

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Juliano Luiz Hartmann

**Monitoramento Estratégico em uma Empresa
de Tecnologia no Rio Grande do Sul**

**Porto Alegre
2008**

Juliano Luiz Hartmann

Monitoramento Estratégico em uma Empresa de Tecnologia no Rio Grande do Sul

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra Marisa Ignez dos Santos Rhoden

**Porto Alegre
2008**

Juliano Luiz Hartmann

Monitoramento Estratégico em uma Empresa de Tecnologia no Rio Grande do Sul

Conceito Final: _____.

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dra Marisa Ignez dos Santos Rhoden – EA/UFRGS

Prof. Dr. _____ – EA/UFRGS

Orientadora: Prof^a Dra Marisa Ignez dos Santos Rhoden – EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao tempo que não volta nunca mais, ao amor que muda o homem e a Deus que me concede a vida. Mais um ciclo se passa, para minha Mãe Marisa, um beijo fraterno ressaltando todos os momentos que se doou para o meu bem estar, e não foram poucos, no hospital quando identificaram um tumor em meu peito, percebi claramente que seu amor é maior que o som de todos os rios. Ao Pai Luiz Fernando, um beijo gaúcho mostrando que os momentos que vivemos e trabalhamos juntos foram fundamentais para o meu sucesso. Com outra frequência, deixo um amoroso beijo a minha Indiazinha Rô que amo tanto e a quem agradeço pelas sugestões no transcorrer deste último e difícil semestre. Ao meu Vô Walter, um beijo da paixão colorada, ao homem que me ensinou a atirar, pescar e gritar pelo inestimável Internacional. Para minha Vó Lourdes, um beijo de cura para que possa, hoje com dificuldades, fazer “aquela” polenta que somente ela sabe fazer. Para meu irmão João, um beijo de parceria. Para minha irmã Jana, um beijo de revolução.

Aos professores Motta e Pinheiro, um grande abraço pelos ensinamentos na área da pesquisa acadêmica, bem como no estímulo à visão crítica do mundo. Ao Zdanowicz, um abraço forte pela devoção em dar aulas e por acreditar no potencial do aluno. Ao Procianoy, um abraço forte pela sua objetividade e clareza. Um abraço a todos os professores, que direta ou indiretamente, se envolveram em minha passagem pela UFRGS.

Um grande abraço aos gestores que acreditaram em minhas concepções de gestão, especialmente aos diretores Joazeiro, Donaduzzi e Jessé, bem como aos amigos e parentes que sempre estiveram presentes nestes anos de academia.

Sucesso a todos e que a vida seja longa e feliz

*“Você não pode provar uma definição;
o que pode é mostrar que faz sentido”*

Albert Einstein

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro da Estrutura para o Mapa Estratégico.....	21
Figura 2 – Mapa Estratégico de uma Empresa Americana	22
Figura 3 – Quadro Estratégico Preliminar	44
Figura 4 – Quadro Estratégico Consolidado	49
Figura 5 – Mapa Estratégico da Empresa Estudada.....	54
Figura 6 – Modelo de Gestão ao Funcionamento Eficaz do Monitoramento Estratégico.....	57

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
JUSTIFICATIVA.....	11
OBJETIVOS.....	11
Objetivo Geral	11
Objetivos Específicos	12
1 SISTEMA DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
1.1 Dimensão Organizacional	12
1.2 Estratégia Genérica e as Cinco Forças Competitivas	14
1.3 Planejamento Estratégico (PE).....	14
1.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	16
1.5 Sistemas de Informação (SI).....	18
1.6 Monitoramento Estratégico (ME).....	18
1.7 Criando um Sistema de Monitoramento	23
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 Dimensão Organizacional	29
4.2 Estratégia Genérica e as Cinco Forças Competitivas	29
4.3 Planejamento Estratégico (PE).....	31
4.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	35
4.5 Sistemas de Informação (SI).....	37

4.6	Monitoramento Estratégico (ME).....	39
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E FERRAMENTAS/SISTEMAS DE MONITORAMENTO	63
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E FERRAMENTAS/SISTEMAS DE MONITORAMENTO	65

INTRODUÇÃO

Os processos de gestão são complexos e, normalmente, não atendem todos os problemas gerenciais encontrados em empresas, tais como falha no conteúdo da comunicação estratégica, aplicação de recursos de forma inadequada e não compreensão das perspectivas organizacionais.

Modelos de gestão têm evoluído no decorrer dos anos, desde o início do século XX através da teoria clássica (FAYOL, 1989) e científica (TAYLOR, 1995), surgiram outros modelos e escolas, tais quais, da burocracia, relações humanas, *behaviorista*, estruturalista, teoria dos sistemas, desenvolvimento organizacional, abordagem contingencial, administração por objetivos, administração estratégica, administração participativa, administração japonesa, visão holística, administração empreendedora e administração virtual (FERREIRA, 1997).

Dentre estes modelos e escolas de gestão operacionalizadas mediante ferramentas, sempre houve a necessidade de indicadores de desempenho e tendência, cujo objetivo era e é, principalmente, identificar os resultados financeiros e compará-los com o planejamento da organização.

Em 1996, Kaplan e Norton apresentaram um sistema inovador de “indicadores balanceados”, a fim de monitorar as organizações a partir de quatro perspectivas, financeira, clientes, processo interno e aprendizado e desenvolvimento. Este sistema foi intitulado de *Balanced Scorecard (BSC)* e é utilizado por muitas empresas.

O *BSC* foi utilizado como base para este trabalho em função de sua abrangência às empresas do setor privado, bem como pela sua disseminação já conquistada na mente de muitos gestores no que se refere ao monitoramento do desempenho destas organizações.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No atual ambiente competitivo, medidas de contabilidade tradicional, como retorno sobre investimento e lucro por ação podem ser indicadores pouco adequados para se ter continuidade no processo de desenvolvimento e inovação. As medidas tradicionais de desempenho financeiro, como lucro por ação e retorno sobre investimento, funcionaram bem na era industrial, mas hoje estão desatualizadas porque nas empresas busca-se o domínio de novas habilidades e competências (KAPLAN & NORTON, 1996, p. 1-2).

Este contexto é bastante relevante para empresas de tecnologia que desenvolvem produtos e prestam serviços, cuja inovação, “tanto incremental como radical” (WECHSLER, 2002), faz parte de suas cadeias de valor. Nessas empresas, além da perspectiva financeira, que embora seja importante em função da apuração de retorno sobre o investimento e preço da ação, para citar dois exemplos, necessitam de medidas em outras perspectivas organizacionais.

A empresa estudada representante do setor de tecnologia, especificamente na área de desenvolvimento de sistemas de informação gerencial, apresenta dificuldades referentes à gestão estratégica no que concerne ao controle do resultado de seus departamentos, bem como falta de habilidade na tradução da estratégia em objetivos claros, também, há incongruência de iniciativas para o aproveitamento de oportunidades e investimentos em pessoas-chave. Por fim, há falha na comunicação entre “gerentes de linha e a cúpula estratégica” (MINTZBERG, 2003, p. 20-30). Portanto, a empresa estudada denota um **problema no desenvolvimento de uma ferramenta para controle do desempenho e tradução da estratégia.**

JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de um sistema integrado de medidas de desempenho e de tendência para monitoramento estratégico permite um gerenciamento eficaz na condução de problemas resultantes do dia-a-dia das organizações.

O monitoramento estratégico proporciona adequação e interligação dos objetivos estratégicos da empresa a fim de atingir as metas financeiras, de clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, bem como propicia a visualização dos desempenhos e ações de cada objetivo estratégico através de um quadro estratégico, composto de objetivos, metas, indicadores e iniciativas.

Empresas de tecnologia participam de mercados dinâmicos em função das mudanças rápidas na tecnologia utilizada. Estas empresas necessitam ainda mais de ferramentas que possibilitam o monitoramento de sua estratégia para que não sejam suplantadas no mercado exigente de tecnologia, se adequando as necessidades dos clientes. Compreender e aplicar ferramentas de gestão têm sido decisivo para a agilidade na tomada de decisões das empresas, propiciando sucesso.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Desenvolver e implantar um sistema integrado de medidas de desempenho e de tendência para monitoramento estratégico baseado no *Balanced Scorecard*, mais conhecido como *BSC*, em uma empresa de Tecnologia no Rio Grande do Sul.

Objetivos Específicos

- Identificar os fatores críticos de sucesso;
- Criar para cada perspectiva organizacional, seus objetivos, indicadores e metas;
- Integrar os objetivos organizacionais através de mapa estratégico;
- Criar as iniciativas dos objetivos;
- Implantar o sistema desenvolvido.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma. O capítulo 1 destina-se à revisão teórica, cuja composição subdivide-se em dimensão organizacional, estratégia genérica e as cinco forças competitivas, planejamento estratégico, fatores críticos de sucesso, sistemas de informação, **monitoramento estratégico** e, por fim, criando um sistema de monitoramento. No capítulo 2 são apresentados os procedimentos metodológicos, os quais se focam no método qualitativo através da pesquisa-ação. O capítulo 3 compreende-se pela apresentação e análise dos resultados, apontando o caminho percorrido para a criação do sistema de monitoramento estratégico. E, por fim, o capítulo 4 reserva-se às considerações finais, indicando as realizações, as limitações e as sugestões ao estudo.

1 SISTEMA DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 Dimensão Organizacional

As dimensões organizacionais são divididas em cinco partes, conforme Mintzberg (2003, p. 20-30). A dimensão estratégica denominada de cúpula estratégica é representada pelos diretores principais, bem como por gestores que ocupam atribuições globais e generalistas. Ainda o autor, reforça que “a cúpula estratégica,

entre as cinco partes da organização, exerce o papel mais importante na formulação das estratégias”. Uma outra parte importante na organização são os operários (prestadores de serviço), que são descritos: “o núcleo operacional da organização envolve os membros que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços” e ressalta que “é o coração de qualquer organização, a parte que produz os *outputs* essenciais que a mantêm viva”. Seguindo uma linha de autoridade para organizações com estruturas maiores, Mintzberg (2003) identifica que “a cúpula estratégica está conectada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes intermediários que possui autoridade formal”, chama-os de linha intermediária.

A literatura, em regra, aborda apenas estas três dimensões, intitulado-as respectivamente de estratégica, operacional e tática. Mintzberg (2003) vai além, acrescentando a tecnoestrutura e a assessoria de apoio. Enquanto a primeira é representada “pelos analistas de controle que efetivam certas formas de padronização da organização”, tais quais “planejamento estratégico, controladoria, treinamento de pessoal, estudo de tempos e movimentos, entre outras atividades”; a outra é representada “pelas unidades, todas especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional”, como exemplos, temos as “consultorias jurídicas, relações públicas, pesquisa e desenvolvimento, correio, folha-de-pagamento, restaurantes, publicidade, entre outras unidades”. De acordo com o exposto acima, conclui-se que:

As organizações sempre tiveram operadores e gerentes de topo, as pessoas que fazem o trabalho básico e as que mantêm todo o sistema coeso. À medida que as organizações cresciam, primeiramente elaboravam o componente da linha intermediária para efetuar a coordenação por supervisão direta. Entretanto, à medida que a padronização tornava-se um mecanismo de coordenação aceito, a tecnoestrutura começava a emergir. [...] O crescimento mais recente da assessoria de apoio, talvez, foi mais acentuado, como todos os tipos de especialização desenvolvidos. (MINTZBERG, 2003, p. 30)

1.2 Estratégia Genérica e as Cinco Forças Competitivas

Antes de qualquer intervenção em organizações privadas no que se refere ao tema deste trabalho – **sistema de monitoramento estratégico** – os gestores precisam escolher uma de três “estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria” (PORTER, 1986, p. 49), tais são: liderança no custo total, na diferenciação ou no enfoque em custo ou em diferenciação. Este mesmo autor sugere que para escolher o tipo de estratégia genérica, é necessário fazer uma análise das cinco forças competitivas da indústria, tais são: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes.

Uma vez compreendida as forças competitivas e escolhendo uma estratégia genérica para competir no setor, a empresa tem de desenvolver o planejamento estratégico, a fim de definir a missão, visão, propósitos, filosofia do negócio, posicionamento, mercado-alvo entre outros aspectos estratégicos para a organização, bem como os objetivos a serem alcançados em um determinado período.

1.3 Planejamento Estratégico (PE)

Um artigo de Luce e Rossi (2002), o qual tem importância por ser fruto de pesquisa-ação ocorrida nos últimos 10 anos no Brasil, em 48 organizações, apresenta o planejamento estratégico através de três momentos: o filosófico, o analítico e o das decisões e ações.

O momento filosófico é o que “inicia com a definição do negócio representado pela explicitação do âmbito da atuação da organização”, passando para a consecução da missão, representada pelo “papel desempenhado pela organização em seu negócio”, logo em seguida, para o cumprimento da missão, lançam-se os princípios, que “são orientadores para o processo decisório e para o comportamento da

organização no cumprimento de sua missão” e, por fim, a intenção estratégica, “que deve representar um desafio, para os próximos 10 anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa”.

O segundo momento é o analítico, estabelecido sobretudo em três bases:

- o planejamento de cenários;
- a análise SWOT, com oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos;
- e,
- a Matriz da SWOT, que sintetiza o extenso material produzido na análise SWOT e aponta as principais questões estratégicas e as prioridades para as ações. (LUCE & ROSSI, 2002, p. 10)

O terceiro momento é o das decisões e ações, o qual inclui “o encaminhamento das questões estratégicas”, seguido pelo “núcleo de objetivos estratégicos” e, por conseguinte, como propuseram Gadiesh e Gilbert (2001)¹ *apud* Luce e Rossi (2002), pelo “princípio da estratégia que é uma frase inesquecível e desencadeadora de ações que destila a estratégia da empresa na sua essência, comunicando-a para toda a organização. Trata-se de um grande esforço de síntese ao final de todo o processo de elaboração do plano estratégico para consolidar a estratégia da organização tal como expressa em seu plano”.

Objetivamente o planejamento estratégico é um processo pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global a curto, médio e longo prazo. Ele é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo. Ele procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe? O que e como ela faz? Onde ela quer chegar?

A partir dele resulta um plano estratégico, ou seja, um conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional. Pode ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada

¹ GADIESH, O.; GILBERT, J.L. Transforming corner-office strategy into frontline action. **Harvard Business Review**, May 2001, pp. 72-79.

organização. O planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização, como: objetivos organizacionais a longo prazo e seu desdobramento em objetivos departamentais detalhados; as atividades escolhidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização pretende produzir; o mercado visado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela pretende abranger com seus produtos; os lucros esperados para cada uma de suas atividades; alternativas estratégicas quanto às suas atividades como para exemplos: manter o produto atual, maior penetração no mercado atual ou desenvolver novos mercados; interação vertical em direção aos fornecedores de recursos ou integração horizontal em direção aos consumidores ou clientes; novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) para inovação ou para crescimento.

Portanto, a formulação do planejamento estratégico resulta em um plano estratégico quantificado através dos orçamentos das iniciativas, as quais representam o caráter operacional do PE.

Paralelamente ao processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, é importante proporcionar atenção aos fatores críticos de sucesso na expectativa de facilitar o processo de geração de informações para o **sistema de monitoramento estratégico**.

1.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

A abordagem de FCS sugere ser extremamente eficiente para auxiliar dirigentes a definir suas necessidades de informações significativas. O processo constitui-se basicamente de três fases. Na primeira, as metas do executivo são registradas, discutindo-as com os FCS subjacentes. A inter-relação entre os FCS e as metas é então debatida para maior esclarecimento e definição de quais FCS devem ser mantidos, combinados, eliminados ou reformulados. Nesta primeira fase ainda é feito

um corte inicial de medidas. Na segunda fase, é feita a revisão dos resultados da primeira, bem como são discutidos profundamente as medidas e relatórios. No final, a conclusão demonstra a seqüência de medidas e relatórios de cada FCS. (ROCKART, 1979, p. 81 – 93)

O método FCS concentra-se em gerentes individuais e nas necessidades atuais de informação de cada gerente. Esse método possibilita a identificação das necessidades gerenciais de informação de forma clara e significativa. Além disto, leva em consideração o fato de que as necessidades de informação variam de dirigente para dirigente e que as necessidades de um determinado dirigente vão mudar com o passar do tempo.

Conceitualmente, os FCS são as áreas-chave onde as coisas têm de funcionar para que a empresa se desenvolva, enquanto que as metas são os pontos de chegada que uma organização espera alcançar.

É importante ressaltar, a fim de diferenciar dos objetivos estratégicos do planejamento estratégico, que a abordagem de FCS não tenta lidar com as necessidades de informação para o planejamento. O método concentra-se mais nas necessidades de informação para o controle gerencial onde os dados necessários para monitorar e aperfeiçoar as áreas empresariais existentes podem ser mais facilmente definidos.

A fim de facilitar a geração de indicadores/medidas e relatórios gerenciais, fundamentais para o **sistema de monitoramento estratégico**, os sistemas de informação também precisam ser compreendidos e utilizados.

1.5 Sistemas de Informação (SI)

Pesquisas evidenciam que o alinhamento e monitoramento da estratégia têm de ser tratados de forma independente em relação à dimensão do planejamento estratégico, ressaltando sua importância como processo único e não mais isolado para a área de negócios e de TI, conforme Brodbeck e Hoppen (2003, p. 31).

Estes autores evidenciam também que a visão passa a ser de gerenciamento das estratégias do negócio, tendo a tecnologia como um recurso obrigatório para o sucesso empresarial. Ela é vista como um recurso corporativo que pode apoiar as estratégias em nível operacional ou direcionar as estratégias em um nível mais alto apoiando o negócio na obtenção de vantagem competitiva (KAPLAN & NORTON, 2004; LUFTMAN, 2003²; SABHERWAL & CHAN, 2001³ *apud* BRODBECK [et al], 2005, p. 2).

A compreensão dos SI abre caminho para uma melhor operacionalização do **sistema de monitoramento estratégico**.

1.6 Monitoramento Estratégico (ME)

Parte-se da premissa de que *o que não é medido não é gerenciado*. O principal motivo do monitoramento estratégico é identificar a efetividade e eficácia da estratégia. Uma vez a estratégia estando formulada, cabe ao administrador olhar, analisar e agir sobre aspectos estratégicos no sentido de “reorganizar” a estratégia a fim de aumentar a lucratividade ou preço por ação no curto, médio e/ou longo prazos da organização.

Em função dos períodos de tempo para obtenção de aumento de lucratividade ou preço por ação, os gestores têm de analisar outros aspectos organizacionais além dos já conhecidos indicadores financeiros, uma vez que para atingir êxito no longo prazo

² LUFTMAN, Jerry. Assessing Business-IT Alignment. **Information System Management**. Fall, 2003.

³ SABHERWAL, R.; CHAN, Y.E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers and defenders. **Information Systems Research**, Linthicum, v.12, n.1, p.1-33, Mar. 2001.

uma organização tem de investir em aspectos que sacrificam a lucratividade de curto prazo. Por exemplo, investimentos em capital humano através de treinamentos e cursos impactam negativamente a lucratividade de curto prazo, muito embora incentivem o desenvolvimento de competências nos funcionários a fim de trazer diferenciais competitivos para os próximos períodos. Kaplan e Norton desenvolveram o *BSC* com o intuito de compreender e monitorar a estratégia de uma organização, complementando as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

Kaplan e Norton (1996, p. 1-2) identificaram estas mudanças e desenvolveram um “painel de controle integrado que permite aos gerentes olhar o negócio a partir de quatro importantes perspectivas, trazendo respostas para quatro questões básicas”:

- Como considerar os acionistas? (Perspectiva Financeira)
- Como os clientes nos vêem? (Perspectiva dos Clientes)
- No que devemos ser excelentes? (Perspectiva dos Processos Internos)
- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento)

Este painel foi chamado de *Balanced Scorecard (BSC)* que, no seu mais alto grau de transparência, traduz a estratégia num conjunto integrado de medidas de desempenho e tendência a fim de permitir aos gestores controlar a estratégia e os resultados da organização.

O *BSC* deixa claro que as medidas financeiras (perspectiva financeira) e não-financeiras (perspectivas dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento) devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações. Os diretores precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados no *BSC* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. Este sistema deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas

representam o equilíbrio entre as perspectivas externas, voltadas para os acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizagem e crescimento. O *Balanced Scorecard* se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

Kaplan e Norton (1997, p. 53-142) sugerem para as quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, a subdivisão nos respectivos temas, indicadores, processos e categorias:

A perspectiva **financeira** é compreendida por três temas, tais são:

- Crescimento e *mix* de receita;
- Redução de custos / melhoria da produtividade;
- Utilização plena dos ativos / estratégia de investimento;

Enquanto isso a perspectiva de **clientes** tem os seguintes indicadores:

- Participação de mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de clientes;
- Satisfação de clientes;
- Lucratividade de clientes;

A perspectiva de **processos internos** inclui três processos:

- Inovação;
- Operações;
- Serviço de pós-venda;

Por fim, a perspectiva de **aprendizagem e crescimento** revelou três categorias:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento;

Contudo, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de

desempenho através da relação de causa-efeito, conforme figura 2. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade (KÁLLAS, 2003, p. 26).

Na prática, o caminho sugerido por Kaplan e Norton para a criação deste mapa estratégico acontece a partir do esclarecimento e tradução da visão e das estratégias da empresa, da comunicação e associação dos objetivos e indicadores, do estabelecimento de metas e iniciativas e do aprendizado estratégico. A estrutura necessária está apresentada na figura 1.

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Iniciativas</i>

Figura 1 – Quadro da Estrutura para o Mapa Estratégico

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

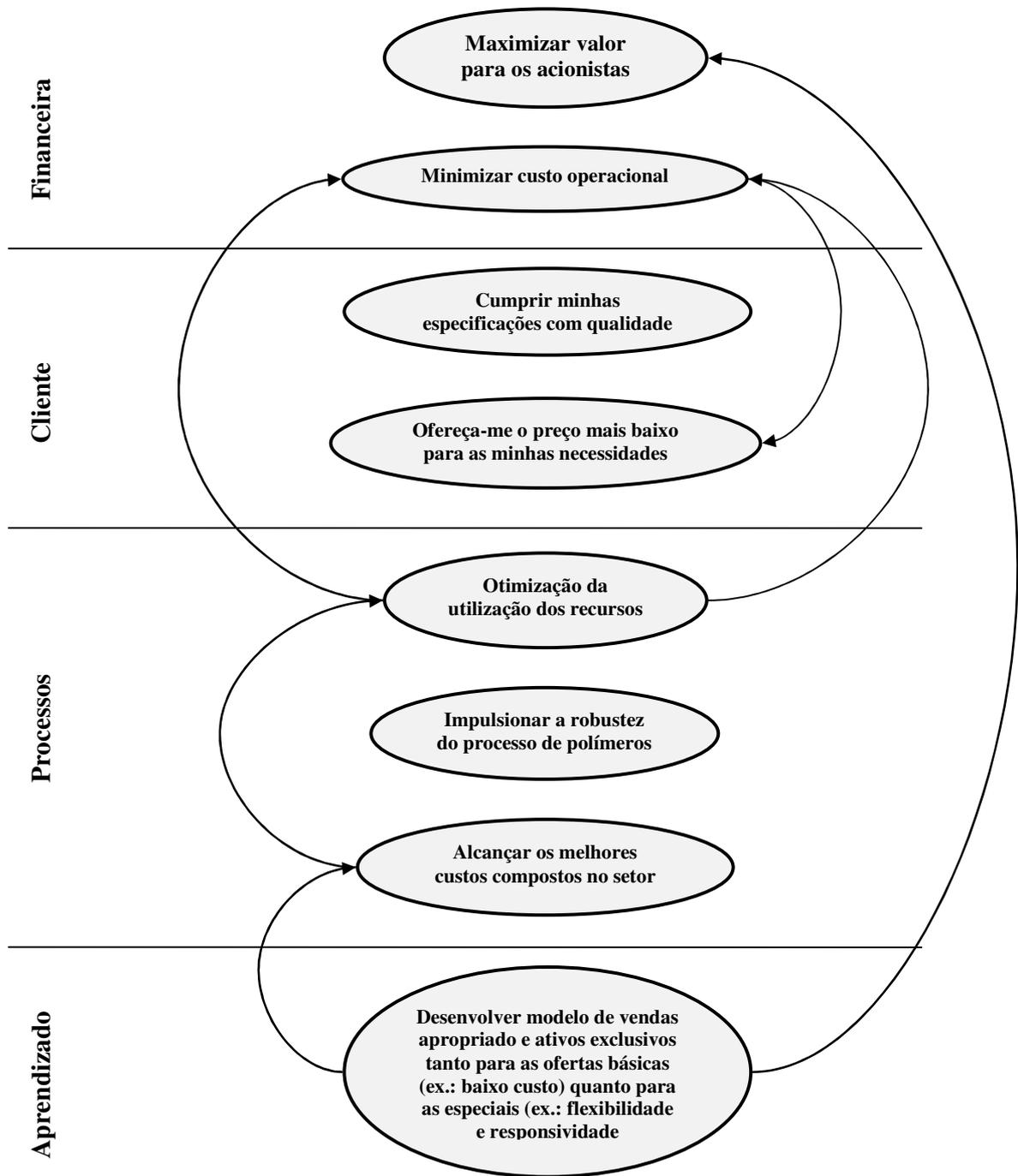


Figura 2 – Mapa Estratégico de uma Empresa Americana
 Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 120)

No sentido de apresentar um exemplo de criação de um **sistema de monitoramento estratégico**, acrescentou-se ao trabalho a seção seguinte.

1.7 Criando um Sistema de Monitoramento

Kliemann e Walter (2000) em uma tentativa de criar uma metodologia de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas, subdividiram este processo em algumas fases.

Na primeira fase, ocorre a identificação das características da unidade de negócio através da visão, missão, estratégia e informações de tendência de mercado, concorrentes, clientes e inovações tecnológicas. Logo então, na formulação do *BSC*, ocorre a comunicação do conceito do *Balanced Scorecard*, a indução ao pensamento quanto à tradução dos objetivos e indicadores estratégicos, o conhecimento das preocupações dos envolvidos e a identificação dos conflitos potenciais entre os participantes. Nesta mesma linha, os participantes desenvolvem as metas, os temas primordiais, as relações de causa-efeito entre as unidades e como as pessoas interpretam as características levantadas na primeira parte desta fase. É importante que o facilitador, preferencialmente do quadro da empresa, documente as entrevistas e relate as opiniões.

Na segunda fase, é estabelecido o consenso através de seminário de unificação do pensamento do comando da empresa abordando os aspectos desenvolvidos na primeira fase. O facilitador deve documentar e divulgar as conclusões alcançadas e estimular a preparação para a próxima fase.

Na terceira fase, são estabelecidas as perspectivas e os objetivos estratégicos através de seminário com todo o grupo abordando as perspectivas organizacionais, normalmente as quatro citadas por Kaplan e Norton, financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, os objetivos criados e os eleitos e a relação de

causa-efeito a partir de mapa estratégico de cima para baixo, isto é, partindo da perspectiva financeira até a de aprendizagem e crescimento.

Na quarta fase, são estabelecidos os indicadores para as perspectivas (acredito que os autores se equivocaram, pois deveriam utilizar objetivos estratégicos ao invés de perspectivas) através de reunião de subgrupos, isto é, diretor, gerente e formador de opinião da respectiva perspectiva, desenvolvendo os indicadores e as fontes de informação necessárias para os indicadores.

Na quinta fase, é obtido o consenso sobre o *BSC* e ocorre a formulação das metas através de reunião de grupo. Especificamente, são debatidos os indicadores e suas relações de causa-efeito, estipulando as metas de superação, elegendo o grupo de projeto de implantação e, por fim, definindo os times de trabalho autogerido (TTA). O facilitador sai da cena direta, passando apenas a monitorar o sistema.

Na sexta fase, são formulados os planos de ação, cuja função é indicar a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados. Também são projetam os sistemas de informação para adaptação às necessidades de monitoramento.

Na sétima fase ocorre a aprovação final através de seminário.

Na oitava fase ocorre a implantação progressiva através do PDCA (*to plan; to do; to check; to act correct;*).

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada, chamada atualmente de TECCOS Tecnologia em Computadores e Sistemas Ltda, começou suas atividades no ano de 1993. Seus produtos sempre foram inovadores a fim de agregar valor aos clientes através de duas linhas de produtos: sistemas de gestão para indústrias e assistência técnica em computadores para empresas.

Em 1997, a empresa compreendeu a necessidade de conduzir seus negócios separando as duas linhas de produtos em duas empresas a fim de aumentar o foco. A empresa TECCOS ficou com o negócio de sistemas de gestão, enquanto que para a área de assistência técnica em computadores, criou-se a empresa ATT Tecnologia em Informática Ltda. Ambas empresas se localizam na cidade de Novo Hamburgo – RS, capital nacional do calçado.

Para a TECCOS, empresa objeto deste estudo, o mercado-alvo são indústrias metal-mecânicas, de componentes para calçado, de plásticos, metalúrgicas e curtumes, localizadas em qualquer lugar do Brasil, embora o departamento comercial prospecte de forma ativa as regiões geográficas do Vale dos Sinos e da Serra Gaúcha.

Baseada na definição do mercado-alvo, a empresa deste estudo, a partir de 1998, passou a produzir uma família de sistemas exclusivos, focados no chão-de-fábrica em tempo real integrados ao próprio ERP (*Enterprise Resource Planning*), apresentando este aspecto como o grande diferencial em relação a fabricantes nacionais e internacionais de sistemas de gestão. Atualmente a empresa é considerada destaque no desenvolvimento de sistemas de gestão para indústrias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na pesquisa científica, a escolha do método depende – e isto é muito importante – de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade. Há duas tradições em ciência: positivismo e fenomenologia, ou, método quantitativo e qualitativo. Sucintamente, o método quantitativo (também chamado de confirmatório) enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas. Enquanto que, o método qualitativo (também chamado de exploratório-interpretativo) aponta que a tarefa do cientista não é levantar fatos e medir a frequência de certos padrões, mas apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência. (ROESCH, 1999).

Uma vez que o método qualitativo foi escolhido para este trabalho, é importante compreender as suas duas principais estratégias (tipos de estudo) para a consecução de projetos: Estudo de Caso e Pesquisa-Ação.

Segundo Yin⁴ (1981) *apud* Roesch (1999), “um estudo de caso exploratório consiste em: (a) uma tradução precisa dos fatos do caso; (b) a consideração de explicações alternativas destes fatos; e (c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos”. Enquanto que, a pesquisa-ação, segundo Jones⁵ (1987) *apud* Roesch (1999), “é importante para quem deseja, através da análise organizacional, atingir o desenvolvimento organizacional. Ela tem como interesse de pesquisa entender os processos de solução de problemas nas organizações” e propor alternativas.

Uma vez que neste trabalho houve “ação deliberada visando a uma mudança no mundo real, realizada em escala restrita, inserida em um projeto mais geral e submetida

⁴ YIN, R. K. **The case study crisis: some answers.** *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v. 26, Mar. 1981.

⁵ JONES, S. **Choosing action research: a rationale.** In: MANGHAM, I. L. (Org.). *Organization analysis and development.* Chichester: John Wiley, 1987.

a certas disciplinas para obter efeitos de conhecimento e sentido” (THIOLLENT, 1997, p. 35), o tipo de estudo escolhido foi a pesquisa-ação.

A pesquisa-ação comporta três aspectos simultâneos (THIOLLENT, 1997, p. 37):

a) Pesquisa SOBRE os atores sociais, suas ações, transações, interações; seu objetivo é a explicação.

b) Pesquisa PARA dotar de uma prática racional as práticas espontâneas; seu objetivo é a aplicação.

c) Pesquisa POR, ou melhor, PELA ação, isto é, assumida por seus próprios atores (autodiagnóstico e autoprognoóstico) tanto em suas concepções como em sua execução e seus acompanhamentos; seu objetivo é a implicação.

O êxito da pesquisa-ação requer a compreensão de suas cinco dimensões. A primeira é o contrato para a definição de objetivos de conhecimento e mudança. A participação é a segunda dimensão que varia entre formas de colaboração, cooperação ou co-gestão. A mudança deriva da aplicação de uma teoria, de um processo de cooperação ou de co-gestão, sendo a terceira dimensão. A quarta dimensão é o discurso que pode ser espontâneo, esclarecido ou engajado. Por fim, a ação apresenta aspectos individuais, coletivos ou comunitários.

→ **A pesquisa ação ocorreu através das seguintes etapas:**

Na primeira fase, ocorreu sensibilização dos gerentes e diretores através de documento informativo do processo de monitoramento estratégico, bem como estímulo a leitura do artigo intitulado Painel de Controle Integrado: Medidas que Determinam o Desempenho (KAPLAN & NORTON, 1996).

Na segunda fase, após a sensibilização, ocorreu a aplicação de questionário aos diretores, conforme apêndice A, de identificação dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e sistemas de informação avaliando aspectos globais e departamentais, enquanto que aos gerentes foi aplicado questionário, conforme apêndice B, também de

identificação dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e sistemas de informação, porém focando somente seu departamento. Em paralelo a aplicação dos questionários, ocorreu intervenção direta e individual junto a cada gestor (diretores e gerentes) para dúvidas e questionamentos sobre o preenchimento dos questionários.

Na terceira fase, houve reunião com os gestores para revisão, atualização e estruturação das respostas dos questionários. Depois ocorreu outra reunião para integração dos objetivos através da intervenção do conceito de causa-efeito para elaboração de um quadro para posterior criação do mapa estratégico.

Na quarta fase, ocorreu reunião com o intuito da elaboração de iniciativas (o que fazer) para alcançar as metas.

Na quinta fase, foi apresentado, através de seminário, o quadro e o mapa estratégicos da empresa para todas as partes interessadas, situando cada colaborador no processo de execução da estratégia.

Na sexta e última fase, foi criado o comitê de gestão de monitoramento estratégico a fim de acompanhar o processo e os resultados deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Dimensão Organizacional

A empresa é constituída por 18 profissionais internos (cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional e tecnoestrutura) e por três profissionais externos (assessoria de apoio). Discriminadamente a empresa se estrutura em:

- Cúpula Estratégica: 1 diretor geral e 2 diretores de desenvolvimento;
- Linha Intermediária: 1 gerente administrativo/financeiro/comercial, 1 gerente de desenvolvimento e 1 gerente de implantação/treinamento;
- Núcleo Operacional: 1 vendedor, 1 tesoureiro, 1 auxiliar administrativo, 5 programadores, 2 suportes ao usuário e 1 implantador/treinador;
- Tecnoestrutura: 1 analista de controle;
- Assessoria de Apoio: 1 contador, 1 profissional de folha-de-pagamento e 1 publicitário;

Neste trabalho, os profissionais representantes da cúpula estratégica e da linha intermediária, quando se fez necessário, foram chamados de gestores.

4.2 Estratégia Genérica e as Cinco Forças Competitivas

Embora a empresa estudada não tenha realizado uma análise estruturada das cinco forças competitivas sugeridas por Porter (1986), definiu sua estratégia genérica a partir de algumas percepções do mercado de software de gestão, bem como da experiência de seus gestores no setor de tecnologia, obtida nos últimos 13 anos. O posicionamento da empresa se baseia na **diferenciação** de seus produtos (softwares de gestão) uma vez que comparativamente aos seus principais concorrentes, os quais

atendem todos os setores econômicos, tem um produto mais apropriado para o setor secundário (indústrias).

Os três principais atributos dos produtos desta empresa são: verticalização, plataforma única e controle da produção em tempo real.

Softwares verticalizados (verticalização) possibilitam à empresa atender com foco seus clientes, através do desenvolvimento e programação de seus softwares de forma específica para os setores metal-mecânico, componentes para calçado, plástico, metalurgia e couro. Comparativamente, no mercado de software, as empresas concorrentes tendem a desenvolver seus softwares de forma modular, atendendo todos os tipos de mercado através da escolha pelo cliente dos módulos a serem utilizados. Este modelo de negócio é interessante, mas por vezes, generaliza a usabilidade do software para os setores da indústria, do comércio e de serviços, não atendendo de forma específica as necessidades de cada um destes mesmos setores.

Um outro atributo é a plataforma única, a qual facilita a utilização do software e reduz a entrada e manipulação de dados, isto é, o operador não utiliza planilhas de apoio para o controle da produção, bem como não requer outros sistemas tais como o injeta e o *preactor*. Os concorrentes normalmente sugerem estes sistemas para a integração com o ERP já comercializado por eles. O problema é que estes processos de integração são instáveis e custosas.

O último atributo é o controle da produção em tempo real, sendo considerado o mais perceptível, uma vez que o software de gestão desenvolvido pela empresa estudada é o único no Sul do país a controlar a produção em tempo real. Para tal, o software foi desenvolvido sem a necessidade de rodar o MRP (*Material Requirement Planning*), atividade, esta, recorrente no mercado de softwares de gestão.

Por estes atributos e pela percepção dos gestores, a empresa baseia seu posicionamento na diferenciação.

4.3 Planejamento Estratégico (PE)

Como apresentado na parte teórica deste trabalho, os objetivos estratégicos constituem o processo de planejamento estratégico. No entanto, foram desconsiderados, uma vez que o sistema de monitoramento estratégico proposto tem como um de seus objetivos secundários, criar os objetivos estratégicos da empresa para as perspectivas organizacionais, bem como os indicadores, as metas e as iniciativas.

Ressaltando o aspecto dos objetivos estratégicos, o processo do planejamento estratégico vem sendo desenvolvido na empresa a partir da compreensão e aplicação de alguns autores, tais quais Hartmann (2006), Luce & Rossi (2002) e Oliveira (1992).

Abaixo segue o resultado do desenvolvimento e estruturação do planejamento estratégico realizado no final do ano de 2007, apresentado em 6 partes, tais quais, o negócio da empresa, a missão, a visão, a filosofia (subdividida em valores, crenças e princípios), a análise interna (subdividida em pontos fracos e pontos fortes) e, por fim, a análise externa (subdividida em ameaças e oportunidades):

Negócio

Soluções com tecnologias inovadoras em desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial.

Missão

Prover soluções em tecnologia ao cliente, agregando valor ao seu negócio através da excelência dos produtos e serviços oferecidos, gerar crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e acionistas e atuar em ações de responsabilidade social.

Visão

Ser referencial em soluções tecnológicas, no estado do Rio Grande do Sul até 2010, através do encantamento dos clientes, de parcerias com colaboradores e do cumprimento da responsabilidade social.

Filosofia (Valores, Crenças e Princípios)**Valores**

- Competência pela combinação de teorias, práticas e atitudes;
- Trabalho em equipe de forma sincronizada;
- Ética, honestidade e responsabilidade nas relações;
- Desejo de crescimento profissional;
- Empreendedorismo;

Crenças

- A diferenciação dos produtos e serviços garante vida longa às empresas;
- Uma empresa só cresce se seus colaboradores crescerem;
- A garra dos colaboradores influi no sucesso da empresa;
- Pessoas empreendedoras trazem sucesso à empresa;
- Quem gosta do que faz gera bons resultados;
- Um ambiente de trabalho agradável gera satisfação aos colaboradores;

Princípios

- Compromisso;
- Inovação;
- Superação;

Análise Interna (Pontos Fracos e Fortes)

Pontos Fracos

- Falta de reconhecimento nacional pelo diferencial do produto;
- Equipe de vendas/operacional desestruturada;
- Deficiência do fluxo de caixa para investimentos P&D e Recursos Humanos;
- Equipe de desenvolvimento pequena;
- Inexistência de parceria com consultores especializados em métodos e processos e gestão contábil/financeira.
- Inexistência de módulos avançados, tais como: Gestão de custos, *BSC* e *BI*;
- Pós-venda desestruturado;
- Falta de iniciativa dos colaboradores para inovar;
- Falta de tempo dos analistas para P&D;
- Falta de padronização de métodos e processos de desenvolvimento/suporte;
- Falta de investimentos em mídia;
- Inexistência de consultor fiscal;

Pontos Fortes

- Inadimplência nula;
- Sede estruturada;
- Tempo de mercado;
- Conhecimento da marca da empresa;
- Exclusividade de produtos em gestão de processos em tempo real;
- Sistemas de custos de matrizaria como diferencial competitivo na linha de software para empresas de componentes de calçado;
- Exclusividade de soluções totalmente integradas e de rápida implantação;

- Utilização de recursos tecnológicos diferenciados para suporte ao cliente;
- Serviço personalizado;
- Sistema verticalizado fortemente aderente aos negócios do cliente;
- Análise de processos com base de dados em chão-de-fábrica em tempo real;
- Controle de custos de produção;
- Não possui custo de aquisição de dados;
- Sistema roda em servidor e estações linux ou windows;

Análise Externa (Ameaças e Oportunidades)

Ameaças

- Valorização Cambial;
- Marketing da Concorrência;
- Clientes não reconhecem a importância da TI no seu negócio;
- Medo do cliente de passar por um processo traumático de troca de sistema;

Oportunidades

- Generalidade dos Sistemas de nossos concorrentes diretos exigindo customizações muito intensas e caras para atender a produção;
 - Grande quantidade de empresas de transformação e outras dos seguimentos atendidos pela empresa estudada;
 - Inexistência de programação fina de produção nos sistemas da concorrência;

4.4 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Os gestores foram questionados quanto aos FCS para o setor de tecnologia em sistemas de gestão a fim de facilitar no processo de geração de objetivos estratégicos. Os fatores críticos foram considerados como as atividades e “áreas-chave onde as coisas têm de funcionar para que a empresa se desenvolva” (ROCKART, 1979).

Este processo aconteceu, conforme sugestão de Rockart, através do questionamento das metas (objetivos) atuais e dos fatores críticos observados pelos gestores. Os profissionais da cúpula estratégica foram questionados com duas perguntas: você identifica metas (objetivos) e FCS gerais? e, você identifica metas e FCS no seu departamento? Enquanto que os profissionais da linha intermediária foram questionados com somente uma pergunta: você identifica metas (objetivos) e FCS no seu departamento?

Os questionamentos foram realizados já com os FCS definidos como as atividades e áreas-chave onde as coisas têm de funcionar para que a empresa se desenvolva, apresentado no cabeçalho do questionário.

Os gestores responderam os questionários baseados em sua posição e conhecimento da empresa. As respostas preliminares contiveram 10 metas (objetivos) (Rockart não diferencia objetivo de meta):

- Aumentar a lucratividade;
- Aumentar a receita líquida
- Analisar e desenvolver sistemas com qualidade e agilidade;
- Capacitar a equipe interna;
- Satisfazer as expectativas do cliente;
- Inovar para a evolução do produto;
- Implantar sistemas cumprindo prazos e efetividade;
- Melhorar a imagem da empresa;
- Padronizar e atualizar processos;

- Reduzir custos improdutivos;

Logo em seguida, o facilitador do processo (autor do trabalho), percebendo que os gestores só informaram objetivos, desenvolveu em conjunto com eles os FCS da empresa. Os 10 objetivos levantados se formataram em 4 FCS, cujos objetivos subjacentes estão entre parêntese, tais são:

Departamento de desenvolvimento e suporte estruturado e padronizado; (Analisar e desenvolver sistemas com qualidade e agilidade; Satisfazer as expectativas do cliente; Inovar para a evolução do produto; Implantar sistemas cumprindo prazos e efetividade; e, Padronizar e atualizar processos)

Área de treinamento desenvolvida; (Capacitar equipe interna)

Departamento de marketing e vendas, com metas e iniciativas claras; (Aumentar a receita líquida; Aumentar a lucratividade; e, Melhorar a imagem da empresa)

Área de controladoria ativa; (Reduzir custos improdutivos)

Observa-se também, que os fatores críticos de sucessos desenvolvidos estão vinculados com as perspectivas financeira, cujo FCS implícito é “Área de controladoria”, de clientes, cujo FCS implícito é “Departamento de marketing e vendas”, de processos internos, cujo FCS implícito é “Departamento de desenvolvimento e suporte” e, por fim, de aprendizagem e crescimento, cujo FCS implícito é “Área de treinamento”.

A relação entre os FCS e as perspectivas organizacionais pode ser creditada pela importância destas perspectivas às empresas e pela compreensão dos gestores do *Balanced Scorecard*, uma vez que dos 6 gestores, 4 já tinham lido sobre este assunto.

4.5 Sistemas de Informação (SI)

SI são sistemas que usam a tecnologia de informação e demais recursos para capturar, recuperar, armazenar, manipular, transmitir ou apenas apresentar informações em um ou mais processos de negócio.

Os SI foram fundamentais para a consecução deste projeto, uma vez que são recursos obrigatórios para o gerenciamento das estratégias do negócio. Seus benefícios estão vinculados com o controle de indicadores/medidas no que se refere à geração de dados e informações pertinentes às metas organizacionais, bem como propiciam, quando bem utilizados, maior segurança e credibilidade a este processo gerencial.

A empresa estudada utiliza alguns sistemas para as mais diversas rotinas administrativas/organizacionais. Eles são desde planilhas em Excel para auxiliar, por exemplo, o gerente de vendas no controle de contatos a potenciais clientes, bem como um sistema de ERP para o controle e gestão dos recursos da empresa para apoiar, por exemplo, o gerente financeiro no controle de contas a receber.

Detalhadamente, a empresa utiliza quatro sistemas. O sistema *MiTec* de emissão de notas fiscais está integrado com o sistema *Colet* para controle das áreas financeira e de materiais. No departamento comercial, utiliza-se o sistema *Prospect*, cuja função é no controle de contato a potenciais clientes. Enquanto que, no departamento de desenvolvimento e suporte, o sistema *Mysuite* permite ao gestor monitorar o relacionamento com os clientes atuais.

O sistema *Colet* propicia à geração e controle das atividades do contas a receber e contas pagar. Existe também, em paralelo, um fluxo-de-caixa elaborado em planilha que é considerado pelo gestor financeiro como o principal sistema de informações financeiras, pois nele se armazenam todas as informações do contas a receber, contas a pagar e contratos. Este mesmo gestor apontou também que o processo de geração do demonstrativo de resultado é realizado a partir do fluxo-de-caixa através da classificação dos códigos já informados na utilização do fluxo.

Além do sistema *MiTec*, o departamento comercial utiliza duas planilhas, uma delas apresenta o número de visitas inéditas e revisitas, bem como as vendas realizadas por vendedor agregadas por semana. Existe também outra planilha que apresenta o número de contatos telefônicos gerados por vendedor por dia.

No departamento de desenvolvimento e suporte ao cliente, o gerente utiliza uma planilha diariamente para computar o número de ordens de serviço abertas e fechadas por programador. Atualmente, existe a necessidade de padronizar o nível de dificuldade de cada ordem de serviço, uma vez que hoje pondera-se apenas de forma quantitativa a produtividade de cada programador.

Na identificação dos sistemas e ferramentas de informação, suscita bastante claro, que os três principais gerentes, cujas áreas são vendas, finanças e produção (desenvolvimento e suporte de sistemas) utilizam em conjunto com os sistemas tradicionais (*MiTec*, *Colet*, *Prospect* e *Mysuite*) as planilhas de Excel. O principal motivo levantado por estes gestores é que estes sistemas são “engessados”, isto é, dependem de outra pessoa para a geração de indicadores/medidas e relatórios, que por vezes, não tem o comprometimento e competência para desenvolvê-los no surgimento de demandas gerenciais.

4.6 Monitoramento Estratégico (ME)

→ Métodos sugeridos na literatura

No processo de desenvolver e implantar um sistema de medidas de desempenho e de tendência, havia algumas sugestões para sua materialização. No primeiro livro de Kaplan e Norton, intitulado *A Estratégia em Ação* (1997), há um apêndice destinado para o aprendizado de como criar um *Balanced Scorecard*, cujo processo se destina para grandes empresas, uma vez que neste processo, o gestor tem de “selecionar a unidade de negócio organizacional adequada”, bem como definir o arquiteto do processo, cuja experiência destes autores, sugere “um alto executivo de áreas de apoio, vice-presidente de planejamento estratégico/desenvolvimento organizacional, vice-presidente de qualidade ou vice-presidente financeiro/*controller* da divisão”.

O problema desta proposta é que o empresário de pequeno porte não tem em seu quadro de funcionários um vice-presidente de planejamento estratégico ou um alto executivo de áreas de apoio. A realidade de uma pequena empresa é um pouco diferente. Os gestores que ocupam cargos na cúpula estratégica normalmente executam também atividades da linha intermediária para obtenção de informações gerenciais, ou não as executam passando a carecer destas importantes informações. Por vezes, também executam tarefas operacionais, como realizar visitas a potenciais clientes. Esta é a realidade da empresa estudada.

Outra sugestão de criação do *Balanced Scorecard* foi apresentada por Kliemann e Walter (2000), que focaram seu estudo em pequenas empresas, conforme apresentado na seção 1.8. Embora este modelo de criação do *BSC* seja parecido com o sugerido por Kaplan e Norton, a principal contribuição está na racionalização do processo de implantação.

→ **Conscientização e Levantamento**

Em função das peculiaridades das pequenas empresas, sobretudo no que se refere a sua capacidade de adaptação a mudanças de forma rápida, é importante que gerenciem suas operações através de ferramentas e sistemas de gestão modernos. Especificamente, como já abordado, o tema deste projeto foi desenvolver um sistema de monitoramento estratégico.

Primeiramente, foi importante conscientizar os gestores da importância do sistema proposto e apresentar o painel de controle de indicadores desenvolvido por Kaplan e Norton (1996), através do próprio artigo destes autores, intitulado Painel de Controle Integrado. Os gestores receberam um e-mail⁶ com estas informações.

A partir disto, na semana na qual os gestores liam o artigo de Kaplan e Norton, o facilitador (autor deste estudo) desenvolveu a estrutura do questionário a partir da idéia de que para elaborar o sistema de monitoramento era necessário identificar os objetivos estratégicos, os indicadores/medidas e as metas, bem como os sistemas de informação, porque os objetivos estratégicos são “os alvos que se pretende atingir” (OLIVEIRA, 1992, p. 136), os indicadores/medidas são “os dados e informações numéricas que quantificam o desempenho de processos, de produtos e da organização como um todo” (RHODEN, 2008, p. 4), as metas são “a quantificação de objetivos determinando o que se quer, quanto e quando” (HARTMANN, 2006, p. 60) e “os sistemas de informação são as tecnologias de informação e/ou demais recursos para capturar, recuperar, armazenar, manipular, transmitir ou apenas apresentar informações em um ou mais processos de negócio” (informação verbal)⁷.

Os diretores foram questionados conforme apêndice A, enquanto que os gerentes foram questionados conforme apêndice B. A diferença entre os dois

⁶ Tendo em vista um cenário de mudança que implica no aumento da competitividade, torna-se necessário à elaboração de ferramentas que auxiliem na tomada de decisão eficaz. Neste sentido, proponho o desenvolvimento de um sistema integrado de medidas de desempenho para o monitoramento estratégico da empresa TECCOS.

Na perspectiva de tornar a empresa TECCOS mais competitiva, sugiro a leitura do texto anexo (painel de controle de indicadores) que trata dos aspectos fundamentais do sistema que desenvolveremos.

⁷ COSTA, J. **Sistemas de Informação Gerencial (SIG)**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 15 mai. 2007. Anotação de aula.

questionários está na amplitude das perguntas, isto é, as perguntas para os diretores requeriam respostas globais e departamentais, enquanto que para os gerentes, as perguntas foram somente departamentais. Ambos grupos de gestores receberam um e-mail⁸ com os questionários.

Nesta etapa do procedimento metodológico o facilitador achou importante fazer intervenção direta a fim de sanar qualquer dúvida acerca dos conceitos e perguntas apresentadas nos questionários, bem como lembrar os benefícios do sistema proposto. Também ocorreu uma reunião estruturada com todos os participantes para estimular o preenchimento dos questionários.

O interessante da aplicação dos questionários foi em obter respostas singulares sem a interferência de algum gestor com comportamento autoritário. Por exemplo, se fosse realizado um *brainstorming* (WECHSLER, 2002) ou estruturado os objetivos gerados pelo planejamento estratégico, haveria a possibilidade de supressão das idéias de cada gestor em prol de um senso comum dos principais interlocutores, que não necessariamente são os gestores que demandam de objetivos, indicadores/medidas e metas para a melhor consecução e controle de suas atividades.

→ **Quadro Estratégico (do Preliminar ao Consolidado)**

Após responderem os questionários, os resultados foram tabulados no quadro estratégico preliminar – figura 3, apresentado abaixo. Na primeira coluna desta tabela se encontra a letra inicial do nome do gestor, ao lado, a perspectiva apontada pelo facilitador, isto é, os gestores não foram induzidos diretamente pelo questionário a responder acerca das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e desenvolvimento, responderam apenas através da percepção dos fatores críticos de sucesso e da lembrança do artigo painel de controle integrado. Na

⁸ Após a leitura do artigo “painel de controle integrado”, passamos à segunda fase do processo de criação do sistema integrado de medidas de desempenho para o monitoramento estratégico da empresa TECCOS. É muito importante que leiam o questionário anexo e respondam as questões.

Nesta semana, até terça-feira à tarde, conversarei com todos individualmente sobre dúvidas e questionamentos para o preenchimento do questionário, bem como sobre os benefícios do sistema proposto.

coluna seguinte, o facilitar informou o código do objetivo estratégico para facilitar no processo da fase seguinte. E por fim, os objetivos estratégicos, os indicadores/medidas e as metas concluíram este quadro. Os sistemas de informação foram acrescentados no quadro estratégico consolidado – figura 4.

A partir da tabela estratégica preliminar, identificou-se que alguns objetivos, indicadores/medidas e metas não correspondiam aos conceitos apresentados nos questionários. O fato mais marcante foi a falta de prazo para as metas, como pode ser visto nas metas dos objetivos F.3 (Vender 30 sistemas), F.4 (Vender 20 sistemas), C.1 (Zero reclamações por cliente), C.2 (Nota 9 por cliente), P.3 (Manter módulo de treinamento atualizado) e A.6 (Treinamentos de 2 horas sobre todos os módulos). Os seis objetivos citados são apenas uma parte dos problemas de estabelecimento de metas, uma vez que dos 35 objetivos preliminares, mais de 10 eram compostos por metas sem prazo.

Outro problema encontrado foi a falta de sincronismo entre os gestores acerca dos objetivos e metas da empresa. Como pode ser visto nos objetivos F.2 (Vender novos sistemas de gestão), F.3 (Vender sistemas de gestão) e F.4 (Vender sistemas de gestão), que, embora conotassem o mesmo fim, tiveram metas diferentes. Enquanto dois gestores apresentaram como metas 20 e 30 sistemas a vender até 2008, um terceiro colocou que a meta era vender em licenças o valor de R\$815.000,00.

Isso demonstra que o processo de desenvolvimento e comunicação da estratégia antes da implantação do sistema de monitoramento era precário, uma vez que gestores da mesma empresa quantificavam de forma diferente os objetivos, impactando diretamente em problemas de relacionamento, pois as iniciativas e ações dos departamentos da empresa divergiam em função disto. Por exemplo, o departamento de desenvolvimento não tinha estrutura e planejamento para suportar mais 30 sistemas.

Ainda na perspectiva financeira, no objetivo F.5 (Revisar contratos e enquadramento fiscal), percebeu-se que este objetivo não se enquadrava no conceito utilizado “são os alvos que se pretende atingir”, uma vez que o alvo a ser atingido, neste caso era a redução dos gastos improdutos, conforme objetivos FF.3 e FF.4 do quadro estratégico consolidado – figura 4. Na realidade, revisar contratos e

enquadramento fiscal é uma iniciativa a obter a meta de reduzir 5% e 3% dos gastos improdutivos em 2008 em relação a 2007.

Este mesmo problema aconteceu ao objetivo F.2 (Vender sistemas de gestão), então alterado para “aumentar a receita com licenças de sistemas de gestão”. Neste caso, a meta de “vender aproximadamente 20 sistemas de gestão” passa a ser a iniciativa para atingir a meta de “aumentar a receita de licenciamento de sistemas em 400% no ano de 2008 em relação a 2007”, conforme quadro estratégico consolidado - figura 4.

Para mostrar que o problema de adequação de objetivos não estava presente somente na perspectiva financeira, na perspectiva de clientes, por exemplo, no objetivo C.5 (Investir em marketing), percebeu-se que ele é uma iniciativa para atingir a meta de “melhorar a imagem da empresa no mercado”. Isto é, o objetivo fim é “melhorar a imagem da empresa no mercado” através do investimento em marketing. No entanto, não é somente isto que melhora a imagem da empresa, também é necessário verificar a integração e dependência entre as perspectivas de clientes e de processos internos. Como apresenta-se, o objetivo C.7 (Prestar suporte com qualidade, atendendo as expectativas dos clientes) e o objetivo C.8 (Atender os novos clientes nos prazos estabelecidos) também melhoram a imagem da empresa.

Nestas constatações, percebeu-se que o objetivo estratégico das perspectivas organizacionais deve ser compreendido estritamente como o alvo fim a ser atingido em cada perspectiva. Por exemplo, o objetivo de aumentar a receita com licenças de sistemas de gestão, pode ser obtido através de novas vendas de licença, bem como do aumento do preço do licenciamento, no entanto, não necessariamente isso representará aumento de receita, pois a empresa poderá perder clientes ao passo que se esforça em captar potenciais *prospects*. Neste caso, é importante dar atenção a perspectiva de processos internos a fim de reter os atuais clientes, bem como a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento que propiciará aos funcionários capacidades e motivação para execução com alta performance dos processos internos.

QUADRO ESTRATÉGICO PRELIMINAR					
Gestor	Perspectiva	Cód.	OE	Meta	Indicador/Medida
D	Financeira	F.1	Aumentar o valor das receitas de contrato de manutenção mantendo-o superior ao total das despesas operacionais e custos de prestação de serviço	Atingir indicador 1,0 até dezembro de 2008. A partir de 2009, manter indicador superior a 1,0.	Valor da Receita de Contratos / (Despesas Operacionais + Custo de Prestação de Serviço)
D	Financeira	F.2	Vender novos sistemas de gestão	Vender novos sistemas de gestão totalizando o valor de licenciamento de R\$ 815.000,00 pelo regime de competência no ano de 2008. Aproximadamente 20 sistemas de gestão. (Ex.: 1xR\$120.000,00 + 5xR\$55.000,00 + 14xR\$30.000,00)	Valor de licenças vendidas do sistema de gestão
J	Financeira	F.3	Vender sistema de gestão	30 sistemas	Vendas por mês
I	Financeira	F.4	Vender sistema de gestão	20 sistemas	Vendas por mês
J	Financeira	F.5	Revisar contratos e enquadramento fiscal	3 contratos quinzenalmente	Número de contratos avaliados
J	Financeira	F.6	Vender sistema de gestão com valor acima de R\$70.000,00	10 sistemas em 2008 (estão inclusos nos 30 sistemas)	Vendas por mês acima de R\$70.000,00
I	Clientes	C.1	Reduzir reclamações do cliente	Zero reclamações por cliente	Número de reclamações
P	Clientes	C.2	Garantir a satisfação do cliente perante o produto.	Nota 9 por cliente	Pesquisa de satisfação
J	Clientes	C.3	Reduzir reclamações do cliente	20 % em relação ao ano passado (por cliente)	Número de reclamações
J	Clientes	C.4	Solucionar problemas cumprindo prazos	80% dos Tickets	Solução de Tickets com cumprimento de prazo
D	Clientes	C.5	Investir em marketing	Investir em marketing 3% da receita com vendas (regima de caixa) de licença no segundo semestre de 2008. Para 2009, o investimento será de 5% sobre a mesma	% de investimento em marketing sobre a receita com vendas de licenças.

				base.	
P	Clientes	C.6	Aumentar o número de visitas comerciais	Garantir uma agenda de boa qualidade de 10 clientes	Número de agendamentos de visita
D	Clientes	C.7	Prestar suporte com qualidade, atendendo as expectativas dos clientes	Prestar suporte com qualidade, atendendo as expectativas dos clientes, atingindo 100% dos atendimentos no prazo.	Definir forma de acompanhamento de tickets concluídos. Sugestão: Estipular prazos máximos de conclusão de tickets cfe. urgência, e calcular % de atendimento no prazo
D	Clientes	C.8	Atender os novos clientes nos prazos estabelecidos	Atender os novos clientes nos prazos estabelecidos em 85% dos casos.	Cumprimento da agenda com o cliente
D	Processo Interno	P.1	Gerar novas funcionalidades e melhorias significativas nos produtos (novos módulos, documentação, funcionalidades significativas, etc)	2 melhorias por semestre, ou um novo módulo (ou seja, um módulo novo conta por duas melhorias)	Quantidade de melhorias implementadas
F	Processo Interno	P.2	Criar lista de exercícios do sistema de gestão que envolva as tarefas de cada setor da empresa	7 exercícios por setor da empresa, concluindo todos os setor em 60 dias após a implementação do sistema de alinhamento e monitoramento estratégicos	Número de exercícios criados por setor da empresa
F	Processo Interno	P.3	Manter módulo de treinamento atualizado	Manter módulo de treinamento atualizado	Número de atualizações do programa
F	Processo Interno	P.4	Definir cronograma com base nas tarefas de cada setor junto ao cliente	Definir o cronograma 15 dias antes da primeira visita.	Tempo entre a definição do cronograma e a primeira visita
P	Processo Interno	P.5	Possuir suporte eficiente, superando as expectativas do cliente	Cumprir 90% das demandas geradas ao suporte no prazo definido	Tempo de resposta
P	Processo Interno	P.6	Implementar novas melhorias e evolução constante do produto ou novos módulos.	Pelo menos 1 evento mensal	Quantidade de melhorias ou novos módulos
I	Processo Interno	P.7	Gerar novas funcionalidades e melhorias significativas nos produtos (novos	2 melhorias por semestre, ou um novo módulo (ou seja, um módulo novo conta por	Quantidade de melhorias implementadas

			módulos, documentação, funcionalidades significativas, etc)	duas melhorias)	
F	Processo Interno	P.8	Verificar a efetividade do treinamento através de exercícios/prova	Verificar a efetividade do treinamento aplicando exercícios/prova semanalmente, concedendo nota, A-Ótimo, B-Bom, C-Regular, D-Ruim e FF-Falta	Conceitos por usuário
D	Processo Interno	P.9	Liberar versão sem erros de sistema, gerados no último ticket	0 erros gerados por nós	Quantidade de versões liberadas com problema
K	Processo Interno	P.10	Fazer análise conjunta utilizando como critério os objetivos do cliente e a usabilidade do sistema	Reuniões semanais de 3 horas para análise de solicitações pendentes entre Karla, Daniel e/ou Ivan.	Número de horas destinadas para análise
K	Processo Interno	P.11	Programar dentro dos padrões estabelecidos e no tempo hábil.	3 Tickets por dia por desenvolvedor.	Número de tickets e solicitações fechadas.
J	Processo Interno	P.12	Desenvolver novos módulos	2 módulos por semestre	Número de módulos desenvolvidos
J	Processo Interno	P.13	Implantar pós-venda	Todos os clientes mensalmente	Tabulação dos relatórios de pós-venda
F	Processo Interno	P.14	Criar manual de uso	Concluir manual 60 dias após a implantação do sistema de alinhamento e monitoramento estratégicos	Número de menus transcritos em manual
D	Aprendizagem e Desenvolvimento	A.1	Após atingir o ponto de equilíbrio de contrato de manutenção, criar PPLR	8,3% das vendas de licença no segundo semestre de 2008. Para 2009, a participação será de 15,0%	Distribuição de resultado nas alíquotas propostas
K	Aprendizagem e Desenvolvimento	A.2	Conhecer detalhadamente todos os módulos (para o suporte)	Treinamentos semanais de 2 horas sobre todos os módulos	Número e tempo de treinamentos realizados
P	Aprendizagem e Desenvolvimento	A.3	Formar novos talentos através de evolução técnica e intelectual	Realizar 1 treinamento mensal focado no produto	Treinamentos realizados por funcionários
D	Aprendizagem e Desenvolvimento	A.4	Formar novos talentos através de evolução técnica e intelectual	1 treinamento por semestre (para ser considerado treinamento, tem de ser no mínimo 8 horas)	Treinamentos realizados por funcionários
J	Aprendizagem e Desenvolvimento	A.5	Capacitar funcionários	1 treinamento por semestre por funcionário	Número de funcionários treinamentos

K	Aprendizagem e Desenvolvimento	A.6	Conhecer detalhadamente todos os módulos (para os analistas e programadores)	Treinamentos de 2 horas sobre todos os módulos	Número e tempo de treinamentos realizados
---	--------------------------------	-----	--	--	---

Figura 3 – Quadro Estratégico Preliminar

A partir das informações do quadro estratégico preliminar, o facilitador se reuniu com os gestores, e solicitou que cada um avaliasse e sugerisse alterações no resultado da tabulação para um gestor específico. Na prática, o gestor J avaliou a tabulação do gestor P, enquanto que o gestor F avaliou a tabulação do gestor K, e, também paralelamente, o gestor D avaliou a tabulação do gestor I, e vice-versa para todos os casos.

Além disso, o facilitador e os gestores avaliaram e conjugaram os objetivos semelhantes, realocaram os que estavam em outra perspectiva e excluíram os inválidos. Então se alterou o quadro estratégico preliminar, criando o **quadro estratégico consolidado – figura 4**, a fim de facilitar na criação do mapa estratégico, bem como para traduzir a estratégia da empresa de forma organizada e prática.

Para tal, excluiu-se a coluna “Gestor”, bem como a coluna “Perspectiva”. Criou-se uma linha antes de cada perspectiva nomeando-a com a perspectiva organizacional correspondente, alterou-se os códigos, duplicando a letra do quadro estratégico preliminar. Estes aspectos tiveram motivação meramente visual.

Enquanto isso, criou-se a coluna “Afetado” para mostrar a relação de causa-efeito entre os objetivos estratégicos, proporcionando integração, isto é, vinculando-os.

Também inseriu-se a coluna “Fórmula” para tornar concreto o indicador/medida de cada objetivo. Especificamente, apresentou-se os cálculos que resultam no valor do indicador a ser monitorado.

No sentido de apoiar à geração das informações, incluiu-se a coluna “Origem dos Dados”, a qual mostra aonde os dados da fórmula são encontrados, podendo ser em arquivos, relatórios e módulos de sistemas.

Para detalhar o processo de obtenção das informações, inclui-se também a coluna “SI” (Sistemas de Informação), apontando os sistemas utilizados como apoio para a origem de dados.

Antes do indicador/medida, acrescentou-se ainda a coluna “responsável pelo indicador”. A idéia desta coluna foi para facilitar no processo de implantação do sistema de monitoramento, definindo qual gestor deve apurar este indicador.

Por fim, acrescentou-se a coluna “Periodicidade de Monitoramento” para apresentar o prazo de acompanhamento e avaliação dos objetivos. Desta forma, o responsável pelo indicador tem de acompanhar a periodicidade de monitoramento a fim de realizar a apuração dele para outro gestor, normalmente diretores, avaliá-lo.

Essas mudanças tiveram motivação estrutural, isto é, propiciaram novas reflexões para a criação na prática do sistema de monitoramento estratégico.

A criação do quadro estratégico consolidado – figura 4 aconteceu na perspectiva dos gestores implantarem o sistema desenvolvido. A idéia principal dos gestores foi que não queriam apenas colocar um mapa estratégico na parede de seus departamentos, mas sim, desejam monitorar realmente as operações e resultados, em função disso se detalhou este quadro.

QUADRO ESTRATÉGICO CONSOLIDADO

Cód.	OE	Afetado	Meta	Indicador/Medida	Resp.	Fórmula	Origem dos Dados	SI	Periodicidade Monitoramento
PERSPECTIVA FINANCEIRA									
FF.1	Aumentar a receita de licenciamento de sistemas	CC.1; CC.2;	Aumentar a receita de licenciamento de sistemas em 400% no ano de 2008 em relação a 2007	Índice do valor de licenças vendidas do sistema de gestão	J	$((\text{Valor de licenciamento de 2008}) / (\text{Valor de licenciamento de 2007})) * 100$	Arquivo: DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício)	MiTec e Planilha	Mensal
FF.2	Aumentar as receitas de contrato de manutenção mantendo-o superior ao total das despesas operacionais (DO) e custos de prestação de serviço (CPS)	CC.1; CC.2; CC.3; FF.3;	Atingir indicador 1,0 até dezembro de 2008	Índice de lucratividade dos contratos de manutenção	J	$(\text{Valor da receita de contratos de manutenção}) / (\text{Despesas operacionais} + \text{CPS})$	Arquivo: DRE	MiTec e Planilha	Mensal
FF.3	Reduzir despesas operacionais (DO) improdutivas	PP.3; PP.7;	Reduzir em 5% as despesas operacionais (DO) improdutivas em 2008 em relação a 2007	Índice de despesas operacionais (DO) improdutivos	J	$((\text{DO de 2008}) / (\text{DO de 2007})) * 100$	Arquivo: DRE	Planilha	Mensal
FF.4	Reduzir despesas financeiras (DF)		Reduzir em 3% as despesas financeiras (DF) em 2008 em relação a 2007	Índice de despesas financeiras (DF)	J	$((\text{DF de 2008}) / (\text{DF de 2007})) * 100$	Arquivo: DRE	Planilha	Mensal

PERSPECTIVA DE CLIENTES

CC.1	Captar clientes	PP.1; CC.2;	Captar 20 clientes em 2008	Índice de novos clientes	J	Número de clientes captados em 2008	Arquivos: Indicadores_Comercial e Evolução_Clientes_Colet	Planilha	Mensal
CC.2	Melhorar a imagem da empresa no mercado	CC.3; CC.4;	Investir em marketing 3% da receita com vendas (regime de caixa) de licença, no segundo semestre de 2008	Índice de investimento em marketing	J	Acumulado (Investimento em Marketing / Receita de licenças)	Arquivo: DRE	Planilha	Mensal
CC.3	Garantir a satisfação dos clientes	CC.4; PP.2; PP.8;	Nota 9 em uma escala de 0 a 10 em 90% dos meses no ano de 2008	Índice da pontuação dos clientes sobre a empresa	J	Pontuação dos clientes	Arquivo: Pesquisa de satisfação geral	Planilha	Semestral
CC.4	Reduzir reclamações dos clientes	PP.3; PP.5; PP.6; PP.7;	Reduzir em 20 % as reclamações em 2008 em relação a 2007	Índice de reclamações	K	$((\text{Número de reclamações em 2008}) / (\text{Número de reclamações em 2007})) * 100$	Relatório: Pesquisa de satisfação por ticket	MySuite e Colet Duplo Z	Mensal
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS									
PP.1	Realizar visitas a potenciais clientes	AA.1; AA.2; AA.3;	Realizar 10 visitas a potenciais clientes, semanalmente	Índice de visitas	J	Número de visitas agendadas por semana	Arquivo: Indicadores do comercial	Planilha	Semanal
PP.2	Executar pós-venda	AA.1; AA.2; AA.3;	Executar pós-venda em todos os clientes, bimestralmente	Índice de pós-venda		Criar	Questionário	Planilha	Mensal

PP.3	Implantar os sistemas nos prazos estabelecidos	AA.1; AA.2; AA.3; PP.4;	Implantar os sistemas nos prazos estabelecidos, em 100% das implantações	Índice de implantações	F	Implantações fora do prazo / Total de implantações	Arquivo: Evolução_Sistema_Colet	Planilha	Trimestral
PP.4	Manter módulo de treinamento atualizado	AA.1; AA.2; AA.3;	Manter módulo de treinamento atualizado semanalmente	Índice de atualizações do programa	F	Número de atualizações por período	Módulo de treinamentos	Colet DuploZ	Mensal
PP.5	Atingir a efetividade do treinamento	AA.1; AA.2; AA.3;	Atingir a efetividade do treinamento com no mínimo nota 9, em escala de 0 a 10, em 2008	Índice de efetividade	F	Número de treinamentos com nota a partir de 9 / Total de treinamentos	Pesquisa de satisfação de treinamentos	Planilha	Mensal
PP.6	Prestar suporte com qualidade, atendendo as expectativas dos clientes	AA.1; AA.2; AA.3;	Programar com qualidade, atendendo as expectativas dos clientes, atingindo 95% dos atendimentos dentro do prazo, em 2008	Índice de programação no prazo, conforme prioridade estabelecida. (baixa=30 dias; média=15 dias; alta=5 dias; imediato=no dia;)	K	Número de atendimentos no prazo / Total de atendimentos	Relatório de programação	MySuite	Mensal
			Atender com qualidade os clientes, atingindo conceito bom ou ótimo em 90%, em 2008	Índice de atendimento (Ótimo; Bom; Regular; Ruim)	K	Pontuação dos funcionários	Relatório de atendimento	MySuite	Mensal
PP.7	Eliminar a liberação de versões com erros	AA.1; AA.2; AA.3;	Eliminar a liberação de versões com erros mensalmente	Índice de versões liberadas com erro	K	Número de erros / número de versões liberadas	Criar	MySuite e Planilha	Mensal

PP.8	Gerar novas funcionalidades e melhorias significativas nos produtos (novos módulos, documentação, funcionalidades significativas, etc)	AA.1; AA.2; AA.3;	2 melhorias implementadas por semestre (1 novo módulo = 2 melhorias diversas)	Índice de melhorias implementadas	D	Número de melhorias por semestre	Criar	Planilha	Trimestral
PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO									
AA.1	Aumentar a motivação dos funcionários		Aumentar a motivação dos funcionários 20% em 2008 em relação a 2007	Índice de motivação	J	Motivação em 2008 / Motivação em 2007	Arquivo: Pesquisa de Clima Organizacional	Planilha	Trimestral
AA.2	Treinar funcionários sobre os módulos do produto		Treinar funcionários quinzenalmente, 2 horas sobre os módulos do sistema	Índice de treinamento interno	K	Tempo de treinamento por funcionário por período	Arquivo: Treinamento interno	Planilha	Mensal
AA.3	Formar novos talentos através de evolução técnica e intelectual		1 treinamento por semestre por funcionário (para ser considerado treinamento, tem de ser no mínimo 8 horas)	Treinamentos realizados por funcionários	K	Tempo de treinamento por funcionário por período	Arquivo: Treinamento externo	Planilha	Semestral

Figura 4 – Quadro Estratégico Consolidado

→ **Mapa Estratégico (do Quadro Estratégico para o Mapa)**

O processo de geração do **mapa estratégico** – **figura 5** foi bastante simples, bastou desenhar os retângulos, preenchê-los com os objetivos e ligá-los através de flechas a partir das informações contidas na variável “afetado” do quadro estratégico consolidado. No entanto, a compreensão e a execução dos objetivos contidos neste mapa tem sido o grande desafio aos gestores da empresa estudada.

Conforme pode-se ver, todos os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento afetam os objetivos da perspectiva de processos internos. Por outro lado, o objetivo financeiro “reduzir despesas financeiras” não é afetado por nenhum outro objetivo. Enquanto isso, outros objetivos, tais como “reduzir despesas operacionais” e “atingir a efetividade do treinamento”, embora tivessem objetivos afetando-os, fez-se necessário desenvolver iniciativas a fim de atingir as metas e/ou obter os indicadores.

→ **Inserindo as Iniciativas**

Na reunião de geração das iniciativas para atingir as metas, percebeu-se que as iniciativas tiveram duas frentes. Uma delas para atingir as metas já corroboradas pelos autores do *Balanced Scorecard* e as outras para obter um indicador ainda inexistente para um objetivo específico. Ainda, aconteceu o fato de alguns objetivos de uma perspectiva (por exemplo, o objetivo estratégico PP.1 “Realizar visitas a potenciais clientes”) serem considerados como as iniciativas para atingir outro objetivo estratégico (por exemplo, o objetivo estratégico CC.1 “Captar clientes”). Contudo, abaixo segue as iniciativas apresentadas com o (s) respectivo (s) objetivo (s) vinculado (s).

→ **Iniciativas da Perspectiva Financeira**

As iniciativas para atingir as metas desta perspectiva foram:

- Venda de novos sistemas (FF.1 e FF.2);
- Revisão de contratos (FF.3 e FF.4);

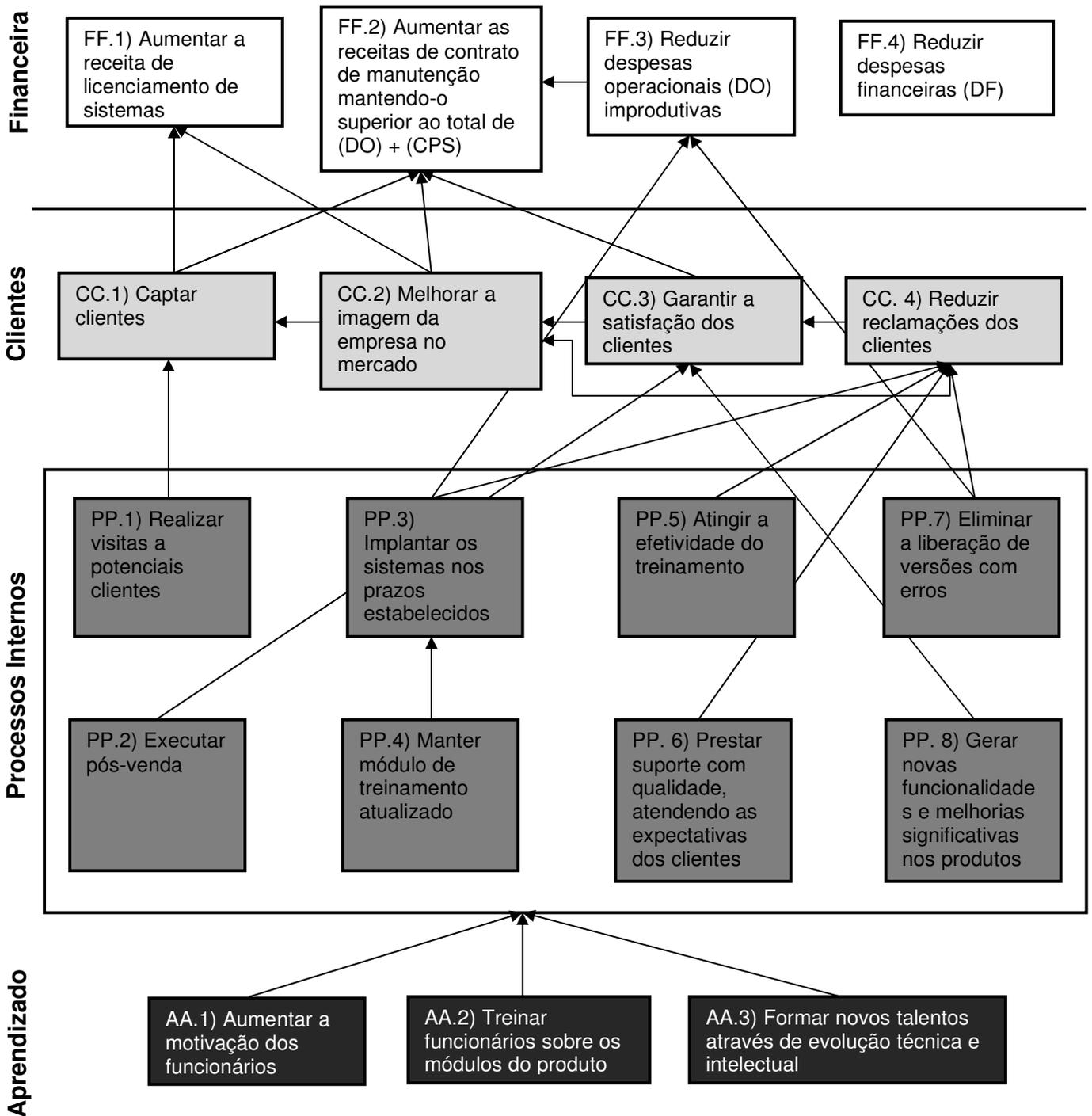


Figura 5: Mapa Estratégico da Empresa Estudada

Para esta perspectiva, não houve necessidade de iniciativas para a obtenção dos indicadores, uma vez que já são monitoradas.

→ **Iniciativas da Perspectiva de Clientes**

As iniciativas para atingir as metas desta perspectiva foram:

- Realização de contato a potenciais clientes (CC.1);
- Investimento em mídias através de folder institucional, outdoor e adesivos para os carros da empresa (CC.2);

As iniciativas para obter o indicador desta perspectiva foram:

- Realização de pesquisa de satisfação (CC.3);
- Definição dos tipos de reclamações (CC.4);
- Elaboração de relatório das reclamações (CC.4);

→ **Iniciativas da Perspectiva de Processos Internos**

As iniciativas para atingir as metas desta perspectiva foram:

- Realização de contatos telefônicos (PP.1);
- Aplicação de questionário à análise de requisitos (PP.3);
- Definição do cronograma de implantação, 15 dias antes dos treinamentos (PP.3);
- Reestruturação do manual dos clientes usuários (PP.4);
- Visita de pós-implantação, 10 dias após o dia D (PP.5);
- Reuniões semanais da equipe de análise de sistemas (PP.7 e PP.8);

As iniciativas para obter o indicador desta perspectiva foram:

- Discussão de criação de fórmula (PP.2);
- Execução de planilha para controle de implantações de produto (PP.3);
- Elaboração de questionário por menus do produto (PP.5);
- Inserção da prioridade imediata no sistema *mysuite* para atendimento ao cliente (PP.6);

- Criação de planilha de controle de liberação de versões (PP.7);
- Criação de planilha de controle de melhorias (PP.8);

→ **Iniciativas da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

As iniciativas para atingir as metas desta perspectiva foram:

- Implantação de um programa de participação nos lucros e resultados (AA.1);
- Premiação aos funcionários que atingirem as metas de treinamento interno (AA.2);
- Pagamento de 50 a 100% dos treinamentos externos (AA.3);

As iniciativas para obter o indicador desta perspectiva foram:

- Criação do índice de motivação (AA.1);
- Criação de planilha de controle de treinamento interno (AA.2);
- Criação de planilha de controle de treinamento externo (AA.3);

→ **Monitoramento da Implantação**

O processo de implantação do sistema de monitoramento se concretiza quando os gestores passam a utilizar as informações geradas a fim de subsidiar suas proposições de novas iniciativas, bem como ampliar ou reduzir a amplitude de objetivos estratégicos.

Para este processo não perder força, criou-se o comitê de gestão do monitoramento estratégico a fim de acompanhar este processo através de reuniões bimestrais de avaliação de indicadores, e reuniões semestrais de avaliação da estratégia da empresa a partir da elaboração e compreensão da dimensão organizacional, das forças competitivas, do planejamento estratégico e dos fatores críticos de sucesso, conforme **modelo de gestão ao funcionamento eficaz do monitoramento estratégico – figura 6**.

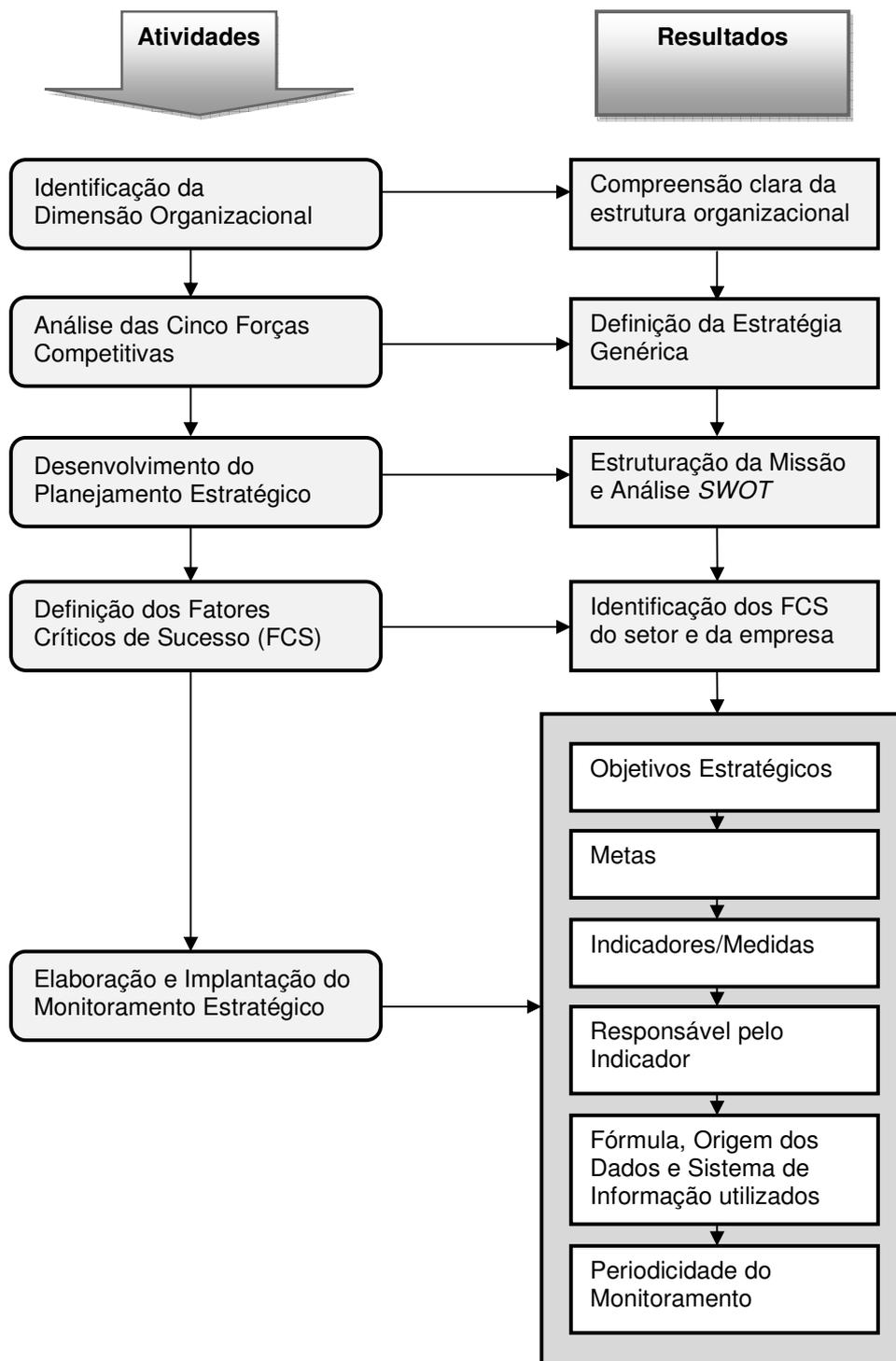


Figura 6: Modelo de Gestão ao Funcionamento Eficaz do Monitoramento Estratégico

CONSIDERAÇÕES FINAIS

→ Realizações

O estudo alcançou os objetivos propostos, traduzindo para a empresa estudada os fatores críticos de sucesso para o setor de sistemas de gestão. Por conseguinte, se desenvolveu um quadro, intitulado de estratégico, a fim de apresentar os objetivos, indicadores e metas para a empresa atingir sua estratégia. Nesta fase, vislumbrando o objetivo específico de “implantar o sistema desenvolvido”, percebeu-se a necessidade de acrescentar variáveis ao quadro estratégico preliminar com o intuito de facilitar o processo de implantação, bem como auxiliar os gestores no controle do sistema de monitoramento. Estas variáveis atenderam as necessidades de como calcular o indicador, de localização dos dados para o cálculo, dos sistemas de informação, dos responsáveis pela apuração dos indicadores, do prazo de apuração e da inter-relação dos objetivos, formatando o quadro estratégico consolidado.

A necessidade de inter-relação dos objetivos gerou a variável “afetado”, que quando preenchida, permitiu a apresentação dos objetivos no mapa estratégico. Por fim, as iniciativas foram apontadas tanto para a empresa atingir suas metas, bem como para obter os indicadores.

A implantação está ocorrendo em diversos departamentos e, inclusive, decisões já foram tomadas acerca de seus resultados. Um exemplo foi a contratação de um profissional de telemarketing para atingir a meta de realizar 10 visitas a potenciais clientes semanalmente, pois esta meta não estava sendo alcançada havia três meses.

Implicitamente, o estudo quis mostrar o relacionamento existente entre a dimensão organizacional, a estratégia genérica e as cinco forças competitivas, o planejamento estratégico e os sistemas de informação com o sistema de monitoramento estratégico.

Por fim, identificou-se que o sistema de monitoramento estratégico da forma proposta, além de controlar a estratégia da empresa em um conjunto de objetivos e

indicadores, possibilita mudanças de curso através de ajustes nos objetivos a fim de sustentar a missão da empresa.

→ **Limitações e Sugestões**

No projeto deste trabalho, o objetivo geral também era desenvolver e implantar um sistema de alinhamento estratégico. Porém, em função das dificuldades encontradas para a geração dos fatores críticos de sucesso, bem como nos detalhes a serem relevados para a implantação do sistema de monitoramento estratégico, tais como identificar o planejamento estratégico, os sistemas de informação e a estratégia genérica e as cinco forças competitivas, preferiu-se apenas desenvolver o sistema de monitoramento, sem esquecer que o sistema de alinhamento é fundamental para o alcance das metas, uma vez que, no caso de funcionários, ela possibilita a comunicação e educação, desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipe e sistemas de incentivo e recompensa. Sugere-se para empresa, desenvolvê-lo.

REFERÊNCIAS

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um modelo operacional para implantação. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, julho-setembro / 2003, PR, p. 9-33.

BRODBECK, A. F. ... [et al]. Práticas de Alinhamento Estratégico Promovidas em Organizações do Estado do Rio Grande do Sul. In: **XXIX EnANPAD**, Anais, Brasília, Distrito Federal, 2005.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10^a ed. São Paulo (SP): Atlas, 1989.

FERREIRA, A. A.; PEREIRA, M. I.; REIS, A. C. F. **Gestão Empresarial – De Taylor aos Nossos Dias**. São Paulo (SP): Thomson Pioneira, 1997.

HARTMANN, L. F. P. Planejamento **Estratégico para o Gerenciamento Total da Inovação**. 10^a ed. Tubarão (SC): Copiart, 2006.

KALLÁS, D. **Balanced Scorecard: Aplicações e Impactos – Um Estudo com Jogos de Empresa**. 2003. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **A Estratégia em Ação**. 14^a ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1997.

_____. **Alinhamento**. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2006.

_____. **Mapas Estratégicos**. 7ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2004.

_____. Painel de Controle Integrado: Medidas que Determinam o Desempenho. Brasil: **Harvard Business Review**., jan.-fev., 1996.

KLIEMANN N. F. J.; WALTER, F. Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard. In: VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000, Recife / PE. **VII Congresso Brasileiro de Custos (CD-ROM)**. Recife - PE : Editora Universitária - UFPE, 2000.

LUCE, F. B.; ROSSI, C. A. V. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. **Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM)**, Salvador, Bahia, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2ª ed. São Paulo (SP): Atlas S.A., 2003.

OLIVEIRA, D. P. O. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 6ª ed. São Paulo (SP): Atlas, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 7ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1986.

ROCKART, J. F. **Chief Executives Define Their Own Data Needs**. Harvard Business Review, 2 (March-April, 1979), pp 81-93.

RHODEN, M. I. S. [E-mail] 25 abr. 2008, Porto Alegre (RS) para Juliano Luiz Hartmann, São Leopoldo (RS). 1p. (Anexo - **Abordagem Introdutória aos Sistemas de Avaliação de Desempenho Empresarial**). Solicita texto adicional.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo (SP): Atlas, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8ª ed. São Paulo (SP): Atlas, 1995.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo (SP): Atlas, 1997.

WECHSLER, S. M. **Criatividade – descobrindo e encorajando**. 3ª ed. Campinas (SP): Livro Pleno, 2002.

APÊNDICE A – Questionário para Identificação dos Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Ferramentas/Sistemas de Monitoramento.

Público: Direção

Nome: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Objetivos Estratégicos

Definição: São os alvos que se pretende atingir.

1. Você identifica Objetivos Estratégicos gerais na empresa TECCOS? Cite os cinco principais?

2. Você identifica Objetivos Estratégicos no seu Departamento? Cite os cinco principais?

Indicadores/Medidas

Definição: São dados e informações numéricas que quantificam o desempenho de processos, de produtos e da organização como um todo.

3. Você identifica Indicadores para os Objetivos Estratégicos apontados acima? Liste-os?

Metas

Definição: São a quantificação de objetivos determinando o que se quer, quanto e quando.

4. Você identifica Metas para os Objetivos Estratégicos apontados acima? Liste-as?

Sistemas de Informação

Definição: São sistemas que usam a tecnologia de informação e demais recursos para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou apenas apresentar informações em um ou mais processos de negócio.

5. Quais são as Ferramentas/Sistemas utilizadas por Você para auxiliar na gestão no que se refere à obtenção dos indicadores?

APÊNDICE B – Questionário para Identificação dos Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Ferramentas/Sistemas de Monitoramento.

Público: Gerência

Nome: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Objetivos Estratégicos

Definição: São os alvos que se pretende atingir.

1. Você identifica Objetivos Estratégicos no seu Departamento? Cite os cinco principais?

Indicadores/Medidas

Definição: São dados e informações numéricas que quantificam o desempenho de processos, de produtos e da organização como um todo.

2. Você identifica Indicadores para os Objetivos Estratégicos apontados acima? Liste-os?

Metas

Definição: São a quantificação de objetivos determinando o que se quer, quanto e quando.

3. Você identifica Metas para os Objetivos Estratégicos apontados acima? Liste-as?

Sistemas de Informação

Definição: São sistemas que usam a tecnologia de informação e demais recursos para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou apenas apresentar informações em um ou mais processos de negócio.

4. Quais são as Ferramentas/Sistemas utilizadas por Você para auxiliar na gestão no que se refere à obtenção dos indicadores?
