas 2 entrevistados declaram não ser possível nenhum tipo de acompanhamento da jornada do cliente através dos indicadores disponíveis. Esses 2 entrevistados são área de finanças.

4.1.2.9 Resumo dos dados analisados

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas na sessão: Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators).

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Orientação e objetivo	Estratégia	9
	Inovação	1
	Performance	15
Foco temporal	Curto prazo	12
	Longo prazo	3
	Médio prazo	6
Abrangência	Cada área tem os seus	7
	Indicadores de mercado e internos	2
	Todas as áreas	7
Áreas de relevância	Própria área	2
	Todo o conjunto tem igual importância	4
	Financeiro, depois própria área e algumas outras	9
Taxonomia	Existe governança para os principais indicadores	6
	Não existe um processo de governança dos indicadores	9
	KPIs são segmentados por público alvo	10
	Adequado	4
Quantidade	Gostaria de mais	4
	Quantidade superior ao uso	7
	Existem dúvidas sobre o cálculo de alguns indicadores e a confiança é aceitável	8
Confiabilidade	Não há confiança nos indicadores da empresa	7
	Os indicadores são maduros e inspiram confiança	7
	É possível monitorar a jornada do cliente na empresa	6
Jornada do Cliente	É possível monitorar apenas o comportamento comercial do cliente	7
	O cliente não é analisado através de indicadores	2

Figura 28 - Resumo de dados analisados - Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System) - Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators)

A figura a seguir mostra a interpretação das respostas encontradas por esta pesquisa. Apresentamos também o resultado principal encontrado em cada categoria de análise.

Adicionalmente, identificamos as categorias nas quais o resultado varia em função da área do entrevistado.

Principal resultado encontrado	Interpretação das respostas encontradas	Frequência das respostas depende da área do entrevistado?
Categoria de análise: Orientação e objetivo		
Maior uso é para monitoração de performance	Inovação é um tema praticamente fora do radar (1 de 15). Maior uso é para monitoração de performance contra metas (15 de 15). 9 de 15 entrevistados declararam que KPI refletem estratégia e são usados para defini-las.	Não
Categoria de análise: Foco temporal		
Visibilidade mais comum é a de curto prazo	O maior uso dos indicadores satisfaz um horizonte de curto prazo (12 de 15). Menos da metade (6 de 15) enxergam médio prazo. Apenas 3 de 15 preocupam-se com o longo prazo sendo refletido nos indicadores.	Não
Categoria de análise: Abrangência		
Foco interno. A percepção de uma visão mais holística foi relatada com mais ênfase nos profissionais de estratégia.	Baixa amplitude pois apenas 2 de 15 trabalham com indicadores do seu mercado. Na perspectiva interna, metade entende trabalhar em silos e outra metade de forma mais holística, este último grupo, impulsionado pela área de finanças (4 de 7).	Sim
Categoria de análise: Áreas de relevância		
Primeiro grupo de indicadores é o financeiro. Quando trabalhada, a visão holística é abordada após as análises financeiras.	Primeiro grupo de indicadores é o financeiro (9 de 15). Uma vez monitorado, passa-se para indicadores da própria área.	Não
Categoria de análise: Taxonomia		
A construção dos MCS é incremental e há uma preocupação crescente com a baixa maturidade atual na governança dos sistemas e KPIs. O indicadores são segmentados por público.	Para a maioria dos entrevistados (9 de 15) não há um processo de governança dos KPI. Nenhum deles fez uma conexão clara entre esta governança e ganhos de produtividade.	Não
Categoria de análise: Quantidade		
A quantidade de indicadores é superior à necessidade.	A maioria dos entrevistados acredita ter mais indicadores do que o necessário (7 de 15). Apenas 4 de 15 entendem faltarem indicadores.	Sim
Categoria de análise: Confiabilidade		
Há espaço para maior transparência e melhorias no processo de cálculo dos KPI.	Nenhum entrevistado declarou não acreditar nos KPI mas ficou claro um espaço possível para melhoria na confiabilidade e transparência para 8 dos 15 entrevistados. Para os demais, especialmente das áreas mais envolvidas na definição e no cálculo, o processo é suficiente e confiável.	Sim
Categoria de análise: Jornada do Cliente		
A jornada é uma tendência mas a maioria declara acompanhamento de perfil de compras neste momento.	Todos os entrevistados entendem a necessidade de acompanhamento da jornada do cliente na empresa. Entretanto, 7 de 15 entrevistados declararam atualmente acompanhar apenas o perfil de compra do cliente e não sua jornada de maneira ampla, especialmente em finanças.	Sim

Figura 29 - Resumo de dados analisados - Sistemas de Controle Gerencial (MCS – Management Control System) - Indicadores Chave de Desempenho (KPI – Key Performance Indicators) – Interpretações

4.2 O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP)

Este subitem apresenta os dados encontrados nas entrevistas realizadas e cujas categorias se relacionam com o constructo de SAP.

A partir das entrevistas que realizamos, pudemos constatar a utilização dos KPI, organizados e segmentados, tanto como ferramentas para a definição e ajustes das estratégias, quanto como direcionadores do comportamento das pessoas na busca pelos resultados corporativos.

Os entrevistados relataram uma relação profunda e dinâmica entre a tecnologia e o comportamento humano. A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categories de análise	Frequência de respostas	
Relação entre KPIs e Estratégia	Fracamente utilizados para a monitoração da estratégia e seus ajustes	1
	Utilizados na construção da estratégia anual	7
	Utilizados na monitoração e ajustes da estratégia	8
	Utilizados na monitoração da execução da estratégia (performance)	13
Categories de análise	Frequência de respostas	
Visão da estratégia pela média gestão	Conhece a estratégia e está capacitada para opinar e ajustar	5
	É informada da estratégia através de metas	7
	Não conhece a estratégia	4
Categories de análise	Frequência de respostas	
Engajamento com a estratégia	Deficiente	4
	Pleno	8
	Médio	3

Figura 30 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Relação entre KPIs e Estratégia, Visão da estratégia pela média gestão e Engajamento com a estratégia

Olhando para a relação entre os KPI e a estratégia, treze de quinze entrevistados, aponta que os indicadores são mais comumente utilizados na monitoração da execução da estratégia, ou seja, na monitoração da performance. A utilização também para ajustes periódicos na estratégia é uma realidade para oito de quinze entrevistados. A utilização na composição do planejamento estratégico anual é feita por sete dos quinze entrevistados.

Sob o ponto de vista da visão da estratégia pela média gestão, detectamos que na maior parte das entrevistas, sete de quinze entrevistados, entende que a estratégia é comunicada através do estabelecimento de metas. Cinco de quinze entrevistados declararam conhecer suficientemente a estratégia, a ponto de poderem opinar e influenciar em seus ajustes. Quatro entrevistados declararam desconhecer a estratégia.

Oito dos quinze entrevistados afirmaram se sentirem mais engajados quando há uma estratégia definida clara e refletida nos indicadores e quando eles entendem como gerenciá-la. Três entrevistados afirmaram ter um engajamento moderado com a estratégia, utilizando-a como referência na gestão apenas eventualmente. Quatro apontaram um baixo compromisso com as estratégias corporativas.

Três dos cinco entrevistados dos profissionais de estratégia declararam utilizar mais frequentemente os KPI na elaboração da estratégia, outros três os utilizam, além da elaboração, também nos seus ajustes das estratégias. Os profissionais desta área também alegaram maior engajamento com a estratégia do que os demais colegas, três de cinco entrevistados. Abaixo, exemplos da fala nas entrevistas deste grupo de profissionais de estratégia que evidenciam o exposto:

Estamos alinhados, está combinado [alta e média gestão, a respeito da estratégia e metas]. Eu acho que aí eu começo a ter autonomia para cobrá-los de todas as estratégias, e de como eles vão fazer para atingirem os OKR e os KPI. (...) Foram dois dias na mesma sala, primeiro, para entender se esses objetivos estratégicos fazem sentido e (...) segundo (...) o que nós podemos fazer para atingir esses objetivos? (...) Coparticipação deles [a média gestão] em tudo. (Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde);

Eu atualizo [os times] com esses principais drives estratégicos [estratégia e KPI]. (...) Começo a fazer um cascadeamento em todas as áreas e unidades de negócio. Então eu vou cascadeando esses indicadores principais, criando árvores de indicadores, e aí eu vou quebrando nas áreas e vou chegando (...) até o nível gerência. (...) A gente tem uma estruturação de monitoramento desses indicadores de performance (...) mensalmente. (Entrevistado 1, Diretor de Estratégia da Empresa 1 de serviços de Transporte);

Analisando as entrevistas dos profissionais de vendas, percebemos um maior destaque na utilização dos KPI para a monitoração da execução da estratégia, ou seja, na performance. Isso se deu em quatro dos cinco entrevistados. O segundo uso mais frequente apareceu na aplicação dos KPI para a elaboração da estratégia anual, citado por dois dos cinco entrevistados. Com relação à visão da estratégia pela média gestão, os relatos dos profissionais de vendas se dividiram em dois grupos principais: metade dos entrevistados afirmou conhecer e estar capacitados para opinar e ajustar as estratégias no dia a dia, e outra metade disse não conhecer a estratégia corporativa, neste último caso, reduzindo o engajamento da média gestão com a estratégia. Como ilustração dos dados recolhidos e analisados, destacamos as seguintes passagens:

A gestão antiga não tinha uma visão estratégica. Então eu criei [a visão e] treinei a equipe. (...) Eu acho que tudo isso é (...) para que todos eles entendam o motivo da meta [e da estratégia]. Por que a meta foi aumentada com relação aos anos anteriores? Qual é a expectativa da empresa? (...) E essas ferramentas [os KPI] auxiliam a elas [a saber] para onde que a gente vai caminhar. Então é um trabalho em conjunto que funciona muito bem. (...) Todo dia eu coloco as metas, se a gente atingiu ou não atingiu, qual foi o motivo [e o que faremos de ajustes] (Entrevistada 14, Diretora de Vendas da Empresa 3 de serviços de Saúde);

Quando eu olho para o meu time, eles falam, está bom, qual é a estratégia? Vamos colocar o cliente no centro, vamos atender [o que eles pedem], vamos ser a melhor empresa? (...) Aí a gente fecha esse livro [das definições estratégicas, metas e indicadores] e começa o bombardeio. Aí eles não conseguem entender. Eles falam: (...) ‘Aqui tem um descolamento entre o que se fala, o que se quer e o que se faz’ (Entrevistado 12, Diretor de Vendas da Empresa 1 de serviços de Transporte).

A percepção dos profissionais de finanças coincide com a dos profissionais de vendas e com os colegas de operações, afirmando utilizarem os KPI para a monitoração da execução da estratégia. A partir das entrevistas realizadas, apuramos desconhecimento da estratégia ao escutarmos dos entrevistados que a média gestão passa a conhecer as estratégias corporativas a partir do cascadeamento de metas pela alta gestão. Algumas amostras colhidas nas entrevistas comprovam:

O orçamento é participativo [mas] a gente faz as sugestões baseadas no que o Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde e o presidente passaram de estratégia, de potencial de crescimento, o que eles acham. (Entrevistada 7, Diretora de Financeiro da Empresa 3 de serviços de Saúde);

A galera é muito, muito focada no dia a dia operacional de fazer aquilo acontecer. A flecha sempre é mais top-down [em relação à estratégia, metas e ações]. (Entrevistada 9, Diretora de Operações da Empresa 1 de serviços de Transporte).

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Interdisciplinaridade	As análises estão restritas aos indicadores de cada área	5
	Análises interdisciplinares na alta gestão em reuniões específicas	12
	Análises interdisciplinares no dia a dia	3

Figura 31 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Interdisciplinaridade

Consideramos interdisciplinaridade como análises cruzadas entre diversas disciplinas, através da correlação de indicadores, abrangendo diferentes questões corporativas, e

englobando, tanto a elaboração da estratégia quanto a sua execução, a monitoração e seus ajustes. Doze dos quinze entrevistados citaram que a interdisciplinaridade acontece majoritariamente em reuniões específicas, com a finalidade de analisar indicadores, e não individualmente, no dia a dia.

De acordo com o posicionamento dos entrevistados da área de estratégia, quatro de cinco entrevistados exercitam a multidisciplinaridade essencialmente em reuniões específicas para esse propósito. Apenas um entrevistado afirma que esse é um processo corriqueiro, de dia a dia. A seguir, algumas evidências do comportamento principal dos profissionais de estratégia entrevistados:

Eu sempre faço uma analogia com uma UTI. Você tem ali cinco coisas, tem que bater o olho e saber se o paciente está bom ou está ruim. (...) Eu tenho talvez cinco indicadores que são os mais cruciais, (...) a correlação desses cinco indicadores já é suficiente para uma visão de pareto, ainda um pouco macro, vendo a floresta com uma certa distância. (...) [Existe] uma chuva de indicador. (...) A pessoa pode cruzar tudo por tudo. (...) Eles têm acesso aos indicadores que não são só da estrutura deles, com uma periodicidade cadenciada uma vez a cada três meses (Entrevistado 2, Diretor de Estratégia da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações);

Nós temos uma reunião aqui com todos os gerentes para falar só das metas e indicadores. Eles trazem esses números pelo menos uma vez por mês. Um dos pontos que a gente gostaria é tentar tomar ações e medir no dia a dia. (...) Eles fazem a leitura desse indicador, como ele comunica e interage com as outras áreas (Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde).

Ainda sobre interdisciplinaridade, e agora observando os profissionais de vendas, eles declaram nas entrevistas comportamento similar aos colegas de estratégia. Três de cinco citações, apontam para o exercício da interdisciplinaridade em reuniões específicas:

A gente faz [a análise interdisciplinar] em fóruns. A gente tem alguns comitês específicos, (...) discute esses indicadores e lá a gente traz as percepções. (...) Eu acho que a gente não está lá ainda nesse nível (...) de correlacionar uma coisa com a outra [no dia a dia]. (...) A gente precisa amadurecer os indicadores (...) para daí, sim, a gente começar a começar a relacionar com outras coisas que são completamente transversais (Entrevistado 12, Diretor de Vendas da Empresa 1 de serviços de Transporte).

Dentre os profissionais de finanças que foram entrevistados, duas citações fazem menção à interdisciplinaridade de análises em reuniões específicas. Outras duas citações indicam a ausência de análises interdisciplinares. Podemos oferecer a seguir algumas passagens:

Ao não atingir a meta de volume e de faturamento, eu tenho vários outros indicadores que me dão o diagnóstico do porquê que não estou atingindo. (...) A controladoria faz toda essa análise e passa isso para o comercial. (...) A parte de produção, que é volume e faturamento, é diário, (...) todo mundo olha todo dia. (...) [Os demais KPI] deveríamos, mas confesso para você que a gente não entrou ainda nesse nível de correlação. (...) [Mas] eu acho que a gente tem, de forma tímida, já um processo, porque qualquer decisão passa por esse processo de correlação (Entrevistada 7, Diretora de Financeiro da Empresa 3 de serviços de Saúde).

Finalmente, no grupo de operações, dois dos entrevistados afirmaram tratar análises interdisciplinares apenas em reuniões com essa finalidade, ao passo que uma citação revelou que não realizam análises de correlação de indicadores:

Todos os meses a gente tem uma reunião em que a gente faz um apanhado geral (...), cliente por cliente, como é que está a saúde financeira de cada um deles, quais são as ações que estão em curso, se existem ações de curto, de médio ou de longo prazo que tem que ser adotadas, com a participação praticamente da companhia toda (Entrevistado 10, Diretor de Operações da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital).

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Utilização dos KPIs pela média gestão	Deficiente	4
	Neutro	5
	Pleno	6

Figura 32 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Utilização dos KPIs pela média gestão

Ao analisarmos a utilização dos KPI pela média gestão, seis de quinze citações relatadas pelos entrevistados apontam para uma plena utilização dos indicadores nos processos de decisão

e gestão. Essa percepção foi mais forte no grupo de profissionais de vendas, correspondendo à metade das citações, ou seja, três de seis:

Quando vê que não bateu a meta, começa assim, nas primeiras horas da manhã, todo mundo rastrear. (...) Qual o nosso indicador que está ruim? (...) As ideias [do time] são muito ricas para a gente conseguir traçar a meta da semana. É uma rotina, todos eles conseguem se virar sozinhos. Oito horas, já entrar, já ver como estão os indicadores e aí traçar sua meta individual, com a validação de coordenação, (...) que eu acho de extrema importância. (...) Se estou com um KPI estourando de perfeito, eu vou tirar o olho dele e vou fazer outra coisa? Não, a gente quer manter ele estourando de bom (Entrevistada 14, Diretora de Vendas da Empresa 3 de serviços de Saúde).

Outros cinco entrevistados declararam uma utilização no mínimo moderada, admitindo que essa utilização precisa ser estimulada pela alta gestão. Este posicionamento foi mais forte nos entrevistados de estratégia:

As pessoas não têm uma disciplina, talvez, de acompanhar, de usar da melhor forma aquele indicador, que ele mesmo, por vezes, sugeriu. (...) Como foi o dia anterior, eu acredito que todos olham, mas outros indicadores da área, para trabalhar em cima, e para desdobrar com uma ação, e falar: ‘opa, não tá legal’, aí precisa de estímulo. (Entrevistado 3, Diretor de Estratégia da Empresa 3 de serviços de Saúde);

A gente tem um fórum mensal (...) onde a gente se senta, com os indicadores, e olha para perspectivas de futuro e resultados realizados. (...) [É] um momento no nível de diretoria, por enquanto. Eu acho que tem que descer mais, (...) eu acho que isso é uma fase de maturidade, que eu não estou na empresa hoje (Entrevistado 1, Diretor de Estratégia da Empresa 1 de serviços de Transporte);

A sensação dos profissionais de operação coincide com a dos profissionais de finanças a respeito da utilização dos indicadores pela média gestão, indicando o uso mediante estimulação da alta gestão:

Eu entendo que faz parte do Job Description básico de nível de gerência [a gestão a partir dos KPI], mas eu entendo que a gente, [na alta gestão], tem que puxar e questionar mesmo. São muitas coisas no dia a dia, e a galera tem uma tendência de se perder no operacional. (...) Então, eu vou cobrar (...) essa prática, até para a galera (...) criar esse

senso crítico (Entrevistada 9, Diretora de Operações da Empresa 1 de serviços de Transporte).

A percepção do grupo dos profissionais de finanças mostrou-se mais pessimista. Dois de três entrevistados apontaram uma baixa utilização e compreensão de indicadores pela média gestão.

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Participação da média gestão	Não costuma propor ajustes	3
	Precisa validar ajustes com superiores	9
	Tem plena autonomia para implementar ajustes	2

Figura 33 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Participação da média gestão

A respeito da autonomia da média gestão para implementar mudanças na estratégia quando necessário, nove de quinze entrevistados, indicam a necessidade de um alinhamento prévio com a alta gestão. Não há autonomia para implantar ajustes na estratégia sem prévia validação, mesmo que usando KPI para suportar as análises, fato comum a todos os grupos de entrevistados:

A gente troca ideia diariamente e cada um que tenha uma visão diferenciada, a gente traz à pauta e discute para ver a viabilidade. (...) É muito pretencioso você deixar essa visão só para você. Não escutar a sua equipe, não escutar os outros setores que te ajudam na composição desse KPI. (Entrevistada 14, Diretora de Vendas da Empresa 3 de serviços de Saúde).

Apenas dois entrevistados afirmaram que, em suas empresas, a média gestão tem plena autonomia para implementar ajustes na estratégia sem a necessidade de discuti-los com a alta gestão:

Todo mundo fala [sobre suas percepções]. (...) Tem super autonomia de fazer sozinha, (...) mas é algo que a gente costuma fazer em conjunto. (...) Se eu não estou (...)

alinhada (...) começa a pipocar algumas coisas e a gente precisa entender de onde estão vindo (Entrevistada 9, Diretora de Operações da Empresa 1 de serviços de Transporte).

4.2.1 Resumo dos dados analisados

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas na sessão: O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP).

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Relação entre KPIs e Estratégia	Fracamente utilizados para a monitoração da estratégia e seus ajustes	1
	Utilizados na construção da estratégia anual	7
	Utilizados na monitoração e ajustes da estratégia	8
	Utilizados na monitoração da execução da estratégia (performance)	13
Visão da estratégia pela média gestão	Conhece a estratégia e está capacitada para opinar e ajustar	5
	É informada da estratégia através de metas	7
	Não conhece a estratégia	4
Engajamento com a estratégia	Deficiente	4
	Pleno	8
	Médio	3
Interdisciplinaridade	As análises estão restritas aos indicadores de cada área	5
	Análises interdisciplinares na alta gestão em reuniões específicas	12
	Análises interdisciplinares no dia a dia	3
Participação da média gestão	Não costuma propor ajustes	3
	Precisa validar ajustes com superiores	9
	Tem plena autonomia para implementar ajustes	2
Utilização dos KPIs pela média gestão	Deficiente	4
	Neutro	5
	Pleno	6

Figura 34 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP)

A figura a seguir mostra a interpretação das respostas encontradas por esta pesquisa. Apresentamos também o resultado principal encontrado em cada categoria de análise. Adicionalmente, identificamos as categorias nas quais o resultado varia em função da área do entrevistado.

Principal resultado encontrado	Interpretação das respostas encontradas	Frequência das respostas depende da área do entrevistado?
Categoria de análise: Relação entre KPIs e Estratégia		
Exceção feita aos profissionais de estratégia, os KPI são mais utilizados na monitoração da execução da estratégia e da performance.	Os KPI são mais comumente utilizados na monitoração da estratégia (citado por 13 dos 15 entrevistados) do que no seu desenho (7 dos 15) e ajustes (8 dos 15).	Sim
Categoria de análise: Visão da estratégia pela média gestão		
Existe um baixo nível de participação das áreas no processo de elaboração e ajustes da estratégia a partir dos indicadores. Ficando limitado aos profissionais de estratégia.	A estratégia é comunicada através do compartilhamento das metas para a maior parte dos entrevistados (7 dos 15). Apenas 5 dos 15 declarou conhecer a meta o suficiente, a ponto de opinar e ajustá-la no dia a dia.	Sim
Categoria de análise: Engajamento com a estratégia		
Há um bom engajamento dos entrevistados com a estratégia. Especialmente concentrado na área de estratégia.	A maioria dos entrevistados (8 dos 15) declarou estar engajada com a estratégia e outros 3 declaram um engajamento mediano.	Sim
Categoria de análise: Interdisciplinaridade		
A correlação de indicadores é um processo que acontece em grupo em reuniões pre-determinadas.	Os processos de correlação de indicadores existe mas é realizado mais comumente em reuniões com este propósito específico (12 de 15 entrevistados).	Não
Categoria de análise: Participação da média gestão		
O uso de indicadores pela média gerência é uma maioria dentre os entrevistados mas esta é uma prática que tem espaços para estímulo.	A utilização dos indicadores pela média gestão é um processo que carece de desenvolvimento. 6 de 15 entrevistados utilizam plenamente KPI para a gestão, outros 5 estão em processo de busca de maturidade em finalmente, 4 declaram ser incipiente o uso.	Não
Categoria de análise: Utilização dos KPIs pela média gestão		
Apesar declararem liberdade dos times para implantarem ajustes nas estratégias, a alta gestão sempre participa das discussões e autoriza as ações.	A autonomia para a média gestão implementar alterações na estratégia é limitada, devendo ser validada com a alta gestão em 9 dos 15 entrevistados. Apenas 2 entrevistados declararam autonomia para implementarem ajustes sem a participação da alta gestão.	Não

Figura 35 - Resumo de dados analisados - O aspecto social das tecnologias e a Estratégia como prática (SAP) – Interpretações

4.3 Sensemaking – criação de sentido para os MCS e KPI

Este subitem apresenta os dados encontrados nas entrevistas realizadas e cujas categorias se relacionam com o constructo de sensemaking. A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Interpretação	Atribuição do rótulo depende da senioridade e é um processo melhor quando em grupo	12
	Atribuição do rótulo depende da senioridade e é um processo individual	2
	Atribuição do rótulo é um processo interpretativo que não tem vínculo com a senioridade	1

Figura 36 - Resumo de dados analisados – Sensemaking – Criação de sentido para os MCS e KPI – Interpretação

Doze em um universo de quinze entrevistados, enfatizou que o processo de interpretação dos indicadores atinge maior eficiência quando conduzido em um contexto coletivo. Segundo os relatos, a análise de eventos não apenas é amparada pelos indicadores, mas também é profundamente influenciada pelas perspectivas individuais dos participantes durante a discussão. Tal prática evidenciou que o *sensemaking* não acontece no desenrolar de um

exercício meramente técnico, mas sim de uma dinâmica coletiva, onde diferentes interpretações se entrelaçam para construir uma compreensão mais ampla e fundamentada.

Outro aspecto reiterado pelos entrevistados é a relevância da experiência e do conhecimento aprofundados sobre o negócio das organizações em que atuam. Segundo afirmam, a familiaridade com o contexto empresarial não apenas amplia a capacidade de interpretação, mas também confere maior precisão às análises, pois possibilita a identificação de nuances e tendências que podem escapar a um olhar menos experiente.

De acordo com os entrevistados, a conjugação de competências técnicas, vivência prática e colaboração grupal desponta como um alicerce para extrair valor estratégico dos KPIs e fomentar uma compreensão dos eventos a partir do compartilhamento de sentido.

Entre os relatos dos profissionais de estratégia entrevistados, é possível identificar as ideias expressas por meio dos seguintes trechos:

As pessoas têm conhecimentos, formação, expertise, know-how e capacidades diferentes. A diversidade faz a gente fazer uma leitura muito mais rica [quando feita em conjunto]. (...) A gente tem que enriquecer um cenário que alguém traz, não simplesmente criar um embate. (...) Quando eu vejo um número, com a minha experiência, eu estou olhando para (..) uma lente daquele número. Outras pessoas estão lendo [com] lentes completamente diferentes. (...) Quanto mais alto for esse indicador, [mais agrupador], (...) [mais] permite que tenha muito mais leituras, porque ele está composto por várias coisas (Entrevistado 1, Diretor de Estratégia da Empresa 1 de serviços de Transporte);

O indicador é importante, mas você tem que conhecer muito bem o negócio e como as coisas se comportam, (...) até para você cruzar a informação. (...)) A experiência que te dá essa visão de olhar para o indicador e falar: ‘Ele está estranho’. (...) A informação é importante, o KPI é importante, (...) mas o que vai ajudar, é realmente entender o ambiente em que você está. Entender o contexto, o valor, o que pode ser mexido, o que pode ser mudado. [Em algum momento] não adianta olhar mais KPIs, [é] preciso pensar de outro jeito (Entrevistada 5, Diretora de Estratégia e Vendas da Empresa 5 de serviços de Transformação Digital).

Percebemos entendimento similar no grupo de profissionais de vendas:

O indicador existe para direcionar. (...) Eu acho que faz parte de uma maturidade mesmo. (...) A gente tem muita intuição: (...) ‘Olha, está ruim, gente. O que acontece?’

O que eu não estou enxergando?’ Por conta mesmo de vícios de visão [individual] (Entrevistada 14, Diretora de Vendas da Empresa 3 de serviços de Saúde);

Eu não olho só o indicador. (...) Às vezes a gente está lendo aquele indicador e (...) interpretando de maneira incompleta. (...) Aí eles [os gestores] levantam a mão e falam: ‘Olha, eu acho que eu tenho que trazer um outro indicador aqui porque a gente precisa ver dois juntos’. (...) É aí que a gente tenta aparar as arestas de percepção (Entrevistado 12, Diretor de Vendas da Empresa 1 de serviços de Transporte).

Dentre os entrevistados de finanças e operações, encontramos a mesma percepção dos profissionais de estratégia e vendas, reforçando que a interpretação ocorre em grupo, e é suscetível às interpretações individuais e aos rótulos que elas atribuem aos eventos:

Quando esse indicador baixa, eu bato o olho e eu falo: ‘Hum, alguma coisa aconteceu’. (...) Aí eu me sento com o gerente para a gente entender. (...) Vai muito da percepção das pessoas, do que é bom e do que é ruim (Entrevistada 9, Diretora de Operações da Empresa 1 de serviços de Transporte).

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas neste tema.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Ação	As ações engajam a área, são definidas internamente, com base na interpretação dos KPIs	5
	As ações engajam a empresa, são definidas em grupo, com base na interpretação dos KPIs	9
	As ações são definidas com pouca ou nenhuma interpretação dos KPIs	1

Figura 37 - Resumo de dados analisados – Sensemaking – Criação de sentido para os MCS e KPI – Ação

A determinação das ações, subsequente à interpretação dos eventos, conforme evidenciado na figura 37, apresenta um caráter marcadamente coletivo, corroborando a dinâmica já identificada na interpretação dos eventos. Nove dos quinze entrevistados declaram que esse é um processo coletivo. Embora essa característica de coletividade seja reconhecida

nos relatos, a abrangência das ações relatadas varia significativamente. Em cinco casos, observou-se que as ações foram estruturadas no âmbito de uma área específica, com base na interpretação interna dos KPIs. Em nove das respostas, a definição de ações se mostrou mais abrangente, envolvendo discussões em grupo que engajaram a organização como um todo, sugerindo uma maior integração entre diferentes setores.

A coletividade na formulação das ações, associada à interpretação dos KPIs, também coletivamente, como fonte de *insights*, emerge como um elemento fundamental para garantir a eficácia das iniciativas estratégicas dentro da organização.

No grupo dos profissionais de estratégia, temos as seguintes passagens que corroboram o nosso entendimento:

Os indicadores acabam levando [conduzindo] a gente. Porque se esse indicador der muito baixo ou muito alto, ele vai exigir um plano de ação rápido. (...) Todo mundo tem a mesma leitura do mesmo trabalho [a ser feito] (Entrevistado 4, Diretor de Estratégia da Empresa 4 de serviços de Cooperativa de Crédito).

Comportamento similar foi notado nas entrevistas dos profissionais do grupo de vendas, finanças e operações:

Mesmo ele [o BI] sendo complexo em informações, a tradução dele em dados gráficos é muito clara. Visualmente, ele é muito simples. (...) É uma estratégia diária para que a gente não tenha perdas grandes: ‘O que pode melhorar? O que você chegou à conclusão com sua equipe?’ (...) A partir desse consenso, traça uma estratégia bem mais objetiva. A área da saúde, muda diariamente. (...) Há três semanas, a gente não estava numa epidemia de dengue. Agora, a gente está. (...) Financeiramente, sempre é bom [se formos rápidos para aproveitar] (Entrevistada 14, Diretora de Vendas da Empresa 3 de serviços de Saúde);

[Por exemplo, se] caiu as vendas, [e] a gente tinha programado de fazer um evento, (...), a gente vai fazer? Não, a gente não vai fazer. Todo mundo aqui entra num consenso que dá para esperar para esse evento acontecer, a gente não precisa gastar com isso agora. (...) A gente [em conjunto] vai mudando a rota, mudando a vela do barco, mas, às vezes, a gente muda tanto que a gente [até se perde]. (...) [Mas] lá na empresa, (...) ninguém larga a mão de ninguém. (...) A gente se senta todos juntos, (...) a gente se ajuda (Entrevistada 6, Diretora de Financeiro da Empresa 2 de serviços de Sistemas e Aplicações).

4.3.1 Resumo dos dados analisados

A figura abaixo resume a frequência de respostas pelas categorias de análise citadas na sessão: Sensemaking – criação de sentido para os MCS e KPI.

Categorias de análise	Frequência de respostas	
Interpretação	Atribuição do rótulo depende da senioridade e é um processo melhor quando em grupo	12
	Atribuição do rótulo depende da senioridade e é um processo individual	2
	Atribuição do rótulo é um processo interpretativo que não tem vínculo com a senioridade	1
Ação	As ações engajam a área, são definidas internamente, com base na interpretação dos KPIs	5
	As ações engajam a empresa, são definidas em grupo, com base na interpretação dos KPIs	9
	As ações são definidas com pouca ou nenhuma interpretação dos KPIs	1

Figura 38 - Resumo de dados analisados – Sensemaking – Criação de sentido para os MCS e KPI

A figura a seguir mostra a interpretação das respostas encontradas por esta pesquisa. Apresentamos também o resultado principal encontrado em cada categoria de análise. Adicionalmente, identificamos as categorias nas quais o resultado varia em função da área do entrevistado.

Principal resultado encontrado	Interpretação das respostas encontradas	Frequência das respostas depende da área do entrevistado?
Categoria de análise: Interpretação		
A interpretação de eventos e KPI é um processo coletivo, que ocorre em agendas pre-estabelecidas. Ela é carregada de análise técnica e objetiva, de perspectivas individuais e coletivas e de experiências acumuladas.	A interpretação dos eventos a partir dos KPI é um processo mais eficiente quando executado em um contexto coletivo, apontado por 12 de 15 entrevistados. Esta interpretação não é apenas matemática, mas carrega consigo perspectivas individuais, de grupo e de competências acumuladas, tanto pelo indivíduo como pela empresa.	Não
Categoria de análise: Ação		
Igualmente à Interpretação de eventos, a definição de ações, restritas às áreas ou à empresa, é um processo coletivo.	De maneira análoga à interpretação de eventos, a definição de ações, com amplitude corporativa, também se mostrou ser um processo de caráter coletivo para 9 dos 15 entrevistados. Outros 5 entrevistados declaram que não tem amplitude corporativa, as ações específicas das áreas também é um processo de contexto coletivo.	Não

Figura 39 - Resumo de dados analisados – Sensemaking – Criação de sentido para os MCS e KPI – Interpretações

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa explorou o uso e o sentido dos indicadores e como as empresas utilizam os KPI para ajustes em suas estratégias. O objetivo foi entender como empresas de médio porte que operam no Brasil utilizam indicadores de desempenho para alterações contínuas em sua estratégia. Buscamos compreender como os KPI estão sendo utilizados para influenciar e suportar mudanças nas empresas, investigando como os indicadores são processados e interpretados através da geração de sentido. Desencadeando ações que alteram, desde a execução da estratégia até a sua revalidação e alterações necessárias, sob a perspectiva das estratégias como prática.

5.1 Como os indicadores são organizados por seus usuários

O objetivo específico número um pode ser sinteticamente respondido pelos dados obtidos nas seguintes categorias de análise, expostas na figura a seguir. A discussão será desenvolvida na sequência e remeterá à coluna Resumo da Discussão:

	Categorias de análise	Resumo da discussão
Obj. 1: Como os indicadores são organizados por seus usuários	1 - Estrutura MCS	Empírico, incremental. É um conjunto de sistemas e planilhas. Pouco holístico.
	2 - Taxonomia	Baixa maturidade de governança. Crescimento reativo por demanda e experimental.
	3 - Quantidade	Nas empresas em que a prática de uso dos KPI é forte, a quantidade é superior à necessidade. As empresas que estão desenvolvendo a prática, a quantidade é inferior à necessidade.
	4 - Confiabilidade	Há espaço para melhorar mas não é um problema central.
	5 - Abrangência	Cada área tem o seu conjunto de KPI. Pouca intencionalidade nas interrelações. Baixa visibilidade do mercado.
	6 - Jornada do Cliente	Comportamento do cliente é o controle mais frequente. Análise de jornada é um desejo de todos.

Figura 40 - Resumo da discussão do objetivo específico número 1 por categoria de análise

De acordo com a pesquisa realizada, identificamos que os indicadores são calculados a partir de sistemas e dados, estando organizados dentro de MCS, seja em sistemas ou planilhas eletrônicas, por vezes interconectados. A implantação dos sistemas de gestão, os MCS, conforme identificado através das entrevistas realizadas, é um processo que acontece

gradualmente, atendendo às necessidades, das empresas, grupos e indivíduos, por visões estratégicas e indicadores de gestão. É um processo predominantemente incremental, pouco planejado e que se apoia na combinação de diferentes tecnologias, à medida que sua implantação se torna tecnicamente viável.

Em nenhum dos casos relatados pelos entrevistados, os MCS e os KPI foram implementados como um pacote intencionalmente selecionado, com critérios claros, e para atingir objetivos específicos. Ao contrário, os relatos indicam que o processo é empírico e evolutivo, desprovido de fundamentação conceitual para orientar a escolha dos sistemas a serem utilizados e dos indicadores a serem selecionados.

Strauss e Zecker (2013) argumentam que implementar MCS mediante frameworks garante que todas as partes dos sistemas de controle sejam analisadas, categorizadas e sistematizadas. Ao compararmos o mapa de MCS da Figura 1, percebemos uma distância grande entre a forma como o campo entrevistado se comporta e a intencionalidade proposta pelos autores na escolha de um MCS alinhado à realidade das empresas.

Se compararmos nossos achados com os quatro frameworks de MCS explorados no nosso referencial teórico, a maior proximidade encontrada no campo de pesquisa foi com Daft e Macintosh (1984), o mais antigo e menos holístico entre as possibilidades. O framework de Simons (1995, 2000) tem uma lente para a inovação, algo que apareceu pouco no recorte desta pesquisa.

Não encontramos, em nenhuma das entrevistas, quaisquer referências a controles informais de gestão, como por exemplo, as interações entre as pessoas e áreas. Também não foram abordadas monitorações de cultura corporativa, crenças, valores, símbolos, políticas e instruções de trabalho, governança e conformidade. Isso afasta a aderência aos frameworks mais amplos e holísticos, como os de Merchandt e Van der Sted (2003) e Malmi e Brown (2008).

Também examinamos o processo de criação, manutenção, publicação, categorização e governança dos KPI. Assim como ocorre com os sistemas de controle gerencial (MCS), a construção relatada dos KPI segue um percurso incremental e empírico. Constatou-se nos relatos uma significativa deficiência na gestão desses indicadores ao longo do seu ciclo de vida. Os KPI são desenvolvidos de forma reativa às necessidades específicas, sem a realização de um estudo formal que contemple: seu objetivo, as inter-relações entre os indicadores, a metodologia de cálculo, sua manutenção e publicação às partes interessadas.

Na maioria dos depoimentos, os entrevistados revelaram que nas empresas nas quais trabalham não existe uma abordagem estruturada e formal para a gestão dos indicadores. Tampouco, de acordo com os entrevistados, existe a consciência de que os indicadores, quando

selecionados (Antonsen; 2014) e governados, podem promover maior eficiência operacional, ganhos de produtividade e aprimoramento do desempenho (Domínguez et al.; 2019)

Entre os entrevistados de nossa pesquisa, a percepção mais frequente é a de que a quantidade dos indicadores é superior à necessidade dos gestores. Essa percepção do campo reflete a preocupação de Malina e Selto (2001) e Schrage e Kiron (2018), que ressaltam a recomendação de que a oferta de KPI busque o equilíbrio ideal entre o foco e o detalhe, possibilitando uma gestão ágil e um desenho organizacional eficiente.

Entretanto, é importante destacarmos que um grupo expressivo dos entrevistados declarou ter uma quantidade de indicadores que considera de adequada a insuficiente. Isso reforça o caráter de construção gradual, incremental e não planejada dos KPI e dos MCS, como já analisado neste trabalho.

A confiabilidade nos indicadores não pareceu ser um problema. Com base nas entrevistas realizadas, nenhum entrevistado declarou não acreditar nos KPI, mas ficou claro que há um espaço para a melhoria na confiabilidade e na transparência. Melhoria esta que poderia ser endereçada por meio do framework de Taxonomia de indicadores de Domínguez et al. (2019). Essa percepção do campo que apuramos não coincide com as evidências da pesquisa de Schrage e Kiron (2018). Eles apontam que apenas 27% das organizações utilizam intensivamente KPIs para liderar a empresa e que, de acordo com os autores e com Malina e Selto (2001), a não utilização massiva dos KPIs se dá também pela falta de confiança nos números, levando ao uso superficial e eventual dos indicadores.

Olhando para a amplitude dos indicadores, ou seja, sua abrangência sobre temas de diferentes áreas, incluindo o mercado, notamos uma concentração forte nos indicadores internos, que analisam a empresa e, sobretudo, as áreas. Isso evidencia uma prática de administração em silos, com foco primário nas áreas e um baixo nível de correlação de temas. Essa abrangência reforça o posicionamento como MCS pouco holísticos, conforme a organização feita no Mapa dos MCS (Strauss & Zecker, 2013) na Figura 1.

Aplicando uma lente de mercado, mais especificamente no comportamento individual dos clientes, todos os entrevistados declararam inquietação em relação à análise de seus clientes. Porém, identificamos pelas entrevistas, uma diferença entre aqueles que apenas monitoram o perfil de compra dos clientes e aqueles que monitoram a jornada dos clientes de uma maneira mais abrangente, cobrindo todas as interações dos clientes com a empresa.

A atenção à jornada do cliente é defendida por Schrage e Kiron (2018), para quem os clientes funcionam como verdadeiros embaixadores das marcas. Na pesquisa dos autores, a jornada do cliente é uma realidade para 70% das empresas entrevistadas. Identificamos um

percentual inferior dentre nossos entrevistados, 40%, mas notamos a preocupação dos mesmos em avançar nessa direção. Essa preocupação é sustentada também por Voelpel et al. (2005), que destacam a importância da jornada do cliente para respostas precisas em mercados inovativos.

Nas categorias de análise – quantidade de indicadores, confiabilidade e jornada do cliente –, os grupos de entrevistados de finanças e estratégia foram mais próximos à opinião de que a quantidade é adequada, os indicadores são confiáveis e a jornada do cliente é analisada. Isso provavelmente ocorre porque, no recorte de empresas às quais pertencem, esses grupos são os responsáveis por definir os indicadores, realizar os cálculos e compartilhá-los. No entanto, fica evidente, pelos relatos, a dificuldade destes times, finanças e estratégia, para alinharem essa percepção com o restante da organização.

5.2 Funções atribuídas aos indicadores por seus usuários

O objetivo específico número dois pode ser sinteticamente respondido pelos dados obtidos nas seguintes categorias de análise, expostas na figura a seguir. A discussão será desenvolvida na sequência e remeterá à coluna Resumo da Discussão:

	Categorias de análise	Resumo da discussão
Obj. 2: Funções atribuídas aos indicadores por seus usuários	1 - Unificação de sentido	KPI são capazes de unificar o sentido e influenciar o comportamento humano na perseguição da estratégia corporativa.
	2 - Avaliação predominante	Positivo
	3 - Orientação e objetivo	Foco essencial é na performance. Estratégia também ganhou foco relevante, mas inferior.
	4 - Foco temporal	Curto prazo, em função de a orientação ser a performance e o cumprimento das metas e não ser a estratégia.
	5 - Áreas de relevância	O função principal dos KPI é a monitoração financeira. Demais análises acontecem, porém, após serem satisfeitas as análises financeiras. Isto mostra-se distante do propósito amplo dos MCS.

Figura 41 - Resumo da discussão do objetivo específico número 2 por categoria de análise

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que os indicadores têm a capacidade de unificar o sentido dentro da organização. Entretanto, em função de graus diferentes de maturidade e do hábito de uso dos KPI, a maior parte dos entrevistados declarou que, no momento atual, os indicadores ainda não exercem plenamente esse papel.

Os entrevistados afirmam terem uma avaliação positiva em relação aos KPI. Eles entendem que os KPI são elementos importantes para a promoção de um alinhamento único entre os empregados, as hierarquias de gestão e a estratégia corporativa. Nossos entrevistados também relataram sobre a capacidade dos indicadores de influenciarem e direcionarem o comportamento das pessoas dentro da organização. Estes entendimentos estão alinhados com os autores dos quatro frameworks de MCS que estudamos no nosso referencial teórico (Daft e Macintosh; 1984, Simons; 1995, 2000, Merchandt e Van der Sted; 2003, e Malmi e Brown; 2008). Os entrevistados também foram unânimes em dizer que os KPI têm a capacidade de demonstrar, através de métricas quantificáveis, o quão perto a organização está de atingir os objetivos operacionais e estratégicos, o que é defendido por Rodriguez et al. (2009), e Schrage e Kiron (2018).

O uso mais intensivo dos KPI, conforme citaram todos os entrevistados desta pesquisa, é o acompanhamento da performance corporativa e a monitoração da execução da estratégia, gerando principalmente impactos operacionais. Em menor frequência, o uso dos indicadores foi citado como um vetor e uma ferramenta de transformação no desenho das estratégias, na medida em que suportam os processos de análise e tomada de decisões estratégicas. A monitoração da inovação não foi uma preocupação central encontrada.

Perspectivas e preocupações com mudanças e inovação não surgiram como foco central suportado pelos indicadores, de acordo como os entrevistados. Estas perspectivas ficam restritas, no máximo, ao ciclo de planejamento estratégico e orçamentário periódicos. Esta realidade que encontramos é distante de Jarzabkowski (2004), para quem o dilema fundamental do estrategista é balancear a mudança, necessária para acompanhar o mercado, com a estabilidade, fundamental para a garantia de eficiência. Voelpel et al. (2005), afirmam que a economia atual é baseada em inovação, e os sistemas de gestão e KPI deveriam refletir esse contexto, recomendação esta que não foi detectada junto aos entrevistados desta pesquisa.

A preocupação central com o cumprimento das metas converge para o horizonte temporal que os KPI abarcam, segundo nossos entrevistados. Ao se preocuparem essencialmente com o previsto *versus* realizado, os indicadores são majoritariamente internos e de curto prazo. A análise de riscos de curto prazo superou de largo a preocupação com a identificação de oportunidades de curto, médio e longo prazos, para os nossos entrevistados.

Este horizonte de curto prazo, com pouca visibilidade do mercado e a baixa preocupação com a inovação, configura-se com um desafio para o uso dos KPI como ferramentas de transformação da estratégia corporativa. Esta abordagem de curto prazo encontra fundamento no componente de Relatórios Estatísticos de MCS de Daft e Macintosh (1984), o mais antigo e

menos holístico dos MSC detalhados no referencial teórico desta pesquisa. Este componente de Relatórios Estatísticos trata essencialmente de relatórios de previsto *versus* realizado e da comparação com períodos anteriores, exatamente a preocupação mais frequente nas declarações dos nossos entrevistados.

O foco na performance de curto prazo, encontrado nas entrevistas, contrapõem-se ao BSC de Kaplan e Norton (1992, 1996), que busca balancear objetivos de longo e de curto prazos. Daft e Macintosh (1984), Malmi e Brown (2008), Merchandt e Van der Sted (2003), e Simons (1995, 2000), autores dos quatro MSC analisados no referencial teórico deste trabalho, afirmam que os MCS e os KPI influenciam o comportamento das pessoas, o que é corroborado por Rodriguez et al. (2009) e Schrage e Kiron (2018). Desta forma, a concentração nas metas de curto prazo, amplamente citada pelos nossos entrevistados, ao mesmo tempo que unifica as ações em torno do curto prazo, pode afastar os indivíduos de reflexões e ações mais direcionadas às respostas aos mercados, aos clientes, à inovação e à perenidade e longevidade da empresa.

Identificamos também que o foco primário dos indicadores para os nossos investigados é financeiro, independentemente do cargo e da área a que pertencem. Segundo vimos nos relatos, os demais indicadores ganham relevância somente após os KPI financeiros serem tratados. Isto é distante dos quatro MCS estudados nesta pesquisa e que compõem o nosso referencial teórico, comparados na Figura 5 – Comparação de MCS, eles equilibram indicadores financeiros e não financeiros. Outro equilíbrio também não encontrado nas nossas entrevistas é o balanceamento entre controles formais e informais (Simons, 1995).

Ao focar em indicadores essencialmente financeiros, os entrevistados endereçam apenas um dos aspectos do BSC de Kaplan e Norton (1992, 1996), que utiliza métricas financeiras e não financeiras, e consideraram fatores internos e externos, entendendo que esta combinação contribui para o aumento de performance e competitividade das empresas.

Em resumo, a função atribuída aos indicadores é agirem como ferramenta capaz de unificar o sentido dentro das empresas, possibilitando às pessoas que se organizem em um torno de um entendimento e ações comuns, ainda que isto seja um *continuum* de maturidade. Os indicadores despertam uma avaliação predominantemente positiva. Sua função primordial é a monitoração da performance corporativa e a comparação entre previsto e realizado. A amplitude de visão é restrita no curto prazo, com poucas exceções, e foco interno. A função primária é o acompanhamento financeiro, sendo as outras disciplinas, um complemento à análise corporativa.

5.3 Como os indicadores ganham sentido dentro das organizações

O objetivo específico número três pode ser sinteticamente respondido pelos dados obtidos nas seguintes categorias de análise, expostas na figura a seguir. A discussão será desenvolvida na sequência e remeterá à coluna Resumo da Discussão:

	Categorias de análise	Resumo da discussão
Obj. 3: Como os indicadores ganham sentido dentro das organizações	1- Interdisciplinaridade	A interdisciplinaridade não é exercitada no dia a dia e sim, em reuniões pré-agendadas e com esta finalidade. Aumentando o tempo de resposta dos gestores aos eventos adversos.
	2 - Interpretação	A interpretação de eventos e KPI é um processo coletivo. Ele não ocorre a partir de choques e crises, mas sim, a partir de um calendário pré-estabelecido. A interpretação é carregada de análise técnica e objetiva, de perspectivas individuais e coletivas, e de experiências acumuladas.
	3 - Ação	Igualmente à Interpretação, a definição de Ações também é feita em um contexto coletivo. Isso reduz potencialmente os efeitos inesperados de interpretações pessoais.

Figura 42 - Resumo da discussão do objetivo específico número 3 por categoria de análise

Notamos através da pesquisa que a interdisciplinaridade de indicadores, ou seja, o cruzamento e complementação de análises a partir de múltiplos KPI é um desejo dos entrevistados, assim como já era uma das necessidades que o BSC se propunha endereçar (Kaplan e Norton; 1992 e 1996). Os entrevistados entendem que a correlação de indicadores é o uso mais promissor dos KPI (Rodriguez et al.; 2009), mas afirmam que isso ainda não é uma realidade, sendo reportada como uma prática em amadurecimento. O desenvolvimento de análises integradas entre áreas, e entre a empresa e seus clientes (Schrage e Kiron; 2018) é um benefício percebido e uma visão de futuro buscada pelos entrevistados.

As análises interdisciplinares não são uma prática do dia a dia, segundo os entrevistados. Elas ocorrem em reuniões pré-estabelecidas, com o objetivo específico de analisar indicadores coletivamente. Isto implica em um tempo de resposta maior aos eventos, sejam críticos ou oportunistas, carecendo da realização destes fóruns de discussão. Esta frequência de análises, restrita a fóruns pré-determinados, pode ser inerente ao tamanho das empresas que compuseram o campo de análise desta pesquisa, conforme declarado na metodologia. Langfield-Smith (2006) identificou que o cruzamento de métricas do BSC (Kaplan & Norton, 1992, 1996) acontece mais frequentemente em empresas grandes.

De acordo com os entrevistados, o *scanning* (Daft e Weick; 1984 e Xu et al.; 2015), ou seja, o levantamento e seleção das informações a partir de indicadores, antecede as reuniões de interpretação, que são colegiadas. Este processo é conduzido por grupo de profissionais técnicos, responsáveis pela geração dos KPI.

A expressiva maioria dos entrevistados declarou que a análise de correlação de indicadores atinge melhores resultados quando realizada em um contexto coletivo. Os entrevistados pontuaram que, uma vez reunidos, a análise de indicadores e a interpretação dos novos eventos, acontece com a troca de experiências e opiniões entre os participantes.

O objetivo destas análises coletivas, de acordo com os entrevistados, é a condução em conjunto da interpretação dos indicadores e eventos, analisando informações ambíguas e convertendo-as em ações e respostas (Thomas et al.; 1993). Segundo nossos entrevistados, este processo começa analisando os eventos adversos (Weick et al.; 2005 e Maitlis e Christianson; 2014), para na sequência expandirem a análise para cenários complementares.

Ao descreverem o processo de interpretação dos indicadores, os entrevistados compartilharam questionamentos que levam à interpretação e rotulação do evento (Daft e Weick; 1984) como positivo ou negativo, como provável ganha ou perdas e como mais ou menos controláveis (Jackson e Dutton; 1988 e Thomas et al.; 1993).

Nossos entrevistados trouxeram que a interpretação dos eventos é um processo realizado através da interação entre os participantes, que utilizam sua experiência, seu conhecimento sobre o negócio da empresa, sua cultura individual, suas vivências, a cultura e o institucionalismo organizacional, além das influências sociais. Assim, em linha com Daft et al. (1984), encontramos nas entrevistas que a geração de sentido ocorre em duas esferas: a primeira contempla a interpretação humana e a segunda, a corporativa.

Importante destacar que os entrevistados enfatizaram muito a cognição individual como um fator decisivo nas interpretações dos eventos e KPI. Conforme destacado no referencial teórico desta pesquisa, Antonsen (2014), Langfield-Smith (2006) e Neely (2008), elaboram sobre o impacto da cognição individual no resultado corporativo. Assim os MCS e os KPI, por si só, não são garantia de sucesso.

De acordo com os entrevistados, imediatamente após a interpretação colegiada dos KPI, a definição das ações necessárias obedece a mesma dinâmica coletiva, sendo também discutida e compromissada em conjunto pelos gestores e líderes. A pesquisa evidencia que, mesmo em questões circunscritas às áreas, a deliberação de ação é um processo que acontece em grupo. A definição das ações, ocorre após a seleção de informações (KPI) e interpretação dos eventos (Daft et al.; 1984).

O processo de definição de ações, ao ser realizado coletivamente, como observado na maioria das entrevistas, se mostra eficiente na contenção do risco de deliberar ações e mudanças distantes da práxis e dos objetivos estratégicos (Balogun e Johnson; 2005). Esse desacoplamento não foi notado, provavelmente porque a interpretação dos eventos foi realizada, igualmente à definição das ações, de forma coletiva.

Nas entrevistas, percebemos discussão de ações visando tanto mitigar riscos, quanto aproveitar oportunidades, entretanto, o primeiro grupo teve maior destaque. Sob a perspectiva de riscos, a discussão citada gira em torno de como cortar de custos, reduzir de orçamentos e restringir ações diversas. Na perspectiva de oportunidades, em frequência menor do que as discussões de risco, os entrevistados citaram discutir ações para alterar de oferta, explorar de mercados e analisar clientes (Daft et al.; 1984).

Identificamos apenas um caso no qual a definição de ações não lançou mão dos *insights* e dados oferecidos pelos indicadores e foi realizada a partir da compreensão individual do praticante da ação.

Em resumo, com base nas entrevistas que realizamos, percebemos que as análises cruzadas entre os KPI é um desejo da camada de gestão entrevistada pois entende que este é o uso mais promissor dos indicadores. Entretanto, esta é uma prática em desenvolvimento e com diferentes níveis de maturidade nas empresas às quais pertencem nossos entrevistados. A interdisciplinaridade ocorre mas ainda não é uma prática do dia a dia, de forma que são necessárias reuniões com finalidade e público específicos para que as análises interdisciplinares ocorram, implicando em maior tempo de resposta aos eventos adverso.

De acordo com o resultado desta pesquisa através das entrevistas realizadas, a interpretação dos eventos e sua rotulação atingem melhores resultados quando realizadas em um contexto coletivo. Para tanto, os entrevistados declararam realizar reuniões específicas para a digestão conjunta e interdisciplinar de indicadores e eventos. Nestas reuniões, durante o processo de interpretação, os entrevistados reconheceram a importância da esfera individual, sujeita à cognição de cada profissional e da esfera corporativa.

Ao definirem as ações, também de maneira colegiada, os entrevistados afirmam terem mais aderência aos objetivos estratégicos, aos processos corporativos e as capacidades instaladas da empresa. Vale destacar que percebemos junto aos entrevistados uma preocupação maior nas definições de ações de gestão de riscos do que de oportunidades, este ponto está relacionado ao foco em performance, resultados de curto prazo e visão interna dos KPI, já destacados anteriormente nesta sessão de discussão sobre os resultados apresentados na pesquisa.

5.4 Relação entre práticas cotidianas de alterações estratégicas com os indicadores de desempenho

O objetivo específico número quatro pode ser sinteticamente respondido pelos dados obtidos nas seguintes categorias de análise, expostas na figura a seguir. A discussão será desenvolvida na sequência e remeterá à coluna Resumo da Discussão:

	Categorias de análise	Resumo da discussão
Obj. 4: Relação entre práticas cotidianas de alterações estratégicas com os indicadores de desempenho	1 - Relação entre KPIs e Estratégia	Prioritariamente os KPI refletem o acompanhamento da performance do plano estratégico. Porém, metade dos entrevistados os utilizam também na formulação da estratégia e nos seus ajustes. Em ambos os casos houve a construção social das estratégias, porém, segmentados por times: 1 - os que ajustam estratégia corporativa e 2 - os que ajustam estratégias de performance.
	2 - Visão da estratégia pela média gestão	A maioria conhece a estratégia pelo cascadeamento de metas e indicadores e não se sente capaz de influenciar nos ajustes das estratégias. A formulação e ajustes das estratégias corporativas estão concentradas na alta gestão de finanças e estratégia. Nos demais times, o foco é quase que essencialmente ajustes nas estratégias de performance. Isso reforça a relevância das práticas recursivas de análise de performance. Ao mesmo tempo que limita o potencial das práticas em uso e velocidade de resposta da gestão estratégica.
	3 - Engajamento com a estratégia	Metade dos entrevistados declarou um pleno engajamento com as estratégia corporativa. Declararam também o papel dos indicadores estimulando este engajamento.
	4 - Utilização dos KPIs pela média gestão	São utilizados sobretudo para análises de performance e ajustes de estratégias desta natureza.
	5 - Participação da média gestão	Média gestão declarou, em sua maioria, não ter autonomia para implantar ajustes de estratégias sem a aprovação dos superiores.

Figura 43- Resumo da discussão do objetivo específico número 4 por categoria de análise

Após estudar o uso dos MCS e KPI e a geração de sentido acerca deles, esta pesquisa se debruçou na sua aplicação para ajustes na estratégia. A relação mais frequente encontrada entre os KPI e a estratégia foi na monitoração da execução do plano estratégico, ou seja, na monitoração da performance, do previsto contra o realizado.

Entretanto, metade dos entrevistados afirmou que, além de usar os indicadores para a monitoração de performance, também os utiliza para a definição e para os ajustes nas estratégias, e declarou terem um o engajamento pleno com a estratégia corporativa.

Ao ganharem sentido e terem as ações definidas coletivamente, os gestores entrevistados fazem a estratégia no dia a dia, como uma prática, e não apenas a avaliam nos ciclos periódicos de formulação estratégia, conduzidos pela alta gestão (Jarzabkowski; 2004). Contudo, notamos um enfoque muito maior nas estratégias relacionadas à busca pela performance do que naquelas relacionadas ao posicionamento corporativo, que englobam respostas aos riscos e às oportunidades.

Vale destacar que, mesmo utilizando dos KPI e da geração conjunta de sentido, a média gestão entrevistada declarou, em sua maioria, não ter autonomia para implantar ajustes nas estratégias corporativas sem a aprovação dos superiores, ou seja, da alta gestão. Há uma liberdade maior quando analisamos as estratégias relacionadas à performance, ou seja, os gestores intermediários têm mais autonomia para tomarem ações que alterem estratégias que tem por objetivo a busca das metas.

Notamos, junto aos entrevistados, uma prática forte de discussão de indicadores em um contexto coletivo. Nestas discussões, tem-se o emprego de competências técnicas e culturais, tanto dos indivíduos, como dos grupos. Isto faz com que as estratégias sejam construídas e revisadas a partir da fusão de visões e lentes individuais, mescladas com práticas coletivas e com os objetivos corporativos, em uma construção social (Jarzabkowski; 2004). Isso ficou ainda mais patente nos ajustes de estratégia para correções que busquem atingir os níveis esperados de performance, uso mais frequente dos indicadores conforme esta pesquisa.

Os entrevistados declararam, em sua maioria, conhecer a estratégia através de um processo em que as metas e os indicadores de controle são definidos na alta gestão e cascadeados para a média gestão e empregados. Apenas um terço dos entrevistados declararam conhecer o suficiente das estratégias corporativas para poderem opinar sobre ajustes necessários nelas.

Encontramos bastante exercício das práticas recursivas (Jarzabkowski, 2004) e de aprendizado reprodutivo (Ellstrom, 2001), sobretudo nas reuniões de análise de indicadores de performance e definição das ações subsequentes. O alinhamento entre os participantes, assim como o processo de discussão, interpretação e a definição das ações é uma prática recorrente e que manifestadamente vai ganhando maturidade à medida em que é realizada.

A partir dos entrevistados, tivemos poucos relatos de KPI que tenham foco externo, no mercado, concorrência, clientes e instituições. Os entrevistados declaram cruzarem mais microtexto (as pessoas) com o mesocontexto (a organização), tendo poucos elementos de

macrocontexto (mercados e instituições) para compor a análise de uma prática adaptativa (Jarzabkowski; 2004).

Encontramos desafios para a aplicação das práticas em uso (Jarzabkowski, 2004) nas estratégias corporativas, no campo pesquisado. Essas práticas endereçam ajustes que acontecem a partir das atividades, rotinas, artefatos socioculturais e comportamentos dos indivíduos e grupos. Ao concentrar a formulação estratégica corporativa e seus ajustes à alta gestão, principalmente dos departamentos de finanças e estratégia, e os ajustes de performance aos demais times, as práticas em uso acabam sendo circunscritas à mesma segregação. Assim, nem todos estão preparados para produzirem ganhos em cima dos ajustes das estratégias corporativas, estando limitados às questões de performance, e não sendo possível aproveitar toda a diversidade disponível nas discussões.

Os relatos das entrevistas sugerem que os profissionais desenvolvem capacidades para analisar cenários a partir dos KPI. Estas análises vão se incorporam gradualmente à prática de gestão. A interação entre os profissionais ganha maturidade à medida em que a prática de análise a colegiada de indicadores e a definição de ações vai sendo cada vez mais frequentemente utilizada (Whittington;2002 e Jarzabkowski e Spee; 2009). A partir deste momento os entrevistados afirmam ajustes mais precisos nas estratégias e melhores resultados das empresas.

Um fato importante e percebido é que, dentre os profissionais de finanças e estratégia, há um sentimento mais positivo em comparação aos demais quando olhamos para:

- a) A percepção sobre o uso de indicadores para definir e ajustar estratégias;
- b) A percepção de um maior engajamento da média gestão com as estratégias;
- c) A visão da capacidade de os médios gestores influenciarem nos ajustes de estratégias.

A partir das entrevistas com os profissionais de finanças e estratégia, responsáveis pela definição das estratégias e dos indicadores de monitoração em suas empresas, percebemos que aparentemente, eles não estão conseguindo envolver e engajar adequadamente os demais colegas de outras áreas.

Em resumo, a relação mais frequente percebida entre os indicadores de desempenho e a prática cotidiana de alterações estratégicas é a utilização dos KPI para a monitoração da execução da estratégia e para a comparação do previsto *versus* realizado. Há uma utilização intensa dos indicadores, mas ainda menor, na definição e ajustes das estratégias contudo, percebemos uma preocupação maior com a monitoração de riscos do que com o aproveitamento de oportunidades.

A estratégia corporativa é uma atividade concentrada na alta gestão e cascadeada para a média gestão. Esta última é mais envolvida na monitoração de performance e nas ações para cumprimento das metas corporativas. Desta forma, a prática cotidiana de alterações estratégicas se divide em dois grupos, segundo nossos entrevistados: um grupo mais focado em estratégia corporativa e outro mais focado em performance. Foi reportado que esta separação limita a autonomia de ação dos profissionais na revisão e implantação de ajustes das estratégias corporativas, devendo sempre serem validados pela alta gestão.

Neste contexto analisado por esta pesquisa, o que mais encontramos foram práticas recursivas, utilizando KPI para ajustes de estratégias relacionadas à performance e às metas. Sobre as práticas cotidianas de alterações estratégicas, percebemos uma aplicação ainda tímida das práticas adaptativas e das práticas em uso, de maneira ampla, abarcando perspectivas externas às organizações, e utilizando de um espectro amplo de áreas, pessoas e capacidades variadas.

6 CONCLUSÕES

A pesquisa empreendida procurou descrever o uso dos KPI, tratando o processo de geração de sentido e usando a lente de estratégia como prática.

Ao olharmos para a organização dos indicadores pelos usuários dos KPI podemos identificar que os sistemas de gestão MCS, que são o guarda-chuvas dos indicadores, foram implementados de forma empírica e incremental. Não houve um planejamento prévio e tampouco a análise de compatibilidade entre a organização, sua estratégia e as características do MCS implementado. Estes MCS são um conjunto de sistemas, complementados por planilhas eletrônicas.

De maneira similar aos MCS, os KPI também foram implementados gradualmente e conforme as necessidades pontuais. Notamos também uma baixa maturidade na governança dos indicadores, não havendo registro de requisições, definições, forma de cálculo, procedimentos de atualização, publicação e ciclo de vida.

A nossa análise diferenciou os profissionais entrevistados em dois grupos, segundo o uso relatado dos indicadores por suas empresas. No grupo de empresas que utilizam mais intensamente os indicadores, foi relatado que a quantidade de KPI é superior à necessidade da gestão. No grupo de empresas que está desenvolvendo a maturidade de gerir a partir dos indicadores, a percepção sobre a quantidade varia entre adequada e insuficiente. Isso reforça a carência de governança dos KPI, mostrando que os indicadores são criados sem muito critério e seguem sendo calculados, as vezes até sem serem utilizados.

Apesar de os entrevistados declararem haver espaço para melhorias no processo de transparência dos cálculos e na orientação sobre a aplicabilidade e uso, a confiabilidade no cálculo não é algo que incomoda. Esta leitura também remete à deficiência do processo de governança dos indicadores.

Notamos uma organização dos indicadores em silos, ou seja, cada área tem seu conjunto de indicadores, com pouca interrelação entre os KPI. O foco dos indicadores é essencialmente interno, a partir das informações circunscritas à organização. A jornada do cliente é um item que as empresas perseguem mas atualmente os controles estão limitados à análise de perfil de clientes. Pouco foi percebido à cerca de indicadores refletindo mercado e inovação.

Sobressaiu nos nossos achados que os entrevistados têm uma avaliação positiva sobre os indicadores e afirmaram que os KPI são ferramenta poderosa na formação de um sentido coeso nas organizações. Eles expressaram também que os indicadores são capazes de

influenciar o comportamento humano em uma direção unificada e alinhada com a estratégia da empresa. Entretanto, ficou claro no recorte de campo analisado, que existe um *continuum* de maturidade e eficácia, sendo que o uso dos KPI para mudanças estratégicas é um processo evolutivo, ainda nos passos iniciais para a maioria deles.

Um ponto que chamou atenção nesta pesquisa é o fato de a grande preocupação declarada pelos entrevistados ser a monitoração da execução da estratégia, ou seja, a performance e a sua capacidade de entregar aquilo que foi previsto. Monitorar a distância entre o previsto e o realizado pareceu ser a missão principal dos KPI. Do ponto de vista de estratégia corporativa, abarcando mercados, clientes e inovação, os indicadores mais utilizados são os dos processos de planejamento anual.

Considerando que o foco apontado é nas estratégias para cumprimento de performance e para o controle do previsto *versus* realizado, é natural termos identificado que os indicadores evidenciam, sobretudo, comportamentos de curto prazo. Isto implica desafios adicionais às empresas nas reflexões necessárias de posicionamento, oferta e portfolio, de longo prazo.

Existe uma preocupação primordial no comportamento financeiro das organizações e assim, os KPI e MCS refletem este comportamento. Indicadores não financeiros e de cultura são tratados apenas quando os indicadores financeiros já foram analisados, discutidos e o plano de ações já foi pactuado.

Em resumo esta pesquisa apontou para um cenário majoritário de valorização dos KPI, reconhecendo-os como vetores de unificação de sentido. A implantação dos MCS e dos KPI tem sido um processo, gradual e empírico com baixa governança, gerando em alguns casos, uma quantidade excessiva de indicadores. A falta da governança impacta na formação da confiança sobre os KPI e no estímulo ao seu uso. A preponderância dos indicadores é interna, focada na performance e no curto prazo, deixando a gestão desprovida de análises de mercado, jornada de cliente e inovação. Isto reforça as discussões sobre as estratégias que afetem a performance, ao mesmo tempo que enfraquece as discussões sobre estratégia corporativa.

Encontramos que a interpretação dos eventos a partir dos indicadores mostrou-se como um processo coletivo. As análises interdisciplinares de KPI ocorrem em reuniões previamente agendadas com este propósito específico. Poucas análises que transcendam os limites das áreas são feitas individualmente. Estas reuniões acontecem em intervalos longos, meses ou trimestres, o que pode retardar a detecção e a interpretação de um evento adverso rapidamente.

Em sendo um processo coletivo, a geração de um sentido coeso é potencializada. Nestas reuniões, o sentido é gerado a partir de perspectivas individuais compartilhadas, experiências anteriores dos envolvidos e reflexões coletivas, mesclados com os processos e as capacidades

corporativas. Assim, o processo de interpretação de um evento tem por resultado uma visão alinhada entre os participantes.

Este processo coletivo, relatado pelos nossos entrevistados, eliminou visões conflitantes sobre a estratégia corporativa, uma vez que um participante observa e media a interpretação do outro. De posse de uma interpretação coesa, a definição das ações que serão tomadas segue a mesma dinâmica, ou seja, são negociadas e pactuadas coletivamente e, em geral, conservam um bom alinhamento com as estratégias corporativas.

Notamos a partir das entrevistas que, a construção e os ajustes das estratégias são um processo de construção social, carregado de interações e significados individuais e compartilhados. Esta perspectiva foi notada tanto nas estratégias corporativas como nas estratégias relacionadas à performance, abordagem predominante encontrada nos depoimentos dos nossos entrevistados.

Foi relatado pelos entrevistados que as estratégias corporativas são em geral definidas pela alta gestão, envolvendo as áreas de finanças e estratégia e cascadeadas para as demais áreas e níveis hierárquicos para suas críticas e contribuições, ainda que limitadas. Desta forma criam-se dois grupos que exercitam a prática de alterações cotidianas nas estratégias, o primeiro que lida com as estratégias corporativas e o segundo que monitora a execução da estratégia corporativa e que conduz os ajustes das estratégias que impactam na performance. Em alguns, inclusive, estes grupos não se comunicam, exercitando a prática de ajuste das estratégias em fóruns independentes.

Ainda sobre a prática da estratégia, a autonomia percebida para atuação rápida é pequena. Existe autonomia para questionar eventos, analisar cenários e propor ações mas em todos os casos, a gerência média não tem alçada para conduzir alterações nas estratégias sem primeiro validar com a alta gestão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar como os indicadores de desempenho (KPI) ganham sentido e como são utilizados como ferramenta unificada em processos de ajustes nas estratégias. O objetivo foi entender como as empresas de médio porte que operam no Brasil, utilizam indicadores de desempenho para alterações contínuas em sua estratégia, a partir do sentido que é gerado sobre eles.

Através de uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, aplicando um roteiro de entrevista semiestruturado, coletamos informações que, após codificação e análise nos indicam como os entrevistados atribuem sentido aos indicadores e os utilizam para definições e ajustes contínuos nas suas estratégias em suas respectivas empresas.

O campo de estudo selecionado foi o de médias empresas que operam no Brasil. Estas empresas respondem por uma parcela significativa da riqueza produzida no país, aproximadamente 30%. Figuram neste grupo empresas com complexidade suficiente para que tenham necessidades de indicadores de gestão e que, ao mesmo tempo, têm limitações para investimentos em sistemas complexos de gestão.

Foram selecionadas cinco empresas de serviços, de segmentos diferentes. Em cada uma das empresas foram entrevistadas três pessoas, preferencialmente das áreas de estratégia, finanças e vendas. Em duas empresas não foi possível entrevistar o responsável por finanças, neste caso, foram entrevistados responsáveis por outras áreas. No total, esta pesquisa colheu oitocentos e dois minutos de entrevistas.

Buscamos uma reflexão à cerca de como os indicadores são organizados, quais são suas funções e o porquê, são mais ou menos utilizados como ferramenta de suporte aos ajustes cotidianos das estratégias. Para isso cruzamos os estudos dos sistemas de gestão MCS e indicadores, com sensemaking e SAP. Adicionalmente, muitas pesquisas foram realizadas em empresas de grande porte e estrangeiras, tendo poucos estudos especializados nas médias empresas que operam no Brasil.

Os KPI são artefatos poderosos para suportarem as decisões estratégicas. Contudo sua existência e seu uso não são determinísticos para o sucesso das empresas. Os indicadores são um artefato meio e não um fim em si. De acordo com nossos entrevistados, os KPI sofrem um processo de atribuição de valor e sentido que é construído coletivamente e socialmente, empregando lentes individuais, coletivas e sociais. Apenas após isto é que são utilizados para ajustes nas estratégias.

Identificamos que indicadores são organizados a partir de sistemas de gestão construídos de maneira incremental e sem uma governança clara que suporte o processo e balize, principalmente, a quantidade, a confiabilidade e a inter-relação entre os KPI. A abrangência é essencialmente interna, com poucas demonstrações de análise de mercado e de jornada de cliente. Nenhuma referência foi feita a indicadores de integração das cadeias de valor ou ecossistemas de negócios.

A função principal atribuída aos indicadores é a de formar um sentido coeso entre as pessoas e a empresa, ainda que tenha ficado patente que isto é um processo de amadurecimento, com evidências de algumas empresas que analisamos em estágio inicial de maturidade. Os KPI têm foco essencialmente em performance e na monitoração de previsto versus realizado, a visão temporal de curto prazo foi unanimidade entre os entrevistados. Um ponto importante é que o maior interesse reportado pelos entrevistados é em KPI financeiros, passando os demais a ganhar atenção apenas após o esgotamento das análises financeiras.

O processo de geração de sentido, especialmente as etapas de interpretação e definição de ações é um processo que ocorre de maneira colegiada, em reuniões com propósito específico e fórum pré-determinado. Análises interdisciplinares de indicadores, no dia a dia, foi uma realidade percebida na minoria dos nossos entrevistados. A apropriação dos indicadores como artefato de suporte às decisões estratégicas é um processo construído gradualmente, sendo que tanto os indicadores influenciam as decisões, como seu uso implica em ajustes nos KPI.

A relação mais próxima entre os indicadores e a estratégia que percebemos, foi na monitoração das metas e nos ajustes das estratégias relacionadas à performance. Os ajustes relacionados às estratégias corporativas ficam concentrados na alta gestão, especialmente nas áreas de finanças e estratégia. A prática de discussão das estratégias a partir dos indicadores e após a geração do sentido é comum, conforme nossos entrevistados, mas a autonomia para implementação dos ajustes é limitada e depende a aprovação da alta gestão. Nesta prática colegiada de geração de sentido e alteração nas estratégias, realizada especialmente em reuniões planejadas para esse fim, há a tentativa de se discutir tanto questões operacionais como estratégicas, sendo que as operacionais e de performance são preponderantes.

Para a teoria contribuimos ao aproximar dos constructos de MCS e KPI com Sensemaking e SAP. Foram encontradas diversas pesquisas tratando individualmente os temas de sistemas de gestão (MCS), KPI, SAP e Sensemaking. Algumas aproximações foram encontradas, principalmente entre MCS e KPI, e entre Sensemaking e SAP. Esta pesquisa põe luz na ambidestria necessária na utilização de indicadores, deixando claro não ser suficiente para o sucesso corporativo, a implantação de frameworks de MCS e KPI, sem levar em conta a

necessidade de tratar como as pessoas geram sentido sobre os indicadores, como se apropriam deste artefato, e aí sim, como eles se tornam base para tanto influenciar comportamentos como para ensejarem ajustes nas estratégias.

Para a prática da gestão, essa pesquisa contribui apontando que melhorias poderiam ser implementadas a partir do planejamento e governança dos sistemas de gestão e KPI, de um foco ampliado para além da performance de curto prazo e do cenário interno, passando a olhar para estratégias mais amplas de mercado, cliente e inovação e ampliando a visão para o médio e longo prazos. Entendemos que há espaço para melhorias também no melhor balanceamento entre a relevância dos indicadores financeiros e não financeiros. Como efeito positivo desta pesquisa apontamos ganhos na prática de geração coletiva de sentido. As reuniões de análise coletiva dos indicadores têm o papel de dar vida e sentido aos KPI, indo além do acompanhamento da performance através da criação coletiva do sentido. Contudo, percebemos espaço para que, uma vez havendo um sentido coeso, a gestão tenha mais autonomia para implementar os ajustes nas estratégias, sem depender necessariamente da aprovação da alta gestão, o que se mostrou como um processo mais moroso de respostas aos riscos e oportunidades.

Nesta pesquisa encontramos como limitações principais o reduzido número de entrevistas, circunscrito ao um número também reduzido de empresas no universo possível da nossa pesquisa.

Como sugestão para pesquisas futuras, podemos sugerir o aprofundamento em algumas análises, não cobertas por esta pesquisa. Esta pesquisa teve como foco as médias empresas de serviços, pesquisas complementares poderiam ser realizadas nos segmentos de varejo e indústria. Uma âncora em cultura organizacional poderia ser uma pesquisa importante, detalhando o papel determinante da liderança na promoção da prática de uso dos KPI. Outra pesquisa sugerida é analisar se o comportamento em relação aos KPI se altera em função da condição financeira das empresas, ou seja, se empresas em crise entendem e utilizam indicadores de maneira diversa de empresas em boa condição econômica.

REFERÊNCIAS

- Andrade, M. M. D. (1995). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. Atlas.
- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 40-50.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>
- Bain & Company (2023). Balanced Scorecard. <https://www.bain.com/insights/management-tools-balanced-scorecard/>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
<https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Başkarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *The Qualitative Report*, 19(40), 1-18. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1008>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249-1256. <https://doi.org/10.1002/smj.2238>
- Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (1984). The nature and use of formal control systems for management control and strategy information. *Journal of Management*, 10(1), 43-66. <https://doi.org/10.1177/014920638401000105>
- Daft, R. L., Karl, & Weick, E. (1984). Toward a model of organizations as Interpretation systems. *Academy of Management Review* 9(2), 284-295. doi:10.2307/258441
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2006). The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4(4), 349-377.
<https://doi.org/10.1177/1476127006069427>
- Domínguez, E., Pérez, B., Rubio, Á. L., & Zapata, M. A. (2019). A taxonomy for key performance indicators management. *Computer Standards and Interfaces*, 64, 24-40.
<https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>
- Elg., M. H. (2007). The process of constructing performance measurement. *The TQM Magazine*, 19(3), 217-228. doi:10.1108/09544780710745649
- Ellström, Per-Erik (2001). Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-43. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1006>
- Eppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual Strategizing. The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process. *Long Range Planning*, 42(1), 42-74.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.11.005>

- Gibbert, M. (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value. *European Management Journal*, 20(5) 459-469. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00101-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00101-9)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª. ed.). Atlas SA.
- Golsorkhi, D. (2010). *What is strategy-as-practice*. Cambridge University Press.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Jackson, S. E., & Dutton, J. E. (1988). Discerning Threats and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 370-387. doi:10.2307/2392714
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1991). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy to action*. Harvard Business Review.
- Langfield-Smith, K. (2006). A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 753-783. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02012-8](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02012-8)
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Neely, A. (2008). *Does the balanced scorecard work: an empirical investigation*. Cranfield University School of Management.
- Orlikowski W. J. (1991). The duality rethinking technology of technology: the concept of in organizations. *Focused Issue: Management of Technology*, 3(3), 398-427. <http://www.jstor.org/stable/2635280>.

- Porter, T. M. (1995). *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton. Princeton University Press.
- Power, M. (2004). Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations*, 57(6),76-83.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. In Beuren, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. Atlas, 76-97.
- Richardson, R. J., Peres, J. A., & Wanderley, J. C. V. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.
- Rodriguez, R. R., Saiz, J. J. A., & Bas, A. O. (2009). Quantitative relationships between key performance indicators for supporting decision-making processes. *Computers in Industry*, 60(2), 104-113. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2008.09.002>
- Schrage, M., & Kiron, D. (2018, June 26). Leading With Next-Generation Key Performance Indicators. *MIT Sloan Management Review*. <http://sloanreview.mit.edu/kpi2018>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School.
- Simons, R. (1995). *Control in an Age of Empowerment*. Harvard Business Review.
- Spee, P. A., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232. <https://doi.org/10.1177/1476127009102674>
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. In Academy of Management journal. *Academy of Management*, 36(2), 239-270. <https://doi.org/10.2307/256522>
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- Van der Heijden, K (1996). *Scenarios, the art of strategic conversation* (1ª ed.). John Wiley.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios, the art of strategic conversation* (2ª ed.). John Wiley.
- Voelpel, S. C., Leibold, M., Eckhoff, R. A., Davenport, T. H., O'donnell, D., & Henriksen, L. B. (2005). The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. *Journal of Intellectual Capital* 7(1), 43-60. doi:10.1108/14691930610639769
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*,16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

- Whittington, R. (2002). Practice Perspectives in Strategy: Unifying and Developing a Field. *Academy of Management Proceedings*, 2002(1), C1-C6.
<https://doi.org/10.5465/apbpp.2002.7517994>
- Xu, K., Attfield, S., Jankun-Kelly, T. J., Wheat, A., Nguyen, P. H., & Selvaraj, N. (2015). Analytic provenance for sensemaking: A research agenda. *IEEE Computer Graphics and Applications*, 35(3), 56-64. <https://doi.org/10.1109/MCG.2015.50>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^a ed.). Sage.
- Zhang, J. J., Baden-Fuller, C., & Pool, J. K. (2010). Resolving the tensions between monitoring, resourcing and strategizing: structures and processes in high technology venture boards. *Long Range Planning*, 44(2), 95-117. doi: 10.2139/ssrn.1650069

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista qualitativa

As perguntas que serão feitas para roteirizar as entrevistas estão destacadas em cinza. Os demais questionamentos são um checklist de orientação ao entrevistador para garantia de cobertura do maior espectro possível de informação.

Apresentação do trabalho aos entrevistados

Pergunta de Pesquisa:

Como os indicadores de desempenho (KPI) ganham sentido e são utilizados como ferramenta unificada em processos de ajustes nas estratégias?

Objetivo:

O objetivo desta pesquisa é estudar como eventos importantes são rapidamente identificados através dos sistemas de gestão e indicadores, como as pessoas e grupos os interpretam dando-lhes sentido, e finalmente, como as ações são definidas e implementadas, ajustando a estratégia corporativa no dia a dia, a partir da gestão intermediária.

Contexto deste trabalho:

Os sistemas de gestão corporativa, seus dashboards e indicadores são um conjunto de controles utilizados para garantir que as estratégias sejam atingidas e que as pessoas se movam nesta direção. Existem diversos modelos para a implementação destes sistemas sendo consenso que a correta escolha dos controles é um fator chave de sucesso para sua utilização efetiva.

Os ciclos de planejamento realizados em intervalos mais longos e patrocinados pela alta gestão, mesmo que participativos, têm se mostrado insuficientes no cenário altamente dinâmico e competitivo atual. Entender a estratégia como uma prática cotidiana, não restrita aos ciclos formais de planejamento nem à alta gestão, alterada no dia a dia, tem ganhado força nas empresas.

A estratégia corporativa, por sua vez, é um processo social na medida em que envolve e espera comprometimento de pessoas e grupos de culturas cada vez mais variadas, que fazem julgamentos, criam sentido e tomam ações com base em parâmetros pessoais e de grupo.

MCS e KPI

1. Como você definiria o perfil dos seus sistemas de gestão e indicadores (KPI), do ponto de vista de: 1 – objetivo, 2 – abrangência, 3 – quantidade, 4 – abordagem, 5 – estrutura, 6 – tempo de entrega e 7 – relevância?
 - **Objetivo:** o que se espera, garantia da estratégia, monitoração da operação ou transformação?
 - **Abrangência:** quais as principais áreas da empresa cobertas? Incluem controles formais/informais?
 - **Quantidade:** medem ampla gama de assuntos ou assuntos priorizados?
 - **Abordagem:** interdisciplinares ou especializados por assunto?
 - **Estrutura:** cada sistema com seus indicadores ou indicadores integrados?
 - **Tempo de entrega:** os indicadores são produzidos em tempo hábil de serem utilizados?
 - **Relevância:** como os KPI são percebidos dentro da organização e incorporados na gestão pelas pessoas?

2. Como seus KPI se relacionam com o seu planejamento estratégico? Favor discorrer sobre 1 - alinhamento com a estratégia, 2 - relevância no processo decisório e confiabilidade, 3 - principais focos/objetivos e 4 - análises cruzadas.
 - **Alinhamento com a estratégia:** qual o grau de alimento dos KPI à estratégia corporativa?
 - **Relevância no processo decisório:**
 - a) os indicadores são entrada automática para algum processo / reunião?
 - b) Schrage, M., & Kiron, D. (2018):
 1. Conduzem à liderança e não apenas à gestão corporativa?
 2. Desenvolvem uma visão integrada com o cliente?
 3. Permitem o detalhamento de cenários?
 4. Compartilham informações confiáveis?
 5. Os KPI atuam como vetores de mudança?

- **Análises cruzadas:** são realizadas no processo de decisão?
3. Como são selecionados os indicadores, como eles são documentados e evoluídos, quais as ferramentas utilizadas e o roadmap de implementações?
- Quais são os **principais indicadores**?
 - **Como foram selecionados**?
 - Existe algum **processo para documentá-los e ajustá-los**?
 - Quais as **áreas envolvidas nos indicadores selecionados**?
 - Qual a **tendência** que enxerga para os indicadores no mercado atual?
 - Quais as **tecnologias e ferramentas** de armazenagem, consolidação, algoritmos, integração e compartilhamento?

SAP

4. Como funciona o processo de planejamento estratégico e suas atualizações? Considere nas suas respostas: 1 – foco da estratégia, 2 – periodicidade de elaboração e revisão, 3 – motivadores de mudanças, 4 – participantes e autonomia da média gestão, 5 – gestão de interesses conflitantes e 6 – comunicação, engajamento e visibilidade?
- **Foco da estratégia:** foco principal é inovação ou estabilidade/crescimento?
 - **Periodicidade de elaboração e revisão:** é um processo estruturado ou uma prática constante?
 - **Motivadores de mudanças:** Qual o driver principal que motiva um ajuste de curso da estratégia?
 - **Participantes e autonomia da média gestão:** média gestão tem autonomia para alterar as estratégias no dia a dia?
 - **Gestão de interesses conflitantes:** como contempla interesses diversos, alheios à alta gestão?
 - **Comunicação, engajamento e visibilidade:** como o plano e as práticas estratégicas são compartilhadas para que gerem um significado compartilhado e resultem em engajamento?

5. Como é o processo de acompanhamento da implantação do plano estratégico, incluindo seus ajustes provenientes das práticas de estratégia?
- **Quem recebe** os relatórios de performance?
 - As decisões são resultado de uma **utilização consistente dos números**?
 - Qual a **frequência de reuniões de acompanhamento** de performance?
 - **Como são deliberados os ajustes** e acompanhamento das mudanças de estratégia?
 - Qual a **flexibilidade para que mudanças de estratégias sejam conduzidas no dia a dia** pelos times?
6. Já foram percebidos alguns efeitos adversos, reversos e/ou negativos nas práticas de estratégia e/ou implantação da estratégia em decorrências da utilização dos MCS/KPI? Como lidou com isso?
- **Exemplos de remédios fatais** que:
 - a) gerem rigidez,
 - b) burocracia,
 - c) resistências,
 - d) simplificação e racionalização de cenários,
 - e) promoção de estruturas de poder,
 - f) embasamento de decisões pessoais,
 - g) redução de inovação,
 - h) orientação exclusiva aos números.

SENSEMAKING

7. Como você identifica e responde a um evento novo, possivelmente ambíguo, que gera um resultado ou comportamento inesperado e impacta o sucesso do trabalho? Considere a identificação de informações internas e externas, com o objetivo de isolar um evento, disponíveis nos MCS e KPI.

8. Especificamente na fase de Interpretação dos eventos:

- Como você enxerga a influência do conhecimento pessoal e corporativo, das formas de pensamento, das interações com o grupo e da cultura corporativa?
- Como você classificaria um evento como: 1 – positivo ou negativo, 2 – propensos a ganhos ou perdas e 3 – mais ou menos controláveis?

9. Especificamente na fase de ação:

- Como você harmoniza diferentes interpretações decorrentes da geração de sentidos pessoais?
- Como você promove o engajamento das pessoas para eventos Positivos / Ganhos / Controláveis (mais propensos a ações de eficiência) e Negativos / Perdas / Incontroláveis (mais propensos a ações de inovação e mercado)?

10. Como você enxerga o papel da média gestão na geração de sentido e definição de ações que podem resultar em alterações das estratégias no dia a dia e como os KPI apoiam o alinhamento entre a alta e média gestão?