

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**GISELLE FERREIRA DE OLIVEIRA**

**FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
QUAL SUA IMPORTÂNCIA?**

Porto Alegre

2015

**GISELLE FERREIRA DE OLIVEIRA**

**FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
QUAL SUA IMPORTÂNCIA?**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, com ênfase em Controladoria, modalidade profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Porto Alegre

2015

### CIP - Catalogação na Publicação

Oliveira, Giselle Ferreira de  
Ferramentas de monitoramento do planejamento  
estratégico: qual sua importância? / Giselle Ferreira  
de Oliveira. -- 2015.  
76 f.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas,  
Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre,  
BR-RS, 2015.

1. Planejamento estratégico. 2. Mapa estratégico  
de negócios. 3. Sistema de informações gerenciais. 4.  
Mapeamento de processos. 5. Balanced scorecard. I.  
Schmidt, Paulo, orient. II. Título.

**GISELLE FERREIRA DE OLIVEIRA**

**FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
QUAL SUA IMPORTÂNCIA?**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, com ênfase em Controladoria, modalidade profissionalizante.

Aprovado em Porto Alegre, 10 de agosto de 2016.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Paulo Schmidt - Orientador  
UFRGS

---

Prof. Dr. José Luiz dos Santos  
UNIFIN

---

Prof. Dr. Paulo Roberto Pinheiro  
UNIFIN

---

Prof. Dr. Ariel Behr  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido serenidade e confiança de que o esforço seria válido.

Da mesma forma agradeço a minha mãe, por estar presente em todas as situações e por simplesmente confiar.

Agradeço ainda ao meu companheiro, que a cada passo me incentivou e mostrou-me que juntos somos melhores.

.

Confiança não significa que tudo vai  
dar certo. Confiança significa que  
tudo já está certo.

(Osho)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar as principais ferramentas de monitoramento do Planejamento estratégico visto o grau de importância de tal monitoramento, para que a empresa mantenha-se em linha com seus objetivos de crescimento e abrangência de mercado. Para que exista de fato tal monitoramento são necessárias ferramentas como adoção de Sistemas de informações gerenciais, Mapeamento de processos, acompanhamento do Mapa estratégico de negócios e uso do painel de controle promovido pelo Balanced scorecard. Para que exista uma real competitividade entre as empresas atuantes no mercado faz-se necessário que haja uma linha clara de comunicação, a fim de que todos os envolvidos nos mais diversos processos tenham conhecimento de quais os objetivos da empresa, bem como suas premissas de crescimento, e para que todos sintam-se envolvidos com os processos necessários para que tais objetivos sejam atingidos.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Mapa estratégico de negócios. Sistema de informações gerenciais. Mapeamento de processos. Balanced scorecard.

## **ABSTRACT**

This paper aims to present the main monitoring tools of strategic planning, given the degree of importance of such monitoring for the company to keep in line with its growth objectives and market coverage. For this monitoring tools are needed as adoption of Management information systems, Process mapping, monitoring of the Strategic map of business and use the control panel sponsored by the Balanced scorecard. So that there is a real competition between companies operating in the market, it is necessary to have a clear way of communication, so that everyone involved in various processes are aware of what the company's goals and its growth assumptions and for everyone to feel involved with the processes required for these objectives to be achieved.

**Keywords:** Strategic planning. Strategic map of business. Management information system. Process mapping. Balanced scorecard.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tecnologia representativa na cadeia de valores de uma empresa.....	33
Figura 2 - Mapa Estratégico .....	37
Figura 3 - Principais Modelos de Processos .....	44
Figura 4 - Alguns tipos de Processos.....	47
Figura 5 - Algumas características de Processos .....	48
Figura 6 - Classificação dos Processos .....	49
Figura 7 - Painel de monitoramento .....	55
Figura 8 - Premissas do BSC.....	56
Figura 9 - Perspectivas do BSC .....	58
Figura 10 - Evolução do BSC.....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	- Balanced Scorecard
COBIT	- Control Objectives for Information and Related Technology
CRM	- Customer Relationship Management
ERP	- Enterprise Resource Planning
OLAP	- Online Analytic Processing
OLTP	- Online Transaction Processing
SAD	- Sistema de Apoio á Decisão
SAE	- Sistema de Apoio ao Executivo
SCM	- Supply Chain Management
SE	- Sistemas Especialistas
SIG	- Sistema de Informações Gerenciais
SIT	- Sistemas de Informações Transacionais
TI	- Tecnologia de Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	PROBLEMA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	12
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA .....	12
1.4	MÉTODO DE PESQUISA .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	PLANEJAMENTO .....	15
2.1.1	<b>Estratégia</b> .....	16
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
2.2.1	<b>A importância do planejamento estratégico</b> .....	20
2.2.2	<b>Implementação do planejamento estratégico</b> .....	22
2.3	PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	25
2.3.1	<b>Sistema</b> .....	25
2.3.2	<b>Sistemas de Informações</b> .....	26
2.3.3	<b>Sistemas de Informações Gerenciais</b> .....	27
2.3.4	<b>O processo de desenvolvimento de sistemas</b> .....	28
2.3.5	<b>O uso estratégico dos Sistemas de Informação</b> .....	29
2.3.6	<b>Gestão da Tecnologia da Informação</b> .....	30
2.4	MAPA ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO .....	36
2.4.1	<b>Princípios de construção dos mapas estratégicos</b> .....	38
2.4.2	<b>Relações de causa e efeito</b> .....	39
2.4.3	<b>Construção do mapa estratégico</b> .....	40
2.5	MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	42
2.5.1	<b>O que são os processos nas empresas</b> .....	43
2.5.2	<b>Os diversos processos nas empresas</b> .....	45
2.5.3	<b>Tipos de processos</b> .....	48
2.5.4	<b>Características essenciais dos processos empresariais</b> .....	50
2.5.5	<b>Porque os processos são importantes</b> .....	51
2.5.6	<b>A estrutura organizacional por processos</b> .....	53

<b>2.5.7 Conferindo competitividade e valor aos processos.....</b>	<b>53</b>
<b>2.5.8 Aprendizados e mapeamento de processos.....</b>	<b>54</b>
<b>2.6 BSC.....</b>	<b>55</b>
<b>2.6.1 Principais funções do BSC.....</b>	<b>56</b>
<b>2.6.2 Estruturação do BSC.....</b>	<b>58</b>
<b>2.6.3 Perspectivas do BSC.....</b>	<b>60</b>
2.6.3.1 Perspectiva financeira.....	60
2.6.3.2 Perspectiva dos clientes.....	61
2.6.3.3 Perspectiva dos processos internos.....	61
2.6.3.4 Perspectiva da aprendizagem.....	62
<b>2.6.4 Componentes das perspectivas do BSC.....</b>	<b>63</b>
<b>2.6.5 A evolução do BSC.....</b>	<b>64</b>
<b>2.6.6 BSC como sistema de quantificação do desempenho.....</b>	<b>64</b>
<b>2.6.7 BSC como instrumento para implementação da estratégia.....</b>	<b>66</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A situação econômica atual tem promovido cada vez mais a necessidade de mudanças e aprimoramento das organizações. Tem trazido a necessidade de acompanhamento do negócio e feito com que seus gestores estejam cada vez mais atentos às suas responsabilidades como especialistas e mantendo-se com uma visão atualizada do mesmo.

O planejamento estratégico traz a necessidade de que cada gestor disponha de visão sistêmica do negócio e das táticas utilizadas como premissas para a empresa.

“Planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida.” (MENEGOLLA; SAN’TANNA, 2001, p. 15). O planejamento faz parte da história e, nos dias atuais, vem sendo muito utilizado por empresas de todos os segmentos, sendo o responsável por nortear as ações das organizações de forma geral.

Uma vez que o negócio de qualquer empresa precisa de constante monitoramento, o planejamento estratégico traz consigo funções para desempenhar esse papel de forma precisa e completa. Para tanto, faz-se necessário monitorá-lo constantemente para identificar se está cumprindo sua função. Assim, as ferramentas elencadas neste trabalho mostram, não só a importância desse monitoramento, bem como fazê-lo de forma eficaz.

Os conceitos de planejamento e estratégia são interligados. Para Porter (1986), estratégia é a definição de como a empresa irá competir, assim como metas e políticas para atingir seus objetivos.

Desta forma, o planejamento estratégico surge como ferramenta de apoio à administração por ser um direcionador de ações gerenciais com metas previamente determinadas.

Para Maximiano (2006) o processo de planejamento estratégico compreende, desde a tomada de decisão sobre qual a postura que a organização pretende adotar, até quais os produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende alcançar.

Segundo Porter (1989), uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Assim, para que haja direcionamento das ações que serão as diretrizes da empresa, torna-se imprescindível a elaboração do planejamento estratégico, para que as estratégias sejam definidas para alcançar seus objetivos do negócio.

## 1.1 PROBLEMA

Quais as principais ferramentas de monitoramento do Planejamento Estratégico?

## 1.2 OBJETIVOS

Serão necessários para atender a demanda do questionamento formulado pelo problema.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar algumas das principais ferramentas de monitoramento do Planejamento Estratégico

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) apresentar a importância dos sistemas de informações gerenciais para o monitoramento planejamento estratégico;
- b) vincular a importância do acompanhamento do mapa estratégico de negócio para o monitoramento do planejamento estratégico;
- c) relacionar o mapeamento de processos ao fornecimento de indicadores de monitoramento do planejamento estratégico das empresas;
- d) apresentar o *balanced scorecard* (BSC) como ferramenta de monitoramento do planejamento estratégico.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Face à importância do conhecimento sobre o negócio, sua verdadeira rentabilidade e em traçar uma estratégia alcançável para as metas da empresa, o

planejamento estratégico vem como uma ferramenta de gestão e acompanhamento de metas de resultado e monitoramento de processos.

Para que essa ferramenta de grande importância mantenha-se eficaz faz-se necessário seu monitoramento, o qual se conjuga ao monitoramento do negócio da empresa.

#### 1.4 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia a ser utilizada é considerada uma pesquisa bibliográfica, pois segundo Gil (2002) esta é realizada com base em material já elaborado, sendo este obtido através de livros, periódicos ou artigos científicos.

Cervo e Bervian (1983)<sup>1</sup> apud Longaray (2003, p. 86) entendem que a pesquisa bibliográfica tem a seguinte conceituação:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Silva e Menezes (2001) classificam a pesquisa segundo sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (quantitativa e qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos. Este trabalho é uma pesquisa básica e qualitativa. Quanto aos objetivos, o mesmo apresenta características descritivas. Em cada um dos assuntos componentes do modelo e em parte da aplicação prática, faz-se uma pesquisa descritiva e exploratória.

Neste trabalho busca-se apresentar as ferramentas de monitoramento do planejamento estratégico, tratando-se assim de uma pesquisa exploratória e descritiva de todos os conceitos e sobre as formas de uso das respectivas ferramentas.

Segundo Triviños (1987) os estudos exploratórios permitem ao pesquisador maior interação em torno de determinado problema, pretendendo aumentar sua experiência.

---

<sup>1</sup> CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. p.55

Um método de intervenção desenvolvido a partir de uma experimentação prática construtiva e participativa é chamado de método descritivo, porque retrata ações tomadas para contornar problemas reais (MOUTINHO, 2000).

O foco essencial do estudo descritivo é a compreensão, com exatidão de fatos e fenômenos de uma realidade específica (TRIVIÑOS, 1987), procurando apresentar as características de situações vivenciadas por um indivíduo ou grupo de indivíduos.

À luz destas definições pode-se classificar este trabalho como um estudo qualitativo e exploratório-descritivo, pois se buscou a interação entre as revisões bibliográficas, bem com as tendências das publicações atuais em revistas do segmento analisado.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tem-se por objetivo trazer as referências que servirão de base para os conceitos abordados neste trabalho, considerando os principais autores que versam sobre o tema e suas principais obras a ele vinculadas.

### 2.1 PLANEJAMENTO

De acordo com Silva (2001, p. 89): “O planejamento teve sua origem nas mais remotas civilizações, onde o homem precisava realizar tarefas e organizar os recursos disponíveis.”

Para Maximiano (2004), no âmbito corporativo, o processo de planejamento é utilizado para administrar relações futuras. As decisões que influenciam ou que serão praticadas no futuro são decisões de planejamento.

Ainda de acordo com Maximiano (2004), o processo de planejamento pode ser definido de várias formas:

- a) definir os objetivos a serem alcançados;
- b) definir os meios para alcançar resultados esperados;
- c) passar de uma situação conhecida para uma situação desejada num determinado espaço de tempo;
- d) tomar decisões no presente que vão afetar no futuro, reduzindo assim o nível de incerteza.

Segundo Oliveira (2004) as organizações devem focar em ações que interferem no momento atual, acompanhando seus efeitos no decorrer do tempo, pois podem ocorrer imprevistos, trazendo alterações no planejamento. A característica mais importante do planejamento é a capacidade de prever, identificar e lidar com o inesperado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2004, p. 36).

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 114), o planejamento possui as seguintes etapas:

- a) projeção de cenários;
- b) definição de objetivos a serem seguidos;
- c) avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- d) identificação dos pontos fortes e fracos da empresa;
- e) formulação e avaliação de planos alternativos;
- f) escolha e implementação do melhor plano alternativo.

### 2.1.1 Estratégia

Face o comportamento de mercado e a força da livre concorrência, as organizações estão buscando cada vez mais o desenvolvimento de novas estratégias para crescer ou se manter ativas no mercado. A palavra estratégia é de origem grega, *strategos*, que significa chefe do exército, de acordo com Fischman e Almeida (1991).

Iniciou sendo usada no contexto militar, onde o que tivesse melhor estratégia teria êxito em batalha. Passou a ser utilizado no meio corporativo, onde os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 17) apresentam a seguinte definição: “Estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.” Os autores ainda citam algumas características importantes sobre estratégia:

- a) se refere tanto à organização quanto ao ambiente;
- b) complexa, pois, apesar da maior possibilidade de mudanças dentro da empresa, a essência da organização não pode ser alterada;
- c) afeta toda a organização;
- d) implica em questões processuais e de conteúdo;
- e) pode diferir;
- f) existe em diferentes níveis da organização;
- g) envolve aspectos conceituais e analíticos. Desta forma, leva em conta aspectos internos e externos à organização e visa à definição e operacionalização de ações para maximizem resultados.

De acordo com as definições de Jauch e Glueck (1980) a estratégia é elaborada buscando assegurar sucesso no alcance dos objetivos básicos da empresa. Tida com um plano unificado, englobante e integrado, a estratégia busca relacionar as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um plano que integra metas, políticas e ações de uma organização de forma coerente. Uma estratégia, quando bem formulada, ajuda na ordenação e alocação de recursos de uma organização baseando-se em competências internas e relativas, mudanças no ambiente e ações contingências realizadas por oponentes inteligentes.

Para Mintzberg e Quinn (2001), existem os cinco Ps da estratégia:

- a) estratégia como plano: significa que existe um caminho a ser seguido e estes planos podem ser estabelecidos de maneira formal ou não, podem ser gerais ou específicos e, por fim, as estratégias são deliberadas;
- b) estratégia como pretexto: é feita a elaboração de uma estratégia cuja principal intenção é enganar o concorrente. Esta estratégia também é do tipo deliberada;
- c) estratégia como padrão: é aquela que foi realizada, independentemente de ter sido pretendida ou não. Esta possui um comportamento ocorrido emergente;
- d) estratégia como posição: é aquela que faz a interação entre empresa e ambiente, o interno com o externo. Ela é importante pela relatividade dos fatos. Em termos ecológicos, ela pode ser um nicho ambiental; no âmbito econômico um lugar que gere renda; já no contexto administrativo, um domínio de mercado. Desta forma, qualquer definição escolhida será compatível com o seu significado;
- e) estratégia como perspectiva: é um modo de enxergar as coisas presentes dentro da organização. Acontece quando as estratégias são definidas em grupos, através de suas ações ou intenções.

Cada plano pode ser utilizado de forma conjunta ou individualizada, dependendo do momento que a organização estiver vivenciando.

Para Porter (1991) o objetivo da estratégia competitiva é a criação de ações ofensivas e defensivas para criar uma posição de defesa em uma indústria, com o objetivo de enfrentar as forças competitivas (rivalidade entre concorrentes, poder

negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos) e, assim, obter maiores ganhos para a organização.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), a construção de uma estratégia é definida em cinco etapas, São elas:

- a) concepção estratégica: definição de missão, visão, público de interesse e princípios e valores da organização;
- b) gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo e interno e construção de cenários para possíveis problemas;
- c) formulação estratégica: determinação de fatores críticos de sucesso, modelos de apoio às decisões e políticas de relacionamento;
- d) implementação da estratégia: definição de objetivos, gestão do conhecimento, desempenho organizacional e, principalmente, a definição do sistema de planejamento estratégico (formulação, implementação e controle);
- e) avaliação estratégica: fase de mensuração de desempenho através de indicadores e avaliação de resultados.

A complexidade da elaboração de estratégias no mundo corporativo é grande, em razão de fatores internos e externos que podem influenciá-las, sendo que nem todos podem ser previstos pela organização.

Dentro do conceito de planejamento, a estratégia tem grande importância face um mercado cada vez mais competitivo. Uma vez que a estratégia esteja associada à aplicação de recursos, com determinação de prazos e indicadores de controle, o planejamento estratégico vem como ferramenta para esse controle.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Ribeiro e Andrade (2012), é crescente o número de empresas que se deparam com um cenário empresarial complexo, incerto e de grandes turbulências, que estão à procura de técnicas e ferramentas que auxiliem seus processos gerenciais. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas. Assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio à alta administração por ser um norteador de ações gerenciais com metas e estratégias previamente

determinadas, analisando como a empresa irá competir no mercado, trazendo metas e políticas para atingir seus objetivos.

O planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes ao tentar apreender a realidade de um único ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo. Vários outros fatores passaram a ser considerados para se garantir a eficiência do planejamento. (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006, p. 14).

Segundo Andrade e Frazão (2011), o planejamento estratégico é, geralmente, de responsabilidade dos níveis mais elevados da gestão das empresas e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à escolha das ações a serem seguidos para sua execução, levando em conta as condições externas e internas da organização e sua evolução esperada.

Assim, o planejamento estratégico refere-se à maneira a qual a organização pretende aplicar sua estratégia para alcançar os objetivos propostos e compreende, de acordo com Kotler e Armstrong (2008), Oliveira (2002) e Chiavenato (2000), as seguintes etapas:

- a) a realização da análise do ambiente externo e interno da organização, para propiciar a compreensão de suas oportunidades e ameaças, bem como de seus pontos fortes e fracos, e possibilitar a definição dos prováveis cenários em que a organização atua para melhor aproveitamento das oportunidades, uma vez que potencializa os pontos fortes e minimiza as ameaças e os riscos;
- b) a identificação dos valores e reavaliação da visão de futuro e da missão organizacional;
- c) a definição dos fatores críticos de sucesso, constituídos como as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para o êxito do planejamento;
- d) a definição das diretrizes gerais, das quais se derivam os objetivos institucionais, as estratégias para alcançá-los e as ações para operacionalizá-los;
- e) elaboração do planejamento estratégico institucional;
- f) elaboração do plano de ação anual - a cada exercício - com a construção de orçamento participativo, definindo prioridades institucionais;

- g) acompanhamento e controle;
- h) avaliação.

O planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis diretivos da empresa que definem qual o caminho a seguir.

[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar. (OLIVEIRA, 2004, p. 47).

A elaboração do plano estratégico minimiza os riscos, bem como a possibilidade de tomada de decisões que comprometam o futuro da organização.

[...] é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39).

Diante do entendimento algumas definições do tema, alguns autores apontam, a importância do planejamento estratégico para organizações que buscam melhoria contínua em seus processos, como se vê no que segue.

### **2.2.1 A Importância do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico possui algumas características destacadas por Matos e Chiavenato (1999):

- a) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente que muda a todo momento, ou seja, é preciso saber lidar com a incerteza onde as decisões devem ser tomadas através de julgamentos e não de dados concretos. Normalmente busca respostas as forças e pressões externas;

- b) o planejamento estratégico é orientado para o futuro, normalmente à longo prazo. Ele considera o problema atual e busca ações para enfrentar obstáculos e conseguir atingir seus objetivos no futuro;
- c) o planejamento estratégico é compreensivo. Envolve a organização como um todo e com um comportamento global, compreensivo e sistêmico. Para não ficar apenas no papel, é fundamental a participação das pessoas envolvidas neste processo, pois elas são as responsáveis por fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível a fim de conquistar suas metas;
- d) o planejamento estratégico é um processo de construção e consenso. São vários parceiros que possuem interesses e necessidades diferentes, onde a organização deve buscar a convergência destes interesses para o objetivo principal. Por este motivo sua aceitação deve ser ampla, ou seja, deve atingir todas as pessoas de todos os níveis da empresa;
- e) o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Pelo fato de buscar sempre a flexibilidade para se adaptar ao ambiente, em cada situação, há um novo aprendizado.

Refletir a intenção estratégica da organização é a primeira atividade do processo de planejamento estratégico, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003). Onde apontam algumas questões básicas como:

Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?

Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?

Quais serão os resultados da organização?

A quem interessa chegar a esses resultados?

Conhecer a intenção estratégica da organização é necessário, mas não só isso. É tão importante quanto conhecer as intenções estratégicas de seus clientes, concorrentes fornecedores e parceiros, ou seja, além de conhecer a si próprio, é muito importante que a empresa conheça também seus pares.

Chiavenato e Sapiro (2003) também definem que a intenção estratégica da empresa é constituída de seus propósitos, das competências essenciais para caminhar em direção aos objetivos almejados e de sua ideologia central, ou seja, princípios e valores que norteiam as ações da organização.

O planejamento estratégico é importante pois gera integração entre os colaboradores e cria responsabilidades e comprometimento com os resultados organizacionais. Desta forma Rasmussen (1990, p. 57) destaca a importância do envolvimento de todos os colaboradores para o alcance das metas estabelecidas.

O planejamento estratégico e a consequente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. A permanente observação do macro ambiente e a necessidade de cumprir os diferentes níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão - macro objetivos, a gestão executiva - objetivos operacionais, e as gestões operacional e funcional - os objetivos funcionais, estimulam que cada nível hierárquico participe dinamicamente do processo de decisões.

Rasmussen (1990, p. 57) marca a importância do planejamento estratégico para o crescimento e desenvolvimento das organizações:

[...] a atividade do planejamento estratégico estimula o desenvolvimento e o crescimento da organização no cumprimento dos objetivos estratégicos, estabelecidos pelo mesmo, e dentro de um calendário estratégico. Cada nível hierárquico pode medir seu desempenho baseado nos objetivos estratégicos, dos quais ele mesmo participara da concepção durante a elaboração do plano estratégico. Os canais dos sistemas de comunicação interdepartamental não ficam congestionados e não há tensões na tomada de decisões geradas pelos eventuais riscos envolvidos, já que o plano estratégico destaca nitidamente os objetivos de cada unidade estratégica, onde a tomada de decisões é simplesmente uma atividade dinâmica para cumprir exatamente o que foi requerido de cada nível hierárquico. Além disto, e talvez seja um dos pontos mais importantes, os gerentes e executivos terão maior compromisso e vínculo com as metas e objetivos da empresa, já que eles mesmos participaram na elaboração e aprovação do plano estratégico, que precisa de seu processo decisório na sua realização.

Além de reconhecer a importância do planejamento estratégico, as organizações precisam garantir que ele seja bem executado e, para isso, é necessário comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo.

### **2.2.2 Implementação do Planejamento Estratégico**

É importante que as organizações se mantenham atentas a alguns pontos do planejamento estratégico no momento de sua execução.



De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 33), a implementação do planejamento estratégico deve seguir algumas etapas:

- a) avaliação da estratégia vigente - algumas perguntas devem ser feitas, como: Qual é o caminho que a organização vem seguindo? Qual é a sua função?;
- b) avaliação do ambiente - entendimento dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão, conscientizando-se das oportunidades e ameaças;
- c) estabelecimento do perfil estratégico - qual direção seguir para aproveitar oportunidades e evitar ameaças;
- d) quantificação dos objetivos - viabilidade dos objetivos estabelecidos;
- e) finalização - resumo do plano estratégico em um pequeno documento;
- f) divulgação - transmissão do que se espera de cada gestor para atingimento de resultados;
- g) preparação da organização - mudança estrutural, treinamento, plano de incentivos e desenvolvimento de sistemas de informação;
- h) interação com o plano tático - integrar decisões administrativas e operacionais com as estratégias;
- i) acompanhamento - avaliação e controle da implementação assegurando o cumprimento da estratégia estabelecida.

Segundo Tavares (1991) o processo de planejamento deve ser feito de acordo com as características próprias de cada organização, pois fatores como estilo de gestão, porte, natureza, cultura e clima influenciam o desenvolvimento deste tipo de atividade. O autor define as etapas conforme sequência descrita abaixo:

- a) definição da missão - momento de reflexão sobre o motivo da existência da organização bem como seus benefícios e seu grau de adequação frente as oportunidade e ameaças externas. O enunciado da missão, que serve para orientar e delimitar a abrangência de sua situação depende da análise dos ambientes externos e internos e, posteriormente, devem-se esclarecer as seguintes questões: “Qual é e onde está o cliente? Quem poderá ser cliente?, Como conquistá-los e mantê-los?, Quais as competências distintas das organizações?”;

- b) análise do ambiente externo - analisar o macro ambiente, que se refere a variáveis ambientais que podem interferir de forma positiva ou negativa no desempenho da organização, e análise do público que se refere listagem e caracterização dos *stakeholders* (acionistas, fornecedores, concorrentes, etc.) e o nível e qualidade que a empresa estabelece ou deseja estabelecer com os mesmos;
- c) análise do ambiente interno - análise dos subsistemas dentro da organização identificando problemas de recursos humanos, produção e finanças identificando causas e efeitos. O bom desempenho da organização é prejudicado por fatores imitadores como os conflitos e as disfunções como, por exemplo, ruídos, ou bloqueios no processo de comunicação, ausência de recompensas e punições, entre outros;
- d) elaboração de política e filosofia - filosofia significa explicitar valores e crenças em que a organização acredita, pratica ou quer colocar em ação frente aos acontecimentos relacionados a implementação do planejamento. Política tem o objetivo de sistematizar e tornar explícitas as regras as diretrizes das áreas funcionais da organização;
- e) definição de objetivos - após a realização das análises internas e externas a organização precisa definir o pretende alcançar e em quanto tempo ela pretende fazer isso com o intuito de orientar cada ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas e facilitar a avaliação de desempenho do que foi realizado;
- f) formulação de estratégia - dentre os objetivos, será escolhido aquele que melhor atender aos requisitos de tempo, custo, recurso e risco, tendo como componentes da estratégia a formulação, definição de sequência e implantação. Os tipos de estratégia são: de sobrevivência, de crescimento e de desenvolvimento;
- g) elaboração do plano de ação - consiste no detalhamento dos objetivos e metas desmembrando a estratégia em ações por setor, de acordo com cada área responsável;
- h) definição de parâmetros de avaliação - eleição de indicadores de desempenho;
- i) formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades - definir funções atribuindo responsabilidades a todos os envolvidos no processo;

j) implantação - colocar em prática tudo o que foi desenvolvido na elaboração do planejamento.

Desta forma, identificamos que se o planejamento estratégico não for efetivamente realizado ou as ações estiverem sendo executadas de forma diferente do determinado, a organização estará sujeita ao fracasso, por não possuir um norteador de suas ações.

## 2.3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir tem-se por objetivo apontar as principais ferramentas de monitoramento do planejamento estratégico, bem como suas principais características e aplicabilidades ao caso estudado.

### 2.3.1 Sistema

As empresas normalmente utilizam sistemas de acordo com o tipo de informações de que necessitam, ou de acordo com o tipo de segmento a que a empresa pertence. Tais informações, geradas por tais sistemas, são de relevante valor tanto para a própria organização, quanto para seus pares, como fornecedores, clientes, e parceiros de forma geral. Conforme Oliveira (2001, p. 23): “Sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Entenda-se que a palavra sistema não se restringe apenas a softwares, pois é bem mais abrangente. Contudo, os softwares trazem aos dias de hoje a precisão e a velocidade de informações de que as empresas necessitam para tomada de decisões.

Padoveze (1998) inclui à definição de sistema o fato do todo ser mais que a soma das partes e aponta a existência de entradas, processamento e saídas, para que efetivamente haja um sistema.

Tomando como base o conceito de sistema apontado por Padoveze, é possível compor uma ideia de um tipo específico sistema, que tem como diferencial possuir como entrada os dados e gerar como saída a informação. Diante disto, Stair

(1998) aponta que sistemas de informação são componentes que interagem por um único objetivo: gerar informações que tenham embasamento em alguma coisa concreta, e que essas informações visem melhorar o desempenho das empresas. Quando se tem definido o caminho a ser seguido evitam-se perdas de tempo e recursos, sendo isso decisivo para se ganhar uma concorrência, por exemplo, ou ainda agregar mais qualidade aos seus produtos ou serviços.

### **2.3.2 Sistemas de informações**

Existem algumas definições de sistema de informações, mas identificamos como mais adequado ao estudo o conceito apresentado por Meirelles (1994, p. 406) o qual define sistema de informação como: “Sistema de Informações Gerenciais (SIG); ou resultado de SIG mais Sistema de Apoio á Decisão (SAD); ou SIG como resultado de SAD mais Sistemas de Informações Transacionais (SIT).”

Com base nas nos apontamento de Meirelles (1994) identifica-se que a junção destes sistemas geram informações que visam minimizar os riscos e otimizar a gestão da empresa e do negócio de forma geral, trazendo as informações oportunas e necessárias para tomada de decisão.

Observemos ainda o que Norton (1996, p. 439) conceitua:

Sistema de informação é um conjunto de regras e procedimentos para o fornecimento de informações precisas e oportunas ás pessoas de uma organização, particularmente os gerentes. Estes sistemas de informações gerenciais formalizam o processo de capturar, classificar, resumir e relatar informações.

De acordo com o que assinala Norton (1996) os sistemas de informação são conjuntos de regras e procedimentos em que os softwares são parametrizados a realizar objetivando produzir uma informação útil para quem irá usá-la, estes softwares captam dados, processam e geram as informações necessárias para que as organizações possam ser assertivas em suas decisões e ainda possam ter melhor resultado perante seus concorrentes.

Mosimann e Fisch (1999, p. 50), trazem a ideia de que: “Um sistema de informações pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas, também, de cada área de responsabilidade.”

Percebe-se assim que os sistemas de informação podem ser utilizados por diversas áreas da empresa, seja pela alta gestão da empresa, quanto pelos gestores ligados diretamente com as áreas operacionais, visto que a tomada de decisões ocorre em todos os âmbitos da empresa. Por exemplo, o setor de produção de determinada empresa, precisa saber quanto de matéria prima irá precisar para os próximos meses e, caso o mesmo tenha informações de quanto será vendido pela empresa no período, poderá fazer a programação do estoque com maior precisão.

Segundo Ludicibus (1995, p. 58) compreende-se por sistema de informação.

Um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e edições de relatórios que permitem tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo; fornecer relatórios de exceção para finalidade específica, oportunidades definidas ou não.

Temos ciência de que, para se tenham sistemas de informações adequados às necessidades das empresas, é importante que se tenham os processos bem definidos e estabelecidas e quais informações se pretende obter.

### **2.3.3 Sistemas de informações gerenciais**

Segundo Hoffmann, Oliveira e Zeferino (2012) a função primordial do sistema de informação gerencial é gerar informações para os administradores das empresas que desejam se manter no mercado, estes sistemas são capazes de gerar relatórios que fornecem apoio na hora de se tomar uma decisão estratégica na empresa. As empresas que dominam totalmente as informações que necessitam tem menos chance de desperdiçar capital, visto que elas sabem onde e quando devem investir em determinado projeto.

Para Laudon e Laudon (2005, p. 418), sistema de informações gerenciais é:

Um sistema ou conjunto de regras e procedimentos para o fornecimento preciso e oportuno de informações às pessoas de uma organização. Esse sistema formaliza o processo de capturar, armazenar, reunir e relatar informações, de maneira precisa e oportuna para que se constitua de força vital de qualquer organização. Além disso, é importante que as informações sejam concisas, completas e relevantes, para que sejam apresentadas a tempo aos seus organizadores e planejadores da empresa a não resultar em perda de produtividade e oportunidades.

Entende-se que a função primordial dos sistemas de informações gerenciais é fornecer relatórios que contenham informações sobre o funcionamento das organizações por completo, onde, baseado nestas informações, os administradores conseguem controlar e projetar os melhores caminhos para a empresa ser competitiva e lucrativa no ramo que atua. Sendo assim, os sistemas dão suporte em todas as áreas como, por exemplo, o marketing, analisando a concorrência e o desenvolvimento de produtos, distribuição e ainda podendo prevendo o que pode acontecer nos próximos anos (HOFFMANN; OLIVEIRA; ZEFERINO, 2012).

### **2.3.4 O processo de desenvolvimento de sistemas**

Cabem às empresas definirem qual sistema de adéqua mais ao seu tipo de negócio e ao tipo de informações que precisa obter, ou seja, de acordo com a realidade da empresa será o sistema por ela utilizado.

Os analistas de sistemas e os profissionais de SIG concordam que o sistema deve ser formal, mas não existe realmente uma abordagem única ao processo, cada organização talha o ciclo de vida do desenvolvimento de acordo com as circunstâncias e necessidade. Além disso, cada organização pode refinar e adaptar o processo caso as situações sejam alteradas (NORTON, 1996, p. 421).

Norton (1996) destaca ainda que os sistemas são desenvolvidos conforme as necessidades de cada empresa, com base nisso os sistemas são elaborados tomando como base os processos e o planejamento da empresa, em razão das funções que o sistema precisará desempenhar. Com o tempo e as mudanças vivenciadas pelas organizações, tais sistemas pode não acompanhar a nova realidade, gerando assim necessidades de *upgrade* ou de substituição do mesmo.

O processo de desenvolvimento do sistema é bastante importante para a organização, uma vez que todas as informações devem estar de acordo com a necessidade da empresa, bem como para a tomada de decisão. Assim precisam ser de fácil compreensão e acesso para que sejam bem utilizadas e possam assim gerar valor ao produto ou serviço da empresa.

### 2.3.5 O uso estratégico dos Sistemas de Informação

Visando a melhoria dos processos dentro das organizações e visando dar suporte aos gestores de forma geral na tomada de decisões, são implementados sistemas de informação. Tais sistemas são utilizados como importante ferramenta para a gestão estratégica das organizações, pois uma decisão equivocada, perante a acirrada concorrência, pode representar um grande prejuízo, muitas vezes até não recuperável.

Outra forma importante de utilização dos sistemas de informações é como ferramenta de marketing, pois são capazes de fornecer informações como preferências de consumidores, fazer vinculação entre a quantidade de investimento em propaganda e o quanto isso alavanca o faturamento, entre outras correlações e informações importantes para a gestão de marketing da empresa. Podendo ainda fazer a correlação entre o quanto o investimentos em tecnologia está trazendo de incremento ao faturamento.

Para determinar como os sistemas de informação podem beneficiar os gerentes, devemos primeiramente examinar o que eles fazem e as informações de que necessitam nas funções de tomada de decisões e outras. Devemos também entender como são tomadas e que tipos de decisões podem ser apoiados por sistemas de informações formais. (LAUDON; LAUDON, 2005, p. 85).

Assim, conforme apontam Laudon e Laudon (2005), os sistemas de informação também auxiliam os gestores a comunicar e distribuir informações nas organizações em que o número de colaboradores é muito elevado. Mas através de um sistema adequado a este objetivo gerentes e estrategistas conseguem repassar para colaboradores do mundo todo quais são os objetivos, recursos e políticas da organização. O planejamento estratégico é aliado aos sistemas de informações.

Certos tipos de sistemas de informação tornaram-se especialmente críticos para a prosperidade e a sobrevivência da empresa no longo prazo. Tais sistemas, que são poderosas ferramentas para permanecer a frente dos concorrentes são chamados de sistemas estratégicos de informação. (LAUDON; LAUDON, 2005, p. 90).

Pode-se dizer que os sistemas de informações vêm como ferramenta de monitoramento do planejamento estratégico das empresas, pois uma vez que o mesmo está traçado e definido pela organização, como fazer para ter certeza de que

a mesma está sendo seguido por todos e que assim a organização irá atingir as metas propostas pela alta gestão da empresa. Também é uma ferramenta para monitorar e acompanhar se todos os gestores da empresa estão no mesmo caminho, seguindo assim todas as mesmas ideias.

### **2.3.6 Gestão da Tecnologia da Informação**

Existe certa dificuldade em mensurar a importância da gestão da tecnologia da informação para o sucesso de uma organização. Para Porter (1989, p. 154):

Qualquer empresa envolve inúmeras tecnologias. Tudo o que ela faz envolve algum tipo de tecnologia, apesar do fato de que pode parecer que uma ou mais tecnologias dominem o produto ou o processo de produção [...]. Qualquer uma das tecnologias envolvidas em uma empresa pode ter um impacto significativo sobre a concorrência.

De acordo com o autor acima percebemos a forte influência do uso da tecnologia, tanto para o ambiente interno (incorporada aos produtos ou processos), quanto no ambiente externo (impactos sobre o mercado e concorrência). Percebemos assim, que a gestão da tecnologia é uma importante ferramenta para que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos. A qualidade das informações, geradas ou advindas dos ambientes em que a organização se encontra, é um dos grandes diferenciais competitivos que a empresa dispõe.

O gerenciamento de sistemas de informações contábeis e gerenciais, os quais coletam, armazenam, processam e distribuem dados e informações, visam dar subsídios às tomadas de decisões das organizações. Os sistemas de informações são, normalmente, baseados em estruturas informatizadas. Estas estruturas informatizadas recebem o nome de Tecnologia de Informação (TI). Assim, podemos caracterizar como TI o conjunto de recursos tecnológicos para a geração, disseminação e utilização da informação.

Segundo Vilela e Furtado (2005), a maioria das empresas utiliza, de alguma forma, a TI, entretanto este fato é recente. Durante a Década de 60 a TI era caracterizada por sistemas centralizados, visando automatizar funções e atividades operacionais, sem uma interligação entre as áreas da empresa. Na década seguinte a TI passou a ser mais importante nos níveis tático-operacionais, uma vez que fornecia relatórios gerenciais. Na Década de 80 houve um processo de aproximação



entre as informações e seus usuários, com o uso dos microcomputadores, possibilitando aos gestores de forma geral o controle dos bancos de dados e sistemas de informações, antes centralizados nos departamentos de TI. Inicia-se assim a utilizar a TI como diferenciador estratégico, buscando estabelecer vantagens competitivas.

Vilela e Furtado (2005) ainda relatam que nas últimas décadas a TI tornou-se indispensável nas organizações, exigindo dos gestores o alinhamento das estratégias do negócio da empresa com as estratégias de TI. Tal fato é reforçado por Szafir-Goldstein e Souza (2005, p. 2) quando afirmam que:

Esta tendência já está se verificando, e no momento atual as empresas buscam auferir suas vantagens competitivas por meio da utilização de sistemas de informação que permitam entregar a informação correta, no momento adequado em qualquer local onde ela seja necessária, combinados a uma verdadeira “abertura” controlada e integração desses sistemas com os sistemas de seus fornecedores, clientes e consumidores.

As organizações apresentam estruturas, culturas internas e necessidade de informações diferentes. Assim, não existem fórmulas prontas sobre como administrar os recursos investidos em TI. Cada empresa precisa encontrar uma abordagem adequada às suas necessidades. De igual forma, Laurindo (2002, p. 38) afirma que: “A TI pode ter um papel de maior ou menor relevância, conforme o tipo de operação das empresas ou do ramo de negócio.” De acordo com o porte e do perfil do negócio da empresa existem no mercado uma série de metodologias e técnicas que buscam o aprimoramento e eficiência dos recursos de TI.

Esses sistemas precisam produzir e disseminar informações, atendendo às necessidades para a tomada de decisão (estratégica, tática e operacional), aos principais ciclos de planejamento, execução e controle e trazendo essas informações em diversos formatos e estruturas pra que todos os níveis de gestão possam ser alcançados. Essa posição é corroborada por Albertin e Moura (2004, p. 47) quando afirmam que: “A TI tem sido considerada como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, sendo que as organizações brasileiras têm utilizado ampla e intensamente esta tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional.”

Porter (1989, p. 156) assinala que: “Recentes desenvolvimentos na tecnologia de sistemas de informação oferecem a possibilidade de revolucionar a aquisição

através de alterações nos procedimentos de pedidos e de facilidades para a obtenção de elos com o fornecedor.”

A visão de Porter amplia a forma de atuação da TI, quebrando assim paradigmas, como o que sua importância e funções estariam restritas à captação, ao controle e à disseminação de informações internas, realçando desta forma caráter estratégico da TI.

Segundo Vilela e Furtado (2005) o SIG e o Sistema de Apoio à Decisão (SAD) atuam principalmente na parte tática da empresa. O SIG converte os dados em informações que possam ser utilizadas no gerenciamento da empresa, comparando com as metas estabelecidas ou com períodos já analisados. O SIG é orientado para a tomada de decisão de forma estruturada, pois os dados são coletados apenas internamente, baseados em informações corporativas e no fluxo de dados oriundos das atividades da empresa. Tem como principal característica utilizar apenas dados estruturados que também são a base para o estabelecimento e planejamento de metas estratégicas. Os papéis e a importância do SIG são defendidos por Porter (1989) fundamentalmente por afirmar que a tecnologia de sistemas de informação tem por particularidade penetrar na cadeia de valores. Se, cada atividade de valor cria e utiliza de sistema de informação em cada atividade da cadeia, está claro que o SIG penetra, age e interage com todas elas.

Conforme Vilela e Furtado (2005), o SAD, apesar de normalmente atuar na área tática da empresa, em algumas situações dá suporte também à camada estratégica. Assim como o SIG, o SAD traz condições para que seu usuário possa tomar decisões, de acordo com as informações geradas por este sistema. O SAD possui ferramentas analíticas mais avançadas, capazes de gerar simulações de cenários e a podendo ainda incluir filtros para reordenar dados e informações. Possui como principal característica o suporte a decisões menos rotineiras e estruturadas, mais de difícil conhecimento antecipado.

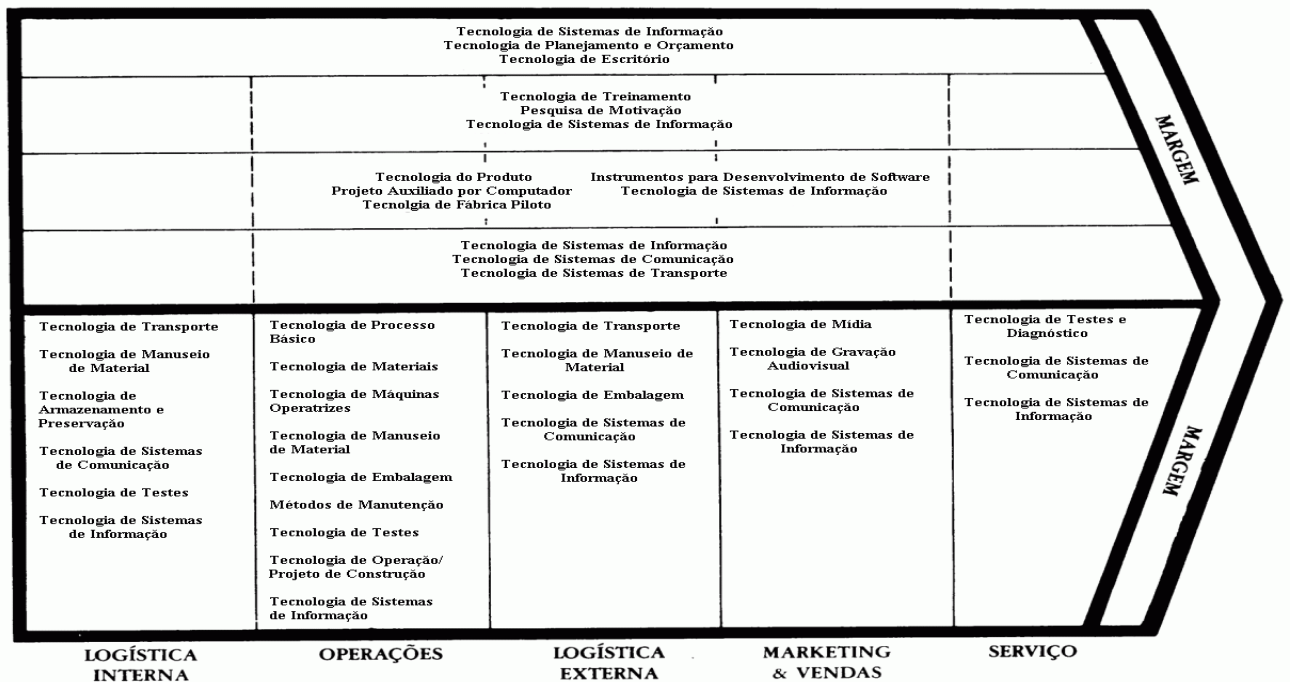
Também apresentam Vilela e Furtado (2005), os Sistemas Especialistas (SE), conhecidos ainda como sistema de apoio ao trabalhador do conhecimento, não têm atuação restrita a nenhuma área da empresa. Normalmente, atendem a tarefas especializadas de uma empresa, como, por exemplo, às áreas de informática e de engenharia ou a profissionais especializados, como advogados, analistas financeiros e de marketing. Sua principal característica é tornar o conhecimento de especialistas

acessível a todos para auxiliar a resolver problemas de áreas onde este conhecimento é necessário.

O Sistema de Apoio ao Executivo (SAE), segundo relata Vilela e Furtado (2005), atua apenas na área estratégica e tem por objetivo satisfazer as necessidades de informações da alta gestão da empresa, eliminando a necessidade de intermediários. No nível estratégico as decisões são bem menos estruturadas e referem-se ao posicionamento da empresa frente a seu ambiente externo. É utilizado para estruturar o planejamento da organização e o controle de processos e pode, podendo ainda, ser utilizado para monitorar o desempenho da mesma. Possui como característica a combinação de dados internos e externos, através de relatórios e menus gráficos, e, por sua facilidade de manuseio, não exigindo grande conhecimento em sistemas de informações.

Quanto à interferência da tecnologia de sistemas de informação em cada categoria da atividade organizacional Porter (1989, 156), nos ensina e mostra a total coerência de sua teoria com o SAE. Isso pode ser visualizado quando se relaciona as ingerências da tecnologia dos sistemas de informação nas cadeias de valores da empresa, conforme Figura 1:

Figura 1 - Tecnologia representativa na cadeia de valores de uma empresa  
Tecnologia Representativas na Cadeia de Valores de uma Empresa



Fonte: Porter (1989 : 155)

Fonte: Porter (1989, p. 155)

Esses tipos de sistemas de informação ainda existem, entretanto já existem sistemas que os aglutinam e remodelam. Os seis tipos de sistemas de informação já podem ser encontrados remodelados a apenas dois grandes sistemas. O *Online Transaction Processing* (OLTP), ou Processamento de Transações *Online*, é a remodelagem do SPT e do SAE, que são configurados e otimizados para responder rapidamente a transações individuais, onde os dados são dinâmicos. Por outro lado, no *Online Analytic Processing* (OLAP), ou Processamento Analítico Online, que é a interseção dos demais sistemas, a velocidade das transações não é relevante, pois estes sistemas podem armazenar os dados em forma estática e são configurados e otimizados para suportarem complexas decisões baseadas em dados históricos, conforme Vilela e Furtado (2005).

Os Sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) são considerados sistemas SPT que possibilitam a integração entre os diversos processos da empresa. Essa integração visa o incremento na forma de controle sobre os processos da organização, bem como da atualização tecnológica e a redução de custos. Tem por característica o acesso a informações de qualidade em tempo real, bastante importante para a tomada de decisões nos níveis tático-estratégicas (VILELA, FURTADO, 2005).

Segundo Vilela e Furtado (2005), os Sistemas *Customer Relationship Management* (CRM) tem por objetivo auxiliar no contato e relacionamento com o cliente, nas atividades de marketing e vendas e nos serviços de pós-vendas. A utilização deste tipo de sistemas não implica, na satisfação e fidelização do cliente, mas apoia os processos tipicamente transacionais, como recepção de pedidos e atendimento a clientes, aumentando assim o nível de satisfação do mesmo.

Já os Sistemas *Supply Chain Management* (SCM) voltam-se para o planejamento da atividade produtiva e para a cadeia de suprimentos como um todo, envolvendo desde a previsão e análise de demanda até a alocação da capacidade produtiva. Este tipo de sistema aproxima-se dos níveis tático e estratégico, proporcionando um horizonte de planejamento e decisões em um nível superior aos possibilitados pelos sistemas ERP e CRM, segundo Vilela e Furtado (2005).

Conforme os autores, Vilela e Furtado, os Sistemas *Datawarehouse* (DW) são utilizados para a armazenagem de dados oriundos dos diversos sistemas de informações transacionais, de forma a facilitar e tornar mais dinâmicos os processos de tomada de decisões nos níveis tático-estratégicos. Os dados armazenados neste

tipo de sistema são submetidos a tratamentos específicos que permitem diversas formas de consulta, através de outros sistemas, tornando-se a base de dados para a extração de informações gerenciais.

Também conforme Vilela e Furtado (2005), os Sistemas *Business Intelligence* (BI) são considerados facilitadores para os gestores do nível estratégico por proporcionarem a utilização das informações de todas as áreas da empresa. Além de utilizar os dados armazenados no DW, este tipo de sistema possibilita aos seus usuários obterem informações corporativas, facilitando assim a tomada de decisões.

Os exemplos apresentados acima são de sistemas de informações prontos, encontrados a disposição no mercado e adaptados à imagem da empresa. Mas existem, modelos de gestão que são representações teóricas, com princípios e regras, voltados para a garantia do alcance dos objetivos da empresa. Para Mosimann e Fisch (1999, p. 29): “Modelo de gestão é a representação abstrata, por meio de ideias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo.”

Relatam ainda Vilela e Furtado (2005) que a metodologia SIX SIGMA, originalmente destinada a processos de manufatura, busca o aprimoramento de processos estatísticos, a qual foca a qualidade do ponto de vista do cliente. Os investimentos, que possuem essa metodologia, são compostos por cinco fases ou passos: definir, medir, analisar, aprimorar e controlar, além de estabelecer níveis de serviços e executar medições para identificar as variações. É considerada uma abordagem orientada por dados para encontrar a origem dos problemas da empresa e resolvê-los.

A metodologia do *BSC* está vinculada a ideia de medição de desempenho, onde indicadores financeiros e não financeiros; indicadores de ocorrência e de tendências; podem ser utilizados, objetivando o desempenho interno e externo da empresa. Como principal objetivo, esta metodologia visa promover a criação de um sistema de medição capaz de foca o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira; do cliente; dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Para a Gestão de TI, essa metodologia traz condições reais de alinhar as estratégias da empresa com as estratégias de TI, pois consegue traduzir em ações operacionais os planos estratégicos traçados pela organização (VILELA; FURTADO, 2005).

Ainda apontam Vilela e Furtado (2005) a metodologia *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT) é um conjunto de diretrizes baseadas em auditoria de processos, práticas e controles de TI. Busca a redução de risco, focando a confiabilidade e segurança. Esta metodologia é composta por uma estrutura de relacionamentos entre processos que permite direcionar e controlar a empresa de modo a atingir seus objetivos corporativos. Outra vantagem desta metodologia é o fornecimento de métricas para avaliação dos resultados obtidos pela empresa.

Percebemos com as diversas ferramentas de TI existentes, bem como a gestão de TI, possui papel fundamental para alinhar os objetivos traçados no planejamento estratégico da organização com as práticas desempenhadas pela empresa, deixando de ser considerado como apenas um suporte, mas uma ferramenta de gestão, capaz de melhorar o processo de análise de riscos e tomada de decisão. Sendo ainda necessário um processo estruturado para gerenciar e controlar as iniciativas de TI, objetivando o retorno dos investimentos e a adição de melhorias nos processos empresariais.

## 2.4 MAPA ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO

Com base na identificação das perspectivas e na definição das estratégias da empresa é possível desenhar um mapa estratégico, o qual, segundo Rezende (2003) retrata relações de causa e efeito referente ao atingimento da visão estabelecida para uma organização e coordena as atividades em todos os níveis com base em uma só direção estratégica. Costa (2006) observou que o desenho do mapa tem a finalidade de decodificar os complexos processos de escolha, frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente.

Como exemplo tem-se a Figura 2, onde existe a simulação de um cenário visando à perspectiva de lucro da empresa segundo suas estratégias:

Figura 2 - Mapa Estratégico

<b>Pontos fracos</b>	<b>Objetivos emergentes</b>	<b>Perspectiva</b>
Falta de personalização no atendimento	Qualidade do atendimento	Cliente
Falta de jogo de cintura e flexibilidade	Satisfação	Cliente
Falta de valorização operacional	Seleção interna	Aprendizagem e crescimento
Dificuldade em captar mais serviços	Fidelização	Cliente
Invenção de rotinas	Padronização de processos	Processos internos
Vícios no trabalho	Retrabalho	Processos internos
<b>Ameaças</b>	<b>Objetivos emergentes</b>	<b>Perspectiva</b>
Sazonalidade do mercado	Crescimento	Cliente
Mão-de-obra desqualificada	Capacitação de colaborador	Aprendizagem e crescimento
Burocracia	Padronização de processos	Processos internos
Política salarial mal-estruturada	Plano de cargos e salários	Aprendizagem e crescimento

Fonte: Igarashi (2012)

Os mapas estratégicos fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (KAPLAN; NORTON, 2004). É através desta cadeia de relações de causa e efeito que os melhoramentos específicos de uma ação criam os resultados desejados. Proporciona uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos, procurando descrever a visão de futuro da organização, permitindo que os colaboradores dessa organização lidem com a incerteza (HERRERO FILHO, 2005).

Numa perspectiva mais ampla, os mapas mostram como uma organização converte as suas ações e recursos - incluindo os ativos intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores - em resultados tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2001). Na era da informação os ativos intangíveis eram a principal vantagem competitiva, contudo existia uma grande dificuldade de descrevê-los e quantificar o valor agregado criado. O valor dos ativos intangíveis estava vinculado ao contexto organizacional e a estratégia da organização. Este valor não residia num qualquer ativo, mas surgia do conjunto dos ativos e da estratégia que os ligava. Da mesma forma, o sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da compreensão desta pelos colaboradores, os quais, por sua vez, dependem de uma descrição clara da mesma (KAPLAN; NORTON, 1996b).

Assim, o mapa estratégico é um instrumento de comunicação, pois é simples e integrador e obriga a focar a mensagem no fundamental. Diante dessa síntese consegue-se fazer com que a estratégia seja mais explícita, e, portanto, mais fácil de comunicar. Por isso, a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma objetiva, como a organização criará valor ao longo do tempo, ou seja, o mapa

estratégico estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada (ANTONIO; RODRIGUES, 2006).

#### **2.4.1 Princípios de construção dos mapas estratégicos**

Para a construção dos mapas estratégicos deve-se ter como referência os seguintes cinco princípios, segundo Kaplan e Norton (2004):

- a) a estratégia equilibra forças que se contrapõem. Para a elaboração do mapa estratégico deve procurar-se um equilíbrio entre a pressão para redução de custos e aumento da rentabilidade no curto prazo, com os objetivos de crescimento sustentável no longo prazo, frente os novos investimentos e melhoria da produtividade. Este equilíbrio estabelece a estrutura do resto dos mapas estratégicos;
- b) a estratégia baseia-se na criação de uma proposta de valor diferenciada para os clientes alvo. Esta proposta de valor define a estratégia da organização em relação aos clientes, descrevendo a combinação singular de produto, serviço, funcionalidade e imagem que a organização oferece ao segmento de mercado selecionado. Ou seja, transmite o que a organização espera fazer pelos seus clientes, de um modo melhor ou diferente que os concorrentes. Logo, o desafio é conquistar os clientes, mediante uma combinação de atributos, a que estes atribuam valor. A sua satisfação é fonte de criação de valor sustentável;
- c) o valor é criado pela sinergia entre o capital humano e os processos de negócio. Assim, deve-se acompanhar o processo de transformação do capital humano em capital estrutural e, a partir daí, criar valores reconhecidos pelos clientes, que possibilitarão a criação de valor para a organização e seus proprietários. Desta forma, a organização deverá concentrar-se nos poucos processos internos críticos - temas estratégicos - que fornecem a proposta de valor diferenciada, e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização;
- d) a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos, integrados entre si, e renovados periodicamente. Como os processos internos têm diferentes tempos de maturação para gerarem valor, torna-se



necessário a existência de um equilíbrio entre as ações a desenvolver, num determinado momento, em cada uma das quatro perspectivas do BSC;

- e) o valor dos ativos intangíveis está vinculado ao alinhamento com a estratégia da organização. Assim, o capital humano, o capital estrutural e o capital financeiro devem estar integrados entre si. A gestão da estratégia necessita também do alinhamento entre as áreas de recursos humanos e de tecnologias de informação. Desta forma a organização tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessária para executar a sua estratégia, sendo assim possível avaliar e medir o valor que o capital intelectual cria para a organização.

Estes princípios mostram como os mapas estratégicos possibilitam que todos os colaboradores da organização tenham a compreensão do negócio e como o seu trabalho nela está inserido. Logo, permite que estes ajudem a definir:

- a) os objetivos estratégicos;
- b) os novos mercados alvo;
- c) a proposição de valor única (atual e futura), que atraia, retenha e fidelize os clientes;
- d) as inovações (em valor, em produtos e serviços, nos modelos de negócio), que possibilitem a sobrevivência da organização;
- e) o investimento em capital humano, capital físico, e infraestruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Assim, os mapas estratégicos funcionam, para os membros da organização, num instrumento de comunicação, num sistema de informação, num sistema de aprendizagem, e num importante fator motivacional e envolvimento (HERRERO FILHO, 2005).

#### **2.4.2 Relações de causa e efeito**

Conforme Antonio e Rodrigues (2006) para elaboração de um mapa estratégico é importante transformar a estratégia - uma conceituação teórica e abstrata - em algo prático e concreto, sendo assim necessário conhecer as suas múltiplas dimensões. A estratégia mostra como a organização pretende agregar

valor sustentável aos rendimentos dos acionistas, com base num conjunto de hipóteses. Estas exigem escolhas, para que haja uma integração efetiva entre os diversos objetivos. Em suma, os mapas estratégicos procuram descrever de um modo claro a estratégia, através de relações de causa e efeito entre os diferentes objetivos das quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento).

As relações de causa e efeito funcionam como um teste para avaliar se o BSC reflete a estratégia da organização, ou seja, se corresponde a cadeia de objetivos, nos diversos níveis, para que sejam atingidos os objetivos da organização. Este método de cadeia de causa e efeito entre os objetivos exige que os gestores façam escolhas para o sucesso do negócio, possibilitando a definição do foco e das prioridades da organização, pois os objetivos que não contribuem para a realização da estratégia não são incorporados no BSC (ANTONIO; RODRIGUES, 2006).

### **2.4.3 Construção do mapa estratégico**

“A formulação de grandes estratégias é uma arte e sempre será assim. Mas a descrição da estratégia não deve ser uma manifestação artística. A capacidade de desenvolver a estratégia de maneira mais disciplinada aumenta a probabilidade de êxito da sua implementação.” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 19).

Os mapas estratégicos auxiliam a organização a perceber as suas estratégias de maneira integrada e sistemática. A estratégia tem a finalidade de projetar a organização, que hora está em determinada posição, para uma posição no futuro, posição essa desejada, mas incerta. Como se trata de uma projeção, a trajetória para essa posição no futuro consiste numa série de hipóteses interligadas (ANTONIO; RODRIGUES, 2006).

O mapa estratégico é um fluxo de causas e efeitos, através da qual a estratégia será comunicada ao seu público-alvo, ou seja, a função do mapa estratégico é contar a história da estratégia e não a sua elaboração.

Também conforme Antonio e Rodrigues (2006) tem como ponto de partida a construção do mapa estratégico, a visão e a estratégia já formuladas, devendo evidenciar um resumo da estratégia como um conjunto de acontecimentos, internos ou externos, que poderão favorecer ou dificultar o cumprimento dos objetivos interligados, devendo ainda ser apresentado de forma simples e objetiva.

A elaboração do mapa estratégico força a organização a definir a lógica de como e para quem ela criará valor. São necessárias às organizações ferramentas para comunicar, tanto a estratégia, quanto os processos e sistemas que as ajudarão a implementar a estratégia (ANTONIO; RODRIGUES, 2006).

Conforme Antônio e Rodrigues (2006) os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta, proporcionando aos colaboradores uma percepção clara de como as suas ações estão diretamente ligadas aos objetivos da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e cooperativa a favor de tais objetivos. Assim, os mapas estratégicos são uma representação visual dos objetivos da empresa e das relações entre eles, impulsionando o desempenho da organização.

Segundo Antonio e Rodrigues (2006) as prioridades estratégicas permitem que a empresa concentre suas ações a desenvolver e estabeleça a estrutura de responsabilidades, ou seja, os pilares sobre os quais será executada a estratégia, sejam eles: crescimento em vendas e diversificar com base no *know-how* na construção e obras públicas, fomentar a política de higiene, saúde e segurança no trabalho, satisfazer as expectativas dos clientes e empregados, apostar na excelência/aumentar a produtividade.

Na perspectiva financeira a empresa pretende agregar valor para remunerar adequadamente o capital e prosseguir numa política de rentabilização de resultados que lhe permita manter a sua solidez financeira, face ao incremento das vendas. Este incremento deve ser acompanhado do respectivo crescimento da margem. O aumento de rentabilidade será conseguido através da otimização da estrutura de custos, ou seja, a redução dos custos fixos (obras de maior dimensão), da entrada em novos segmentos de mercado e de uma melhor gestão das cobranças. A otimização dos processos levará também a uma redução dos custos variáveis (ANTONIO; RODRIGUES, 2006).

Ainda conforme Antonio e Rodrigues (2006), na perspectiva dos clientes, a empresa deseja crescer em novos segmentos, utilizando o *know-how* que detém na construção e obras públicas, contribuindo assim para o crescimento da margem. A consolidação da imagem junto dos clientes finais potencializa a fidelização destes, gerando relações de longo prazo, com a eventual atribuição de obras de maior dimensão, e conseqüente aumento de rentabilidade. Estas relações de confiança contribuem para baixar o nível de risco de crédito.

Na perspectiva dos processos a empresa pretende desenvolver uma estratégia comercial agressiva, focada na fidelização dos clientes finais, como forma de crescer em novos segmentos. A identificação de novos negócios permite formular propostas de valor (uma proposta de valor pretende responder às três questões seguintes: Qual o problema? Qual a solução para o problema? Como ter lucro?) diferenciado para os segmentos que pretende alcançar, como forma de garantir a sua sustentabilidade futura. Uma melhor gestão das obras, passa pelo recrutamento de pessoal tecnicamente mais preparado, por melhor tecnologia, e um adequado sistema de informação de gestão. Assim, a empresa pode recorrer a um maior grau de subcontratação, e à redução de não conformidades, contribuindo para melhorar a eficiência e a produtividade. A redução de não conformidades pode contribuir para a melhoria do processo de cobrança, e o melhor conhecimento dos clientes e do mercado pode levar à redução do risco de crédito (ANTONIO; RODRIGUES, 2006).

Ainda para Antonio e Rodrigues (2006), na perspectiva da aprendizagem e do crescimento, a aposta no desenvolvimento contínuo das capacidades individuais e profissionais das pessoas, enquadradas nos objetivos da empresa, mostra-se muito importante, para aumentar os níveis de motivação e de desempenho dos colaboradores. O desenvolvimento de alianças estratégicas é fundamental para o desenvolvimento de novos negócios, para a melhoria da gestão das obras, ou para utilização de tecnologia de ponta. A manutenção do parque de equipamento atualizado, passa por investimentos de substituição adequados. A disponibilização de informação clara, precisa, e voltada aos gestores, a qualquer nível, num tipo de negócio onde os projetos são únicos e descentralizados, geograficamente, é a base para uma boa gestão das obras, das alianças estratégicas, e dos processos de análise de risco e de cobranças.

## 2.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O futuro pertence às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. As empresas deixarão de enxergar processo apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e concentrarão seus esforços em seus clientes (GONÇALVES, 1997).

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem implementado o gerenciamento de processos muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia (DAVENPORT, 1994). O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu o desenvolvimento de processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

Permite-nos assim, ter uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente. É indispensável também para possibilitar a análise adequada dos processos administrativos e gerenciais, tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização (GONÇALVES, 2000).

### **2.5.1 O que são os processos nas empresas**

Todo trabalho que representa algo importante realizado nas organizações faz parte de algum processo, de acordo com Graham e LeBaron (1994). Dificilmente exista algum produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.

De igual forma, não faria sentido existir um processo empresarial que não traga consigo um produto ou um serviço. Desta forma, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Do mesmo modo, os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. (HARRINGTON, 1991). Também podemos dizer que um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Usando a ideia de processo como um fluxo de trabalho - com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas seguindo uma sequência e que dependendo umas das outras numa sucessão clara, tem origem na tradição da engenharia. Os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis - mas também podem ser informações e conhecimento. Desta forma, os processos passam a ter início e final bem determinados. Essa abordagem, característica dos adeptos do

aperfeiçoamento de processos, conforme Harrington (1991), acompanhou o raciocínio da engenharia industrial.

Importante salientar que, conforme Antonio e Rodrigues (2006), o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo nas organizações, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica. Mas essa definição deixa de fora processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. Por vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal.

Os cinco modelos básicos de processos empresariais demonstram uma visão que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema (ANTONIO; RODRIGUES, 2006). A Figura 3 apresenta resumidamente as principais características desses modelos e oferece exemplos.

Figura 3 - Principais Modelos de Processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claros</li> <li>• atividades discretas</li> <li>• fluxo observável</li> <li>• desenvolvimento linear</li> <li>• seqüência de atividades</li> </ul>
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• início e final claros</li> <li>• atividades discretas</li> <li>• seqüência de atividades</li> </ul>
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• caminhos alternativos para o resultado</li> <li>• nenhum fluxo perceptível</li> <li>• conexão entre atividades</li> </ul>
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sem seqüência obrigatória</li> <li>• nenhum fluxo perceptível</li> </ul>
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evolução perceptível por meio de indícios</li> <li>• fraca conexão entre atividades</li> <li>• durações apenas previstas</li> <li>• baixo nível de controle possível</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Morris e Brandon (1994)

Percebemos que, nem sempre os processos empresariais são formados de atividades claramente definidas em termos de conteúdo, duração e consumo de

recursos definidos, e tão pouco precisam ser consistentes ou realizados numa sequência particular (MORRIS; BRANDON, 1994).

Por vezes é mais conveniente organizar os processos por etapas. Como, por exemplo, dos processos de modernização empresarial ou de diversificação de negócios e de projetos de consultoria empresarial. Para alguns autores, as atividades de diversos processos empresariais são apenas inter-relacionadas e a essência dos processos é a coordenação das atividades (GRAHAM; LEBARON, 1994).

Observamos ainda que os passos de certos processos organizacionais não tem necessidade de serem cuidadosamente definidos nem consistentes ou realizados numa sequência particular (MORRIS; BRANDON, 1994).

Segundo Keen (1997)<sup>2</sup> apud Gonçalves (2000) o processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, que afete algum aspecto da capacitação da empresa, ou possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos da contribuição, e pode gerar relação a custo, valor, serviço ou qualidade, ou ainda envolva a coordenação de esforços para a sua realização.

### **2.5.2 Os diversos processos nas empresas**

A grande utilização do conceito de processo na modernização das organizações provavelmente tem origem na tentativa de aplicar no ambiente corporativo, as técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial, de acordo com Gonçalves (1990).

Conforme Gonçalves (2000) os processos na área fabril são de fácil observação, tanto quando estão em pleno funcionamento, quando na ocorrência de problemas. O desperdício e o retrabalho são facilmente identificáveis e o fluxo do material é tão importante que os equipamentos e equipes de trabalho são dispostos ao longo dele.

Atualmente, com o nível de informatização do trabalho, já não é tão fácil visualizar o fluxo de trabalho nos escritórios, ou seja, na área administrativa da empresa.

---

<sup>2</sup> KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

Por vezes, para o bom funcionamento das empresas é necessário a organização de processos provisórios, de duração limitada. Normalmente esses processos provisórios são horizontais, embora alguns times horizontais sejam bastante duradouros, especialmente aqueles ligados ao atendimento de pedidos, treinamento de pessoal-chave, geração de novos negócios e inovação, conforme Lipnack e Stamps (1997)<sup>3</sup> apud Gonçalves (2000).

Analisando sob outra ótica, os processos corporativos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Na verdade os processos em geral, e em particular, de negócio representam uma nova abordagem à coordenação de atividades ao longo da empresa (MALHOTRA, 1998).

Num sentido mais amplo, nomeamos processo de trabalho a maneira particular de realizar um determinado conjunto de tarefas (CAMERON et al., 1995<sup>4</sup> apud GONÇALVES, 2000). Dessa forma, a definição inclui tanto as tarefas a serem executadas, bem como o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados. Liga-se também à noção de método de trabalho (LOWENTHAL, 1994<sup>5</sup> apud GONÇALVES, 2000).

Os processos podem ser percebidos como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa.” (LIPNACK; STAMPS, 1997), e a maneira mais ampla de definir processo empresarial é “como produzir alguma coisa.” (MALONE et al., 1997).

De outra forma, as atividades essenciais podem ser chamadas de processos. Pois envolvem um conjunto de atividades operacionais, de diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais. Sendo assim, são os processos que precisam ser executados para que a empresa exista (BENNIS; MISCHÉ (1995)<sup>6</sup> apud GONÇALVES, 2000). A Figura 4 mostra uma coleção abrangente de sistemas empresariais selecionados.

---

<sup>3</sup> LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams**. New York: Wiley, 1997.

<sup>4</sup> CAMERON, Kim; et al. Downsizing and redesigning organizations. In: HUBER, George; GLICK, William (eds.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford, 1995.

<sup>5</sup> LOWENTHAL, Jeffrey N. **Reengineering the organization**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994.

<sup>6</sup> BENNIS, Warren; MISCHÉ, Michael. **The 21st organization**. San Diego: Pfeifer, 1995.



Figura 4 - Alguns tipos de Processos

Família de processos	Processos selecionados	
Administração geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de visão</li> <li>• Desenvolvimento de lideranças</li> <li>• Gerência de contas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicações internas</li> <li>• Projeções econômicas e setoriais</li> </ul>
Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da qualidade</li> <li>• Planejamento da capacidade</li> <li>• Planejamento da produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de estoques</li> <li>• Suprimentos</li> <li>• Distribuição</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de preços</li> <li>• Gestão de canal</li> <li>• Introdução de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de <i>marketing</i></li> <li>• Planejamento de propaganda</li> </ul>
Educacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de habilidades</li> <li>• Educação do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento gerencial</li> </ul>
Desenvolvimento de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa e desenho</li> <li>• Avaliação de tecnologia</li> <li>• Seleção de novos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de padrões</li> <li>• Gestão de projetos</li> <li>• Teste de protótipos</li> </ul>
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de orçamento empresarial</li> <li>• Planejamento de investimentos</li> <li>• Acompanhamento do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de crédito de clientes</li> <li>• Gestão de caixa</li> <li>• Desmobilização de ativos</li> </ul>
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de recursos humanos</li> <li>• Programa de demissão voluntária</li> <li>• Recrutamento e seleção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho</li> <li>• Promoção</li> </ul>
Legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro e controle de patentes</li> </ul>
De aliança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint ventures</i></li> </ul>
Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos e recompensas para força de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Marketing</i> direto</li> <li>• Gestão de filiais</li> </ul>
Gerenciamento de linha de produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de produto específico</li> <li>• Consultoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Outsourcing</i></li> </ul>
De suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte técnico</li> <li>• Gestão de instalações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia</li> <li>• Reparo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Keen (1997)

A utilização desses atributos na definição do processo traz condições mais adequadas para a sua análise e gestão. As características básicas dos processos ajudam a ilustrar as diferenças entre os processos de manufatura e os de serviços, conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 - Algumas características de Processos

Característica	Serviço	Manufatura
Propriedade (quem é o responsável)	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
Fronteiras (pontos inicial e final)	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
Pontos de controle (regulam qualidade e dão <i>feedback</i> )	Freqüentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
Medições (base estatística do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e de gerenciar
Ações corretivas (correção de variações)	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito freqüentes as ações preventivas

Fonte: Baseado em Lowenthal (1994)

Conforme Gonçalves (2000) a regularidade do padrão de interação entre os indivíduos da organização leva à um modelo razoavelmente definido de regras e comportamentos, que é essencial para a estabilização do funcionamento de determinados indivíduos e grupos nas organizações.

### 2.5.3 Tipos de processos

Harrington (1991)<sup>7</sup> apud Gonçalves (2000) entende que é interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa. Os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos.

Existem três categorias de processos empresariais: os processos de negócio, entendido como aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional, são aqueles que viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais, os quais são focalizados nos gestores e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GARVIN, 1998).

<sup>7</sup> HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

Podemos ver na Figura 6 a classificação geral dos processos empresariais, juntamente com suas principais características e exemplos. Cada categoria se subdivide em tipos de processos, que se distinguem uns dos outros em função da sua capacidade de gerar valor, do fluxo básico, da atuação e da orientação básica com relação à estrutura organizacional. Essas características são discutidas a seguir.

Figura 6 - Classificação dos Processos

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Adaptado de Rummler e Brache (1990)

Os processos de negócio estão ligados à essência do funcionamento da organização, conforme Dreyfuss (1996). Possuem características típicas da empresa em que operam e são muito diferentes de uma organização para outra.

Gonçalves (2000) menciona que os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio.

O tipo de estrutura organizacional escolhido pela empresa independe, pois algumas atividades importantes exigirão coordenação entre os departamentos. Os

processos horizontais são processos de informação e decisão criados para a coordenação das atividades que se espalham por várias unidades organizacionais. São essenciais para prover a coordenação lateral necessária para a execução adequada dessas atividades (GALBRAITH, 1995).

Com relação à capacidade de geração de valor para o cliente, os processos são considerados primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente, ou de suporte (MARTIN, 1996). É importante notar que os processos primários são os processos de negócio e que os processos organizacionais e os gerenciais, de acordo com essa definição, são processos de suporte.

#### **2.5.4 Características essenciais dos processos empresariais**

De forma geral os processos nas organizações podem ser internos (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externos. Podendo ainda, ser inter ou intraorganizacionais (quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização). E também podem, os processos empresariais podem também ser horizontais e verticais, dependendo da sua orientação básica com relação à estrutura organizacional da empresa (GONÇALVES, 2000).

Para Gonçalves (2000) a primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Por isso, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (cross-organizational), interfuncionais ou interdepartamentais. Conhecidos ainda como processos “horizontais”, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura “vertical” típica das organizações estruturadas funcionalmente. Enquanto os times verticais correspondem aos componentes funcionais, geográficos e de produto da empresa, como é o caso da equipe de vendas, os times horizontais correspondem às pessoas que trabalham nos processos transorganizacionais.

A segunda característica importante dos processos de negócio é o fato de se tem clientes em torno de seus processos e centrarão seus esforços em seus clientes. Os processos industriais, especialmente os de manufatura, sempre tiveram seu desempenho acompanhado de perto pelas legiões de engenheiros de produção e técnicos da área industrial. Os processos típicos da área não fabril e das empresas que não têm área fabril, no entanto, passaram despercebidos por décadas (GONÇALVES, 1997).

A definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação (GONÇALVES, 2000).

### **2.5.5 Por que os processos são importantes**

Se as empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades as ações e os recursos nos seus processos passam a uma condição diferencial, pois deixam de enxergar processo apenas na área industrial, sendo organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centram seus esforços em seus clientes. Os processos industriais, especialmente os de manufatura, sempre tiveram seu desempenho acompanhado de perto pelas legiões de engenheiros de produção e técnicos da área industrial. Os processos típicos da área não fabril e das empresas que não têm área fabril, no entanto, passaram despercebidos por décadas (GONÇALVES, 1997).

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem implementado o gerenciamento de processos muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia (DAVENPORT, 1994). O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

A utilização do conceito de processos nos fornece um conveniente nível de análise, onde permite-nos ter uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente. Possibilita ainda, a análise adequada dos processos administrativos e gerenciais, tão importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização. (GONÇALVES, 2000).

A definição e monitoramento dos processos são essenciais para algumas estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento das empresas, já que grupos serão alocados a eles, tanto para execução como para gestão. Os times horizontais, por exemplo, são criados a partir de unidades que naturalmente se aproximam para completar uma parte do trabalho a ser feito ou um processo dentro da empresa (GRAHAM, 1994).

Realizar o trabalho com base no processo é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e demais recursos da empresa (GONÇALVES, 2000). O processo é um conceito muito importante na forma como a empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes.

Os processos são a fonte das competências “específicas da empresa” que trazem todo o diferencial em termos de concorrência, além da influência que possuem na estratégia da organização, dos produtos, na estrutura e na indústria (KEEN, 1997). Os processos não apenas criam as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. A rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que novos produtos e tecnologias sejam desenvolvidos mais rapidamente (KANTER, 1997).

De acordo com Gonçalves (2000) para empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de extremamente importante, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas atividades.

Para a área de serviços os processos são sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço (RAMASWAMY, 1996). Os processos de trabalho tem sua importância aumentada à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual, afastando-se do modelo fabril (QUINN, 1992).

### **2.5.6 A estrutura organizacional por processos**

A organização voltada para processos surge como a forma organizacional dominante para o Século XXI (HAMMER, 1996). Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do Século XX, as empresas passam a organizar seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento passa a acompanhar a lógica dos processos e não mais o raciocínio compartimentado (GONÇALVES, 2000).

### **2.5.7 Conferindo competitividade e valor aos processos**

“Na grande maioria existem três razões possíveis para a organização alterar um processo: redução de custos, renovação de competitividade e domínio competitivo.” (JOHANSSON et al., 1995, p. 55).

De acordo com Villela (2000) ao analisar um processo é importante que a equipe de projeto parta da perspectiva do cliente (interno ou externo), de forma a atender às suas necessidades e preferências, ou seja, o processo começa e termina no cliente. Dessa forma, cada etapa do processo deve agregar valor para o cliente, caso contrário será considerado desperdício, gasto, excesso ou perda; o que representaria redução de competitividade e justificaria uma abordagem de mudança.

De outro modo, se o intuito for maximizar o valor do cliente, então deve-se intervir nos processos empresariais, na estrutura da organização e nas variáveis referentes a pessoa, clima e liderança. Entretanto, se o desejo for viabilizar o valor máximo ao cliente, então a intervenção deverá ser na visão, diretrizes de negócio e na estratégia organizacional (ADAIR; MURRAY, 1996).

Conforme Gaspar e Crom apud Adair e Murray (1996, p. 19) existe um nível de valor mínimo aceitável pelo cliente, o qual determina as expectativas e as condições necessárias de competição e que se dá em função de três fatores:

- a) a base de experiências do cliente influi no que ele aceita;
- b) o que a concorrência faz influi nas expectativas do cliente;
- c) o nível de valor desejado é afetado pela tecnologia.

Assim, a ideia de valor do cliente é variável. De forma que, sendo o foco (dos processos/estrutura/pessoal) voltado para o cliente e a inovação em todos os setores, tornam-se os principais atributos que descrevem a empresa que maximiza o valor do cliente. Então, para a organização prosperar, ela deve superar o Valor Mínimo Aceitável, pois se igualar este valor estará apenas sobrevivendo, enquanto, o fracasso inevitável estará reservado àquelas que ficarem aquém do valor esperado pelo cliente (ADAIR; MURRAY, 1996).

### **2.5.8 Aprendizado e mapeamento de processos**

Stata (1992) sustenta que o papel dos líderes organizacionais passa por uma forte mudança. Para eles, os líderes devem ser tanto projetistas como operadores. Sua principal contribuição seria projetar o desenho da estrutura e das políticas organizacionais da forma mais apropriada para atender à missão da empresa. A habilidade em desenho organizacional passa a ser uma habilidade crucial, uma habilidade que exige considerável conhecimento técnico em relação a como analisar, modificar e simular o comportamento de sistemas humanos complexos.

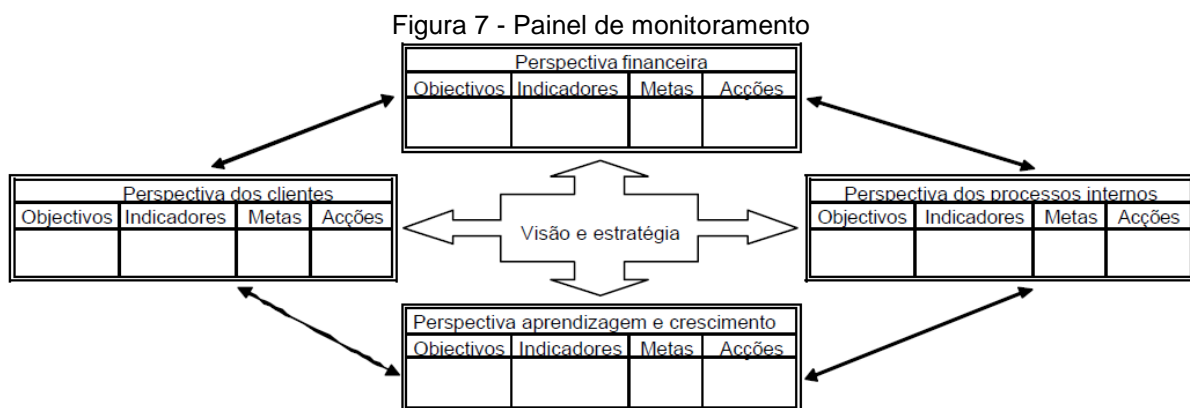
De acordo com Villela (2000) este conhecimento técnico e a habilidade em desenho organizacional devem ser necessariamente apoiados por uma linguagem comum e por técnicas de captura, representação e análise das atividades, que facilitarão a comunicação e possibilitarão um estudo dos processos com comparações ao longo do tempo. Assim, o mapeamento de processos torna-se uma ferramenta essencial para os líderes organizacionais e necessária à organização inovadora.

O mapeamento dos processos também torna-se importante pela sua função de registro e documentação histórica da organização, pelo fato do aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados, isto é, com base na memória (VILELLA, 2000). Desta forma, o mapeamento dos processos toma corpo dentro das organizações, fazendo com que os gestores tenham de aprimorar suas habilidades de comunicação e visão de negócio, pois será através dos processos mapeados que se poderá identificar se o planejamento estratégico da organização está sendo seguido.



## 2.6 BSC

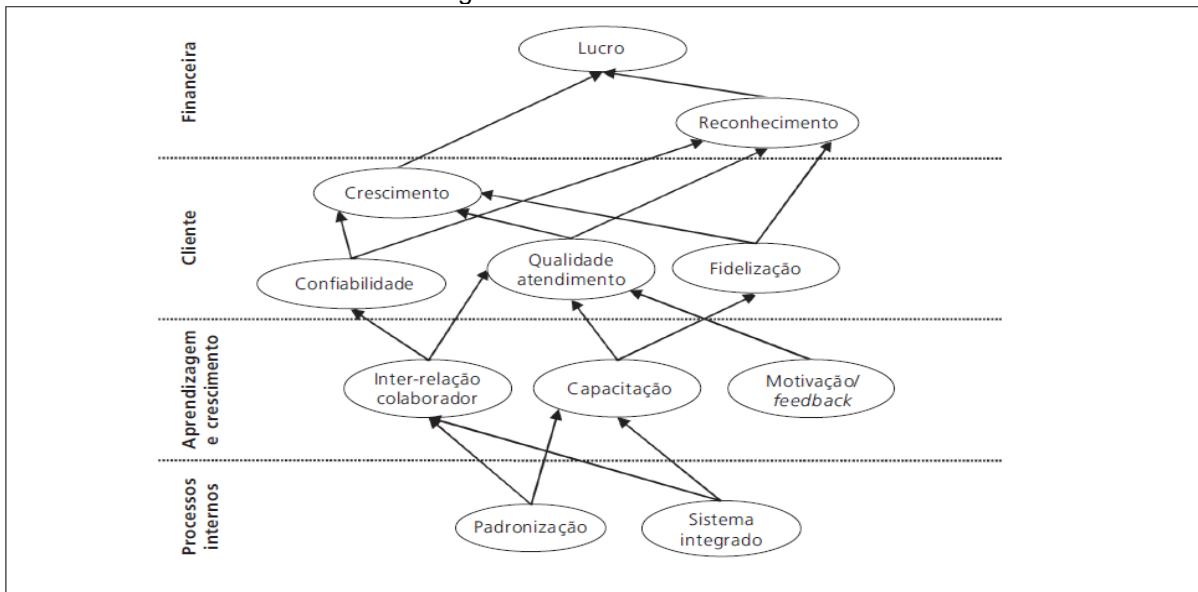
O BSC busca integrar as medidas derivadas da estratégia, incorporando às medidas financeiras de desempenho passado aos vetores do desempenho financeiro futuro. Silva, Santos e Santos (2006) apontam a importância desta ferramenta em esclarecer que todos os níveis da empresa, a sua missão e estratégia, e que toda medida selecionada para constituí-la deve ser um elemento de uma cadeia de relação de causa e efeito que comunique o significado desta estratégia.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992, 1996)

A Figura 7 sintetiza alguns aspectos relevantes para o processo de construção de um painel de monitoramento os objetivos da empresa, face o entendimento da empresa sobre suas premissas e seus objetivos. Esta síntese pode ser melhor representada pela Figura 8, onde se percebe a relação de interdependência entre as premissas.

Figura 8 - Premissas do BSC



Fonte: Igarashi (2012)

Assim, o fator que gera diferencial do BSC é a possibilidade de equilibrar as medidas estratégicas, permitindo estabelecer objetivos e realimentá-los de modo contínuo. Por isso, o BSC pode ser visto como um processo de comunicação contínua da empresa, pois, ao mesmo tempo em que possibilita a interação entre os níveis organizacionais, ele divulga a história da estratégia da organização IGARASHI (2012).

### 2.6.1 Principais funções do BSC

Como instrumento de implementação e monitoramento da estratégia das organizações, segundo Kaplan e Norton (2001), o BSC tem como suas principais funções:

- comunicar a estratégia a toda organização;
- alinhar as ações e os objetivos estratégicos;
- mensurar o desempenho organizacional.

No meio corporativo, onde os ruídos de comunicação podem trazer consequências ao rumo da organização, a comunicação da estratégia a toda empresa torna-se muito importante. A sobrevivência da organização depende da agilidade da adaptação da estrutura à estratégia, logo, envolve todos os níveis hierárquicos (NAGEL; RIGATUSO, 2003). Faz-se necessária uma linguagem clara,

que proporcione agilidade e reduza os problemas de interpretação tanto internos, quanto externos. Desta forma, pretende-se transformar a estratégia num processo contínuo (KAPLAN; NORTON, 2001).

Apenas a comunicação da estratégia não basta para que atinja a todos os níveis organizacionais. Para que haja uma real modificação de comportamento e implementar a estratégia traçada é necessária integração entre todas as áreas da organização, promovendo assim a sinergia de recursos físicos e financeiros, como ainda as competências e o conhecimento (HERRERO FILHO, 2005).

Como a estratégia não é algo mensurável, para Kaplan e Norton (1992), existe a necessidade de pontos de referência (indicadores do desempenho) relativos:

- a) aos produtos ou serviços oferecidos pela organização;
- b) aos mercados ou segmentos de mercado onde a organização atuava;
- c) à análise do desempenho dos processos internos, com o objetivo de escolher os processos a melhorar, a abandonar, a reconverter, ou determinar o nível de responsabilidade das unidades de negócios e colaboradores.

Desta forma a metodologia do BSC visa traduzir a missão e a estratégia da organização numa combinação equilibrada de indicadores do desempenho, de forma a possibilitar a execução da estratégia e um sistema de gestão eficiente (KAPLAN; NORTON, 1996a, YOUNG; O'BYRNE, 2001). Segundo Young e O'Byrne (2001) o conjunto de indicadores de desempenho, onde incluem indicadores financeiros que apresentavam o resultado de ações do passado, passa a ser complementado por indicadores não financeiros, que normalmente são de mais difícil quantificação (relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização aprender a melhorar e crescer - atividades impulsionadoras do desempenho financeiro futuro) (KAPLAN; NORTON, 2000).

Ambos os tipos de indicadores devem ser disponibilizados pelos sistemas de informação da organização e serem conhecidos dos empregados, a todos os níveis, pois estas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela visão, missão e estratégia, focando-se no curto e longo prazos. (KAPLAN; NORTON, 1996b). A discussão da missão e da estratégia, dentro dos

valores organizacionais, para a sua implementação, leva a que se estabeleçam melhores relações causais entre os resultados obtidos e as ações a serem tomadas para a melhoria do desempenho organizacional.

Desta forma, o BSC proporciona, conforme Olve et al. (1999):

- a) um resumo estruturado para comunicação da estratégia;
- b) condições para a discussão das relações de causa e efeito entre diferentes fatores, e a articulação entre a estratégia formulada e as ações a desenvolver;
- c) processos sistemáticos para conduzir aquela discussão.

### 2.6.2 Estruturação do BSC

O BSC apresenta-se como um conceito simples, mas possuindo uma profundidade para sua elaboração (NEELY, 1998). Propõem às organizações que utilizem um conjunto limitado de indicadores do desempenho, apresentados pelos gestores, que proporcionem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos voltados para os processos, para a inovação, a aprendizagem e crescimento. Devendo buscar o equilíbrio entre medidas de resultados - consequência de esforços do passado - e medidas que determinavam o desempenho futuro. Estes indicadores devem proporcionar também uma visão rápida e compreensível do negócio, devendo responder às questões, conforme Figura 9 abaixo:

Figura 9 - Perspectivas do BSC

Perspectiva	Questão
Financeira	Como nos vêem os accionistas ?
Clientes	Como lidar com os clientes ?
Processos internos	Onde podemos ser excelentes?
Aprendizagem e crescimento	Como podemos continuar a inovar e criar valor ?

Fonte: Kaplan Norton (1992)

Para Kaplan e Norton (1992) as quatro perspectivas não devem ser vistas como uma “caixa negra”, sendo as circunstâncias do ramo de atividade e a estratégia da organização que deve estabelecer a necessidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Kaplan e Norton (1992) defendem, ainda, que a informação fornecida por estas quatro perspectivas minimiza a sobrecarga de informação, sugerindo que fossem utilizados entre vinte a trinta indicadores no seu conjunto. Tais indicadores proporcionam aos gestores a possibilidade de se concentrarem na resolução dos problemas mais críticos, contanto ainda com a ajuda de facilitadores - empregados mais experientes, ou consultores externos (YOUNG; O'BYRNE, 2001). É na utilização de apenas alguns indicadores selecionados que reside um dos pontos fortes do BSC, segundo Neely (1998), pois um indicador único não permite controlar um sistema complexo, e muitos indicadores críticos tornavam o sistema incontrolável (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2003).

Outro dos aspectos importantes do BSC é o estabelecimento de uma cadeia de relações de causa e efeito entre os indicadores, as metas e os objetivos, as quais devem estar refletidas nos mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2000, 2004). Estes permitem compreender as relações de causa e efeito que se estabelecem entre as perspectivas do BSC, descrevem a estratégia, e apoiam o alinhamento entre objetivos, metas e ações.

O BSC evidencia dois tipos de indicadores do desempenho:

- a) os relacionados com os resultados (perspectiva financeira e dos clientes);
- b) os que determinam os resultados (perspectiva dos processos internos, e de aprendizagem e crescimento).

Reflete, portanto, o conceito de causalidade, indicando que os resultados obtidos são em razão do desempenho passado de um determinante específico. Esta cadeia de relações de causa e efeito tenta explicar como os resultados financeiros da organização estão condicionados pela satisfação dos clientes, cujas preferências evoluem com o contexto, e são asseguradas pela capacidade de inovação da organização (LE GALL, 2005). Eis a necessidade de identificarmos os fatores críticos do desempenho, procurando alcançar os fins desejados (YOUNG; O'BYRNE, 2001; KENNERLEY; NEELY, 2002b).

### **2.6.3 Perspectivas do BSC**

A visão de uma organização, entendida como situação futura desejada, tem como propósito orientar, controlar e estimular uma organização inteira a conseguir

esse fim no futuro (OLVE et al., 1999). Esta visão global é descrita e detalhada segundo quatro perspectivas.

#### 2.6.3.1 Perspectiva financeira

“Como nos veem os acionistas?”

A perspectiva financeira representa os objetivos a longo prazo da organização: gerar retornos superiores ao capital investido nas unidades de negócio. Os seus indicadores pretendem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribuem para a melhoria dos resultados. Em geral, de acordo com Kaplan e Norton (1996b, 2000), são três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado e os resultados da exploração:

- a) crescimento e diversificação do volume de negócios;
- b) redução de custos: melhoria da produtividade;
- c) estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Assim, estes indicadores permitiam antever se as intenções estratégicas iriam contribuir para melhorar o resultado financeiro. Procuravam avaliar os objetivos de longo prazo relacionados com o resultado para os acionistas. Os indicadores mais utilizados eram clássicos; a novidade estava na vontade de ligar estes indicadores à realidade dos clientes (novos clientes, clientes alvo, clientes não rentáveis), assim como ao processo de criação de produtos e serviços (I&D, novos produtos e serviços, entre outros).

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos das outras perspectivas do BSC. Qualquer das medidas selecionadas deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois com a sequência de ações que devem ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e dos colaboradores e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. Na grande maioria das organizações, objetivos financeiros como o aumento dos resultados, a melhoria dos custos e da produtividade, o aumento da utilização dos ativos e redução de riscos

servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1992) caso a melhoria de desempenho não se manifeste nos resultados financeiros, os executivos devem reexaminar os pressupostos básicos da estratégia e da missão da empresa.

A rentabilidade do investimento (ROI), a rentabilidade do ativo total (ROA), o valor acrescentado bruto, o resultado líquido, o EVA®, geralmente estão entre os indicadores mais utilizados (OLVE et al., 1999).

#### 2.6.3.2 Perspectiva dos clientes

“Como lidar com os clientes?”

Nesta perspectiva do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir a componente receita dos objetivos financeiros da empresa.

A importância da perspectiva dos clientes vem do fato de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. Era o *goodwill*, representando o prestígio de uma organização, o relacionamento com os seus clientes, fornecedores, e Sociedade em geral, bem como outros ativos intangíveis (HALL, 1992). Estes indicadores avaliavam a capacidade da empresa dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes, e outros atributos que garantissem satisfação total aos clientes (THOMPSON et al., 2005). O interesse dos clientes tendia a enquadrar-se em quatro categorias: prazos (de execução, de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço e custos.

Os indicadores geralmente mais utilizados nesta perspectiva são o número de clientes, quota de mercado e volume de vendas anual (OLVE et al., 1999).

#### 2.6.3.3 Perspectiva dos processos internos

“Onde podemos ser excelentes?”

O desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. Os gestores precisam concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer as necessidades dos clientes e a realizar os objetivos dos acionistas.

Esta perspectiva está relacionada com as duas perspectivas anteriores. Num ambiente de negócios em que os produtos e os serviços são facilmente copiados, para criar valor é necessário diferenciar, de acordo com Porter (1991); a competitividade das organizações assenta na melhoria contínua dos processos internos. Tratava-se, desde logo, de identificar e de seguir a eficácia dos processos críticos, em particular a inovação, a produção e os serviços após venda, através de uma visão transversal da organização. Era através desta perspectiva que se identificavam os aspectos críticos das atividades da organização, os quais deviam ser controlados e avaliados, para satisfação dos clientes e acionistas. Por isso, os sistemas de informação desempenhavam um papel importante (KAPLAN; NORTON, 1992).

Para definir os objetivos organizacionais e as expectativas dos clientes, as organizações devem identificar os processos críticos do negócio em que são excelentes, e especificar os respectivos indicadores, para garantirem que esses processos são satisfatórios. A perspectiva dos processos internos pode também ser dividida em três tipos: organizacional, de inovação e de processos.

Alguns indicadores desta perspectiva são: o tempo de entrega, a rotação dos stocks, a melhoria da produtividade (OLVE et al., 1999).

#### 2.6.3.4 Perspectiva da aprendizagem e crescimento

“Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”

Os objetivos desta perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. O BSC enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em investigação e desenvolvimento são importantes, mas dificilmente são suficientes por si sós. As empresas devem investir também na infraestrutura - pessoal, sistemas e procedimentos - se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento a longo prazo. Um dos objetivos mais importantes para a adoção do BSC como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Para obtermos uma melhoria contínua nos processos internos, é necessário promover o talento e as capacidades internas (NICOLAU, 2005). Portanto, esta



perspectiva define os ativos intangíveis importantes para a estratégia: avalia as aptidões e capacidades dos empregados, a qualidade dos sistemas de informação e o seu ajustamento aos objetivos da organização (KAPLAN; NORTON, 1996b). Compreende os indicadores que traduzem a criação de valor para os clientes, pela exploração de competências específicas, pelo aumento da aprendizagem organizacional, e por todas as outras ações que a médio e longo prazo permitem desenvolver os ativos intangíveis da organização.

Alguns indicadores mais utilizados para avaliar esta perspectiva são as despesas de investigação e desenvolvimento, número de patentes registradas, taxa de retenção dos empregados, dias de formação (OLVE et al., 1999).

#### **2.6.4 Componentes das perspectivas do BSC**

Cada perspectiva do BSC inclui objetivos, indicadores, metas, e ações a desenvolver, necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1993). São eles:

- a) objetivos (estratégicos). São as traduções quantitativas e qualitativas da estratégia da organização, tomando como referência as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Os objetivos estão organizados em mapas estratégicos estabelecendo entre si relações de causa e efeito. Estes mapas auxiliam todos os indivíduos da organização a entenderem a estratégia, e em como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2000, 2004);
- b) indicadores (chave de desempenho). Informam como é medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo (KAPLAN; NORTON, 1996). Um bom balanceamento dos indicadores de desempenho deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da organização. Os indicadores de ocorrência mostram o desempenho de ações passadas, enquanto os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros;
- c) metas. Trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. As metas podem ser alteradas ao longo do

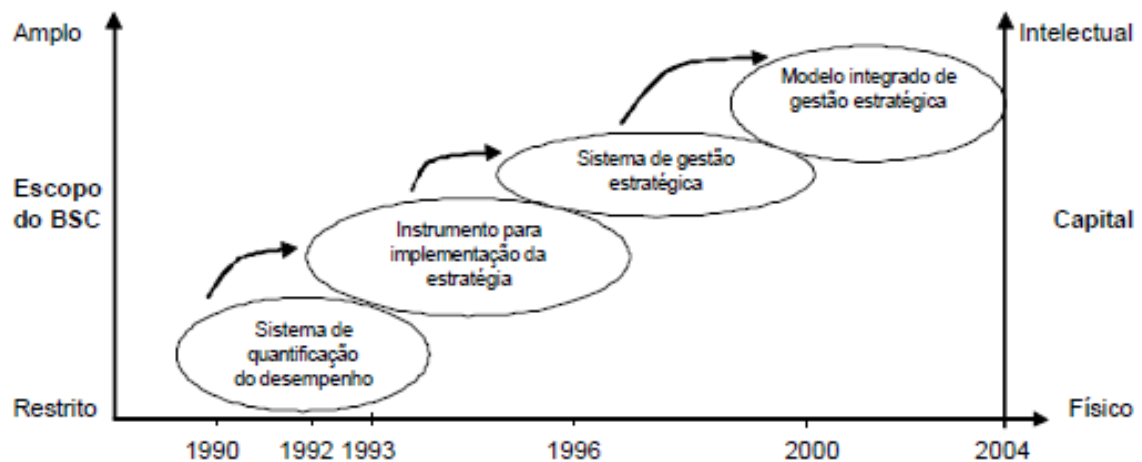
tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objetivos estratégicos, sem, contudo, ser necessário alterar estes últimos (KAPLAN; NORTON, 2004);

- d) ações. São planos de ação e projetos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementados com o fim de viabilizá-las. São “ações de intervenção” para garantir que as metas sejam alcançadas.

### 2.6.5 A evolução do BSC

Desde a sua introdução o conceito do BSC esteve em constante evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos derivados da sua implementação nas mais diversas organizações (KAPLAN; NORTON, 2000; MARR; SCHIUMA, 2003). Podendo essa evolução ser visualizada como sugerido por Herrero Filho (2005), conforme Figura 10:

Figura 10 - Evolução do BCS



Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2005)

### 2.6.6 BSC como sistema de quantificação do desempenho

Kaplan e Norton (1992) definiram o BSC como um novo sistema de quantificação do desempenho. Recomendavam a preservação dos indicadores financeiros que resumissem os resultados das medidas já adotadas, mas que estes fossem combinados com indicadores não financeiros, sob três outras perspectivas - clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento - considerados os indutores do futuro desempenho financeiro.

Esta combinação incluía indicadores financeiros e não financeiros, de curto e de longo prazo, indicadores de resultado e indicadores de tendência, relacionando as perspectivas interna e externa do desempenho. O objetivo era o de aumentar a abrangência dos indicadores do desempenho, sem aumentar o seu número. Pretendiam reunir num único relatório os indicadores que mostravam o cumprimento das metas necessárias para a criação de valor futuro. Combinava uma diversidade de elementos típicos de uma organização a atuar num meio envolvente competitivo: orientação para o cliente; ser capaz de dar respostas rápidas; melhorar a qualidade; reduzir o tempo de lançamento de novos produtos; gerir para o longo prazo. Esta combinação equilibrada de indicadores não ignorava a informação financeira tradicional, mas complementava-a com medidas operacionais que podiam ser vistas como fatores críticos da criação de valor futuro (KAPLAN; NORTON, 1992,1993).

#### **2.6.7 BSC como instrumento para implementação da estratégia**

Posteriormente Kaplan e Norton (1993; 1996b) mostraram como o BSC podia ser utilizado de maneira diferente, como um instrumento para definir e comunicar as prioridades de atuação a gestores, empregados, investidores e clientes, ajudando à implementação de uma estratégia organizacional coerente. Diferentes situações de mercado, diferentes estratégias de produto, e meios envolventes diferentes, exigiam métricas de avaliação do desempenho também diferentes, em suma, começam a ligar a estratégia à gestão de desempenho. A intenção, com a construção do BSC, era ter um conjunto de indicadores do desempenho que descrevessem a trajetória estratégica da organização, ajudando-a no ajustamento da estratégia pretendida, na procura de ativos intangíveis necessários à criação de valor futuro (KAPLAN; NORTON, 1996b).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos a forma como as empresas vêm entendendo o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão importante para o sucesso do negócio tem se alterado muito. O planejamento é hoje uma das ferramentas de maior importância para a gestão de uma organização, pois é ele que direciona as atividades para o alcance dos objetivos da empresa. Mais do que desenvolver um planejamento estratégico, é necessário colocá-lo em prática de forma efetiva, envolvendo todos os colaboradores da organização, principalmente os gestores, os quais necessitam conhecer bem o plano, entendendo seus elementos, funções e limites.

Também é importante entender que o planejamento deve ser flexível, pois as mudanças acontecem a todo instante e torna-se necessária sua adaptação.

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais:

- a) direcionamento de esforços para pontos comuns;
- b) consolidação do entendimento, por parte de todos os funcionários, à respeito da missão, objetivos, estratégias, políticas e projetos da empresa;
- c) orientação para elaborar um programa de atividades das várias unidades que integram a estrutura organizacional;
- d) estabelecimento de uma agenda de trabalho, levando em consideração as prioridades definidas e exceções justificadas, por um período de tempo que permita com que a empresa trabalhe de forma mais estruturada.

Assim, o planejamento estratégico passa a ser uma ferramenta que norteia os caminhos da organização. O envolvimento de todos os colaboradores, bem como o desenvolvimento e capacitação dos mesmos, como ainda a disponibilidade de recursos podem afetar diretamente os resultados esperados. Daí a importância de manter o planejamento estratégico sob constante monitoramento, uma vez que através dele a empresa terá muito mais chances de atingir suas metas de mercado.

Muitas organizações tem se esforçado para aprimorar seus processos, o que não significa que estejam fazendo as coisas da melhor maneira possível. Também não é garantia de que estão obtendo o melhor resultado possível, ou que estejam centrando seus recursos e esforços no seu cliente.

A percepção do todo e do funcionamento das organizações tem sido um tanto limitada. A importância da utilização dos conceitos de processo aumenta à medida que as organizações trabalham com capital cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais fartos em valores intangíveis (GONÇALVES, 2000).

Atualmente, existe uma tendência em se focar nas atividades e habilidades individuais, e por conta disso acaba-se por perder a visão de processo e das habilidades de equipe. Para isso, os modelos de monitoramento do desempenho das organizações deverão ser adaptados para que possam ser realmente úteis no monitoramento do planejamento estratégico, a fim de que as empresas se mantenham em linha com sua real finalidade.

Para esse fim, vemos que o BSC tem se destacado como uma das formas de monitorar a empresa, em função de abordar aspectos financeiros e não financeiros na avaliação do desempenho, bem como com a possibilidade de abranger elementos tangíveis e intangíveis conjuntamente.

Ainda assim, apenas a divulgação de indicadores de monitoramento à gestão da organização não é suficiente para o entendimento e um real envolvimento das partes envolvidas.

Desta forma, entende-se necessário que haja consenso entre todos os participantes no processo de construção, tanto da estratégia quanto da própria ferramenta de monitoramento, de forma que essas premissas não sejam apenas reconhecidas pertencentes à organização, mas pertencentes ao grupo que lhes deu origem, ou seja, todos os colaboradores.

Diante da revisão de conceitos realizada podemos identificar que para que o planejamento estratégico cumpra seu propósito é importante seu constante monitoramento. Para tal, fazendo-se uso de ferramentas como sistemas de informações gerenciais que atue na qualidade das informações que serão geradas para a tomada de decisão, a contínua utilização do mapa estratégico para fins de acompanhamento do posicionamento da empresa junto ao mercado, o adequado mapeamento de todos os seus processos para identificar possíveis falhas e as devidas necessidades de correção, bem como a elaboração de utilização do BSC como ferramenta de acompanhamento da estratégia da empresa, em relação à atuação de seus gestores de todos os níveis.

Percebe-se que para a manutenção do planejamento estratégico de uma organização é de grande importância o envolvimento de toda a empresa, em seus mais diversos níveis, bem como uma comunicação clara e direta, como ainda a transmissão da ideia de que todos tem grande importância em todos os processos, para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados de forma completa.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. (Org.) **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez., 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/28>>. Acesso em: 19 fev. 2013.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. 11th ed. Cambridge, USA: McGraw-Hill, 2003.
- ANTÓNIO, N. S.; RODRIGUES, J. J. M. **Balanced scorecard e mapas estratégicos**. Lisboa: Grupo Estratégia Organizacional /ISCTE, 2006. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/SandraGamito/bsc-e-mapas-estratgicos>>. Acesso em: 10 fev. 2015.
- BENNIS, W.; MISCHE, M. **The 21st organization**. San Diego: Pfeifer, 1995.
- CAMERON, K.; et al. Downsizing and redesigning organizations. In: HUBER, George; GLICK, William (Ed.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard: conceitos e guias de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 4, p. 11-26, Summer 1990.
- DREYFUSS, C. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GALBRAITH, J. **Designing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

\_\_\_\_\_. **Organization design**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.

GARVIN, D. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, Summer 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, abr./jun. 1998.

\_\_\_\_\_. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

\_\_\_\_\_. Características do trabalho no ambiente do escritório. **Trabalhos apresentados...** EXPOMICRO, São Paulo, 1990.

\_\_\_\_\_. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

\_\_\_\_\_. **Reengenharia das empresas: passando a limpo**. São Paulo: Atlas, 1995a.

\_\_\_\_\_. Um novo O & M para recuperar o tempo perdido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, maio/jun. 1995b.

GONÇALVES, J. E. L.; GOMES, Cecília de Almeida. A tecnologia e a realização do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, jan./fev. 1993.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HALL, G.; et al. How to make reengineering really work. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 119-133, Nov./Dec. 1993.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 136-139, 1992.

HAMMER, M. **Towards the twenty-first century enterprise**. Boston: Hammer, 1996.

\_\_\_\_\_. A empresa voltada para processos. **Management**, [S.I.], jul./ago. 1998.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.



\_\_\_\_\_. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Business process improvement workbook**: documentation, analysis, design and management of business process improvement. New York: McGraw-Hill, 1997.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HOFFMANN, R. C.; OLIVEIRA, P. S. de; ZEFERINO, R. Z. A utilização estratégica dos sistemas de informações gerenciais no ramo hoteleiro da cidade de Ponta Grossa, PR. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 18-28, abr. 2012.

IBARRA, F. B. **Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas**. Barcelona: Bilbao, 2003.

IGARASHI, D. C. C; et al. Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da Grande Florianópolis. **Gestão & Regionalidade**, Florianópolis, v. 23, n. 67, maio/ago. 2007. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/74](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/74)>. Acesso em: 19 fev. 2013.

JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. **Business Policy and Strategic Management**. New York, EUA: McGraw-Hill, 1980.

JOHANSSON, H. J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KANTER, R. M. **Frontiers of management**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Thenmap it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2000.

\_\_\_\_\_. Putting the balanced scorecard to Work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, 1993.

\_\_\_\_\_. **Strategy maps**. Cambridge, USA: Harvard Business School, 2004.

\_\_\_\_\_. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Cambridge, USA, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

\_\_\_\_\_. **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Cambridge: Harvard Business School, 2001.

\_\_\_\_\_. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KEEN, P. G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business, 1997.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002a.

\_\_\_\_\_. Performance measurement frameworks: a review. In: NEELY, Andy (Ed.). **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002b. p. 145-155.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. 5.ed. São Paulo: Prentice-hall do Brasil, 2005.

LAURINDO, F. J. **Tecnologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and operational delineation of performance. In: NEELY, Andy (Ed.). **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. p. 65-79.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Virtual teams**. New York: Wiley, 1997.

LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

LONGARAY, A. A.; et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LORINO, P. **Méthodes et pratiques de la performance - le guide du pilotage**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997.

LOWENTHAL, J. N. **Reengineering the organization**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994.

MALHOTRA, Y. **Business process redesign: na overview**. [S.l.]: Brint Research Institute, 1998.

MALONE, T.; et al. **Tools for inventing organizations: toward a handbook of organizational processes**. Boston: MIT, 1997.

MARR, B.; SCHIUMA, G. Business performance measurement - past, present and future. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 680-687, 2003.

MARTIN, J. **Cybercorp**. New York: Amacom, 1996.

\_\_\_\_\_. **A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Futura, 1996.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, F. S. **Informática**: novas aplicações com microcomputadores. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MENEGOLLA, M.; SANT'ANNA, I. M. **Por que planejar? Como planejar?**. 10.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONGE, P. R. (Re)designing dynamic organizations. In: HUBER, George P.; GLICK, William H. **Organizational change and redesign**: ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995. p. 323-345.

MORRIS, D., BRANDON, J. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron, 1994.

MOSIMANN, C. P.; FISH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOUTINHO M. H. C. **Desenvolvimento de um método prescritivo para mudança de sistema de indicadores à luz da Teoria das Restrições**. 2000. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

NAGEL, M. E.; RIGATUSO, C. **Improving corporate governance**: a balanced scorecard approach. New York: Balanced Scorecard Collaborative, 2003.

NICOLAU, I. A gestão do conhecimento como instrumento para a estratégia competitiva. **Economia Global e Gestão**, v. 10, n. 2, p. 21-44, 2005.

NORTON, P. **Introdução à informática**: novas aplicações com microcomputadores. São Paulo: Makron Books, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLVE, N.-G.; et al. **Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard.** London: Wiley, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva.** 13.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. What is strategy?. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprises.** New York: Free Press, 1992.

RAMASWAMY, R. **Design and management of servisse processes.** Reading: Addison-Wesley, 1996.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para âmbito operacional brasileiro.** São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REZENDE, J. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, H. A.; ANDRADE, M. A. V. A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, [S.l.], jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/63>>. Acesso em: 19 fev. 2013.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving performance.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

\_\_\_\_\_. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B. F. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SIMONS, R. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. Oxford: Prentice-Hall, 2000.

STAIR, M. R. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Copyright, 1998.

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STEWART, Thomas. The search for the organization of tomorrow. **Fortune**, p. 376-396, May 1992.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C.; SOUZA, C. A. Tecnologia da informação aplicada à gestão empresarial: um modelo para a empresa digital. **Ciencia y Técnica Administrativa**, Buenos Aires, v.4, n. 22, mayo/jun. 2005. Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0404/v4n4a1.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

TANGEN, S. Performance measurement: from philosophy to practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 53, n. 8, p. 726-737, 2004.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra Business, 1991.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Crafting and executing strategy**: the quest for competitive advantage - concepts & cases. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VILELA, M. S. S.; FURTADO, W. Controladoria estratégica de tecnologia de informação: eixo de decisões empresariais. In: CATI - CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2005. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2005.

VILLA, R. D. Viejos y nuevos caminos em la política exterior venezolana de la administración Hugo Chávez. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE CIÊNCIA POLÍTICA, 1., 2002, Salamanca. **Anais...** Salamanca: Universidad de Salamanca, 2002.

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Engenharia da Produção). – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA® and Value-Based Management**: a practical guide to implementation, New York: McGraw-Hill, 2001.

YOSHITAKE, M. **Manual de controladoria financeira**. São Paulo: IOB, 1984.