

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Alexandre Capra Flores

**Um Modelo de Monitoramento do Atingimento das Metas do Planejamento
Tático na Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul do Banco do
Brasil**

**Porto Alegre
2007**

Alexandre Capra Flores

**Um Modelo de Monitoramento do Atingimento das Metas do Planejamento
Tático na Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul do Banco do
Brasil**

Monografia do Curso de Especialização em Gestão
de Negócios Financeiros apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo

**Porto Alegre
2007**

Alexandre Capra Flores

**Um Modelo de Monitoramento do Atingimento das Metas do Planejamento
Tático na Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul do Banco do
Brasil**

Monografia do Curso de Especialização em
Gestão de Negócios Financeiros apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Conceito Final:

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Orientador - Prof. Luiz Antonio Slongo

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmão por todo o apoio incondicional prestado para que eu pudesse realizar meus estudos.

À minha esposa, Roberta, agradeço com muito carinho pela ajuda e por compartilharmos tantas alegrias.

Ao meu tutor, Prof. Martin de La Martinière Petroll, por todo apoio que recebi e conhecimentos que conseguimos compartilhar.

Agradeço aos professores Ângela Brodbeck e Norberto Hoppen que me deram o empurrão inicial para a realização desta pesquisa.

Finalmente, a todos meus colegas de trabalho que me acompanharam e me auxiliaram de alguma forma ao longo desta jornada.

RESUMO

Hoje a informação é considerada fator determinante para a sobrevivência da organização, na medida em que possuindo a informação na hora certa e na medida correta ela irá se sobressair com uma vantagem competitiva sobre as demais.

A gestão do conhecimento procura identificar e desenvolver o conhecimento coletivo da organização para aumentar a capacidade de inovação transferindo o conhecimento para locais onde este é necessário e pode ser utilizado em determinado momento.

Desta forma, a presente pesquisa buscou encontrar elementos que garantissem a construção de um modelo de monitoramento do processo de planejamento dentro da Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul colaborando para a disseminação da informação.

A partir do estudo dos documentos estratégicos, do processo de acompanhamento do planejamento realizado nos anos anteriores e de pesquisas realizadas com os analistas da Superintendência foi feita uma análise dos requisitos necessários para o tratamento das informações, gerando como resultado do estudo uma descrição de um modelo de monitoramento do planejamento tático.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes de um Sistema de Informação	21
Figura 2 – Classificação dos Sistemas de Informação	22
Figura 3 – Organograma da Super RS	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Funcionários da Super RS por Função e Segmento	28
Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados	31
Tabela 3 – Tabelas Criadas no Banco de Dados	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	DADOS	13
2.2	INFORMAÇÃO	13
2.3	CONHECIMENTO	15
2.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.4.1	Processos de Gestão do Conhecimento	17
2.5	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	18
2.6	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	19
2.6.1	Tipos de Sistemas de Informação	21
2.7	BALANCED SCORECARD	23
3	MÉTODO	25
3.1	UNIDADE DE ANÁLISE	25
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA	28
3.3	COLETA DE DADOS	28
3.3.1	Fontes Primárias	28
3.3.2	Fontes Secundárias	29
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE	29
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	30
4.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E DOS DADOS SECUNDÁRIOS	31
4.2.1	Histórico do Acompanhamento	31
4.2.2	O Acompanhamento Hoje	34
4.2.3	Dificuldades do Acompanhamento do Planejamento	35
4.2.4	Características de um Sistema de Acompanhamento	36
4.2.5	Revisão dos Planos Táticos	37
4.2.6	Vantagens e Desvantagens de um Sistema de Acompanhamento	38
4.3	SISTEMA IMPLEMENTADO	39
4.3.1	Banco de Dados	39
4.3.2	Disponibilização do Sistema	42
4.3.3	Descrição do Sistema Implementado	42
4.3.4	Revisão dos Planos Táticos	44

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	49
	ANEXO B – CADASTRO DOS PLANOS DE AÇÃO NO PLANEJAMENTO DE 2006	50
	ANEXO C – FERRAMENTA PARA VISUALIZAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO EM 2006	51
	ANEXO D – TELA INICIAL DO CADASTRAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO EM 2007	52
	ANEXO E – VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA INTRANET	53
	ANEXO F – CADASTRO DOS PLANOS NA INTRANET	54
	ANEXO G – CONSULTA DOS PLANOS NA INTRANET	55

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que permite o estabelecimento de um direcionamento a ser seguido pela empresa, através da formulação de objetivos, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Ou seja, este planejamento tem o objetivo de deixar a empresa sempre em alerta com as mudanças na qual o mercado sofre, além de manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos em busca do lucro.

No Banco do Brasil, o planejamento estratégico é realizado no segundo semestre de cada ano com a participação das Diretorias e Unidades Estratégicas com o objetivo de identificar as ações necessárias para a potencialização dos negócios. Através da revisão da Estratégia Corporativa, que contém a missão, as crenças, a direção estratégica, os planos de negócios, o Plano Diretor e os Planos de Longo Prazo do Banco, é elaborado o Plano de Mercados da empresa.

O Plano de Mercados expressa o planejamento de curto prazo da empresa e consolida objetivos, indicadores e metas para cada um dos mercados atendidos (Varejo, Atacado e Governo), bem como ações estratégicas relacionadas aos temas Gestão de Pessoas, Logística, Marketing e Tecnologia.

Após a definição das metas do Conglomerado no Plano de Mercados, cada Superintendência (Varejo, Atacado e Governo), também denominadas Unidades Táticas, recebe da Direção do Banco do Brasil as metas sob sua jurisdição. Essas metas serão a base para o Acordo de Trabalho de cada Superintendência.

A Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul (Super RS) tem como jurisdicionada todas as Agências de Varejo do Estado do Rio Grande do Sul. As metas definidas para a Super RS representam a soma das metas de todas as Agências de Varejo do estado, que irão compor o Acordo de Trabalho do estado.

Segundo Crozatti (2003) o Planejamento Tático é o Planejamento Estratégico que deve ser formulado em nível das áreas na empresa. Devido ao nível de especialização de cada área e com base no cenário identificado, estas deverão desenvolver estratégias próprias para agir frente às oportunidades, ameaças, forças e debilidades, tendo em vista a missão da empresa e a macroestratégia definida anteriormente.

Após receber as metas do estado, a Super RS realiza o seu Planejamento Tático com o objetivo de atingir as metas do Acordo de Trabalho do estado, buscando otimizar a alocação

eficiente dos recursos disponíveis, contribuindo para o resultado definido na Estratégia Corporativa do Banco.

Além do objetivo maior acima explicitado, esse Planejamento Tático tem como objetivos específicos a elaboração das estratégias para o estado, estimulando a participação dos funcionários nas decisões das equipes, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de experiências. Os esforços são mobilizados para o comprometimento com as estratégias e os resultados esperados, oportunizando atividades em que todos se sintam agentes de mudança e não meramente cumpridores de tarefas.

No final do ano de 2006, a Super RS realizou o Planejamento Tático para o ano de 2007. Utilizando-se das análises de cenários do ambiente externo e interno foram identificados elementos para a indicação de tendências para a economia do Rio Grande do Sul em 2007, que representam oportunidades e ameaças na atuação do Banco do Brasil no Estado e planejadas ações alternativas para atuação nos diferentes segmentos do varejo, alinhadas com a análise de cenário apresentada.

Baseado nas análises de cenários e objetivando alcançar as metas definidas para o estado, foram definidos os Planos de Ação com as estratégias locais por parte de cada gerência, dentro da Super RS, vinculadas ao Plano de Mercados do Varejo. Cada Plano de Ação definido no Planejamento Tático está vinculado ao atingimento de alguma meta dentro do estado, com as definições das ações propostas, objetivando atingir as metas e colaborando para o cumprimento do Acordo de Trabalho.

Esses Planos de Ações podem ser revisados ao longo do ano e novas ações adicionadas ou excluídas por cada gerência em virtude das constantes alterações que o cenário econômico propicia na economia gaúcha, brasileira e mundial.

Após ser realizado o Planejamento Tático e a definição dos Planos de Ações, verificou-se a necessidade de um monitoramento das ações que foram definidas para o cumprimento das metas, e se estas ações estavam dando o resultado esperado. É fundamental conhecer aonde o planejamento está levando a organização. Desta forma é possível revisar a ação, aprender com os erros e acertos e tomar decisões com níveis cada vez mais profundos de reflexões, experiências e assertividade.

Nos anos anteriores, esse acompanhamento era feito de forma descentralizada em cada gerência da Super RS e os dados eram retirados de vários sistemas e planilhas, gerando diversos relatórios em diferentes formatos, dificultando por parte da administração a visualização de um padrão único de apresentação dentro da organização.

As gerências da Super RS também não conseguiam ter um acesso padronizado das ações que as outras gerências da própria Super estavam tomando e muito menos se essas ações estavam dando o resultado esperado.

Com o passar do ano de 2007, os Planos de Ações anteriormente traçados precisavam ser constantemente revisados e adaptados às novas condições que o mercado exigia e para isso necessitava-se de uma maneira de que cada gerência da Super RS tivesse acesso à alteração e revisão das ações propostas.

Todo esse processo estava sendo feito de uma forma muito manual e a tecnologia atualmente disponível estava sendo subutilizada. A tecnologia da informação deve apoiar os processos estratégicos dentro das organizações para o estabelecimento do máximo de eficiência organizacional e isto estava deixando a desejar dentro da superintendência.

Considerando o ambiente globalizado onde a informação possui alta velocidade, a tomada de decisão deve estar apoiada na tecnologia da informação. A informação e a estratégia organizacional são duas certezas dentro de qualquer organização e quanto mais ágil for a primeira mais eficiente será a segunda.

Os controles constituem parte fundamental para o sucesso na implementação e acompanhamento do processo estratégico. As ações, os prazos, a visualização dos resultados alcançados é fundamental para o gestor interferir no rumo, descobrir erros cometidos e realinhar as rotas.

Dada a forma de como o gerenciamento do Planejamento Tático da Super tem sido prejudicado pela falta de uma ferramenta de acompanhamento, aliado às necessidades expressas acima, surgem as seguintes questões de pesquisa:

Como a administração da Superintendência pode acompanhar o Planejamento Tático que foi construído para o Estado? E como uma gerência da Super RS pode revisar um plano de ação durante o decorrer do ano?

O objetivo principal desta pesquisa é construir um sistema de monitoramento do Planejamento Tático da Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul do Banco do Brasil.

De forma complementar ao objetivo principal, os específicos são os seguintes:

- Construir um banco de dados que contenha todos os planos de ação propostos na construção do Planejamento Tático;
- Disponibilizar um sistema que possa acompanhar os resultados alcançados pelos planos de ação elaborados;
- Permitir, através de um sistema, que os planos de ação possam ser revisados;

A maior dificuldade para o administrador é determinar dentre as inúmeras informações disponíveis aquelas que são relevantes para sua empresa. As informações existem, mas muitos não sabem como utilizá-la para obter sucesso em seus negócios. A informação propicia à empresa um profundo conhecimento de si mesma e da sua estrutura de negócios (Abreu, 1999).

Muito embora a Super RS tenha desenvolvido um modelo de planejamento tático, não há um sistema adequado baseado nas ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação de modo a atender as necessidades da gestão do conhecimento sobre esse planejamento.

Diante disto torna-se necessário à Super RS construir um sistema de monitoramento do planejamento tático capaz de propiciar um profundo conhecimento das estratégias definidas, facilitando a organização, gerência e controle destas estratégias, bem como oferecer uma ferramenta de gestão aos administradores.

Dada a importância do tema, estando os fatores acima aliado com as necessidades com que o mercado exige, surge a obrigação de se possuir uma ferramenta com que se possa compartilhar com todos participantes do processo de planejamento na geração de respostas rápidas com o objetivo de se tomar a melhor decisão estratégica.

Os capítulos desta pesquisa estão, em síntese, descritos abaixo.

No primeiro capítulo – Introdução – são apresentadas as visões gerais do estudo, descrevendo o contexto do estudo e as razões que levaram a sua realização.

No segundo capítulo – Fundamentação Teórica – é apresentada a revisão da literatura, que foi baseada em vários autores, os quais fornecem a sustentação conceitual para o tema da pesquisa, destacando comentários e citações relacionadas ao tema, realizando a ligação entre o referencial bibliográfico e a situação abordada na pesquisa.

No terceiro capítulo – Metodologia – são descritos e justificados os métodos utilizados na pesquisa, caracterizando o instrumento de pesquisa, a coleta de dados e o detalhamento das atividades realizadas.

No quarto capítulo – Análise dos Resultados – são apresentados os resultados das entrevistas realizadas e posteriormente feita a descrição do Sistema implementado.

No quinto capítulo – Considerações Finais – estão descritas as contribuições da pesquisa, as limitações constatadas no trabalho juntamente com as conclusões obtidas a partir da presente pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão descritos os principais pilares teórico-conceituais desta pesquisa relacionados ao tema. A primeira parte aborda os conceitos básicos de dados, informação e conhecimento. A seguir são apresentadas as noções de Gestão do Conhecimento e Tecnologia de Informação. Por fim, são discutidos os Sistemas de Informação e apresentado o *Balanced Scorecard*.

2.1 DADOS

Turban, McLean e Wetherbe (2004) colocam que dados são itens referentes a uma descrição primária de objetos, eventos, atividades e transações que são gravados, classificados e armazenados, mas não chegam a ser organizados de forma a transmitir algum significado específico. Os dados podem ser numéricos, alfanuméricos, figuras, sons ou imagens. Um banco de dados consiste de dados armazenados, organizados de maneira a possibilitar posterior recuperação.

Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações... Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a própria importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação. (Davenport e Prusak, 1999, pág. 2-3).

Deste modo, dados descrevem aquilo que aconteceu, sem conduzir a uma compreensão de todo o fato ou da situação, não fornecendo uma interpretação completa. Para permitir uma maior clareza da situação o dado precisa ser trabalho por algum tipo de tratamento, gerando a informação.

2.2 INFORMAÇÃO

Barreto (1999, p. 1) conceitua informação como sendo “conjuntos significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo, ou na sociedade”. O autor coloca que a informação modifica a consciência do homem e do seu

grupo social, gerando uma ligação entre informação e conhecimento, onde o conhecimento só se realiza se a informação for percebida e aceita como tal.

Já Turban, McLean e Wetherbe (2004) colocam que informação é todo conjunto de dados organizados de forma a terem sentido e valor para seu destinatário. Este interpreta o significado, tira conclusões e faz deduções a partir deles. Os dados processados por um programa aplicativo têm uso mais específico e maior valor agregado do que aqueles simplesmente recuperados de um banco de dados. Esse aplicativo pode ser um sistema de gerenciamento de estoques, um sistema de matrículas *on-line* de uma universidade, ou um sistema de Internet para compra e venda de ações.

Diferentemente do dado, a informação tem significado... Ela não só “dá forma” ao receptor como ela própria tem uma forma: ela está organizada para alguma finalidade. Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Transformamos dados em informação agregando valor de diversas maneiras. (Davenport e Prusak, 1999, pág. 5).

Porter (1999) declara que a informação afeta de três formas as organizações:

- a) altera a estrutura setorial e conseqüentemente altera as regras da competição entre as organizações;
- b) gera uma vantagem competitiva ao proporcionar à empresa novos modos de superar o desempenho dos concorrentes;
- c) incrementa novos negócios a partir das atuais operações da empresa.

Desta forma, ao utilizar todo poder que a informação pode proporcionar, as empresas geram uma diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Para Freitas e Lesca (1992) o conhecimento e a informação são recursos estratégicos essenciais para a adaptação da empresa em um ambiente competitivo. A integração de informações e conhecimentos dos produtos e serviços é emergência vital que representa hoje a gestão da informação e do conhecimento. Deve-se partir daquilo que conhecemos hoje para melhor agir amanhã. Os mesmos autores definem informação como sendo um processo, onde “através dele a empresa informa-se sobre ela própria e seu ambiente e por ele informa ao seu ambiente sobre ela mesma” (p. 95) e dividem esse processo em quatro subfunções:

- criação das informações (coleta, aquisição, captação);
- comunicação das informações (circulação, transmissão, difusão);
- tratamento das informações (transformação, utilização, interpretação);
- memorização das informações nas formas as mais diversas.

Com essas subfunções, a informação passa a fazer parte da empresa, sofrendo um processo de transformação e gerando conhecimento. Não basta simplesmente obter a informação, ela deve percorrer um caminho na qual possa ser tratada, utilizada e compartilhada.

Segundo Braga (2007), deve-se considerar que a quantidade de informação e os dados de onde ela provém, são, para a organização, um importante recurso que necessita e merece ser gerido. Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos.

Porém a velocidade de produção, atualização e desatualização da informação são enormes. A utilização dessa informação deve ser rápida e eficiente e quando essa informação é interpretada e compreendida por alguém resulta no conhecimento.

2.3 CONHECIMENTO

Para Turban, McLean e Wetherbe (2004) conhecimento consiste de dados e informações organizados e processados para transmitir compreensão, experiência, aprendizado acumulado e técnica, quando se aplicam a determinado problema ou atividade. Os dados processados para extrair deduções críticas e para refletir experiência e perícia anteriores fornecem a quem os recebe conhecimento organizacional, de alto valor potencial, sendo a gestão do conhecimento um dos tópicos mais valorizados na área dos Sistemas de Informação.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Davenport e Prusak, 1999, pág. 6)

O conhecimento ao longo da história foi auxiliado por métodos e tecnologias que facilitaram o tratamento de dados, das informações e dos próprios conhecimentos. Assim aconteceu antes mesmo do advento da imprensa, do telégrafo e das bases que fundamentam a Internet, a grande tecnologia que se apresenta atualmente:

A taxa de geração do conhecimento e sua velocidade de transformação devem-se a processos sinérgicos envolvendo três elementos: pessoas, ambientes de discussão e meios de armazenamento. Isso resulta em novos conhecimentos cujo volume pode se elevar exponencialmente à medida que são aplicados (Silva, Espíndola e Vilar, 2006, p. 124).

A perspectiva baseada em conhecimento coloca que os serviços compostos por recursos tangíveis dependem de como são combinados e aplicados. Esses recursos, originados do conhecimento, são difíceis de serem imitados e bastante complexos, podendo, portanto, produzir uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo (Alavi e Leidner, 2001).

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Braga (2007) coloca que se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso da informação para que a empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente. A gestão do conhecimento e a sua inserção na estratégia empresarial são um fator chave na criação de valor acrescentado e das vantagens competitivas para a empresa. Se, por um lado, ajudam a detectar novas oportunidades e criar vantagens competitivas, por outro, ajudam a defendê-la de ameaças provenientes da concorrência.

Para que esta gestão seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados. (Reis (1993) *apud* Braga, 2007, p. 1)

A informação e o conhecimento devem se utilizados como uma vantagem concorrencial. A informação transformou-se em recurso fundamental de qualquer organização. Não existe uma boa gestão sem informação, onde as empresas que se destacarão serão aquelas que ganharem a “guerra da informação” (Freitas e Lesca, 1992).

Para potencializar o alcance de novas conquistas, as organizações necessitam conduzir sua Gestão do Conhecimento e sua Inteligência Competitiva de forma sistemática e alinhada com o seu Posicionamento Estratégico. O conhecimento empresarial surge como um ativo de especial importância para qualquer trabalho produtivo a partir da progressiva constatação do papel fundamental que exerce nos processos de produção. O conhecimento empresarial tem fundamental importância para o alcance e sustentação de uma vantagem competitiva (Silva, Espíndola e Vilar, 2006, p. 119).

A mensuração do desempenho organizacional é reconhecida como um importante requisito para o melhor desempenho da organização, sendo o objetivo destas organizações a constante melhora na capacidade da gestão da informação (Fawcett e Cooper, 1998).

A gestão do conhecimento pode ser entendida como uma forma de administração e aproveitamento do conhecimento das pessoas na disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização. Ela pode ser encarada como uma evolução da gestão da informação, em que as preocupações são as formas de armazenamento, seleção e apresentação ou como um processo de aprendizado que deve ser gerenciado, isto é, a maneira com que as pessoas ensinam e aprendem as atividades nas organizações. Dessa forma, a gestão do conhecimento também pode ser entendida como o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida da organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite às organizações saberem o que elas sabem. É um processo corporativo, focado na estratégia das organizações e envolve a gestão de competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a educação corporativa e a inteligência empresarial. (Rezende, 2002, pág. 24-25)

Fica clara a importância da Gestão do Conhecimento no processo de produtividade e competitividade das empresas. Além de significar uma melhoria nos processos de gestão, valorizando o negócio, contribui para o incremento de novos negócios e na estratégia da organização.

2.4.1 Processos de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser vista como um processo envolvendo várias atividades, ou subprocessos. Alavi e Leidner (2001) consideram uma classificação ampla contendo quatro processos básicos: criação, armazenamento/recuperação, transferência e aplicação do conhecimento.

A criação do conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A criação do conhecimento está ancorada no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e explícito.

Alavi e Leidner (2001) definem que o processo de armazenamento/recuperação é relacionado ao conceito de memória organizacional que inclui o conhecimento acumulado em várias formas, sejam elas documentação escrita, informação estruturada, sistemas de informação, procedimentos organizacionais documentados e conhecimento de indivíduos ou redes de indivíduos.

O processo de transferência do conhecimento ocorre em vários níveis: entre indivíduos, de indivíduos para fontes explícitas, de indivíduos para grupos, entre grupos, do grupo para a organização. Torna-se importante a transferência do conhecimento para locais onde este é necessário e pode ser utilizado em determinado momento.

Finalmente, Alavi e Leidner (2001, p. 122) colocam que “um importante aspecto na teoria da firma baseada em conhecimento é que a fonte de vantagem competitiva reside não no conhecimento por si, mas em sua aplicação”. Davenport e Prusak (1999) colocam que o conhecimento bem aplicado leva a uma eficiência no desenvolvimento de produtos e na sua produção, tomando decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço.

2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Para Rezende (2002), juntamente com a gestão do conhecimento, o capital intelectual e a Tecnologia da Informação (TI) aparecem como valiosos recursos estratégicos, vitais para as organizações no atual momento de competitividade e globalização. As empresas necessitam buscar novidades e fazer com que seus negócios cresçam, porém as estruturas, os processos e as culturas organizacionais devem ser considerados nesse crescimento. Isto faz com que a TI se apresente como um instrumento de coordenação de processos empresariais e como um mecanismo de coalizão dessas atividades globais.

Turban, McLean e Wetherbe (2004) afirmam que Tecnologia da Informação é a soma de todos os sistemas de computação utilizados por uma empresa, ela inclui *hardware*, *software*, bancos de dados, redes e outros dispositivos. Pode até mesmo ser usada em um sentido mais amplo, para descrever um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestão de uma empresa inteira. Ainda segundo esses autores, a TI tornou-se o principal facilitador das atividades empresariais no mundo atual em um cenário em que o ritmo das transformações e o grau de incerteza característico do cenário competitivo do futuro ganharão constantemente em rapidez, na qual as empresas tendem a operar sob pressões cada vez maiores para produzir mais, com menos recursos.

Segundo Porter (1999), a TI não é somente o computador em si, mas uma maneira mais ampla, que abrange todas as informações que uma empresa cria e utiliza alinhadas com uma tecnologia convergente que as processam.

Boar (2002) define Tecnologia da Informação como a preparação, coleta, transporte, recuperação, armazenamento, acesso, apresentação e transformação de informações. Segundo Boar (2002), a movimentação da informação pode ocorrer entre seres humanos, entre humano e máquinas e/ou entre máquinas. O gerenciamento da informação garante seleção, distribuição, administração, operação, manutenção e evolução dos bens de TI de forma coerente com as metas e objetivos da organização.

Luftman, Lewis e Oldach (1993) definem TI como um termo geralmente aceito que cerca uma gama de recursos como equipamentos (computadores, dispositivos de armazenamento de dados, dispositivos de rede e comunicações), aplicações e serviços (exemplos: computadores para usuários finais, *helpdesk*, desenvolvimento de aplicações) usados pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento. Em resumo, TI provê valores estratégicos a todas as partes do negócio.

2.6. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O Sistema de Informação (SI) é formado pela logística indispensável à realização do processo de informação, não somente à informática, mas conforme colocam os autores:

o conjunto interdependente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias de informação (*hardware e software*), dos procedimentos e métodos que deveria permitir à empresa dispor, no tempo desejado, das informações que necessita (ou necessitará) para seu funcionamento e para sua evolução (Lesca, 1989 *apud* Freitas e Lesca, 1992, p. 96).

Freitas e Lesca (1992) definem ainda que um sistema de informação liga três grandes componentes:

- as pessoas que participam no processo de informação da empresa;
- as estruturas da organização (circuito de informação, documentos, descentralização);
- as tecnologias de informação e de comunicação.

Já O'Brien (2004) define um Sistema de Informação como sendo um conjunto organizado de pessoas, *hardware, software*, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização. Os SI, conforme o mesmo autor, foram concebidos para apoiar as estratégias da empresa, melhorar sua estrutura organizacional e apoiar os processos empresariais, garantindo a qualidade da informação de modo seguro, atual, no volume adequado, flexível e objetiva.

Turban, McLean e Wetherbe (2004) apresentam os seguintes principais recursos dos Sistemas de Informação:

- executar grande volume de operações numéricas em alta velocidade;
- oferecer comunicação rápida e precisa a baixo custo na empresa e entre companhias;
- armazenar enormes volumes de informação em pouco espaço e com fácil acesso;
- permitir acesso rápido e barato a grandes volumes de informação no mundo todo;

- aumentar a eficácia e a eficiência das pessoas que trabalham em equipe em um mesmo local ou em pontos diferentes;
- apresentar de maneira vívida informações atuais e capazes de aguçar o intelecto das pessoas;
- automatizar tanto os processos administrativos semi-automatizados como os manuais;
- agilizar o trabalho de digitação e editoração;
- pode ser conexão *wireless* (sem fio), tornando possíveis aplicações mais diversificadas;
- realizar tudo o que foi citado acima de modo muito mais econômico do que quando feito manualmente.

O'Brien (2004) coloca ainda que os Sistemas de Informações possuem cinco atividades e cinco recursos. As atividades dividem-se em:

- a) entrada: todos os dados que são capturados e que são a base de todo o sistema;
- b) processamento: atividades que organizam, analisam e manipulam os dados provenientes da entrada;
- c) saída: é a transmissão da informação ao usuário final, é o objetivo final do Sistema de Informação;
- d) armazenamento: os dados e as informações são armazenados para uso posterior;
- e) controle: é o *feedback* produzido pelo próprio sistema sobre as atividades anteriores, que deve ser constantemente monitorado e analisado para verificar se está atendendo aos objetivos propostos pela organização.

Já os recursos dividem-se em:

a) recursos humanos: incluem os usuários finais e especialistas em SI, que são respectivamente as pessoas que utilizam um sistema de informação e as pessoas que desenvolvem e operam sistemas de informação.

b) recursos de *hardware*: inclui todos os dispositivos físicos e equipamentos utilizados no processamento das informações. Não apenas as máquinas, como computadores e equipamentos, mas também todas as mídias de dados, objetos tangíveis nos quais são registrados dados, desde folhas de papel até discos magnéticos.

c) recursos de *software*: são os conjuntos de instruções de processamento da informação, como programas e procedimentos.

d) recursos de dados: dados que serão transformados por atividades de processamento de informações em uma diversidade de produtos de informação para os usuários finais.

e) recursos de rede: enfatiza que as redes de comunicações são um componente de recurso fundamental de todos os sistemas de informação, incluindo neste recurso as mídias de comunicações, como fio de par trançado, fibras óticas e sistemas de comunicação por satélite; além de recursos humanos, de hardware, de software e de dados que apóiam diretamente a operação e uso de uma rede de comunicação como modems, processadores de comunicação, acesso a redes e software de controle.

A Figura 1 ilustra estas atividades e recursos dos sistemas de informação que transformam os recursos de dados em produtos de informação.

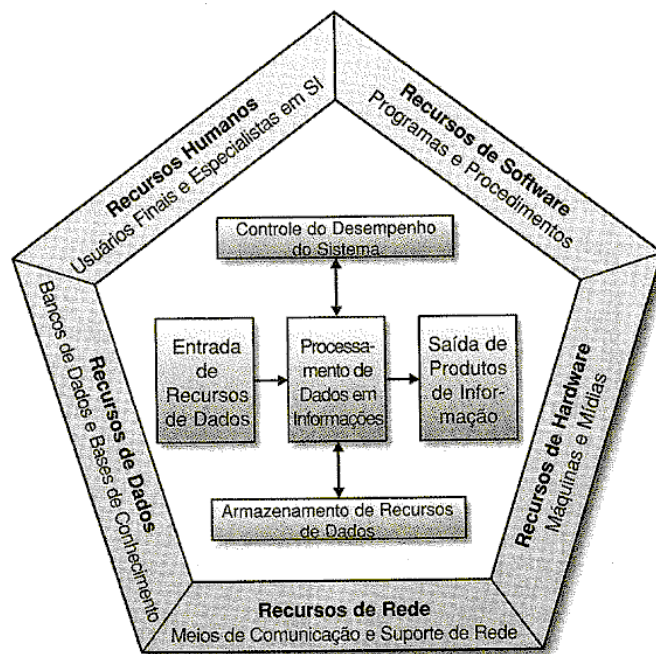


Figura 1 – Componentes de um Sistema de Informação

Fonte: O'BRIEN (2004, p. 20).

A utilização dos recursos apresentados juntamente com as atividades do sistema de informação fornece aos usuários finais apoio aos processos de decisão dos gerentes, transformando recursos de dados em produtos de informação.

2.6.1 Tipos de Sistemas de Informação

O'Brien (2004) divide os Sistemas de Informação em dois blocos:

- Sistemas de Apoio às Operações: o papel destes sistemas é processar eficientemente transações, controlar processos industriais, apoiar comunicações e atualizar bancos de dados

da empresa. Subdivide-se em Sistemas de Processamento de Transações, que registram e processam dados resultantes de transações das empresas; Sistemas de Controle de Processos, que monitoram e controlam processos físicos; e os Sistemas Colaborativos, que aumentam as comunicações e a produtividade de equipes e grupos de trabalho.

- Sistemas de Apoio Gerencial: preocupam-se em fornecer informação e apoio para a tomada de decisão pelos gerentes. Subdivide-se em Sistemas de Informação Gerencial (SIG), que fornecem informações na forma de relatórios e demonstrativos para os gerentes; os Sistemas de Apoio à Decisão, que fornecem apoio interativo *ad hoc* para o processo de decisão; e os Sistemas de Informação Executiva, que fornecem informações críticas elaboradas especificamente para as necessidades de informação dos executivos.

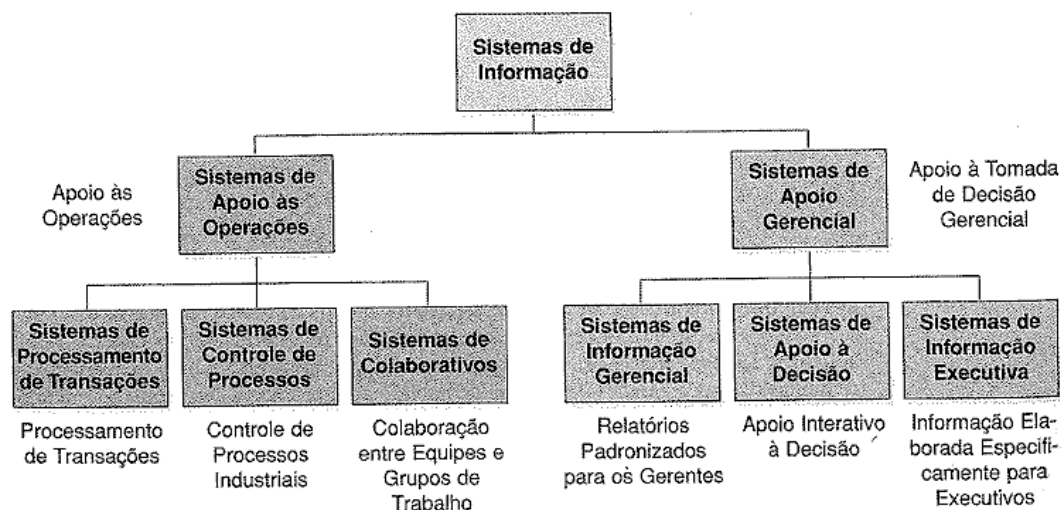


Figura 2 – Classificação dos Sistemas de Informação

Fonte: O'BRIEN (2004, p. 28).

Os Sistemas de Apoio às Operações lidam com as operações do dia-a-dia das empresas, como determinar quem executará determinada tarefa e registrar o número de horas trabalhadas, ou encaminhar um pedido de compra. São utilizados pelos funcionários da linha de frente, como operadores e funcionários administrativos. Já os Sistemas de Apoio Gerencial lidam com atividades de gerência média, com atividades de planejamento, organização e controle e dando respostas rápidas para a gerência.

A necessidade de um sistema de informação dinâmico que atenda às exigências do mercado atual faz com que as empresas busquem ferramentas que as auxiliem em suas tomadas de decisão. Nas últimas décadas diversos modelos foram apresentados, dentre estes o

BSC (*Balanced Scorecard*). O BSC reforça a articulação entre as estratégias de longo prazo e as ações de curto prazo, contempla aspectos financeiros e não-financeiros e contribui para a atuação gerencial proativa.

2.7 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão estratégica que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Ele vincula estes indicadores financeiros e não-financeiros aos objetivos estratégicos da empresa. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (Kaplan e Norton, 1997).

A **Perspectiva Financeira** avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona no curto prazo e quais os resultados que necessita para seu crescimento e desenvolvimento no longo prazo. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, consta retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiros que estejam alinhados com a estratégia. Os objetivos e as medidas financeiras precisas executam um papel duplo: o de definir o desempenho financeiro esperado a partir da estratégia e o de servir como meta principal para os objetivos e medidas das demais perspectivas.

A **Perspectiva dos Clientes** identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC. A preocupação situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores.

A **Perspectiva dos Processos Internos** são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilita realizar deste a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de gestão operacional, que incluem medidas de atividades de abastecimento, produção, distribuição e gerenciamento de riscos; processos de gestão de clientes, que incluem medidas de atividades de seleção, conquista, retenção e crescimento; processos de inovação, que incluem atividades para a identificação das

oportunidades, desenvolvimento do portfólio de pesquisa e desenvolvimento e lançamento de novos projetos; e processos regulatórios e sociais que incluem atividades para melhoras as relações com as comunidades e o meio ambiente.

A **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento** oferece a base para a obtenção das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infra-estrutura necessária para proporcionar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

O BSC é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. As empresas estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos como esclarecer e traduzir a visão estratégica; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

A partir da fundamentação teórica, aliado a um estudo sobre o planejamento realizado no ambiente de trabalho, a presente pesquisa parte para uma investigação com maior riqueza, que servirá de base para a obtenção de um modelo de monitoramento do Planejamento Tático da Super RS.

3 MÉTODO

Este trabalho se caracteriza por ser um estudo de caso descritivo, uma vez que objetivou buscar informações para uma análise do planejamento dentro da Superintendência com a posterior proposta de elaboração de um sistema de acompanhamento.

De acordo com YIN (1989):

“O Estudo de Caso é preferido quando: o tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e “por que?”; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.”

Já Bonoma (1985) coloca que o estudo de caso deve ser uma descrição de uma situação gerencial e que o método do estudo de caso tem sido visto mais como um recurso pedagógico ou como uma maneira para se gerar insights exploratórios, do que um método de pesquisa propriamente dita.

De acordo com YIN (1989), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

A Superintendência Estadual de Varejo do Rio Grande do Sul (Super RS) está vinculada hierarquicamente à Diretoria de Distribuição e de Canais Varejo do Banco do Brasil, sendo uma unidade organizacional, do nível tático dentro do conglomerado, responsável pela implementação das estratégias negociais relacionadas ao mercado varejo de pessoa física, pessoa jurídica, governo e agroneócios dentro do Estado do Rio Grande do Sul. Possui atualmente 332 agências subordinadas, localizadas em 257 diferentes municípios do RS.

A Superintendência é atualmente composta por dois segmentos: Negocial e Administrativo.

O segmento Negocial é formado por:

a) Gerências Regionais de Varejo: atualmente compostas de 8 regionais localizadas nas cidades de Porto Alegre, Canoas, Novo Hamburgo, Caxias do Sul, Santa Maria, Passo

Fundo, Pelotas e Santa Rosa, são responsáveis pela coordenação dos negócios e apoio juntos as suas agências jurisdicionadas. Os analistas e gerentes que compõem as Gerências Regionais não estão localizados fisicamente na Super RS e não participam ativamente do processo de planejamento e, portanto não farão parte do público-alvo desta pesquisa;

b) Mercados: atualmente estruturados em Mercado Pessoas Física, Mercado Pessoas Jurídicas, Mercado Governo e Mercado Agronegócios; são responsáveis pelas orientações negociais sobre produtos e serviços definidos para o mercado varejo junto às agências subordinadas;

c) Módulo DRS: responsável pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das ações apoiadoras do Desenvolvimento Regional Sustentável dentro do Estado do Rio Grande do Sul.

Já o segmento Administrativo é composto por:

a) Núcleo de Planejamento e Orçamento: responsável pela coordenação na elaboração do planejamento, do orçamento e do acompanhamento do acordo de trabalho das agências subordinadas;

b) Núcleo de Comunicação: tem a função de conduzir as ações de assessoria à imprensa, orientar a comunicação interna, analisar propostas de ações promocionais e patrocínios e prestar apoio administrativo aos outros núcleos e mercados;

c) Núcleo de Organização da Rede: responsável por acompanhar o funcionamento das agências subordinadas, prestando auxílio na alocação de recursos materiais, tecnológicos e de pessoal.

d) Núcleo de Gestão de Ativos: tem a função de acompanhar as operações de crédito na fase de cobrança e gerenciar os desvios no orçamento global de Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa.

Organograma das Unidades Táticas - Superintendência de Varejo

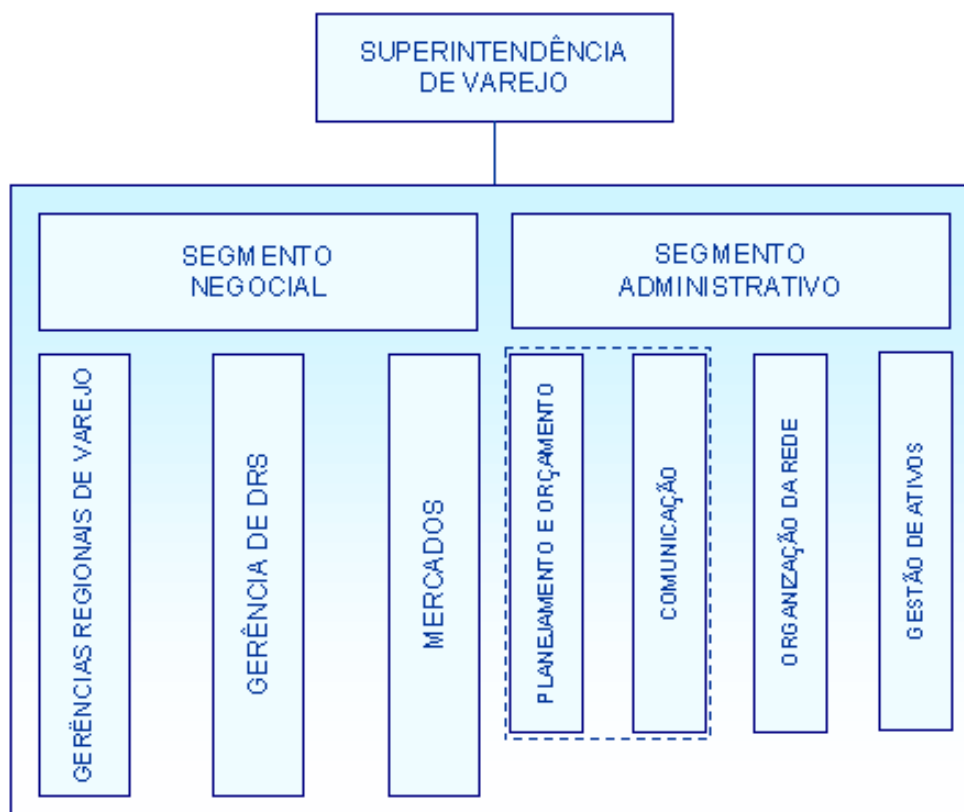


Figura 3 – Organograma da Super RS

Fonte: BANCO DO BRASIL (2007, <http://intranet7.bb.com.br/lic/APPS/licIndex.jsp>).

Este trabalho se desenvolveu na Superintendência Estadual de Varejo do Rio Grande do Sul, localizada em Porto Alegre (RS), envolvendo todos os Mercados e Núcleos que fazem parte da unidade, abrangendo 71 funcionários divididos conforme a tabela abaixo.

Tabela 1 – Funcionários da Super RS por Função e Segmento

Cargo	Comitê	Negocial					Administrativo				Total Cargos
		PF	PJ	Gov	Agro	DRS	Plane	Nucom	Rede	Geati	
Gerente Geral UT	1										1
Gerente Segmento UT	1	1	1	1	1	1					6
Gerente Núcleo UT							1	1	1	1	4
Analista A		8	7	5	5	3	5	6	5	8	52
Analista B							1		4		5
Assistente A							1	2			3
Total Funcionários	2	9	8	6	6	4	8	9	10	9	71

Fonte: Banco do Brasil – Sistema ARH – julho/2007

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi por entrevistas em profundidade semi-estruturadas com analistas e gerentes envolvidos no processo de planejamento. A pesquisa teve por objetivo identificar os principais problemas envolvidos no processo de acompanhamento do planejamento.

A pesquisa foi realizada pessoalmente e individualmente através de entrevista focada. Inclui também a coleta de dados secundários sobre a estrutura informacional atual - planilhas, relatórios, local de coleta das informações e estrutura destas informações.

Em todas as entrevistas utilizou-se um roteiro, contendo um conjunto de questões específicas sobre a forma do acompanhamento do planejamento dentro da Superintendência, que se encontra no Anexo A. As questões formuladas foram baseadas na experiência que o entrevistador possui sobre o tema e pelas conversas informais com os colegas da equipe. O pesquisador também utilizou-se de liberdade de formular questões adicionais no momento das entrevistas para explorar temas do interesse do presente estudo.

3.3 COLETA DE DADOS

3.3.1 Fontes Primárias

A coleta de dados em fontes primárias foi realizada através de entrevistas individuais, semi-estruturadas, com analistas e gerentes dos segmentos negociais e administrativos da

Super RS. As entrevistas foram realizadas em Julho/2007 e gravadas no local de trabalho com a permissão dos entrevistados. A duração média das entrevistas foi de 15 minutos.

3.3.2 Fontes Secundárias

As fontes secundárias foram obtidas através dos seguintes materiais:

- Documentos que contém a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil;
- Plano Diretor, Plano de Longo Prazo e os Planos de Mercado de 2006 e 2007 do Banco do Brasil;
- Os relatórios produzidos pelos segmentos negociais e administrativos da Super RS, contendo os planos de ações produzidos nos anos de 2006 e 2007;
- Sistema de Banco de Dados e arquivos de textos onde estão armazenados os planos de ação produzidos pela Super RS nos anos de 2006 e 2007.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Os dados coletados foram analisados qualitativamente. Esta forma visou, face ao número de entrevistas, colher informações relativas ao processo de planejamento e acompanhamento dos resultados dentro da Superintendência do Rio Grande do Sul, e dar subsídios para a construção de uma ferramenta de acompanhamento apropriada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados do trabalho são apresentados em três momentos. Primeiramente é apresentado o perfil dos entrevistados na pesquisa. Em seguida, são analisadas as respostas provenientes da pesquisa qualitativa e as informações provenientes das fontes secundárias pesquisadas. Por fim, é descrito o sistema de monitoramento implementado, com suas características e funcionalidades.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados 16 funcionários da Superintendência, sendo que pelo menos 1 de cada equipe e distribuindo-se uma amostra de 50% do segmento administrativo e 50% do segmento negocial. A idade média dos entrevistados ficou em 41,8 anos, trabalhando no banco em média 20,4 anos e exercendo sua função no cargo em média a 3 anos.

Dos entrevistados, 75% eram do sexo masculino e 25% do sexo feminino; 43,75% possuem curso de Pós-Graduação e/ou Especialização e 56,25% possuem somente Curso de Graduação. Em relação a área de formação, temos 12,5% na área de Administração, 12,5% na área de Engenharia, 12,5% na área de Informática, 12,5% na área de Economia, 12,5% na área de Contabilidade, 12,5% na área de Letras e 25% em outras áreas.

O perfil dos entrevistados está representado na tabela a seguir:

Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados

Perfil dos Entrevistados		
Item	Entrevistados	% Part.
Cargo		
Gerentes	2	12,50%
Analistas	14	87,50%
Sexo		
Masculino	12	75,00%
Feminino	4	25,00%
Grau de Instrução		
Pós-Graduação ou Especialização	7	43,75%
Graduação	9	56,25%
Segmento		
Negocial	8	50,00%
Administrativa	8	50,00%
Área de Formação		
Administração	2	12,50%
Engenharia	2	12,50%
Informática	2	12,50%
Economia	2	12,50%
Contabilidade	2	12,50%
Letras	2	12,50%
Outros	4	25,00%
Tempo no Banco		
Até 5 anos	0	0,00%
De 5 até 10 anos	4	25,00%
De 10 até 15 anos	0	0,00%
De 15 até 20 anos	0	0,00%
De 20 até 25 anos	6	37,50%
Mais de 25 anos	6	37,50%
Tempo no Cargo		
Até 3 anos	9	56,25%
De 3 até 5 anos	4	25,00%
De 5 até 10 anos	2	12,50%
Mais de 10 anos	1	6,25%

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS E DOS DADOS SECUNDÁRIOS

4.2.1 Histórico do Acompanhamento

O acompanhamento do planejamento realizado durante o ano de 2006 teve início no cadastramento dos planos de ação em arquivos texto do Microsoft Word, pré-formatados onde os analistas preenchiam os campos conforme modelo do Anexo B. Neste documento existiam campos onde se identificava o plano, a equipe responsável e espaços para o preenchimento de questões como: “O que fazer”, “Quanto fazer”, “Quando fazer”, “Por que fazer” e “Como

fazer”, que definiam as características do plano. Após isso podia ser preenchido um campo para acompanhamento e outros com os resultados alcançados.

Existia um arquivo texto para cada plano traçado, e ao final, os planos de cada setor eram agrupados e arquivados em locais específicos para cada setor.

Dentre as vantagens desse modelo pode-se citar que foi o primeiro planejamento realizado com todos os funcionários envolvidos, criando-se a cultura de planejamento tático dentro da Super RS.

Em contrapartida, pode-se citar como desvantagens:

- as equipes não conheciam o planejamento como um todo;
- inexistência de uma forma de avaliar os resultados;
- vários arquivos espalhados pela rede;
- falta de padronização;
- as revisões não eram realizadas.

Conforme o relato de um entrevistado:

“A minha equipe não fazia o acompanhamento e as correções nos planos traçados, primeiro por não ser cobrado e depois por estar tudo muito disperso, quem fez o primeiro plano fez em algum lugar, colocou em alguma gaveta e quem poderia revisar tinha que adivinhar ou sair perguntando aonde que foi gravado, qual o endereço da rede onde estava armazenado. Ai a gente acaba sem motivação no acompanhamento e para a proposta de novas ações”.

Ao longo do ano de 2006, foi criada uma ferramenta em banco de dados Microsoft Access, onde foram cadastrados todos os planos anteriormente elaborados em documentos texto. A tela com a visualização do cadastramento de um plano de ação dessa ferramenta pode ser verificada no Anexo C.

Dentre as vantagens dessa ferramenta pode-se citar que se iniciou a idéia da vinculação dos planos táticos com os objetivos descritos nos documentos estratégicos do banco no campo “Por que fazer” e a inclusão do campo “Ações”, onde poderiam ser incluídas, a qualquer momento, as ações realizadas na busca do cumprimento do plano traçado.

Além disso, o formato dos planos foi padronizado e todos eles estavam armazenados em um único local.

Porém, a ferramenta apresentava algumas desvantagens:

- ainda não existia uma maneira de interagir os planos de ação com uma aferição dos resultados alcançados;
- dificuldade de revisão dos planos ao longo ano;
- a ferramenta não era de fácil interação com o usuário;

- somente um integrante de cada equipe era responsável pelo cadastramento e acompanhamento dos planos de toda a sua equipe;
- as equipes não conseguiam interagir umas sobre as outras;
- grande esforço humano empreendido para a geração de informações e construção de apresentações para a visualização dos resultados alcançados.

Neste momento, o acompanhamento dos resultados era feito por apresentações mensais em Microsoft PowerPoint e Planilhas do Microsoft Excel, porém sem uma vinculação específica com os planos estratégicos definidos por cada equipe.

A partir do ano de 2007, houve uma evolução no acompanhamento do planejamento dentro da Super RS. O banco de dados em Microsoft Access construído em 2006 foi remodelado e as equipes já passaram a cadastrar diretamente seus planos nessa ferramenta, tendo a oportunidade de fazer consultas, alterações, inclusões e revisões desses planos. A tela inicial de cadastramento pode ser visualizada no Anexo D.

No planejamento de 2007, também se começou a vincular o sistema de planejamento com o sistema de informações gerenciais da Superintendência, construído no ano anterior, onde foi possível acompanhar os resultados de determinados produtos dentro do banco em função de ações de planejamento realizadas. Essa vinculação começou a ser exibida pela primeira vez na Intranet da Super RS, como pode ser visualizado no Anexo E, onde era possível consultar a evolução dos resultados dos últimos meses, de determinado produto relacionado àquele plano, sendo exibido também o seu gráfico correspondente.

A consulta dos planos elaborados, com as ações realizadas e comentários pertinentes aos planos começaram a ser consultados diretamente na Intranet, como mostra o Anexo G. Especificamente as ações e os comentários passaram a ser incluídos somente via Intranet.

Como principal vantagem dessa evolução cita-se que os planos táticos elaborados começaram a ser medidos em função dos resultados alcançados. A informação esperada para determinada ação podia ser encontrada em um lugar de fácil acesso, sem a necessidade de buscá-la em diferentes sistemas corporativos do banco. Isso segue o que Braga (2007) coloca, no qual é importante saber usar a informação, ajudando a detectar novas oportunidades e criando vantagens competitivas.

Porém algumas desvantagens ainda permaneciam:

- Acessos simultâneos de várias equipes no cadastramento de planos “travavam” o banco de dados, causando erros;

- Os usuários precisavam cadastrar e revisar os planos em um lugar – no banco de dados – e precisavam consultar os resultados e incluir novas ações na Intranet, causando confusão;
- Um plano poderia ser vinculado a somente um produto para acompanhamento, causando uma limitação na visão da evolução de resultados.

4.2.2 O Acompanhamento Hoje

O acompanhamento do planejamento tático da Super RS evoluiu muito desde 2005 para cá, mas ainda necessita de muitos aperfeiçoamentos conforme coloca um dos entrevistados: “Nós evoluímos no planejamento por ter uma ferramenta para registro dos planos e para o acompanhamento, antigamente não existia, aí as pessoas se perdiam e perdiam muito tempo com isso. A ferramenta existe, pode ser melhorada, pode. A gente tem que melhorar nossa ferramenta, a gente tem que evoluir com ela.”

Nas entrevistas realizadas, 50% dos entrevistados relataram que não conheciam a ferramenta atualmente disponível, respondendo a primeira pergunta da entrevista como: “prejudicado, porque eu nunca fiz nenhum cadastro”, “não conheço o sistema” e “como não está sendo utilizado na minha equipe, não saberia dizer”.

Também se levantou a informação de que várias ações realizadas nas equipes, baseadas em um planejamento anterior não estavam sendo cadastradas no sistema. Colocações como: “Muitas ações já foram feitas, mas não foram registradas, não foram formalizadas. Tem muito disso, o que foi feito não está escrito”, “Por não ter um registro, um padrão de cadastramento, se perde o que já foi feito. Ou até se tem esse registro, mas não em local que possa ser facilmente encontrado” e “Tem ações que ninguém mais sabe o que foi feito, somente aquela gerência, elas não estão registradas em lugar nenhum, ninguém sabe nada” reforçam essa idéia.

Essa situação entra em desacordo do que Freitas e Lesca (1992) sugerem, onde a comunicação das informações (circulação, transmissão e difusão) deve fazer parte da empresa, sofrendo um processo de transformação e percorrendo um caminho na qual deva ser tratada e compartilhada.

Um entrevistado também relatou a experiência de ter dificuldades de lidar com o sistema atual de acompanhamento: “carece de ferramenta facilitadora do acompanhamento para funcionários leigos no assunto”.

Os relatórios disponíveis hoje podem ser impressos a partir do banco de dados e da Intranet da Super RS. Porém somente pela Intranet é possível imprimir os planos táticos juntamente com os resultados de algum produto vinculado àquele plano.

4.2.3 Dificuldades do Acompanhamento do Planejamento

Conforme relatos de vários entrevistados, existe atualmente uma grande dificuldade de se levar o acompanhamento do planejamento como uma ferramenta importante no gerenciamento dos resultados obtidos.

“A maior dificuldade são as resistências, eu acho a ferramenta muito interessante pra acompanhar, bem boa pra acompanhar. Agora, porque não sei, acho que falta o pessoal colocar aquilo na cabeça e pensar que é um negócio bom pra nós”.

“Hoje o que a gente tem: um processo de planejamento, um programa que é disponibilizado, que demanda tempo pra atualizar e que não é utilizado. Por outro lado, se a gente conseguisse provar que aquilo que a gente faz ali, pode ser medido, e tu pode ver que essa ação, que eu comecei em tal data e que isso tem haver com o plano que eu fiz, levaria a atualizar esse plano e a ver que esse plano está dando certo”.

Porém da mesma forma que existe resistência em utilizar uma ferramenta de acompanhamento, os funcionários da empresa sabem que é necessário ter uma maneira de medir o desempenho de suas ações: “o que não é medido não é gerenciável” afirmou um dos entrevistados. Isso está de acordo com o que Fawcett e Cooper (1998) colocam, onde que a mensuração do desempenho organizacional é reconhecida como um importante requisito para o melhor desempenho da organização.

Outra dificuldade relatada foi a necessidade de se cadastrar os planos diretamente no banco de dados e o acompanhamento e as ações serem consultadas na Intranet: “Nós estamos com essa coisa partida, tem que colocar tudo num lugar só. Nós não podemos ficar com ele todo picado como está hoje”. Esse tipo de situação acaba causando confusão e desmotivando o acompanhamento e a formalização de novas ações.

Outro aspecto lembrado é a priorização de certas tarefas mais operacionais, deixando o planejamento e o acompanhamento de lado.

“O acompanhamento está prejudicado da mesma forma que o desenvolvimento dele. Falta dar a real importância, dar prioridade, como você não deu a prioridade pra ele, na hora do acompanhamento também fica prejudicado”.

“Nós estamos dando uma importância muito grande para outras demandas operacionais, e acabamos deixando o planejamento e o seu acompanhamento em segundo plano”.

Ao permitir que outras atividades menos essenciais tornem-se prioritárias, o gerenciamento da informação fica em segundo plano, indo em desacordo do que Braga (2007) afirma, no qual a informação é um importante recurso que necessita e merece ser gerido. Quanto mais importante e mais rápido for o acesso por determinada informação para as necessidades da empresa, tanto mais rápido essa empresa poderá atingir os seus objetivos.

Levar o planejamento a sério significa romper com compromissos improdutivos e mecanismos ineficientes de encaminhamento de questões estratégicas. Dados por si só não auxiliam muito a formulação e implementação de estratégias. Com a utilização de um gerenciamento de informações eficiente, tem-se um ambiente adequado para a troca de experiências de fundamental importância na tomada de decisões relativas às estratégias organizacionais (Bryson, 1988).

4.2.4 Características de um Sistema de Acompanhamento

Uma das principais características mencionadas nas entrevistas foi a necessidade de o acompanhamento ser realizado em um único lugar, totalmente via Intranet, onde os analistas pudessem cadastrar os planos e as ações, consultar e verificar o andamento dos resultados obtidos: “deveria ser acompanhado via intranet, com a exibição do atingimento das metas e permitindo a impressão de relatórios para acompanhamento”.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que preferiam utilizar somente a Intranet como ferramenta de acompanhamento:

“A Intranet é o lugar ideal, pois possibilita a interatividade do usuário, bem como a utilização de variados recursos, como gráficos, tabelas e ‘links’. Há a necessidade de que os diversos setores passem a utilizar a Intranet como ferramenta para suas atividades”.

Neste ponto diversos autores referendam tal decisão sobre a Intranet, dentre eles O’Brien (2004, p. 118) coloca:

“As intranets são projetadas para serem redes abertas, seguras e internas, cujo software de navegação fornece acesso fácil de tipo apontar-e-clicar para usuários finais acessarem informações em multimídia em sites de rede interna... Um dos atrativos das intranets é que sua tecnologia de tipo Internet as torna mais adaptáveis, bem como mais fáceis e mais baratas de serem desenvolvidas e utilizadas do que os sistemas tradicionais cliente/servidor ou sistemas legados de mainframe”.

Além disso, os planos teriam que estar vinculados à visualização dos resultados alcançados, com algo que possa ser medido. Atualmente, o acompanhamento disponível para

consultas na Intranet consegue vincular um plano tático a somente um produto, porém é necessário avançar nesta limitação, pois conforme vários entrevistados relataram, quando se elabora uma estratégia, ela às vezes afeta simultaneamente vários produtos de diferentes mercados.

“A gente tinha que relacionar o que se apresenta nos resultados com o planejamento, amarrar mais essas duas coisas. A gente tinha que chegar em um nível de saber se ação foi eficaz pra atingir o objetivo”.

“Tinha que ter a vinculação com as informações gerenciais do nosso orçamento de modo que me permitisse, aferir rapidamente, se estou progredindo ou não na minha meta. O sistema deveria ter uma opção em que eu pudesse confrontar o que eu me propus a fazer com o que está efetivamente acontecendo”.

Outra característica mencionada e relevante foi a necessidade de se poder incluir uma visão da concorrência, onde pudesse ser cadastrado junto aos planos, as ações que se sabe que a concorrência está realizando e informações relevantes que o mercado apresenta daquele determinado produto. Essas características não estavam contempladas nos acompanhamentos atuais e foram sugeridas por alguns entrevistados.

Outras características que foram mencionadas são:

- mostrar dados atuais;
- facilidade de utilização;
- confiável;
- facilidade de acesso;
- amigável;
- permitir correções ao longo do tempo;
- a informação não pode estar dispersa;
- visualizar de forma rápida e fácil o desempenho.

4.2.5 Revisão dos Planos Táticos

A revisão de um plano de ação acontece quando existe alguma alteração em um cenário externo ou interno em que ajustes nos planos necessitam ser efetuados. Nas entrevistas realizadas houve algumas divergências no momento em que estas revisões deveriam ser efetuadas. Entrevistados pertencentes à equipe de planejamento tinham a opinião de que o controle das revisões deveria ser mais rígido:

“Temos que ter dois momentos, o momento de revisão, e o momento de acompanhamento. A revisão tem que ser iniciada a partir do momento que tem um

fato novo que demande uma revisão, ou a cada seis meses, ou a cada três meses. O Sistema não estaria sempre aberto para uma revisão. Em determinadas épocas, ou quando nós quiséssemos, a equipe de planejamento libera pra revisão. Porque assim, eu entendo revisão e acompanhamento épocas diferentes. Abrir para revisões para esta ou para aquela gerência. O comando é nosso”.

Já alguns entrevistados de outras equipes entendem que a revisão deve estar constantemente aberta para alterações:

“A revisão deve ser constante nas equipes, permitindo correções de rumo e alterações. O sistema a ser utilizado deve permitir estas alterações de forma rápida e fácil, estabelecendo parâmetros e possibilitando o acompanhamento dos planos”.

No planejamento de 2007, as revisões foram feitas semestralmente com a coordenação da equipe de planejamento e orçamento.

4.2.6 Vantagens e Desvantagens de um Sistema de Acompanhamento

Como última parte da entrevista realizada foi discutida as vantagens e desvantagens de se possuir um sistema que estivesse auxiliando todo o processo de planejamento.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar das vantagens de existir um sistema de acompanhamento eficaz do planejamento:

“Só vejo vantagens. Por ser em num único ambiente, uma única ferramenta, existindo a vinculação com os documentos estratégicos, a vinculação com o orçamento, a vinculação com a ação tática que estamos desenvolvendo e com o desempenho das agências e produtos. Teria desde o estratégico até o operacional, e teríamos como medir, porque a gente consegue chegar no nível de agência. Nós conseguimos dizer até onde está o problema pra atingir determinado plano. Teremos facilitado o acompanhamento e a correção dos planos, de modo a atingir os objetivos esperados”.

“No momento em que tu repassa mais a informação, com maior fidedignidade, tu tem mais chance que as pessoas entendam o contexto e consigam se posicionar, e consigam agir de maneira a agregar neste contexto, é diferente de deter a informação contigo e não repassar”.

Estas colocações encontram respaldo no que Freitas e Lesca (1992), Fawcett e Cooper (1998) e Braga (2007) colocam, onde a informação, o conhecimento e a gestão da informação tornaram-se fundamentais como estratégia empresarial, gerando oportunidades e criando vantagens competitivas.

Outras vantagens importantes abordadas pelos entrevistados foram:

- efetiva implementação do planejamento como atividade tática nas equipes, capaz de melhorar o seu desempenho;
- controle dos planos por parte dos administradores;
- possuir um instrumento de gestão;
- disseminação do planejamento com seus respectivos planos por todas as equipes dentro da Superintendência;
- facilidade na identificação de falhas nos planos e correções;
- verificar se os resultados que foram propostos foram realmente alcançados.

Sobre as desvantagens, vários entrevistados relataram não conseguir encontrar algo que fosse relevante:

“Não vejo desvantagens, ao contrário, ele seria bem necessário, porém nós teríamos que ser bastante ágeis na atualização das informações e cada funcionário investir um tempo no gerenciamento de seus planos”.

As questões levantadas sobre as desvantagens relatadas ficaram mais ao nível do operacional em relação ao sistema, como ter a necessidade de atualizações freqüentes dos dados informados, o próprio tempo necessário para investir na construção de uma ferramenta e a dificuldade de implantar nas pessoas a cultura do planejamento em si.

4.3 SISTEMA IMPLEMENTADO

A partir da análise das entrevistas realizadas e dos dados secundários pesquisados, foi construído um sistema de monitoramento do Planejamento Tático da Super RS. Esta construção foi realizada no Núcleo de Planejamento e Orçamento da Superintendência do Rio Grande do Sul com a participação do Gerente, de Analistas e Assistentes da equipe, com o objetivo de utilizar essa ferramenta no planejamento do ano de 2008.

4.3.1 Banco de Dados

O banco de dados implementado foi construído baseado nos requisitos que o sistema necessitará para funcionar. Ele será responsável por armazenar os dados cadastrais dos planos táticos definidos no planejamento da Super RS.

Foi implementada em um banco de dados Microsoft Access e sua estrutura ficará acessível somente a equipe de planejamento e orçamento. Diferentemente do que era feito anteriormente, onde o banco de dados era acessível por todas as equipes e estas cadastravam seus planos diretamente na base através de formulários de cadastramento implementados dentro do próprio banco de dados, este novo banco de dados ficará armazenado em computadores com acesso restrito a equipe de planejamento e orçamento.

Essa situação se deve ao fato de dois fatores: segurança dos dados e confiabilidade do sistema. Em relação à segurança pode-se dizer que anteriormente o banco de dados era colocado diretamente na rede de computadores da Superintendência, ficando acessível por todos os funcionários. Isto gerava certa preocupação em situações em que os dados podiam ser perdidos por descuido de qualquer funcionário. Dados podiam ser alterados e apagados sem um controle rigoroso de acesso. Sobre a confiabilidade, anteriormente o sistema podia apresentar erros de acesso quando duas ou mais pessoas estavam acessando o mesmo registro dentro do banco. Essa situação deixava o sistema instável em certos momentos e, portanto, optou-se por essa decisão de restringir o acesso.

Dessa forma o acesso à base de dados dos usuários finais será feito via Intranet, que será detalhado no item “Disponibilização do Sistema”, onde o controle sobre os dados pode ser melhor gerenciado.

No banco de dados foram criadas diversas tabelas para o armazenamento dos dados necessários para o cadastramento dos planos e funcionalidades do sistema. Essas tabelas estão descritas a seguir:

Tabela 3 – Tabelas Criadas no Banco de Dados

Tabelas Criadas	Descrição
Planos de Ação	Tabelas que armazenará os planos de ação cadastrados pela equipes.
Ações	Tabela que conterà as ações realizadas para cada plano cadastrado.
Ações Concorrência	Tabela que conterà as ações conhecidas realizadas pela concorrência
Plano Diretor	Local onde estão cadastrados os Planos Diretor definidos pelos Banco do Brasil.
Plano Longo Prazo	Local onde estão cadastrados os Planos de Longo Prazo definidos pelos Banco do Brasil.
Plano Mercado	Local onde estão cadastrados os Planos de Mercados definidos pelos Banco do Brasil.
Perspectiva	Perspectivas constantes no Acordo de Trabalho do Banco do Brasil.
Setor	Equipes do segmento comercial e administrativos existentes na Super RS.
Comentários	Comentários incluídos sobre os planos de ação cadastrados.
Plano Ação_Indicador	Vinculação que existe entre um plano de ação com os indicadores de resultados existentes no sistema de informações gerenciais.
Plano Ação_Como Fazer	Descrição do campo "Como Fazer" para cada plano de ação cadastrado.
Plano de Ação_Plano Diretor	Vinculação do Plano de Ação cadastrado com o Plano Diretor definido pelo Banco do Brasil.
Plano de Ação_Plano Longo Prazo	Vinculação do Plano de Ação cadastrado com o Plano de Longo Prazo definido pelo Banco do Brasil.
Plano de Ação_Plano Mercado	Vinculação do Plano de Ação cadastrado com o Plano de Mercados definido pelo Banco do Brasil.
Plano de Ação_Porque Fazer	Descrição do campo "Por que fazer" para cada plano de ação cadastrado, que não esteja vinculado aos Plano Diretor, Plano de Longo Prazo ou Plano de Mercado.

A partir do banco de dados implementado, tornou-se possível a continuidade da construção do sistema de acompanhamento do Planejamento.

4.3.2 Disponibilização do Sistema

Baseado nas entrevistas e no histórico dos últimos sistemas desenvolvidos, optou-se pela disponibilização de todo o Sistema de Acompanhamento na Intranet da Super RS.

Os entrevistados foram praticamente unânimes em sugerir que tudo fosse acompanhado pela Intranet. Dessa forma o acesso ficaria mais facilitado e as funcionalidades disponíveis poderiam ser mais bem aproveitadas.

O acesso via Intranet garante mais segurança em termos de acesso ao banco de dados, pois o usuário não tem acesso diretamente aos dados. Quem faz esse acesso é a conexão existente entre a Intranet e o banco de dados, tornando indiferente para o usuário onde esteja localizado o banco de dados.

Elimina-se também o problema anteriormente verificado no qual o sistema estava dividido, onde o local de cadastro dos planos era feito dentro da rede de computadores da Super RS e as consultas e acompanhamentos dos resultados em outro local, na Intranet, causando confusão entre os funcionários.

4.3.3 Descrição do Sistema Implementado

Após a construção do banco de dados e a definição da Intranet como elemento a ser trabalhado para todo o planejamento, partiu-se para a elaboração do Sistema.

O Sistema foi escrito em linguagem Java, utilizando-se a Intranet como meio de interação com o usuário, contendo uma conexão com o banco de dados em Microsoft Access para o acesso aos dados do planejamento a aos dados do sistema de informações gerenciais da Super RS.

Ao acessar o Sistema de Acompanhamento é feita a autenticação com senha do usuário. Definiu-se que somente os funcionários lotados na Super RS teriam acesso ao Sistema.

Para acessar o Sistema, o usuário deve clicar no menu a esquerda na página inicial da Intranet da Super RS, na opção “Planejamento” e posteriormente selecionar a sua equipe. Em seguida será apresentado os *links* com os nomes dos planos já cadastrados da equipe e um “botão” com o título “Novo Plano”. Caso se queira trabalhar em algum plano já existente, clica-se no *link* correspondente. Caso se queira incluir um novo plano clica-se sobre este “botão”.

O modelo e o formato de como são elaborados os Planos Táticos foi adaptado dos planejamentos anteriores realizados pela Superintendência e não serão objeto de discussão desse trabalho.

Na página de inclusão de um novo plano, estão disponíveis os campos com o novo número do plano, a equipe a qual pertence esse plano e a data atual, todos preenchidos automaticamente pelo sistema e os campos que devem ser preenchidos pelo usuário: “Nome do plano”, “O que fazer”, “Quanto fazer” e “Quando fazer”. Essa página de cadastramento pode ser visualizada no Anexo F.

Mais abaixo vem o botão “Por que fazer”, no qual ao acessá-lo o usuário irá vincular seu plano de ação com o Plano Diretor, o Plano de Longo Prazo e o Plano de Mercados do Banco do Brasil, além de poder incluir mais algum dado relevante.

No item “Como fazer” abre-se espaço para a inclusão das informações de como chegar naquilo que está sendo proposto no plano.

Após isso o usuário pode definir quais os indicadores que farão parte para a medição dos resultados esperados. Esses indicadores estão cadastrados no sistema de informações gerenciais da Super RS e representam praticamente todos os itens que fazem parte do Acordo de Trabalho e que contêm os números do orçamento do Estado.

No final da página são apresentados os campos “Ações” e “Comentários” que podem ser acessados para a inclusão e alteração de informações a qualquer tempo dentro do Sistema. Depois disso é colocado o campo “Ações Concorrência”, sugerida por diversos entrevistados, onde podem ser cadastradas as ações e informações que se tem conhecimento daquilo que bancos concorrentes vêm realizando.

Após o preenchimento destes itens, o plano está cadastrado e será armazenado no banco de dados após ser clicado o botão “Inserir”.

Para se acompanhar um plano já cadastrado, clica-se no *link* correspondente àquele plano, como mencionado anteriormente. A partir disso abre-se uma nova página onde são apresentados os últimos números relacionados ao plano e a descrição dos elementos que foram cadastrados para o plano, como é apresentado no Anexo E e no Anexo G. Neste momento também é possível a inclusão de novas ações e novos comentários sobre a condução desse plano.

Ao lado dos gráficos são encontrados *links* para cada uma das Gerências Regionais que fazem parte da Super RS. Ao acessá-los são apresentados os números referentes àquela Gerência selecionada e posteriormente podendo chegar aos resultados das agências que fazem parte daquela Gerência Regional.

Por fim, na parte superior direita, são apresentados três “ícones”. O primeiro leva à página inicial da Super RS, o segundo que leva à página anterior de navegação e um último que pode ser utilizado para as impressões de todo o plano atualmente aberto.

4.3.4 Revisão dos Planos Táticos

Em concordância com os Analistas e o Gerente da equipe de planejamento e orçamento definiu-se que as revisões dos planos táticos não estarão sempre abertas para serem feitas. Ações e comentários podem ser incluídos e modificados a qualquer momento, porém a mudança estrutural de um plano deve ter uma justificativa consistente para ser realizada.

O sistema está preparado para que em determinados momentos as equipes possam realizar as revisões em seus planos. Para se fazer a revisão, basta entrar no *link* com o nome do plano cadastrado, onde será incluído um novo campo com a data da revisão do plano e a partir disso será possível alterar todas as informações de cadastramento do plano, inclusive a marcação de “Plano Excluído”, se for de interesse da equipe.

As revisões serão feitas em momentos específicos, com o controle desses momentos sendo feito pela equipe de planejamento e orçamento. Esse controle será feito em função dos acontecimentos internos e externos do mercado que justifiquem a alteração dos rumos de algum plano ou de todos os planos de alguma equipe.

A partir da construção do banco de dados, da implementação e disponibilização do Sistema e a definição da forma de revisão dos planos, a Super RS conta com uma ferramenta pronta para progredir na construção do seu planejamento tático. Todos os aspectos discutidos nas entrevistas foram analisados com o objetivo de tornar a ferramenta mais atrativa e amigável, considerando os aspectos técnicos envolvidos e permitindo que o acompanhamento seja feito da melhor forma possível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais fica evidente que não há caminho para abordar o processo decisório de estratégia de maneira improvisada. Ao se tomar decisões, as ferramentas da Tecnologia da Informação – TI devem ser utilizadas para melhorar o alinhamento com o negócio. Um Sistema de apoio à decisão deve ser considerado como uma das principais abordagens na hora das escolhas corporativas.

Este trabalho procurou demonstrar a todos aqueles envolvidos na busca dos objetivos da organização, que o acompanhamento das estratégias corporativas necessita ser realizado, proporcionando a empresa estar sempre em alerta com as mudanças na qual o mercado sofre, visando seus objetivos em busca do lucro.

Deve, ainda, ser lembrado que aspectos culturais e de gestão ganham um papel de suma importância para a definição de uma ferramenta de acompanhamento, principalmente quanto à disseminação da informação dentro da empresa e a forma de estruturação desta ferramenta. Ela deve ser reflexo das estratégias de negócios, sendo que sua operacionalização deve dar apoio a tomada de decisões e não ser vista como mais uma tarefa a ser realizada dentro do conglomerado.

Conforme Alavi e Leidner (2001) colocam, ao criar um novo conhecimento, este deve ser difundido por toda a organização, gerando uma vantagem competitiva não somente no conhecimento por si só, mas na sua aplicação com um todo.

Com o modelo de monitoramento apresentado o objetivo principal deste trabalho foi plenamente atingido, uma vez que foi possível identificar os principais requisitos necessários para sua implementação, mostrando claramente suas vantagens, sendo embasada por vários autores e certificadas pelas entrevistas realizadas com os entrevistados que participaram de todo o processo de planejamento.

Conforme Fawcett e Cooper (1998) colocam, a mensuração do desempenho organizacional, aqui representado pela ferramenta construída, é vista como um importante requisito para o melhor desempenho da organização.

Os objetivos específicos também foram alcançados como parte essencial para se chegar ao modelo de monitoramento final com a definição do banco de dados contendo os planos de ação trabalhados e a descrição e disponibilização do sistema.

Com a disponibilização da ferramenta, foram superados os problemas anteriormente relatados pelo entrevistados como a dificuldade de se cadastrar os planos em um local e as

consultas serem realizadas em outro, causando confusão e desmotivando o acompanhamento e a formalização de novas ações. Agora tudo passa a ser realizado somente na Intranet.

Espera-se que o trabalho desenvolvido ajude a colocar o planejamento e o seu acompanhamento em primeiro plano, superando as resistências anteriormente encontradas e contribuindo para a divulgação e socialização da informação, pois conforme Bryson (1988) coloca, com a utilização de um gerenciamento de informações eficiente, tem-se um ambiente adequado para a troca de experiências.

Outro aspecto a ser lembrado, foi a constante preocupação dos gestores da unidade com o desenvolvimento desta pesquisa, evidenciando a importância do tema estudado e prestando apoio no desenvolvimento das soluções.

As limitações da pesquisa referem-se basicamente ao número de entrevistados que participaram da pesquisa devido principalmente a pouca cultura do próprio processo de planejamento hoje existente e o desconhecimento das ferramentas disponíveis. Além disto, pesquisas utilizando técnicas qualitativas não permitem uma maior generalização dos resultados obtidos, ficando por vezes interpretações subjetivas por parte do entrevistador.

Como o modelo foi aplicado unicamente dentro da Superintendência do Rio Grande do Sul, pode-se recomendá-lo a outras Superintendências do país e também a outras unidades do conglomerado do Banco do Brasil que de alguma forma praticam o processo estratégico.

Futuras pesquisas com o objetivo de modelar sistemas de acompanhamento de informações estratégicas mais robustos e mais abrangentes deverão se fazer necessários com o crescimento da competitividade do mercado atual, uma vez que as informações atualizadas, prontas e seletivas cada vez mais se apresentam como preocupação central dos administradores, em função da sua importância para o sucesso ou fracasso de iniciativas empresariais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Aline França de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Uma abordagem orientada aos negócios**. Florianópolis: IGTI, 1999, 113p.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**. MIS Quartely, v. 25 n. 1, p.107-136, Mar., 2001.

BANCO DO BRASIL. Superintendência Estadual do Rio Grande do Sul. **Organograma**. disponível em: <<http://intranet7.bb.com.br/lic/APPS/licIndex.jsp>>. Acesso em Julho 2007.

BARRETO, Aldo A. **A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas**. *Ci. Inf.*, vol.28, n 2, maio/ago, 1999.

BOAR, Bernard. **Tecnologia da informação – a arte do planejamento estratégico**, 28 ed. São Paulo: Ed. Berkeley, 2002

BONOMA, Thomas V. **Case Research im Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.

BRAGA, Ascensão. **A Gestão da Informação**, Disponível em:<www.ipv.pt/millennium/19arq1.htm>. Acesso em Junho 2007.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. California: Jossey-Bass, 1988.

CROZATTI, Jaime . **Planejamento Estratégico e Controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização**. Contexto, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 123-147, 2003.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 237p.

FAWCETT, S. E. e COOPER, M. B. Logistict performance measurement and customer success. **Industrial Marketing Management**, v.27, p.341-357, 1998.

FREITAS, H.; LESCA, H. **Competitividade empresarial na era da informação**. Revista de Administração da USP, v.27, n 3, p.92-102, julho/setembro 1992.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. **Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies.** IBM Systems Journal, vol 32, nº 1, 1993.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2003, 436p.

PORTER, M. **Competição, Estratégias Competitivas Essenciais,** Editora Campus, 1999, 515p.

REZENDE, Denis A. **Tecnologia da Informação Integrada à Inteligência Empresarial,** São Paulo: Atlas, 2002, 155p.

SILVA, Francisco A. C.; ESPÍNOLA, Marcos J. C.; VILAR, Rosângela M. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações produtivas.** Inf. & Soc. V. 16, n.1, p.119-131, 2006

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para a Gestão – Transformando os Negócios na Economia Digital.** 3ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2004, 659p.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Cargo: _____

Sexo: _____

Grau de Instrução: _____

Área de Formação: _____

Tempo no Banco: _____

Tempo no Cargo: _____

Idade: _____

Segmento: () Negocial () Administrativo

1 – Como você enxerga hoje o acompanhamento do planejamento dentro da Superintendência?

2 – Os relatórios e planilhas disponíveis hoje são suficientes para o gerenciamento do planejamento tático dentro da Superintendência?

3 – Quais as dificuldades que a sua gerência enfrenta hoje em acompanhar o Planejamento dentro da Superintendência?

4 – Quais as características que um Sistema de Acompanhamento do Planejamento da Superintendência deveria ter?

5 – De que forma você gostaria de acompanhar o planejamento na Superintendência (relatórios, planilhas, Intranet, outros)?

6 – Como poderia ser feita a revisão do planejamento nas gerências da Superintendência?

7 – Os recursos da Intranet poderiam ser melhores explorados dentro da Superintendência?

8 – Quais as vantagens e desvantagens em possuir um sistema que possa acompanhar o planejamento realizado na Superintendência?

ANEXO B – CADASTRO DOS PLANOS DE AÇÃO NO PLANEJAMENTO DE 2006

BANCO DO BRASIL - SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL PLANEJAMENTO 2006		
PLANO DE AÇÃO		ESTRATÉGICO
PLANO Nº	SEGMENTO/PRODUTO	DATA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O QUE FAZER:		
<input type="text"/>		
QUANTO FAZER:		
<input type="text"/>		
QUANDO FAZER:		
<input type="text"/>		
POR QUE FAZER:		
<input type="text"/>		
COMO FAZER:		
<input type="text"/>		
ACOMPANHAMENTO:		
<input type="text"/>		
RESULTADO		
<input type="checkbox"/> NÃO REALIZADO – MOTIVO: <input type="text"/>		
<input type="checkbox"/> REALIZADO PARCIALMENTE: ____% DA META		
<input type="checkbox"/> REALIZADO TOTALMENTE		

ANEXO C – FERRAMENTA PARA VISUALIZAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO EM 2006

Super RS Acompanhamento Ações - [Microsoft Access 2000]

Arquivo Plano Consultas Relatório

Plano de Ação

SETOR
[]

Plano Nº [] Revisado em []

SETOR [] SEGMENTO/PRODUTO [] DATA []

2º Semestre Interno Estratégico Mantido Excluído

O QUE FAZER:
[]

QUANTO FAZER:
[]

QUANDO FAZER:
[]

Por que fazer []
Como fazer []
Ações []

Adicionar registro Primeiro registro Registro anterior Próximo registro Último registro

Registro: [] 1 [] de 1

**ANEXO D – TELA INICIAL DO CADASTRAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO EM
2007**

Super RS Acompanhamento Ações

Arquivo Janela Ajuda

Plano de Ação

Super RS - Planejamento 2007

SETOR: PLANE

Revisado em: _____

Plano Nº: 7

SETOR: PLANE SEGMENTO/PRODUTO: _____ DATA: _____

1º Semestre

Interno Mantido

Estratégico Excluído

O QUE FAZER:

QUANTO FAZER:

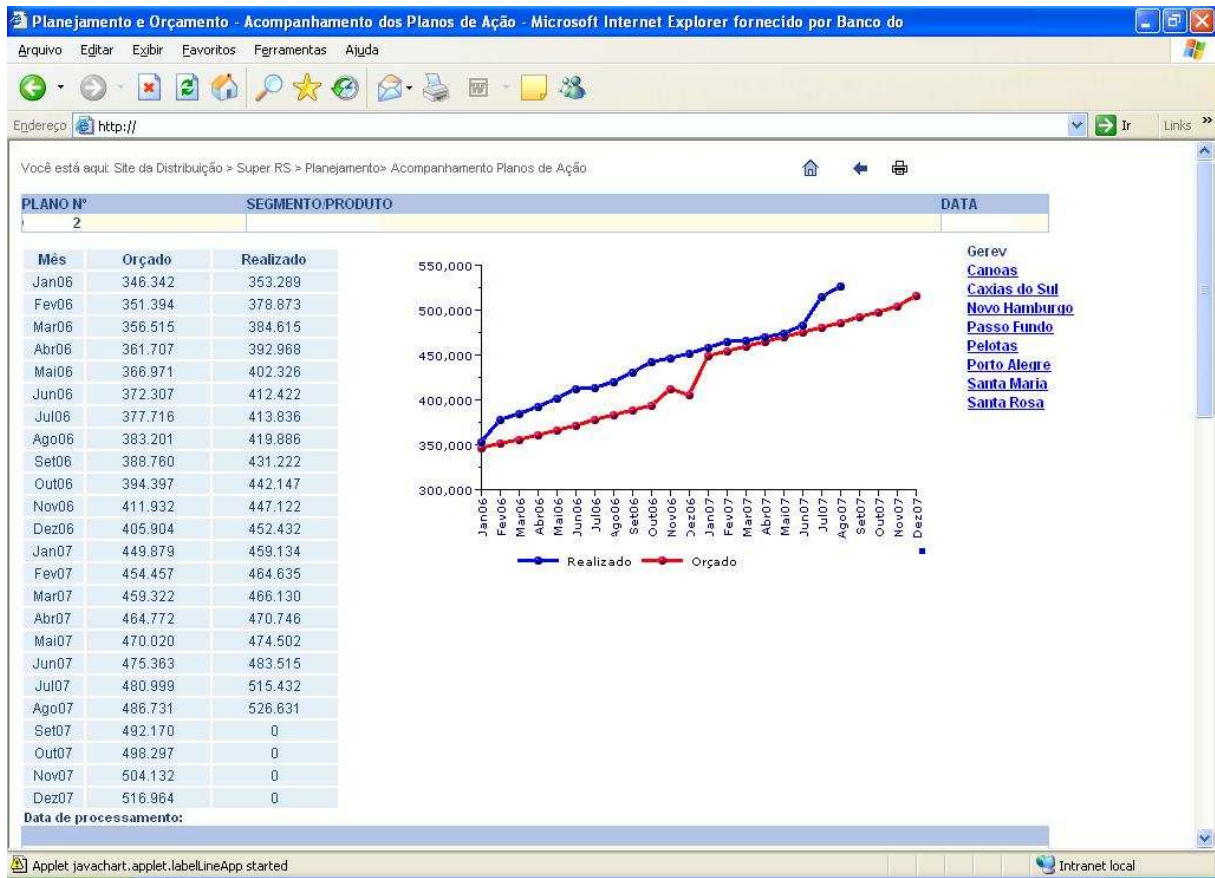
QUANDO FAZER:

Por que fazer Adicionar registro Primeiro registro Registro anterior Próximo registro Ultimo registro

Como fazer

Ações

ANEXO E – VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS NA INTRANET



ANEXO F – CADASTRO DOS PLANOS NA INTRANET

Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul - Microsoft Internet Explorer fornecido por Banco do Brasil

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: http://

Seu Trabalho **O Banco do Brasil** **Você**

Planos cadastrados

[Plano 1](#)
[Plano 2](#)
[Plano 3](#)
[Plano 4](#)
[Plano 5](#)

Cadastramento de Planos de Ação - GEFIS

Plano 6 🏠 ⬅️ 🖨️

Nome: Data:

O que fazer:

Quanto fazer:

Quando fazer:

Tipo: Tático Operacional

Rede de dependências • Downloads • Telefones úteis • Links de interesse • bb.com.br • Mapa do Site da Distribuição

ANEXO G – CONSULTA DOS PLANOS NA INTRANET

Planejamento e Orçamento - Acompanhamento dos Planos de Ação - Microsoft Internet Explorer fornecido por Banco do

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: http://

PLANO Nº	SEGMENTO/PRODUTO	DATA
4		

O QUE FAZER

QUANTO FAZER

QUANDO FAZER

POR QUE FAZER

COMO FAZER

AÇÕES
[Ver todas as ações](#)

Inserir

COMENTÁRIOS

Data: Comentários:

Concluído Intranet: local