

JÉFERSON DE SOUZA FLORES

**CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS DE
BUSINESS INTELLIGENCE QUE CONTRIBUEM
PARA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS À LUZ DOS PRINCÍPIOS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA**

2011

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

JÉFERSON DE SOUZA FLORES

**CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS DE *BUSINESS INTELLIGENCE*
QUE CONTRIBUEM PARA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS À
LUZ DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

São Leopoldo

2011

JÉFERSON DE SOUZA FLORES

**CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS DE *BUSINESS INTELLIGENCE*
QUE CONTRIBUEM PARA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS À
LUZ DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Professor Orientador: Dr. Adolfo Alberto Vanti

São Leopoldo

2011

JÉFERSON DE SOUZA FLORES

**CARACTERÍSTICAS DAS FERRAMENTAS DE *BUSINESS INTELLIGENCE*
QUE CONTRIBUEM PARA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS À
LUZ DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em ____ / ____ / _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Hideo Arima – PUC/SP

Prof^a. Dr^a. Clea Beatriz Macagnan – UNISINOS

Prof. Dr. Ernani Ott – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais pelo amor incondicional, condução e apoio em cada passo de minha vida.

À minha esposa Fernanda, por ser o meu porto seguro durante esta caminhada, sempre me ajudando com seu amor, carinho e compreensão.

Ao meu filho Pedro, por ser fonte de alegria e força para que eu nunca pensasse em desistir.

À empresa CVI Refrigerantes, na forma de seus gestores, que muito contribuiu para o êxito desta pesquisa.

Ao professor Adolfo Alberto Vanti pela orientação, compreensão nos momentos difíceis e confiança depositada em mim.

Ao professor Ernani Ott, por me estender gentilmente à mão quando muito precisei.

E a Deus por me proporcionar tudo isso.

*“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é
alguém que acredite que ele possa ser realizado.”*

(Roberto Shinyashiki)

RESUMO

O alinhamento entre as estratégias da Tecnologia de Informação - TI e os Objetivos Estratégicos da Organização é considerado um elemento chave do sucesso empresarial. Nesse sentido, a análise das ferramentas de TI utilizadas nas atividades organizacionais deve priorizar a busca de fatores que, além de alinhar a Tecnologia da Informação e os Objetivos Estratégicos, sirvam como mecanismos de monitoramento e controle do desenvolvimento das atividades e das decisões tomadas pelos gestores. Neste contexto, a presente pesquisa aborda o tema *Business Intelligence* - BI direcionado à obtenção dos objetivos estratégicos, utilizando a Governança Corporativa como instrumento de controle. Como objetivo da pesquisa, buscou-se diagnosticar as características das ferramentas de BI que contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos quando analisadas à luz dos Princípios de Governança Corporativa. O estudo de caso exploratório utilizou como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada cujas evidências coletadas foram tratadas, com o auxílio de *software* específico, com o uso das técnicas de análise léxica, análise de conteúdo e análise de discurso. A análise dos dados resultou em quatro características das Ferramentas de BI (Confiabilidade, Consistência, Disponibilidade e Capacidade Preditiva), que contribuem para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização, considerando a relação de tais características com os Princípios de Governança Corporativa.

Palavras-Chave: *Business Intelligence*. Objetivos Estratégicos. Princípios de Governança Corporativa.

ABSTRACT

The alignment between the strategies of Information Technology – IT and the organization's strategic goals is considered a key element of business success. In this sense, the analysis of IT tools used in organizational activities must prioritize the search for factors that, in addition to aligning Information Technology and the Strategic Objectives, serving as mechanisms for monitoring and controlling the activities development and decisions taken by managers. In this context, this research addresses the topic *Business Intelligence* focused on the achievement of Strategic Objectives, using the Corporate Governance as an instrument of control. Search aim sought, diagnose the features of BI tools that contribute to the achievement of strategic objectives when examined in the light of the Principles of Corporate Governance. The exploratory case study used as data collection instrument a semi-structured interview which evidence collected were treated, with the help of specific software, with the use of lexical analysis techniques, content analysis and discourse analysis. Data analysis resulted in four characteristics of BI Tools (Reliability, Consistency Availability and Predictive Capacity), which contribute to the achievement of the organization's strategic goals, considering the relationship of such features with the Principles of Corporate Governance.

Keywords: Business Intelligence. Strategic Objectives. Principles of Corporate Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos da Pesquisa	19
Figura 2: Modelo de Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI.....	25
Figura 3: Definição de Estratégia do Negócio, SI e TI	32
Figura 4: Tipos de Sistemas de Informação	34
Figura 5: Revisitando os Objetivos da Pesquisa.....	51
Figura 6: Expansão dos Objetivos da Pesquisa.....	72
Figura 7: Características das Ferramentas de BI que contribuem para os Objetivos Estratégicos sob a Luz dos Princípios de GC	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios de Governança Corporativa IBGC	30
Quadro 2: Resumo do Referencial Teórico.....	41
Quadro 3: Calendário de Entrevistas.....	48
Quadro 4: Missão, Valores, Negócio e Objetivos Estratégicos	54
Quadro 5: Detalhamento dos Objetivos Estratégicos.....	55
Quadro 6: Identificação dos Respondentes.....	56
Quadro 7: Resumo do anexo M	76
Quadro 8: Resumo do anexo N.....	77
Quadro 9: Resumo do anexo O.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: BI X Necessidade de Informações.....	67
Tabela 2: Relação Princípios de GC X Características das Ferramentas de BI.....	71
Tabela 3: Relação Objetivos Estratégicos X Características das Ferramentas de BI.....	73
Tabela 4: Relação Princípios de GC X Objetivos Estratégicos	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Inovação e Utilização de SI	61
Gráfico 2: Grau de Importância da Informação	62
Gráfico 3: Definição das Informações Disponibilizadas	63
Gráfico 4: Evolução do Nível de Informação	64
Gráfico 5: Modificações / Reestruturações / Adaptações nos SI.....	65
Gráfico 6: Relação Informacional Dependência X Gerenciamento X Relação....	66
Gráfico 7: Reflexo do uso do BI no Resultado	68
Gráfico 8: Características das Ferramentas de BI	69

LISTA DE SIGLAS

AE	Alinhamento Estratégico
BI	<i>Business Intelligence</i>
BPM	<i>Business Performance Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
COBIT	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DM	<i>Data Mart</i>
DW	<i>Data Warehouse</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ETL	<i>Extracting, Transforming and Loading</i>
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MM	<i>Margin Minder</i>
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OLAP	<i>Online Analytical Processing</i>
OLTP	<i>Online Transaction Processing</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SI	Sistemas de Informação
TI	Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS.....	19
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.2 Objetivos Específicos	20
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS VERSUS ESTRATÉGIAS DE TI.....	23
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	26
2.3 <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i> (BI)	31
3 METODOLOGIA	42
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	43
3.3 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	44
3.3.1 Visão Geral da Pesquisa	45
3.3.2 Procedimentos	46
3.3.3 Roteiro das Entrevistas	49
3.3.4 Tratamento e Análise dos Dados	49
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	51
4 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO	53
4.1.1 Estratégia Institucional	53

4.1.2 Expansão dos Objetivos Estratégicos	54
4.2 ESTUDO DE CASO	55
4.2.1 Gestores Entrevistados	56
4.2.2 Características das Ferramentas de <i>Business Intelligence</i>.....	58
4.2.2.1 Características de Infraestrutura / Recursos.....	58
4.2.2.2 Características Gerenciais	60
4.2.3 Relação entre Características das Ferramentas de BI e Princípios de GC.....	70
4.2.4 Características das Ferramentas de BI que Contribuem com os Objetivos Estratégicos	72
4.3 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	75
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	81
5.1 CONCLUSÃO	81
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES	
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES	92
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ANALISTA DE TI.....	97
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM O GESTOR FINANCEIRO.....	98
APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O GESTOR DE CONTOLADORIA.....	105
APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O GESTOR DE TI	119
APÊNDICE F – ENTREVISTA COM O GESTOR DE COMMERCIAL FINANCE	128
APÊNDICE G – ENTREVISTA COM O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS	137
APÊNDICE H – ENTREVISTA COM O GESTOR DE MARKETING.....	144
APÊNDICE I – ENTREVISTA COM O GESTOR INDUSTRIAL.....	153

APÊNDICE J – ENTREVISTA COM O GESTOR ADMINISTRATIVO / FINANCEIRO.....	161
APÊNDICE K – ENTREVISTA COM O GESTOR COMERCIAL.....	169
APÊNDICE L – ENTREVISTA COM ANALISTA DE TI	174
APÊNDICE M – RELAÇÃO TABELA 2, 3 E 4 – OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 CONVERTIDO DA ORIGEM GERADA VIA SOFTWARE SPHINX.....	177
APÊNDICE N – RELAÇÃO TABELA 2, 3 E 4 – OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 CONVERTIDO DA ORIGEM GERADA VIA SOFTWARE SPHINX.....	178
APÊNDICE O – RELAÇÃO TABELA 2, 3 E 4 – OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 CONVERTIDO DA ORIGEM GERADA VIA SOFTWARE SPHINX.....	179
APÊNDICE P – RELAÇÃO TABELA 2, 3 E 4 – OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 CONVERTIDO DA ORIGEM GERADA VIA SOFTWARE SPHINX.....	180
APÊNDICE Q – RELAÇÃO TABELA 2, 3 E 4 – OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 CONVERTIDO DA ORIGEM GERADA VIA SOFTWARE SPHINX.....	181

ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO.....	183
---	-----

1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial ocorrida no final do século XVIII trouxe consigo uma série de mudanças tecnológicas que tiveram reflexos no processo produtivo das organizações da época. Além dessas inovações, a mão de obra foi gradativamente perdendo espaço para as máquinas, os mercados se expandiram e surgiram as primeiras grandes empresas globais.

A expansão dos mercados e os grandes conglomerados empresariais criaram uma realidade organizacional onde os acionistas e proprietários não eram mais os gestores diretos dos seus ativos, sendo obrigados a delegar a gerência de seus negócios e tomar decisões estratégicas com base em informações que demonstram o andamento da operação da organização, em detrimento do acompanhamento próprio das atividades diárias.

Estas informações só se tornaram possíveis com o desenvolvimento tecnológico, pois a expansão dos negócios gerou um aumento da quantidade de registros referentes às atividades operacionais. Assim, as informações estratégicas utilizadas no processo de decisão, suportadas pela tecnologia da informação, são organizadas, mantidas e formatadas de tal maneira que atenda as necessidades dos gestores, acionistas ou proprietários e que tem como características, por exemplo, a utilidade, a confiabilidade, a acurácia e a tempestividade.

Essa afirmação parte da premissa de que todas as decisões tomadas na organização estão direcionadas a atender os objetivos e interesses dos acionistas ou proprietários e que esses dados são formatados para expressar o andamento das atividades em função destes objetivos. Porém, esse seria um cenário ideal que não necessariamente é o que se presencia na prática.

Muitas vezes os interesses dos gestores e responsáveis pela informação não coincidem com os interesses dos acionistas e proprietários, o que acaba mudando a percepção desses quanto à real situação patrimonial e o andamento

das atividades de sua organização. Essa diferença entre interesses de gestores e acionistas é entendida como sendo um conflito de agência.

Na teoria da agência, os conflitos entre o proprietário (principal) e o gestor contratado (agente) surgem quando ambos visam a maximização de suas utilidades pessoais e este último tende a não agir no melhor interesse do primeiro (JENSEN; MECKLING, 1976).

Nesse contexto, para que se possa monitorar o direcionamento das decisões tomadas pelos gestores da empresa no que tange à confecção dessas informações, pode-se adotar um conjunto de mecanismos que vigia a gestão e o desempenho da organização, alinhando os objetivos e interesses dos acionistas ou proprietários com os de seus gestores.

Esse conjunto de mecanismos são definidos na literatura como Governança Corporativa - GC que é o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa e os conselheiros de administração (LODI, 2000).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009) a GC tenta assegurar ao sócio-proprietário o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão acontece como intermédio do conselho de administração, auditoria independente e conselho fiscal que são instrumentos fundamentais para o controle da organização.

Nesse intuito, a Governança Corporativa busca atingir seus objetivos convertendo princípios em recomendações objetivas alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009).

Vários autores e organismos que tratam da Governança Corporativa definem os princípios basilares que devem ser convertidos em recomendações e

aplicados nas organizações. Esta pesquisa utiliza como base os fundamentos da Lei *Sarbanes-Oxley* e os valores emanados pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) para a definição dos Princípios de Governança Corporativa que serão adotados para esta pesquisa, como seguem:

- Justiça e Equidade (*Fairness*);
- Prestação de Contas (*Accountability*);
- Cumprimento de Normas (*Compliance*);
- Transparência (*Disclosure*).

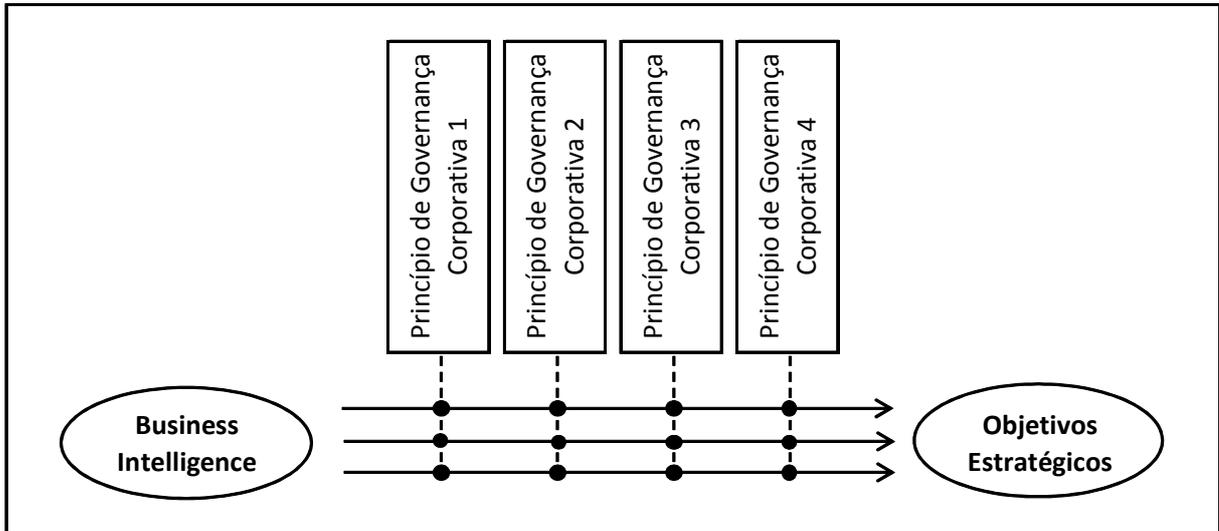
A tecnologia de informação - TI, detentora dos dados que serão transformados em informações voltadas para a tomada de decisão, da gerência e dos proprietários, deve se apoiar no Planejamento Estratégico da organização para que essas informações estejam alinhadas com os objetivos de acionistas e proprietários.

O alinhamento entre os objetivos da organização e a TI (com o uso de suas ferramentas) auxilia a GC na manutenção do rumo traçado pelos sócios-proprietários monitorando as ações dos gestores e o desempenho da organização.

Nesse sentido, quando a informação está alinhada aos objetivos da organização e pautada por princípios de Governança Corporativa, os objetivos de acionistas e proprietários tendem a ser respeitados na decisão dos gestores.

Com base nessa afirmação, surge o problema que orientou esta pesquisa: Quais características de ferramentas de BI contribuem com os Objetivos Estratégicos quando analisadas à luz dos Princípios de Governança Corporativa?

Figura 1: Objetivos da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Essa questão problema pode apresentar relações conforme a Figura 1, que é a expressão gráfica dos objetivos de pesquisa, e também direciona a operacionalização metodológica do presente trabalho.

1.1 OBJETIVOS

Com a missão de responder a questão problema, foram traçados os seguintes objetivos de pesquisa:

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é diagnosticar as características de ferramentas de *Business Intelligence* que contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos quando analisadas à luz dos Princípios de Governança Corporativa.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais características das ferramentas de BI utilizadas na organização e revisados na bibliografia;
- Verificar quais características das ferramentas de BI se relacionam com os Princípios de Governança Corporativa;
- Apurar quais características das ferramentas de BI, relacionadas a Princípios de Governança Corporativa, buscam melhor atender os objetivos estratégicos da organização.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A Tecnologia da Informação versa sobre os mais variados assuntos pertinentes à relação entre a organização, gestão de informação, pessoas (usuários e demais atores da área de TI), *hardware* e *software*. Este estudo se delimita a analisar de forma específica as ferramentas que compõem a estrutura de *Business Intelligence* e suas relações.

A Governança Corporativa pode ser trabalhada sob aspectos diferentes relacionados à sua aplicação. Essa aplicação é derivada no Brasil das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009) e no âmbito internacional dos *Principles of Corporate Governance* (OECD, 2004). Esta pesquisa explora apenas os princípios que suportam essas práticas.

Não foi objeto deste estudo a Governança de Tecnologia da Informação, assim como também não foram analisados Princípios de Governança Corporativa definidos como não aplicáveis no contexto da organização em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Dentre os motivos que justificam a realização deste estudo, pode-se destacar a relevância da pesquisa para o meio acadêmico. Os temas “Governança Corporativa” e “Alinhamento Estratégico entre TI e Negócio” são amplamente estudados de forma separada, mas que ainda se identifica uma lacuna teórica na relação entre ambos.

Na medida em que essa relação contribui para a ampliação do monitoramento organizacional e otimização do recurso informação, o estudo se torna relevante, por se tratar de temas voltados a gestão e controle das organizações com vistas a sua perenidade. Dessa forma, a pesquisa se torna oportuna devido ao crescimento dos temas Governança Corporativa (IBGC, 2009) e *Business Intelligence* (TURBAN *et al.*, 2009) nas duas últimas décadas em decorrência de fatos como a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley* nos EUA, da abertura dos mercados e a concorrência global.

A pesquisa também se torna viável a partir da franca disseminação da cultura tecnológica que auxilia as organizações no seu controle, avaliação de desempenho e projeções de futuro e contribui para o crescimento dos estudos nessa linha de pesquisa.

A pesquisa de BI relacionada aos objetivos estratégicos e principalmente na governança corporativa pode ser justificativamente importante para também ampliar a garantia de transparência, equidade, prestação de contas e cumprimento de normas das empresas resultando em diminuição de fraudes. Isso pode ocorrer em função de a operacionalização do BI cruzar informações em situações que os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG's) tradicionais não conseguem fazer.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação será estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, abordar-se-á, além de contextualização, a delimitação do tema e relevância do estudo, o problema de pesquisa e os objetivos que se buscam atingir para resolução do problema.

No segundo capítulo, constar-se-á a base teórica referencial sobre os temas que serão pesquisados. O referencial teórico foi desenvolvido de acordo com uma linha de raciocínio que pretende estabelecer a relação existente entre as ferramentas de *Business Intelligence* e os objetivos estratégicos da organização quando analisadas sob a ótica dos Princípios de Governança Corporativa.

No terceiro capítulo, compreender-se-á a metodologia utilizada na pesquisa, onde a metodologia será classificada e posteriormente serão explicitados os caminhos trilhados nas etapas de coleta de dados (protocolo de estudo de caso), organização e análise dos resultados.

No quarto capítulo, analisar-se-ão os dados com vistas a cumprir os objetivos de pesquisa, traçados no sentido de responder a questão problema e, por fim, no quinto capítulo trar-se-á a conclusão sobre o estudo, as limitações, as sugestões para novos estudos e as contribuições que o estudo pode trazer às organizações, bem como à academia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desenvolvido neste trabalho é apresentado em quatro blocos. O primeiro deles trata dos objetivos e estratégias organizacionais e o alinhamento entre esses objetivos e estratégias e as estratégias de TI, no segundo e terceiro blocos são abordados temas pertinentes à Tecnologia da Informação e a inserção das Ferramentas de *Business Intelligence* nesse contexto, por fim, são expostas as bases conceituais que alicerçam a Governança Corporativa em princípios.

2.1 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS VERSUS ESTRATÉGIAS DE TI

Estratégia organizacional é o conjunto de recursos (recursos humanos, recursos técnicos, recursos financeiros, etc.) a disposição dos gestores, que estão sendo utilizados. Para a adoção de estratégias, os gestores devem avaliar o ambiente em que a organização está inserida, com o objetivo de estabelecer os caminhos, cursos e programas de ação que devem ser implantados para alcançar os objetivos previamente traçados por ela (ANSOFF, 1990).

Esse programa de ação é o Planejamento Estratégico, que pode ser definido como o desenvolvimento de um programa voltado a atingir objetivos e metas da organização, tendo um curso ou caminho definido antecipadamente com informações sobre o que, como e quando agir para o cumprimento dessas metas (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1986).

Torna-se imperioso, portanto, que as organizações busquem alinhar a estratégia de condução de suas atividades com os seus objetivos estratégicos, de forma que o caminho traçado leve em consideração o ambiente e os diversos recursos disponíveis.

Nesse sentido, este alinhamento estratégico, segundo Porter (1992), pode ser entendido como sendo os meios pelos quais as organizações buscam alinhar os recursos corporativos às oportunidades e ameaças do ambiente, onde as decisões baseadas nas estratégias de negócio ajudam a ligar os recursos corporativos ao ambiente em que estão inseridas.

A Tecnologia da Informação, como parte destes recursos, também deve estar alinhada às estratégias da organização, a harmonia entre a estratégia de negócios e a estratégia de TI, entre outros fatores, é considerada uma das chaves para o sucesso organizacional (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993). Por essa justificativa, autores como Reich e Benbasat (1996), Teo e Ang (1999) e Sabherwal e Chan (2001) discorrem sobre os impactos causados pela tecnologia de informação no desempenho dos negócios. Esses estudos tratam especificamente dos fatores que geram o alinhamento entre estratégias de negócios e de TI, sua natureza, os impactos causados nas organizações e seus modelos.

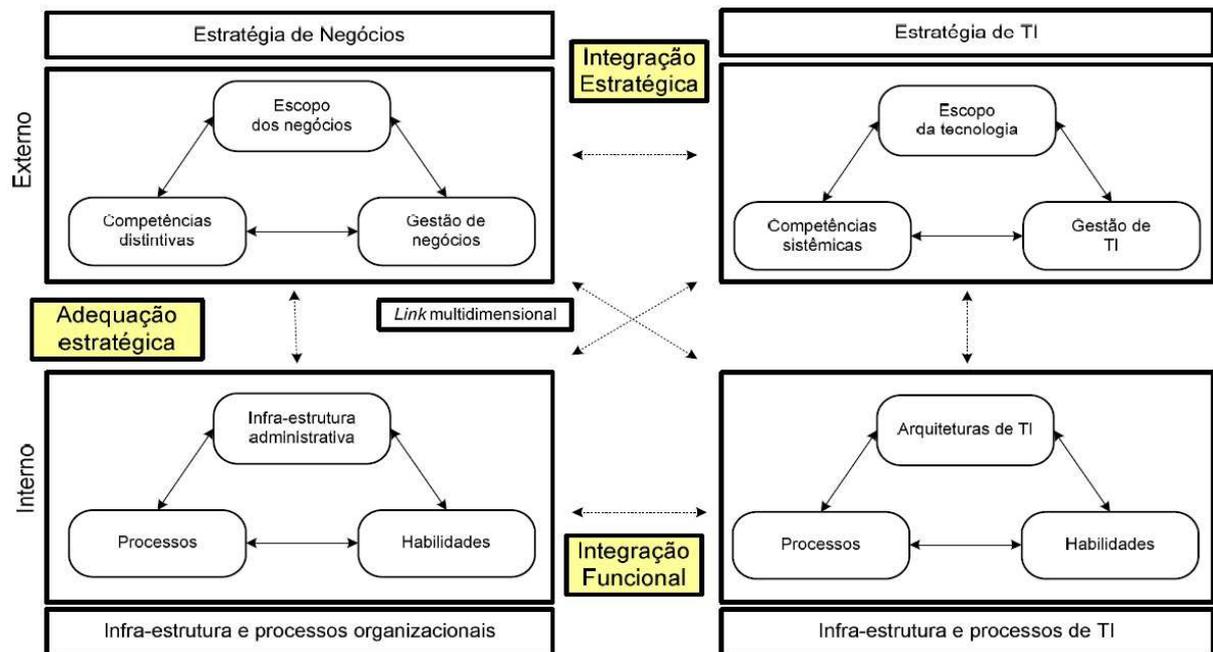
Affeldt e Vanti (2009) apresentam alguns modelos de AE de TI considerados precursores como o Modelo de Alinhamento de Leavitt (1965) e o Modelo de Alinhamento de Rockart e Scott Morton (1984) e também modelos como o de Henderson e Venkatraman (1993) e o Modelo de Alinhamento de Brodbeck e Hoppen (2002).

O modelo de Leavitt (1965) é composto por quatro variáveis (tarefas, atores, tecnologia e estrutura) interdependentes que interagem entre si formando um cenário interativo onde a modificação de uma variável acabava afetando a situação de outra(s) variável(is). Baseado no modelo de Leavitt (1965), Rockart e Scott Morton (1984) adaptaram variáveis (estrutura organizacional e cultura corporativa, processos de gestão, indivíduos e papéis, estratégias da organização e tecnologias) e mudaram concepções do modelo original.

O modelo proposto por Henderson e Venkatraman (1993) organiza o AE de TI em quatro componentes separados em ambiente externo (estratégia de

negócios e estratégia de TI) e ambiente interno (infraestrutura administrativa e arquiteturas de TI). Dessa forma, o alinhamento pode ser cruzado e multidimensional, dependendo do tipo de organização.

Figura 2: Modelo de Alinhamento Estratégico entre Negócios e TI



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993, p. 476)

No Modelo de alinhamento de Brodbeck e Hoppen (2002), que teve Henderson e Venkatraman (1993) como uma de suas origens, o AE é um modelo cíclico (representando o status contínuo do AE) formado por uma ligação multidimensional (estratégias de negócios x infraestrutura e processos organizacionais x estratégias de TI x infraestrutura e processos de TI), tendo ainda como variáveis, o contexto organizacional, o ambiente interno e o ambiente externo.

Essas quatro variáveis propostas por esse modelo de Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação, devem se alinhar de forma cruzada ou multidimensional e essa situação possibilita uma pluralidade de formatos para a implementação das estratégias organizacionais.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Essas estratégias implementadas pelas organizações são fruto dos interesses de seus proprietários. Esses nem sempre representam os mesmos interesses dos gestores que têm o controle dessas organizações.

Berle e Means (1932) explicitam o chamado problema de agência onde o desejo de lucro máximo compatível com um grau de risco aceitável por parte dos proprietários se opõe ao desejo de lucro pessoal, prestígio, poder e recompensas pelo zelo dos controladores.

A separação existente entre a propriedade e o controle se justifica pela busca da eficiência de estruturas de governança. Esse ganho de eficiência se dá pela alocação adequada do capital humano em suas funções de especialidade (FAMA; JENSEN, 1983).

A separação da propriedade do capital nos Estados Unidos e o alto nível de independência que a direção das organizações obteve, foi determinante para a origem da Governança Corporativa. O questionamento quanto aos limites de atuação dos controladores foi o ponto inicial para que essa discussão se iniciasse (DUBEUX, 2001).

A Governança Corporativa ganhou destaque, segundo Bolton, Becht e Roell (2002) nas duas últimas décadas, por se tratar de um sistema que visa o controle do desempenho das organizações, muitas vezes, alavancados por essa separação entre controle e propriedade.

Os autores justificam que esse “despertar de atenção” em torno do tema se deu por razões como as privatizações, reformas em fundos de pensão, crescimento de poupança privada, aquisições, desregulamentação do mercado de capitais, crises em países emergentes, especialmente na Ásia; escândalos e falência de grandes empresas (*Enron*, *WorldCom*, *Tyco* e *Arthur Andersen*).

Esses escândalos ocorridos nos EUA, a partir do ano 2000, provocaram a discussão sobre a necessidade de melhorias nos regramentos da Governança Corporativa. Em julho de 2002, foi sancionada a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), que alterou regras para empresas de capital aberto, visando recuperar o cenário econômico americano aumentando a confiança dos investidores (PELEIAS *et al.*, 2010).

Fontes e Leite (2011) sugerem que a SOX, “ao mesmo tempo em que serve como um instrumento de restituição dos princípios éticos e morais, constitui um *factor* (sic) relevante das boas práticas de gestão empresarial nas empresas”. Assim, a SOX proporciona valor agregado às organizações, resultando numa melhor qualidade de procedimentos, controles internos e resultados financeiros.

Em sua maioria, essas justificativas para o aumento de atenção à GC se devem aos problemas relacionados ao descontrole, falta de direção e autoridade. Carvalho (2001) descreve a Governança Corporativa como sendo os mecanismos ou princípios que governam o processo de tomada de decisão nas organizações.

A definição de Governança Corporativa é bastante abrangente, Shleifer e Vishny (1997) a conceituam como a forma pela qual quem investiu seus recursos financeiros na organização consegue assegurar o retorno dos seus investimentos.

Esses retornos podem ser vistos também por meio do aspecto social. Um dos princípios da GC é o “Compliance” que visa atender às normas institucionais, sociais, ambientais, tributárias, entre outras. Essa relação entre o aspecto social e a Governança Corporativa é visível quando analisados grupos que investem nesses aspectos.

Vallone (2011) mostra um comparativo do rendimento médio das ações das empresas que investem no aspecto sócio-ambiental ou GC se comparadas

às ações das demais empresas. As primeiras tiveram rendimento médio de 10,54%, em 12 meses, percentual esse que cai para 4,5% nos demais casos.

Essa diferença de retorno se dá muito em função da prestação de contas das organizações à comunidade, o que também é um princípio de governança, agregando assim valor para a comunidade.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) criou uma cartilha onde promove a discussão sobre o tema e fomenta a utilização de práticas de GC. Nessa cartilha o IBGC (2009, p. 19) define que “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas”. Ainda define que o sistema envolve relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Para a aplicação deste sistema, o IBGC editou as “Boas Práticas de Governança Corporativa” que em resumo, convertem princípios em recomendações objetivas e alinham os interesses dos investidores e tem a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização e, com isso, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009).

Esse alinhamento de interesses é um dos pontos cruciais para a justificativa das práticas de Governança Corporativa. Isso porque os investidores que aplicam seus recursos nas organizações, têm interesses muitas vezes conflitantes com os gestores responsáveis por administrar esses recursos e esse problema é conceituado como sendo um problema de agência.

A Teoria da Agência busca explicar a relação entre duas ou mais pessoas. Hendriksen e Van Breda (1999) afirmam que uma dessas pessoas é o agente e a outra o principal. Nessa relação, o agente se compromete em realizar tarefas para o principal e o principal a remunerá-lo por isso.

Na teoria ideal, o que se espera é que o agente tome decisões voltadas aos interesses do principal, porém, de acordo com Jensen, Murphy e Wruck

(2004), intimamente as pessoas estão interessadas em si mesmas e isso em algum momento gerará conflitos de interesse com o principal e devido à isso se configura o primeiro problema de agência.

Para Eisenhardt (1989), os problemas que a teoria de agência tenta solucionar estão separados em dois grupos, tais como:

- Desejo e meta do principal são conflitantes aos anseios do agente;
- É difícil ou muito caro para o principal monitorar as decisões e o comportamento do agente, principalmente frente aos riscos.

Nesse contexto, a Governança Corporativa surge com o foco principal de auxiliar a minimizar os problemas de agência que existirão tanto em organizações comerciais quanto em qualquer relação social onde haja conflito de interesses (JENSEN; MURPHY; WRUCK, 2004).

A aplicação das práticas de Governança Corporativa tem como base princípios que resumem a conduta adequada para determinados tipos de situações. Vários autores e institutos de pesquisa sobre GC emitiram seus princípios com base em suas práticas aplicáveis a cada local.

Macedo, Mello e Tavares Filho (2006) indicam que tendo como princípios basilares: a transparência (*disclosure*); a equidade (*fairness*); a prestação de contas (*accountability*); o cumprimento das leis (*compliance*); e a ética (*ethics*), a GC estará auxiliando a organização a atingir seus objetivos, proporcionando ao investidor uma maior segurança, a qual repercutirá na garantia de retornos aos investimentos efetuados e uma menor percepção de risco, tendo em vista que a incerteza atrelada ao investimento figura-se menor.

O IBGC (2009), por sua vez, emitiu os princípios básicos de Governança Corporativa com base em sua cartilha, quais sejam:

Quadro 1: Princípios de Governança Corporativa IBGC

Transparência	Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
Prestação de Contas	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Fonte: IBGC (2009)

Nesta pesquisa são adotados os quatro princípios de Governança Corporativa utilizados como base para os fundamentos da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) e os valores emanados pela OECD.

A escolha desses quatro princípios se justifica, na medida em que os princípios criados em 1999 pela OECD são considerados o terceiro marco na evolução histórica da Governança Corporativa, tendo como fato que marca essa evolução histórica a criação da Lei SOX.

Lodi (2000) identifica cada um desses princípios da OECD por palavras em inglês elencadas a seguir e explicadas da seguinte maneira:

- *Fairness*: traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores;

- *Disclosure*: usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados;
- *Accountability*: ou responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões nos negócios;
- *Compliance*: ou obediência às leis do país e cumprimento delas.

Corroborando com Lodi (2000), Gallon, Beuren e Hein (2007) afirmam que os princípios são expressões-chave que procuram definir sua diversidade e abrangência e se enquadram como um sistema de valores que dão sustentação a boa governança e são eles: a equidade (*fairness*); a transparência (*disclosure*); a prestação de contas (*accountability*) e obediência e cumprimento das leis do país (*compliance*).

A aplicação destes princípios, com o intuito de melhorar a gestão e aumentar o controle, pode ter subsídio nas ferramentas de sistemas de informação, explicitados no capítulo seguinte.

2.3 BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

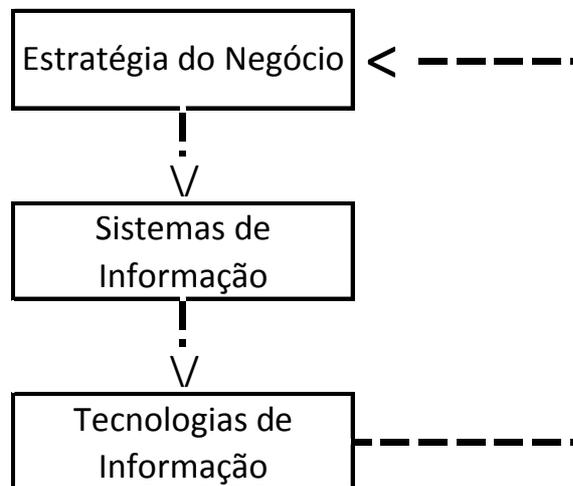
A Tecnologia da Informação é um termo de sentido amplo que descreve a coleção de recursos de informação da organização, estando incluídos os seus usuários e a gerência que os supervisiona, ou seja, a TI inclui toda a sua infraestrutura e todos os outros sistemas de informação de uma organização (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005).

Essa definição traz à tona a separação visível que existe entre a Tecnologia da Informação e os Sistemas de Informação. O conceito de TI é mais abrangente que o de sistemas de informação, pois insere sob sua definição as figuras da organização e da gestão, não apenas se limitando a *software*, *hardware* e os usuários.

Para Turban, Rainer e Potter (2005), os Sistemas de Informação - SI coletam, processam, armazenam, analisam e disseminam informações para uma finalidade específica. Um SI pode incluir, *hardwares*, *softwares*, rede, banco de dados e inclusive pessoas. Nesse sentido, os sistemas de informação têm um papel relevante na obtenção de vantagem estratégica em relação ao mercado. Para isso, se utiliza dos recursos de TI para desenvolver produtos, serviços e capacidades.

Sistemas de Informação é o conjunto integrado de processos, principalmente formais, desenvolvidos em torno do usuário, que operando sobre um conjunto de dados estruturados de uma organização, coleta, processa e distribui seletivamente as informações necessárias para a atividade operacional e de gestão da organização (PECHUÁN, 1997).

Figura 3: Definição de Estratégia do Negócio, SI e TI



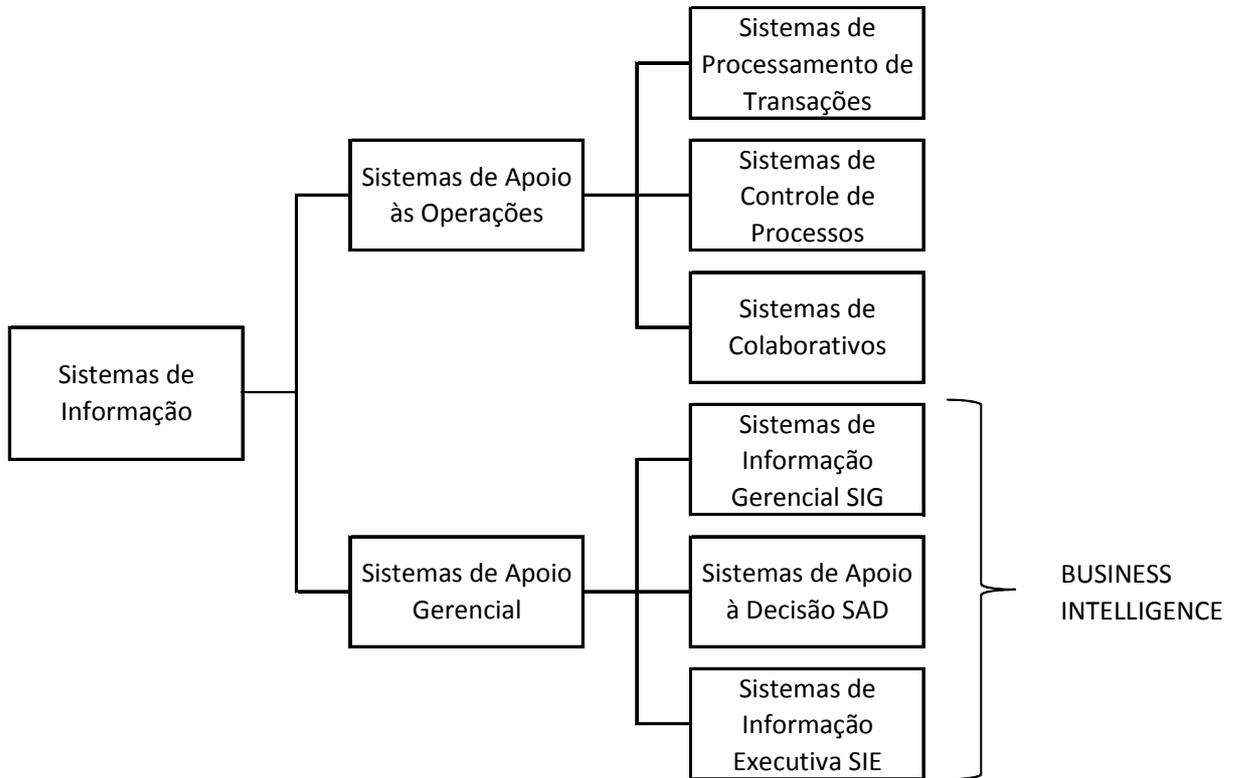
Fonte: Pechuán (1997, p. 22)

Para Pechuán (1997), a estratégia de negócio define a necessidade de informações (SI) e essa se define por sua vez, a necessidade de tecnologia de informação, a qual mediante progressiva implantação amplia a capacidade de elaboração da estratégia de negócio e, conseqüentemente, a definição de novas

necessidades. Portanto, pode-se inferir que está englobado pela TI o conjunto de recursos voltados a atender as necessidades informacionais de uma organização, tanto no que se refere à gestão quanto aos sistemas de informação, sendo que ambos contribuem para obtenção de vantagem competitiva e os SI se utilizam dos demais recursos de TI para auxiliar a obter essa vantagem.

O'Brien (2004) organiza os sistemas de informação em dois grandes grupos, os sistemas voltados ao apoio das atividades operacionais (processamento de transações ao controle de processos e à colaboração entre equipes e grupos de trabalho) e os sistemas voltados ao processo de tomada de decisão gerencial (SIG, SAD e SIE). Na Figura 4, Silveira (2007) adapta o modelo de O'Brien (2004) segregando o que pode ser caracterizado como *Business Intelligence*.

Figura 4: Tipos de Sistemas de Informação



Fonte: Silveira (2007, p. 97)

As ferramentas de *Business Intelligence* surgem da utilização desses sistemas de apoio gerencial, combinados com outras ferramentas e estruturas, que geram informações mais rápidas e com maior qualidade para o processo de tomada de decisão.

Business Intelligence é uma expressão livre de conteúdo, isso quer dizer, que seu significado é diferente para pessoas diferentes, além de se tratar de um termo “guarda-chuva”, pois sob sua denominação estão incluídas arquiteturas, ferramentas de TI, banco de dados, aplicações e metodologias (TURBAN *et al.*, 2009).

As ferramentas de *Business Intelligence*, contudo, não são produtos, tampouco sistemas. É um termo abrangente que combina arquiteturas, aplicações e bancos de dados. Ele permite o acesso em tempo real, acesso interativo, análise e manipulação da informação, além de fornecer aos seus

usuários, fácil acesso aos dados da organização. Ao fornecer essas informações valiosas, tais ferramentas ajudam os gestores a tomar decisões mais seguras e suprir usuários finais com informações críticas do negócio, com relação a seus clientes ou parceiros, incluindo informações sobre comportamentos e tendências (ZAMAN, 2005).

BI é uma categoria ampla de aplicações e técnicas para coletar, armazenar, analisar e oferecer acesso aos dados e ajudar os usuários da empresa a fazerem melhores negócios e tomarem melhores decisões estratégicas (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005).

Segundo Elbashir, Collier e Davern (2008), sistemas de BI são definidos como ferramentas específicas para análise de dados, consultas e relatórios, (tais como OLAP e *dashboards*) que dão suporte organizacional para a tomada de decisões que potencialmente melhoram o desempenho de uma série de processos de negócios. As ferramentas de BI são complementadas por uma infraestrutura específica de TI (incluindo *Data Warehouses*, *Data Marts* e Ferramentas de ETL) que são necessárias para implantação e uso efetivo do BI.

As atividades das organizações acabam por gerar um número infindável de dados que, muitas vezes, são armazenados em sistemas, lugares e formatos diferentes. As ferramentas de BI reúnem todos os dados relacionados para transformá-los em informação e a mesma, que é analisada corretamente, pode ser usada para a tomada de decisão que possa finalmente se transformar em ação. Em resumo, Zaman (2005, p. 1) complementa que o “BI transforma dados em informações, informações em decisões, e decisões em ação”.

Peça chave para que se entenda como o BI transforma dados em informações, sendo que essas informações deem subsídio para que gestores tomem decisões e possam agir com segurança, ou seja, entenderem como as ferramentas de *Business Intelligence* são estruturadas para esse processo.

Necessário salientar que essas ferramentas não produzem qualquer tipo de dados, mas elas usam os dados produzidos por outras aplicações de negócio, como os sistemas integrados de gestão (ERP), os sistemas de gestão de relacionamento com clientes (CRM) e os sistemas de gestão da cadeia de suprimentos (SCM), entre outros.

Turban *et al.* (2009) e Zaman (2005) explicam que para que os dados coletados nessas outras aplicações possam se transformar em informações úteis para a tomada de decisão, uma combinação de tecnologias e arquiteturas são necessárias. Algumas ferramentas que compõem a estrutura de BI são os *Data Warehouses* (DW), o *Data Mart* (DM), as ferramentas de ETL (*extract, transform and load*), relatórios e ferramentas de consulta, *Balanced Scorecards*, *Dashboards*, OLTP, OLAP, o *Data Mining*, sistemas de notificação e alerta e ferramentas de análise.

Com base nessas afirmações este estudo tomou como base para pesquisa a classificação dos componentes de BI em quatro grandes grupos, conforme separa Turban *et al.* (2009): *Data Warehouses*; Ferramentas de Manipulação e Análise de Dados; Sistemas de Monitoramento e Análise de Desempenho e a Interface de Usuário.

Um *Data Warehouse* é um repositório de dados históricos orientados a assuntos, que são organizados para serem acessíveis em uma forma prontamente aceitável para o processamento analítico, que é a análise de dados acumulados, normalmente pelos usuários finais, também chamado de inteligência empresarial (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005).

Para Inmon, Terdeman e Imhoff (2001), o *Data Warehouse* além de ser um repositório de dados, disponibiliza de forma consolidada e integrada informações voltadas a análises em várias dimensões. Esse repositório agrega dados de diversas fontes (sistemas, bancos e *softwares*) onde são organizados para criar um ambiente informacional propício ao negócio da organização.

As características de um DW incluem organização (por assunto), consistência (mesmo baseados em codificações diferentes, se tornam iguais no DW), variantes de tempo (usados para tendências, previsões e comparações), não voláteis (não atualizáveis após entrada no DW), multidimensional e, atualmente, baseados na *web* (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005).

Para Beal (2004), o DW surgiu a partir da necessidade de agrupar dados oriundos de diversas origens e formatos, além de gerenciar dados em volume expressivo e eliminar o armazenamento de dados repetidos em decorrência de a mesma informação ser tratada em sistemas distintos.

Um DW permite que dados sejam analisados em diversas perspectivas que satisfaçam a necessidade de informações da organização. Portanto, os gestores podem visualizar seus dados com o nível de aprofundamento que necessitar: região, cliente, vendedor, produto, etc.

Os dados extraídos do DW, quando separados por departamentos (dados de marketing, dados de vendas, dados de produção, etc.), são recolhidos e colocados em repositórios menores, de acesso fácil e rápido. Esses repositórios menores são chamados de *Data Mart* (ZAMAN, 2005).

Os DM têm bases de dados diferentes para atividades, assuntos e departamentos distintos. Esse procedimento melhora o desempenho individual dos setores da empresa por serem sistemas criados especificamente para cada atividade.

Como segundo grande grupo dos componentes de BI, as Ferramentas de ETL (Extração, Transformação e Carga) são *softwares* responsáveis pela extração de dados de diversas fontes, a sua limpeza, customização e inserção em um *Data Warehouse* (SIMITSIS; VASSILIADIS, 2008).

Esse processo de inserção dos dados no *Data Warehouse* se baseia num conjunto de três funções distintas: extração, transferência e carga. Em primeiro

lugar, a função de extrair lê os dados de uma fonte especificada e extrai um subconjunto de dados desejado (ZAMAN, 2005).

O mesmo autor complementa que a segunda função (transformação) se dá com a utilização de regras ou criação de combinações com outros dados, para converter as informações extraídas para o estado desejado. Finalmente, a função de carga é usada para gravar os dados resultantes para um banco de dados, conversão de um tipo de banco de dados para outro ou migração de dados de um banco de dados ou plataforma para outra.

As ferramentas de ETL são utilizadas para realizar a transição dos dados vindos dos sistemas primários culminando em repositórios de dados (DW), tendo a transformação dos dados do formato original para o formato do banco de dados de destino como caminho para a integração. Para Silveira (2007), as ferramentas de ETL fazem parte do processo central de projetos de *Data Warehouse*, pois será na aplicação dessas ferramentas que ocorrerá a definição da estrutura de armazenamento no banco de dados dessas informações em seu nível mais detalhado.

A consulta aos dados que foram coletados no banco de dados primário e carregados no *Data Warehouse* pelas ferramentas de ETL é feita com o uso de ferramentas de consulta e relatório. Para Zaman (2005), essa é uma das principais funções das ferramentas de BI, onde os dados são acessados, formatados e entregues na forma de informação útil. Essas ferramentas de consulta e relatórios surgiram originariamente sob o nome de OLAP, Processamento Analítico Online e podem extrair e visualizar os dados a partir de diferentes pontos de vista (TURBAN *et al.*, 2009).

A ferramenta OLAP é formada por uma série de tecnologias voltadas a dar suporte ao processo de tomada de decisão com o uso de relatórios, consultas, análises e cálculos mais complexos realizados nos dados corporativos, estando ou não armazenados em um DW (BISPO, 1998).

O poder do OLAP está em sua capacidade de criar estruturas empresariais (regiões de vendas, categorias de produtos, calendário físico, canais de parceria, etc.) e combiná-las de maneira a permitir que os usuários respondam rapidamente as perguntas da empresa (TURBAN; RAINER; POTTER, 2005). Por sua vez, são chamadas de ferramentas de *Data Mining* (DM) todas as técnicas que permitem extrair conhecimento de uma massa de dados que sem a aplicação dessa ferramenta iria permanecer oculta nas grandes bases (QUONIAM *et al.*, 2001).

Necessário salientar que na última fase antes da aplicação do processo de *Data Mining* é realizada a coleta, limpeza e armazenagem dos dados. Para que isso ocorra de forma satisfatória é necessário que se tenha conhecimento da base de origem e da base de destino dos dados, para que informações em formatos diferentes não venham a causar duplicação de conteúdo.

Quoniam *et al.* (2001) complementam dizendo que as ferramentas de *Data Mining* identificam todas as possibilidades de correlações existentes na base de dados. Por meio das técnicas para exploração de dados, podem-se desenvolver aplicações que venham a extrair, dos bancos de dados, informações críticas, com o objetivo de subsidiar plenamente o processo de tomada de decisão de uma organização.

Turban *et al.* (2009) afirmam que o *Data Mining* é uma classe de análise de informações, baseada em banco de dados que procura padrões ocultos em uma coleção de dados e pode ser utilizada para prever tendências de comportamento. A diferença básica entre *Data Mining* e OLAP é que esse responde a todas as perguntas realizadas pelo usuário; o *Data Mining* pode responder perguntas que não foram realizadas.

Sendo o terceiro grande grupo dos componentes de BI, o Monitoramento e Análise de Desempenho (*Business Performance Management* - BPM) pode ser descrito como uma série de processos de negócios e aplicativos projetados para otimizar tanto o desenvolvimento quanto a execução da estratégia de negócio

(ARIYACHANDRA; FROLICK, 2008). Esse componente se baseia na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) que é uma estrutura para definir, implementar e gerenciar a estratégia de negócio de uma organização, conectando objetivos e medidas pontuais (TURBAN *et al.*, 2009). O autor complementa que é uma forma de conectar métricas de nível superior com desempenhos reais de todos os níveis de informações.

O BSC é um sistema de medição de desempenho, derivado da visão e estratégia, que ajudam os usuários a traduzir a estratégia em ação. Pode-se entender que o BSC está estruturado a partir de quatro perspectivas básicas integradas: a perspectiva financeira (complementar a forma já utilizada pelos sistemas tradicionais), perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento (as três últimas sendo um diferencial em relação aos demais sistemas de medição).

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC usa o desempenho do passado aliado às medidas dos vetores que visam impulsionar o desempenho futuro para complementar suas medidas financeiras. Esses medidores do desempenho, portanto, podem explicitar características das ferramentas de BI que não seriam notadas caso não fossem utilizadas nas organizações.

O acompanhamento das medidas do BSC pode ser feito com o uso de *Dashboards*, o quarto grande grupo dos componentes de BI, que são painéis de instrumentos que lembram um pouco um painel de um automóvel, ele organiza e apresenta as informações de uma maneira que seja fácil de ler e entender (ZAMAN, 2005).

Esse painel de instrumentos mostra as informações em formatos que auxiliem a sua visualização como, por exemplo, em gráficos, indicadores de desempenho em formato de sinais, além de tendências e desempenhos resumidos em pequenas notas. Percebe-se, portanto, que as ferramentas de BI formam um sistema capaz de reunir, organizar e mostrar toda a informação relevante para a tomada de decisão, de forma que seus componentes permitam

a análise interativa dessas informações. Nesse sentido, Vanti (2003) explica, como resultado de sua pesquisa, que a verdadeira inteligência do BI está nas pessoas que trabalham com os fatores econômicos que impactam no negócio. A inteligência está na criatividade da organização. Esse diferencial é justamente o que se faz com o uso do BI e que gera informações de valor.

Com essas informações de valor as organizações podem, além de guiar o rumo de suas atividades operacionais, controlar o desempenho interno da organização e as consequências geradas pelas decisões tomadas pelos gestores em suas atividades.

Resume-se, portanto, os três temas abordados no referencial teórico de acordo com o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Resumo do Referencial Teórico

Princípios de Governança Corporativa	Objetivos Estratégicos	Características Preliminares das Ferramentas de BI
<ul style="list-style-type: none"> • Fairness • Disclosure • Accountability • Compliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescer na velocidade ótima • Conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado • Buscar eficiência em custos • Replicar modelos em novos negócios • Qualificar a gestão do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade • Adaptabilidade • Agilidade • Amigabilidade • Confiabilidade • Controlabilidade • Facilidade • Granularidade • Projeção de Cenários • Rapidez • Segurança • Simplicidade • Tempestividade • Velocidade

Fonte: Elaborado pelo autor

No próximo capítulo é abordada a metodologia de pesquisa utilizada para relacionar os três temas explanados no referencial teórico: Objetivos Estratégicos, Princípios de Governança Corporativa e Ferramentas de *Business Intelligence*.

3 METODOLOGIA

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 33), a pesquisa nas ciências administrativas é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais.

Com esse entendimento, se assume o pressuposto de que a pesquisa científica desenvolvida no âmbito acadêmico deve ser voltada a atender demandas organizacionais visando resolver problemas gerenciais. Portanto, para que a pesquisa tenha confiabilidade e validade, é necessário que se estruture o método científico a ser aplicado à pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com base na tipologia apresentada por Beuren (2004), esta pesquisa é classificada quanto aos seus objetivos, seus procedimentos e sua abordagem do problema. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa se enquadra como uma pesquisa exploratória, pois há pouco conhecimento sobre os três temas (Governança Corporativa, Objetivos Estratégicos e Ferramentas de BI), quando relacionados. Busca-se, portanto, conhecer de forma mais profunda o assunto que é pouco explorado, de modo a torná-lo mais claro e acessível para novas pesquisas.

Para Collis e Hussey (2005), técnicas típicas usadas em pesquisa exploratória incluem estudos de caso, observação e análise histórica, que podem fornecer dados quantitativos e qualitativos. Ainda, o autor completa que o método para a pesquisa geralmente é muito aberto e concentra-se em reunir uma ampla gama de dados e impressões. Como tal, a pesquisa exploratória raramente fornece respostas conclusivas para problemas ou questões, mas indica qual pesquisa futura deve ser realizada, no caso de haver alguma.

A pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral sobre determinado assunto, principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado e não se tem como formular hipóteses precisas (GIL, 1999).

Quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa, são utilizados, o estudo de caso e a pesquisa documental. Para Martins (2006), a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, todavia não levanta material editado, – livros, periódicos, etc. – mas busca material que não foi editado como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos, avaliações, etc.

O Estudo de Caso foi escolhido por se tratar de uma pesquisa empírica, onde o fenômeno em particular estudado faz parte de um contexto da vida real vivenciada nas organizações e não estando esse contexto e os limites da pesquisa bem definidos (YIN, 2001).

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é de cunho predominantemente qualitativa, pois busca fazer análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de estudos quantitativos (BEUREN, 2004).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento principal de coleta de evidências foi a entrevista semiestruturada. Hair Jr. *et al.* (2005) apontam que ela ocorre quando o pesquisador “fala” diretamente com o respondente, fazendo perguntas e registrando as respostas. As entrevistas são especialmente úteis na coleta de evidências quando não se lida com questões complexas e/ou delicadas e quando se utilizam perguntas abertas para a coleta de evidências. As entrevistas podem variar de não-estruturadas a altamente estruturadas.

Neste estudo fez-se uso de entrevista semiestruturada, “balizada” por um roteiro pré-validado que deixava os respondentes livres para explicar todo o seu conhecimento do tema em questão, mas com limites impostos pelo próprio roteiro.

Para Collis e Hussey (2005), um aspecto importante das entrevistas semiestruturadas é que os assuntos discutidos, as perguntas levantadas e os tópicos explorados mudam de uma entrevista para a seguinte, à medida que novos aspectos são revelados. Esse processo de descoberta é a força dessas entrevistas, mas é importante reconhecer que a ênfase e o equilíbrio das questões emergentes dependem da ordem em que se entrevista os participantes.

3.3 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

A pesquisa científica necessita de instrumentos que promovam a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos. Esses instrumentos balizam o planejamento, a coleta, o tratamento e a análise dos dados coletados. Yin (2001) salienta que o protocolo para o estudo de caso é mais que um instrumento, pois além de conter o instrumento, possui os procedimentos e regras gerais que conduzem a pesquisa.

O mesmo autor ainda complementa que o protocolo para o estudo de caso é uma das principais táticas para aumentar a confiabilidade da pesquisa, pois orienta o pesquisador na condução do estudo de caso observando aspectos relacionados aos objetivos, procedimentos e as questões que devem nortear a coleta de dados.

Como justificativa para a elaboração do protocolo de estudo de caso, Yin (2001) aponta que com a estruturação prévia da forma como a pesquisa será realizada, podem-se antever possíveis problemas na condução da pesquisa e

obtenção de dados e que, além desse benefício, o protocolo também serve para estar constantemente indicando o tema da pesquisa.

Para essa pesquisa se utilizou um formato de protocolo de estudo de caso adaptado do modelo exemplificado por Yin (2001), que foi subdividido em quatro grupos: Visão geral da pesquisa; Procedimentos; Roteiro de entrevistas; e Tratamento e análise dos dados coletados.

3.3.1 Visão Geral da Pesquisa

Esta pesquisa busca comparar temas diferentes para apurar as características das ferramentas de *Business Intelligence* (BI) que contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos quando analisadas sob a ótica dos princípios de Governança Corporativa.

A seleção da organização estudada converge aos objetivos traçados pelo estudo, pois três aspectos se fazem imprescindíveis para a relação pretendida, a existência de objetivos estratégicos bem definidos, a ampla utilização de ferramentas de *Business Intelligence* e a existência de mecanismos de Governança Corporativa.

Quanto aos objetivos estratégicos esses fazem parte de um planejamento maior, com visão de futuro e que passa por revisões sistemáticas a cada cinco anos para a manutenção do horizonte de gestão e a adequação às mudanças de mercado.

No que diz respeito à utilização de ferramentas de *Business Intelligence*, a organização sistematicamente é utilizada como laboratório de testes de novas ferramentas de gestão da informação para posterior disseminação de tais ferramentas.

Quanto aos mecanismos de Governança Corporativa, pode-se visualizar em diversos níveis a adoção de princípios, ferramentas e mecanismos baseados nos preceitos de governança. Porém, a aplicação explícita e declarada de tais preceitos não é contemplada em seu planejamento estratégico.

3.3.2 Procedimentos

Após a definição da empresa objeto de estudo, buscou-se a obtenção da autorização para a coleta de dados e o levantamento de dados iniciais para a definição do roteiro da entrevista e dos gestores a serem entrevistados.

A coleta inicial de evidências faz parte da primeira etapa da pesquisa. Para essa coleta de dados, o gerente de *Commercial Finance* foi designado como o contato principal entre o pesquisador e a empresa. Em um primeiro contato, forneceu informações sobre o planejamento estratégico, organograma, sistemas de informações e ferramentas de gestão.

A definição desse gerente como elo entre a organização e o pesquisador é extremamente importante, pois o mesmo tem conhecimento profundo de diversas áreas da empresa por ter desempenhado a função de *Controller*, trabalhando em conjunto com as áreas operacional, administrativa e comercial.

A definição dos entrevistados se deu em conjunto com esse contato. Selecionou-se como provável entrevistado todo gestor que desempenha suas funções internamente à organização e que tem o poder de tomar decisões baseados em ferramentas de *Business Intelligence*. Com isso, entre gerentes e diretores, alguns foram excluídos da pesquisa:

- O assessor jurídico, que mesmo tendo status de gerente, não participa da atividade operacional da companhia, portanto, não utiliza ferramentas de BI nas suas atividades;

- O gerente de novos negócios, que faz parte do organograma da companhia, porém, trabalha fora do ambiente da organização prospectando oportunidades e não utiliza ferramentas de BI para a sua atividade;
- A competência do diretor-presidente é equivalente ao do conselho de administração, além de sua atuação abranger mais organizações do grupo empresarial.

Contudo, alguns colaboradores da companhia passaram a fazer parte do escopo da pesquisa por sua contribuição ter valor relevante para a pesquisa, de acordo com os seguintes motivos:

- O diretor financeiro, por já ter desempenhado diversas funções na área de apoio, sendo, portanto, uma fonte valiosa para comparação entre passado e presente da companhia;
- O analista de sistemas, responsável pelas ferramentas de BI da organização, especificamente, quanto à sua estruturação.

No Quadro 3 são apresentados os gestores entrevistados e as datas de realização das entrevistas. Salienta-se que conforme acordado com a organização, seus nomes foram suprimidos da pesquisa, sendo eles sempre tratados em relação às suas áreas de gestão.

Quadro 3: Calendário de Entrevistas

ÁREA	DATA DA ENTREVISTA
Controladoria	23/11/2010
Financeiro	23/11/2010
Tecnologia de Informação	02/12/2010
Commercial Finance	03/12/2010
Recursos Humanos	07/12/2010
Marketing	20/12/2010
Produção	14/01/2011
Analista de TI	03/02/2011
Diretoria Administrativa / Financeira	03/02/2011
Comercial	03/02/2011

Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda etapa da pesquisa iniciou logo após a escolha dos gestores que seriam entrevistados. Foi enviado por e-mail o roteiro das entrevistas e duas rodadas de perguntas e respostas foram realizadas, onde os entrevistados tiravam suas dúvidas sobre a pesquisa e anotavam detalhes para serem tratados no momento da entrevista.

A terceira etapa da pesquisa foi efetivamente a realização das entrevistas. Nessa parte os gestores foram entrevistados e suas entrevistas gravadas para posterior transcrição. Ainda como complemento às entrevistas, após a transcrição das perguntas e respostas, os gestores a receberam por e-mail e validaram suas respostas.

Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, tanto as entrevistas gravadas, quanto os documentos coletados em visita à organização, fazem parte de um banco de dados para posterior consulta se necessário.

3.3.3 Roteiro das Entrevistas

O instrumento de pesquisa e coleta de evidências (Apêndice A), a partir deste momento denominado simplesmente “entrevista”, foi estruturado em seis blocos de perguntas, cada bloco voltado a atender uma parte dos objetivos propostos pelo estudo. As seções I e II buscam informações gerais dos respondentes e de sua relação com a empresa e também levantar aspectos iniciais da utilização de ferramentas de *Business Intelligence* pela organização.

Na seção III o estudo busca aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre as ferramentas de BI no que se referem à utilização, necessidades, reflexos no resultado e características principais de tais ferramentas. A partir da seção IV se busca relacionar os três conceitos utilizados pela pesquisa: objetivos estratégicos, ferramentas de *Business Intelligence* e princípios de Governança Corporativa.

3.3.4 Tratamento e Análise dos Dados

As entrevistas realizadas foram gravadas em arquivo digital e transcritas para um editor de textos que facilitaram o manuseio e criação de um banco de dados em conjunto com as demais evidências coletadas. A análise dos textos foi realizada com o uso de técnicas qualitativas de Análise de Discurso (AD), Análise Léxica (AL) e Análise de Conteúdo (AC). Para tal, foi utilizado o *software SPHINX* para formatação de dados, a tabulação desses, sua apresentação e o tratamento dos dados coletados. Como afirma Freitas e Janissek (2000), o *software* não analisa os dados, ele apenas auxilia ou facilita a análise realizada por uma pessoa, jamais a substitui.

Inicialmente, a AL foi empregada para organizar o vocabulário utilizado nas respostas por meio da identificação de cada palavra pelo seu número de ocorrências (BARDIN, 1996). Nessa análise, a contagem das palavras, dentro de uma visão geral do texto, identificou a essência das respostas agrupando

palavras com o mesmo sentido e deletando outras que não tinham relevância para o conjunto das palavras do léxico.

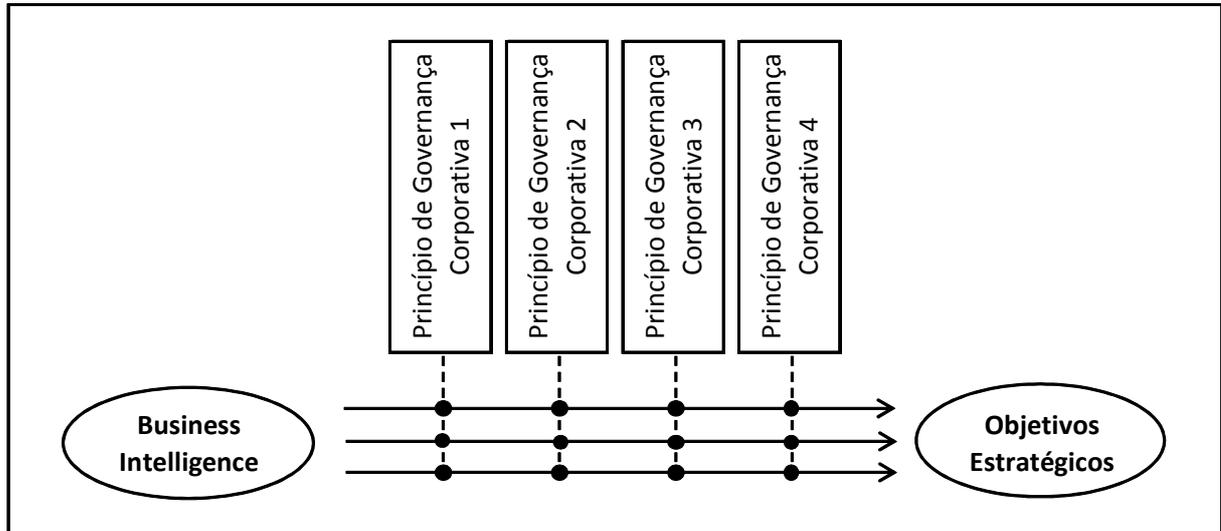
A partir da Análise Léxica, se conseguiu opções para elucidar caminhos e descobrir opiniões. Mas a Análise Léxica por si só não é suficiente para se extrair do texto o conteúdo real das respostas (BARDIN, 1996). Foi realizada então a AC combinada à AD, apropriadas quando os dados a analisar se apresentam sob a forma de um texto.

A AC (por intermédio de cruzamentos e correspondência) permite analisar com profundidade opiniões e ideias expressas verbalmente, onde é possível inferir categorias que possam representar o conjunto das ideias expressas, analisando de forma aprofundada as opiniões das pessoas, não ficando restrita às palavras expressas diretamente, mas também aquelas que estão subentendidas (PERRIEN; CHÉRON; ZINS, 1984).

A AD, para Caregnato e Mutti (2006, p. 680), “trabalha com o sentido e não com o conteúdo do texto, um sentido que não é traduzido, mas produzido”. As autoras complementam que se pode afirmar que o corpo de análise da AD é constituído pela seguinte formulação: ideologia + história + linguagem. A ideologia é entendida como o posicionamento do sujeito quando se filia a um discurso, sendo o processo de constituição do imaginário que está no inconsciente, ou seja, o sistema de ideias que constitui a representação; a história representa o contexto sócio-histórico e a linguagem é a materialidade do texto gerando “pistas” do sentido que o sujeito pretende dar. Portanto, na AD a linguagem vai além do texto, trazendo sentidos pré-construídos.

Na etapa da análise dos dados coletados, foi analisada detalhadamente cada resposta e com base nos objetivos pré-definidos, foi estruturado um *framework* com as características das ferramentas de BI da organização que contribuem para os objetivos estratégicos. Esse *framework* é representado pelo objeto de pesquisa já constante na Figura 1 e retomado nesse momento.

Figura 5: Revisitando os Objetivos da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Este *framework* servirá como base para expansão dos objetivos em busca da resposta para o problema de pesquisa. A cada etapa concluída, esta base é acrescida dos resultados obtidos.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O rigor científico tenta minimizar as limitações da pesquisa para que não afetem os resultados do estudo, porém alguns aspectos quanto à sua confecção devem ser explicitados como limitações do método de pesquisa como seguem:

- Por se tratar de análise qualitativa, é importante lembrar que o pesquisador/analista é um intérprete, que faz uma leitura também influenciada pelo seu afeto, suas crenças, suas experiências, sua posição e vivências; portanto, a interpretação nunca será absoluta e única, pois também produzirá seu sentido (CAREGNATO; MUTTI, 2006);
- O cronograma de entrevistas foi estruturado não levando em consideração a sazonalidade comercial da organização. Com isso, as

entrevistas que deveriam ser feitas de acordo com o cronograma inicial precisaram ser adiadas o que contribuiu para o atraso na pesquisa;

- Quanto às generalizações, por se tratar de um estudo de caso único, os resultados não podem ser generalizados, somente transferidos a outros cenários e a aplicação da pesquisa em outros casos semelhantes pode minimizar essa limitação.

No capítulo seguinte, constar-se-á a apresentação e a análise dos resultados obtidos com base nas evidências coletadas com o uso do instrumento de pesquisa. A análise se deu utilizando a análise de discurso e análise de conteúdo.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Com atividades ligadas ao ramo de bebidas desde 1948, a atual fábrica da empresa CVI Refrigerantes Ltda., foi inaugurada em dezembro de 1977 na cidade de Santa Maria onde mantém sua matriz, além de possuir centros de distribuição nas cidades de Passo Fundo e Santa Cruz.

Contando atualmente com mais de 700 funcionários, a CVI Refrigerantes é a franqueada Coca-Cola para as regiões central e oeste do Rio Grande do Sul. Sua produção anual chega a 400 milhões de litros de bebidas carbonatadas nas embalagens de vidro, *pet* e lata, além de distribuir uma variedade de bebidas que incluem água mineral, sucos, chás, isotônicos, hidrotônicos, energéticos, achocolatados e cervejas. Atua em aproximadamente 200 municípios do Rio Grande do Sul, servindo a aproximadamente 16.500 pontos de venda, alcançando cerca de 2,5 milhões de pessoas.

Dentre as fábricas credenciadas no sistema Coca-Cola no mundo, a CVI é uma das poucas fabricantes certificadas no sistema de gestão de qualidade (ISO 9001:2008), Gestão Ambiental (ISO 14001:2004), Gestão da Segurança (OHSAS 18001:2007), e Gestão da Segurança de Alimentos (ISO 22000:2006 e PAS 220: 2008), além de atender todos os demais padrões estabelecidos pela própria franqueadora e leis aplicáveis.

4.1.1 Estratégia Institucional

Para atender a esse público e manter o nível de excelência em qualidade, o Planejamento Estratégico da CVI Refrigerantes passou por uma revisão em 2010 onde foram definidas as estratégias da companhia, de acordo a missão, valores, negócio e objetivos estratégicos, representados no Quadro 4.

Quadro 4: Missão, Valores, Negócio e Objetivos Estratégicos

Valores	Liderança; Integridade, simplicidade e transparência; Foco em resultado com sede de vitória e inquietude para inovação; Responsabilidade e Comprometimento.
Negócio	Desenvolver e sustentar marcas de valor.
Objetivos Estratégicos	Crescer na velocidade ótima; Conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado; Buscar eficiência em custos; Replicar modelos em novos negócios; Qualificar a gestão do negócio.

Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico CVI Refrigerantes (2010)

Esse Planejamento Estratégico foi definido para atender os próximos cinco anos, tendo como missão contribuir para o desenvolvimento do mercado, construindo relacionamentos de cumplicidade e provocando experiências positivas nos diversos momentos da vida.

4.1.2 Expansão dos Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos da organização descritos no Quadro 4, são resumidos em cinco expressões que traduzem a estratégia da empresa de forma a facilitar a identificação e acompanhamento dos mesmos, porém é necessário que se entenda o que cada objetivo quer explorar e quais indicadores acompanham sua evolução.

Quadro 5: Detalhamento dos Objetivos Estratégicos

Crescer na velocidade ótima	<p>Objetivo monitorado pelo mercado. Utiliza estratégias com foco em manutenção de produtos, consolidação e revitalização de marcas.</p> <p>Indicadores: Receita Líquida, Lucro Operacional, Participação de Mercado (<i>Share</i>).</p>
Conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado	<p>Objetivo monitorado pelo marketing, busca a construção de valor, melhoria na execução de mercado, captura de consumo e margens.</p> <p>Indicadores: Volume de Vendas, Lucro Operacional, Pesquisa de satisfação, Execução Diária.</p>
Buscar eficiência em custos	<p>Objetivo monitorado pelo industrial com foco em redesenho de processos, incremento de produtividade e otimização de ativos.</p> <p>Indicadores: Custo de Produção por Caixa, Custo de Entrega por Caixa, Índices de Qualidade.</p>
Replicar modelos em novos negócios	<p>Identificação de oportunidades internas e externas de Novos Negócios.</p> <p>Indicador: Ebitda incremental de novos negócios.</p>
Qualificar a gestão do negócio	<p>Objetivo monitorado pelo suporte (Administrativo), com foco em aprimoramento da gestão da informação; atração, desenvolvimento e engajamento de pessoas; qualificação da comunicação e integração; incremento da contribuição do sistema de gestão integrado.</p> <p>Indicadores: Ebitda, ROE, Despesas Fixas, Termômetro de Satisfação Interna e Voz do Cliente Interno, Colaboradores Engajados em Atividades Sociais, Tempo Perdido em Acidentes, Pontuação Obtida no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.</p>

Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico CVI Refrigerantes (2010)

4.2 ESTUDO DE CASO

Nesta seção são analisadas as entrevistas realizadas de acordo com seu roteiro definido no protocolo de estudo de caso. Os resultados obtidos dessa análise foram complementados pelos resultados obtidos por meio da análise documental e observacional.

4.2.1 Gestores Entrevistados

A primeira parte do instrumento de pesquisa foi destinada a identificação dos respondentes e a analisar suas características para relacionar com os resultados das demais seções da pesquisa. Esses respondentes estão detalhadamente apresentados no Quadro 6.

Quadro 6: Identificação dos Respondentes

ÁREA DE ATUAÇÃO	CARGO	TEMPO NO CARGO	TEMPO NA EMPRESA	FORMAÇÃO ACADÊMICA	IDADE
Financeiro	Gerente Financeiro	4 anos	13 anos	Graduação em Administração; Especialização em Finanças e Mercado de Capitais	47 anos
Controladoria	Gerente de Controladoria	4 anos	4 anos	Graduação em Ciências Contábeis; Especialização em Controladoria; Especialização em Finanças e Governança Corporativa; Mestrando Profissional em Controladoria	34 anos
TI	Gerente de TI	5 anos	5 anos	Graduação em Sistema de Informação	53 anos
Commercial Finance	Gerente de Divisão de Commercial Finance e Fonte Ijuí	1 ano	20 anos	Graduação em Ciências Contábeis; Especialização em Finanças; Especialização em Controladoria; Especialização em Avaliação de Empresas; Mestrado em Engenharia de Produção	40 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

(continuação)

Quadro 6: Identificação dos Respondentes

ÁREA DE ATUAÇÃO	CARGO	TEMPO NO CARGO	TEMPO NA EMPRESA	FORMAÇÃO ACADÊMICA	IDADE
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	26 anos	28 anos	Graduação em Administração de Empresas; Especialização em Recursos Humanos	57 anos
Marketing	Gerente de Divisão de Marketing	12 anos	26 anos	Graduação em Ciências Contábeis; MBA em Marketing e Gestão	44 anos
Industrial	Gerente de Divisão Industrial	2 anos	15 anos	Graduação em Matemática; Graduação em Engenharia Mecânica Industrial; Especialização em Engenharia de Segurança; MBA em Gestão Empresarial; Mestrado em Engenharia de Produção	46 anos
Administrativo Financeiro	Diretor Financeiro	7 anos	29 anos	Graduação em Ciências Contábeis; Especialização em Finanças Empresariais	49 anos
Comercial	Gerente de Divisão Comercial	14 anos	34 anos	Graduação em Administração e Comércio Exterior; MBA em Gestão Empresarial; Mestrado em Engenharia de Produção	50 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando suas características de conhecimento teórico, pode-se depreender que o investimento em aprimoramento profissional por parte da organização é comum e estimulada. A experiência em cada área é dada pela combinação entre a atualização contínua, a vivência adquirida por cada um nos vários anos desempenhando as mesmas atividades e o conhecimento do mercado de atuação em função do tempo de empresa.

4.2.2 Características das Ferramentas de *Business Intelligence*

Esta seção, traduzida pelo primeiro objetivo específico, tem como meta analisar as características das ferramentas de BI utilizadas na organização, tanto no que diz respeito às suas características de infraestrutura/recursos, quanto de características gerenciais.

4.2.2.1 Características de Infraestrutura / Recursos

Nesta seção são expostas as informações coletadas com o Analista de TI com o uso da análise de discurso (instrumento de pesquisa apêndice B – respostas na íntegra - apêndice L). Essas informações visam avaliar o estágio atual da TI na organização.

Quanto às suas características de infraestrutura e recursos, a empresa conta com uma área específica, em nível de gerência, responsável pela manutenção, controle e desenvolvimento da tecnologia de informação da empresa. Inserida nessa área, encontra-se uma subárea responsável por controlar, manter e expandir o sistema de *Business Intelligence* da companhia conforme a necessidade.

Em relação à infraestrutura da ferramenta de BI, um *Data Warehouse* foi implantado há pouco tempo. Até então, a TI conseguia suprir as necessidades de processamento e resposta sem essa ferramenta. Além disso, para essa implantação, uma reestruturação de processos foi necessária para adaptar todos os sistemas da companhia a um único padrão de informação.

No que diz respeito à utilização de *Data Marts*, nenhum se tornou necessário ainda, o que leva a entender que a organização está evoluindo nesse ponto à medida que se aproximam os limites de capacidade atuais.

Ferramentas de extração, transformação e carga (ETL) existem na companhia e são construídas internamente. Exceção se faz em alguns casos mais complicados que envolvem extração de dados de plataformas mais complexas como o ERP utilizado pela empresa.

O DW utilizado pela empresa não conta com ferramentas de consulta e emissão de relatórios diretamente ligados a ele. Essas pesquisas se necessárias são realizadas via *Margin Minder* que é o *software* responsável pelas análises e acompanhamento da operação.

Quanto à *Data Mining* e OLAP, a empresa não utiliza efetivamente dessas ferramentas em função da pouca disseminação de sua utilidade. Ainda assim, o *Margin Minder* oferece a possibilidade para implantação de *Data Mining*, que, segundo o Analista de TI entrevistado, a organização utiliza 50%.

Uma ferramenta de Gestão de Performance do Negócio (BPM) foi desenvolvida pela Gerência de *Commercial Finance* em conjunto com a Gerência de TI e acompanha a performance da organização. Porém, essa ferramenta é desconectada do DW e necessita de atualização manual e permanente de cada área para que se possa mostrar o andamento do negócio.

Com relação à *Dashboards*, a companhia tem disponível no *Margin Minder* esse tipo de aplicação, mas assim como indicadores, gráficos de desempenho e ferramentas de projeção, os *Dashboards* ainda não tiveram implantação efetiva. Algumas ferramentas nesse sentido estão sendo desenvolvidas, por exemplo, cada cliente está sendo posicionado via GPS e um mapa gerado pelo MM traça uma visão espacial do negócio, ou seja, como ele está distribuído geograficamente com relação ao volume de vendas, faturamento e concentração de clientes, por exemplo, e isso mostra qual é a performance de venda por zona, ou região, ou área, etc.

Esse geoposicionamento é abastecido pelo sistema *Roadnet*, que está conectado ao DW e automaticamente coleta e transfere as informações de posição de cada cliente.

Finalmente, com relação às projeções futuras, a companhia utiliza uma ferramenta (*Sales Force Coke - SFCoke*) que coleta todos os pedidos imediatamente realizados (ferramenta online) e traça uma projeção de faturamento de curto prazo que é uma importante bússola de expectativa de pré-venda.

A análise da entrevista realizada com o encarregado do BI da organização resultou em características definidas como a atualização constante, a inovação e a capacidade de expansão dos seus recursos.

4.2.2.2 Características Gerenciais

Com relação às características gerenciais das Ferramentas de BI, a análise das entrevistas (respostas na íntegra nos apêndices C até K), que foi dividida de acordo com os objetivos de pesquisa, acontece em dois momentos: inicialmente a análise de léxica das respostas, por meio de tabela e/ou gráfico, onde se apura a ocorrência das palavras-chave para cada questão; em seguida, a análise de discurso (onde o pesquisador, com base na análise léxica, extrai das respostas o conhecimento necessário para o cumprimento dos objetivos).

Os gráficos desta seção são o resultado da análise léxica, com o uso do *software* SPHINX, das perguntas relacionadas na seção II e III do instrumento de pesquisa (apêndice A) e traz a frequência das palavras relacionadas ao tema, de cada questionamento.

O gráfico 1 traz a análise léxica da questão a seguir:

Gráfico 1: Inovação e Utilização de SI



Fonte: Elaborado pelo autor

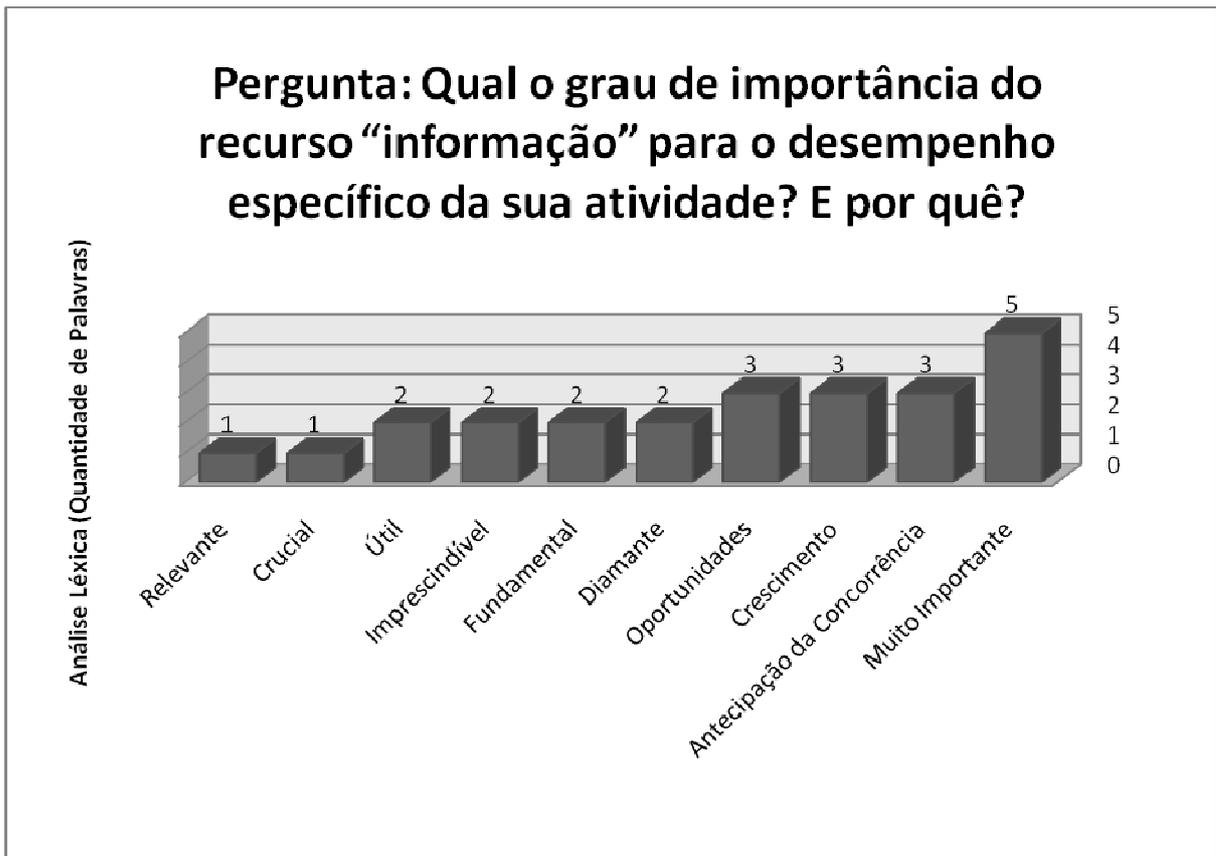
Em relação aos sistemas de informação, a empresa está em constante evolução nos últimos dez anos; duas trocas de ERP aconteceram e novas tecnologias estão sendo sempre discutidas e implementadas. A empresa tem melhorado muito se comparada com o seu passado, mas inúmeras oportunidades de melhorias existem e ainda não são discutidas. Uma das tentativas da empresa é melhorar a concepção dos dados, ou seja, como são apurados os valores constantes das informações gerenciais da empresa, segundo o gestor de controladoria, o problema está na base e não nas ferramentas que disponibilizam tal informação. Essa afirmação é complementada com o investimento nas pessoas que geram as informações, além claro, de *hardware* e *software*.

Em relação aos objetivos da tecnologia na empresa, os respondentes afirmam que a TI da empresa trabalha para monitorar o desenvolvimento do

negócio e que tudo que é feito nesse sentido está voltado para atender as necessidades dos clientes.

O gráfico 2 traz a análise léxica da questão a seguir:

Gráfico 2: Grau de Importância da Informação

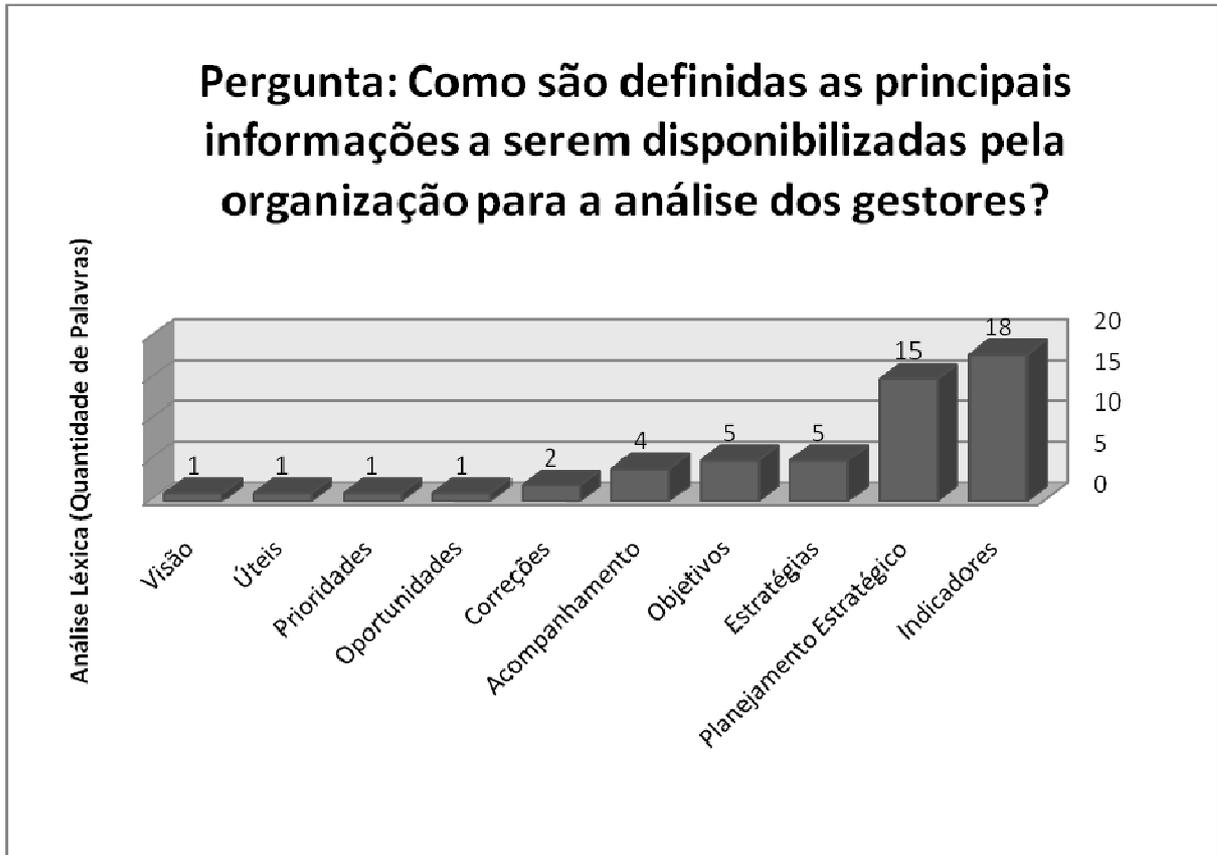


Fonte: Elaborado pelo autor

Todos os gestores são unânimes em dizer que a informação é um dos recursos mais importantes na empresa. Palavras/expressões como diamante, fundamental, muito importante, imprescindível, crucial, base de gestão, importantíssima, expressam esse grau. Essa importância na maioria dos casos se dá pelo poder preditivo da informação e a capacidade de estimular ações de correção.

O gráfico 3 traz a análise léxica da questão a seguir:

Gráfico 3: Definição das Informações Disponibilizadas



Fonte: Elaborado pelo autor

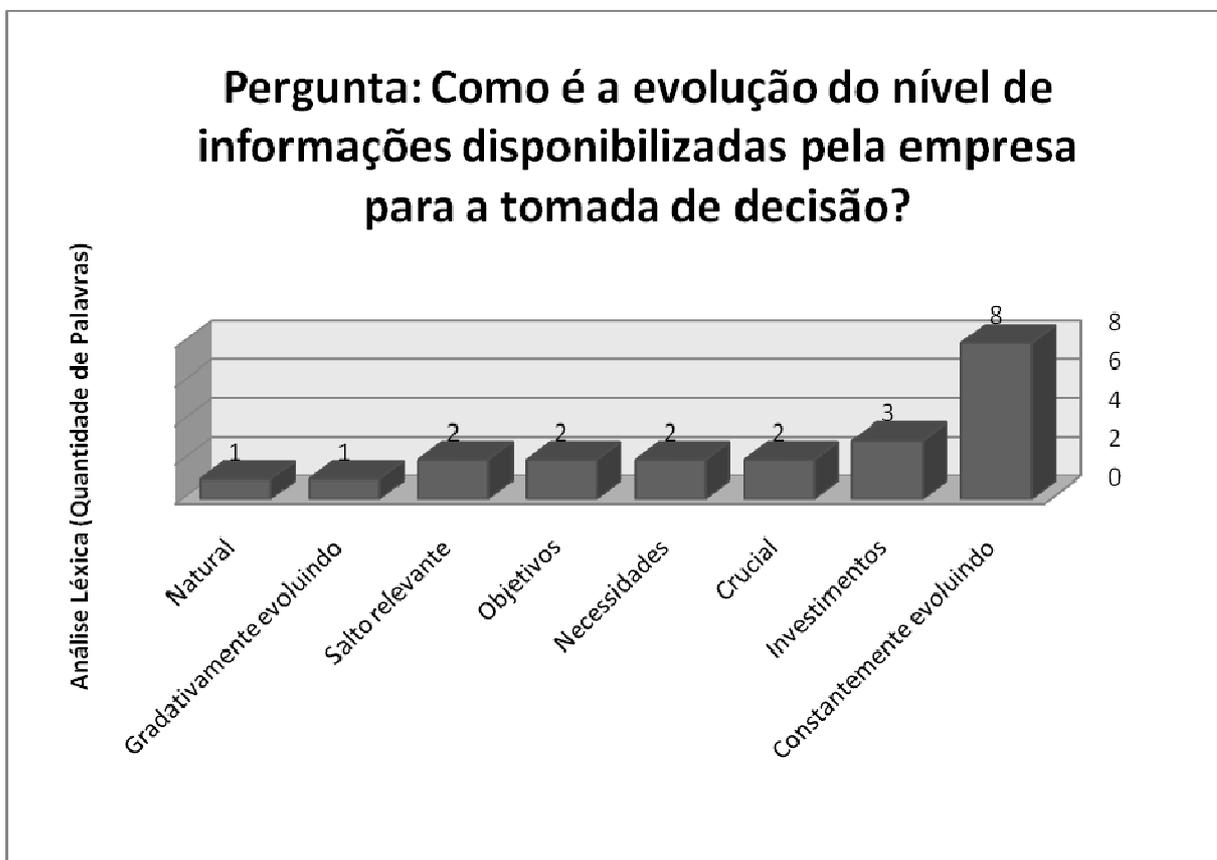
As informações disponibilizadas pela empresa para a análise dos gestores são definidas principalmente com base no planejamento estratégico da companhia. Cada área tem entre cinco e oito indicadores que mostram o andamento de cada área de gestão com base nos objetivos estratégicos. As demais informações utilizadas na atividade operacional da organização decorrem desses indicadores.

Esses indicadores definidos no planejamento estratégico fazem parte de um indicador macro da empresa em relação ao Ebitda, são referendados pelo conselho de administração. Alguns desses indicadores são controlados em função de obrigações com a franqueadora.

Fazem parte do planejamento estratégico da organização os objetivos, estratégias e visão que são citados também como referência para essas escolhas. Além disso, são definidas em função de sua utilidade e prioridade, sempre voltadas a acompanhar o andamento da operação, com vistas a corrigir possíveis fugas de rota e alerta para novas oportunidades.

O gráfico 4 traz a análise léxica da questão a seguir:

Gráfico 4: Evolução do Nível de Informação



Fonte: Elaborado pelo autor

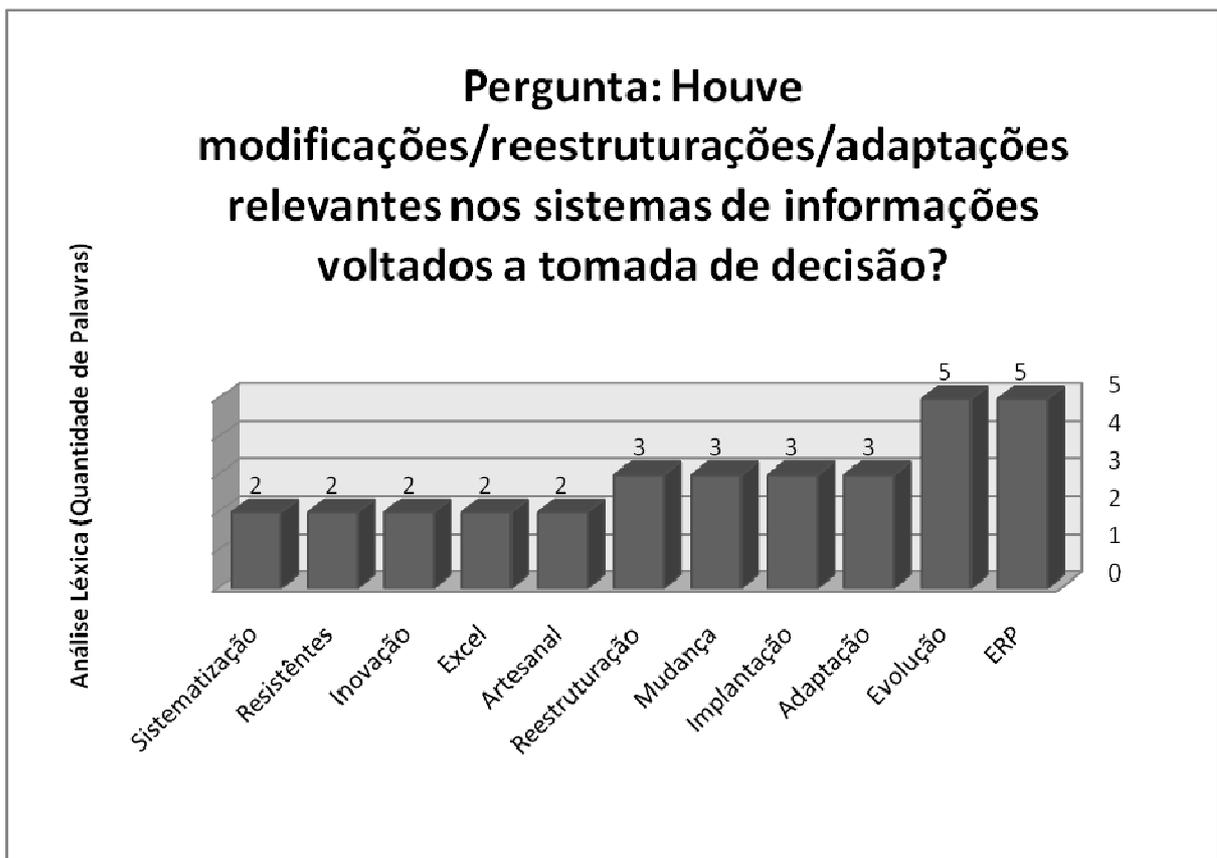
Em termos de evolução do nível de informações, a organização vem investindo de acordo com o estipulado no planejamento estratégico. Um salto relevante de evolução se deu exatamente quando aconteceu uma das suas últimas revisões, onde “qualificar a gestão do negócio” se tornou um dos objetivos estratégicos e incluído nesse objetivo, a evolução constante e segura

da TI. Sendo que essa evolução gradativa acaba surgindo naturalmente decorrente das necessidades da organização, sempre balizadas pelos objetivos da empresa.

A evolução também se deu em função da criação da área de *Commercial Finance* que fornece de forma online a inteligência de mercado para as áreas comercial e de marketing. Essa área busca constantemente atualizar a operação com as tendências e oportunidades de mercado.

O gráfico 5 traz a análise léxica da questão a seguir:

Gráfico 5: Modificações / Reestruturações / Adaptações nos SI



Fonte: Elaborado pelo autor

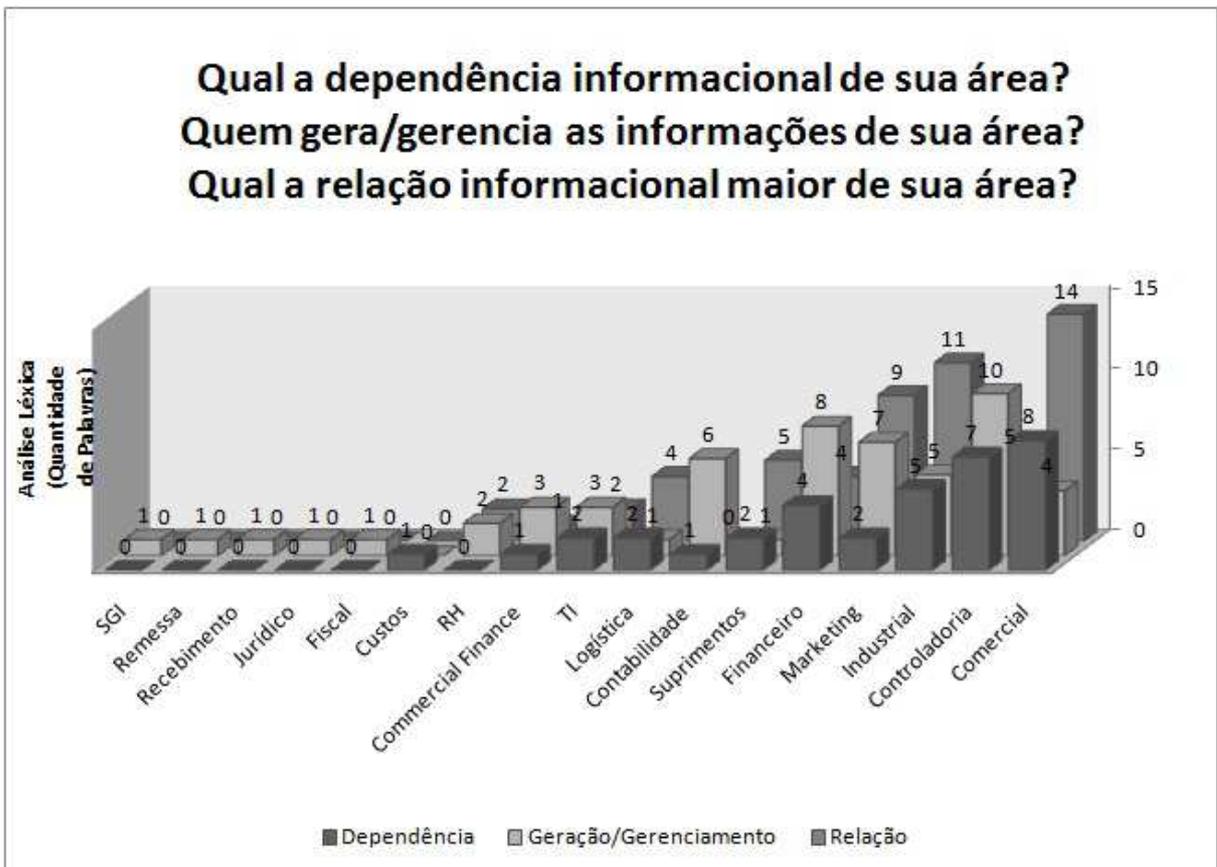
Na área de TI, muitas melhorias estão sendo discutidas em nível de *Software* e *Hardware*, mas muito se observa a questão custo/benefício nas

mudanças. Muito trabalho artesanal está migrando para novos formatos de geração de informação, mas a resistência dos usuários é a principal dificuldade encontrada nessas modificações.

Nos últimos quatro anos, mudanças significativas aconteceram na TI da organização. O ERP da companhia foi substituído e, com isso, o sistema descentralizado foi sendo substituído por uma única ferramenta. Com essa alteração, os demais sistemas de gestão necessitaram ser atualizados e melhorados, o que é desempenhado pela área de TI em conjunto com cada área responsável pelo sistema.

O gráfico 6 traz a análise léxica comparativa das três questões a seguir:

Gráfico 6: Relação Informacional Dependência X Gerenciamento X Relação



Fonte: Elaborado pelo autor

A relação informacional entre as áreas da companhia é bem marcante, pois em decorrência do foco operacional maior na área de vendas, o comercial é o departamento que gera mais dependência ao trabalho dos demais departamentos. No quesito geração e gerenciamento de informação, a controladoria (e suas subáreas: fiscal e contabilidade) se destaca por reunir dados de toda a organização e o marketing por ser uma etapa por onde passa a informação comercial.

As maiores relações informacionais entre áreas comprovam, portanto, o foco da organização. A área comercial é citada como sendo a que mais se relaciona com as demais, assim como toda a área operacional (marketing e industrial). Portanto, especificamente em relação às ferramentas de BI pode-se inferir que a organização tem um foco bem marcante na área comercial. A ferramenta de BI utilizada pela companhia é estruturada por uma série de *softwares* e ferramentas de apoio e surgiu da necessidade comercial. Essa necessidade fez com que o marketing e industrial recebessem também atenção em seu cubo na ferramenta. A área de apoio aos poucos começa a ter cubos, como RH e Financeiro, por exemplo, mas que não estão ainda integralmente implantados.

A tabela 1 traz a análise léxica da questão a seguir:

Tabela 1: BI X Necessidade de Informações

Pergunta: As ferramentas de Business Intelligence atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?	Apoio	Apoio %	Operação	Operação %	TOTAL
Não Atende	12	57,14	4	50	16
Atende	9	42,86	4	50	13
TOTAL	21	100	8	100	29

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao fato de atender ou não a necessidade de cada área, as respostas seguiram o mesmo caminho. Pelo grande desenvolvimento das áreas Operacionais, a ferramenta tende a atender suas necessidades, no entanto, as áreas de apoio ainda sentem falta de determinadas formas de aplicação.

O gráfico 7 traz a análise léxica da questão a seguir:

Gráfico 7: Reflexo do uso do BI no Resultado



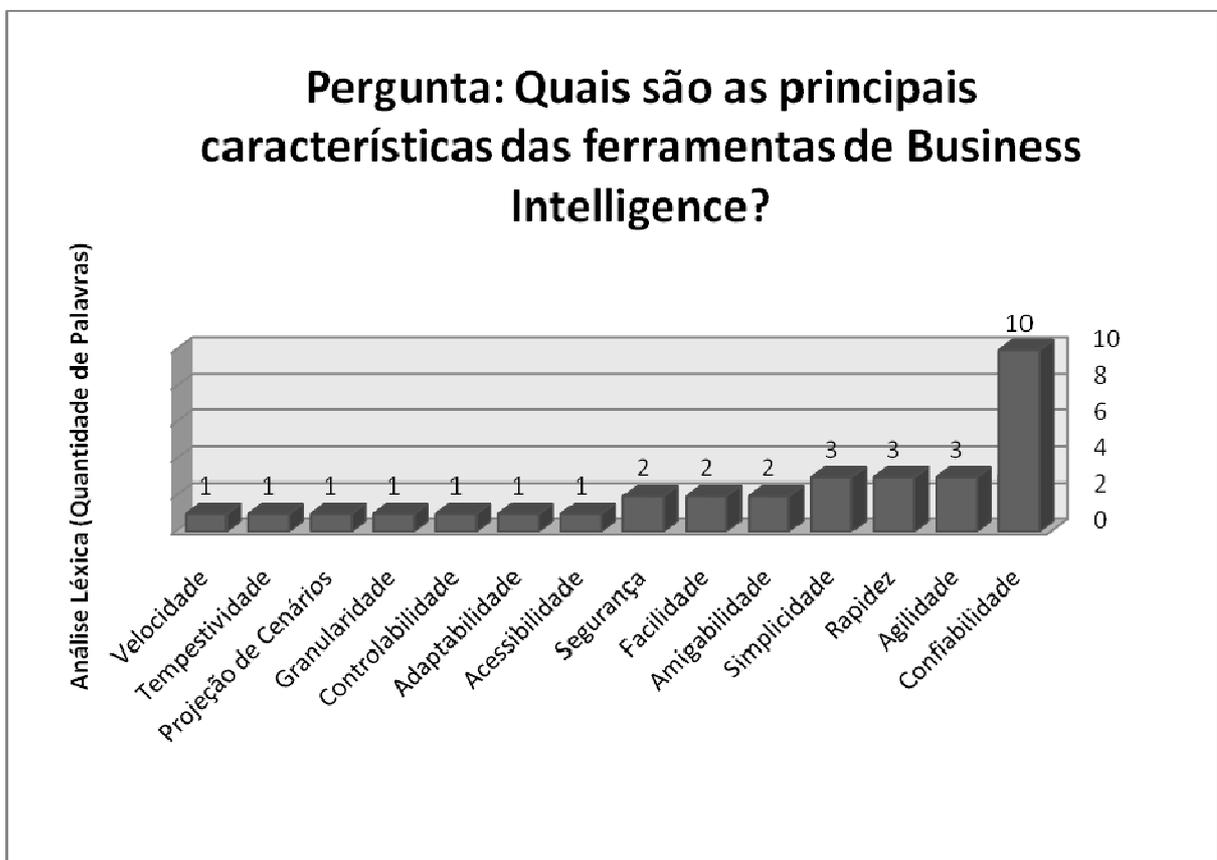
Fonte: Elaborado pelo autor

Dada a capacidade de processamento *online* de muitas informações, os gestores foram unânimes em dizer que a ferramenta de BI quando utilizada para correção ou ratificação de rumo mostra a mudança no desempenho da organização. Uma informação sobre pedidos onde determinado produto teve baixa procura, pode rapidamente se tornar objeto de trabalho dos vendedores

em estimular a sua venda e, por consequência, a previsão de faturamento e resultado se altera instantaneamente.

Com relação às características das ferramentas de BI da organização, e atendendo o primeiro objetivo desta pesquisa, foi pedido para que cada gestor falasse sobre as características da ferramenta de BI que ele achava mais importantes. O gráfico 8 a seguir mostra estes resultados.

Gráfico 8: Características das Ferramentas de BI



Fonte: Elaborado pelo autor

Depreende-se das respostas acima, que as características mais marcantes, são aquelas voltadas à confiança (confiabilidade, segurança), ao fácil manuseio (simplicidade, amigabilidade, facilidade) e a respostas em pequeno espaço de tempo (rapidez, agilidade).

4.2.3 Relação entre Características das Ferramentas de BI e Princípios de GC

Nesta seção é utilizada a análise léxica das respostas às perguntas da seção V do instrumento de pesquisa (apêndice A) para realizar um cruzamento (Análise de Conteúdo) entre as respostas convertidas da origem gerada via *software* SPHINX.

Essa seção visa atender ao segundo objetivo específico que é verificar qual a relação entre as características das ferramentas de BI e os Princípios de Governança Corporativa para priorização das características na análise em relação aos objetivos estratégicos.

Nesse quesito, procurou-se inicialmente diagnosticar a adoção explícita da Governança Corporativa como instrumento de gestão e controle na organização. As respostas obtidas ficaram divididas em dois grupos: os gestores com relação maior com o Conselho de Administração (Gerentes de Divisão e Diretor) relatam que a GC é um tema comum em reuniões do conselho e sua adoção é tanto explícita quanto tácita; os gestores de área entendem que explicitamente a GC não é um mecanismo de gestão e controle adotado na empresa. Todos foram unânimes em dizer que independente da adoção explícita, os Princípios de GC permeiam a visão e a cultura da empresa.

A análise dessa relação objetiva criar uma indicação de que as características das Ferramentas de BI são permeadas por princípios de GC e, com isso, indicar se tais ferramentas estão mais ou menos alinhadas aos objetivos da organização.

Tabela 2: Relação Princípios de GC X Características das Ferramentas de BI

Princípios de GC X Características das Ferramentas de BI	Accountability	Fairness	Compliance	Disclosure	TOTAL
Transparência	0	3	2	16	21
Segurança	0	4	11	2	17
Confiabilidade	0	3	0	4	7
Disponibilidade	0	0	0	6	6
Projeção de Cenários	1	4	1	0	6
Padronização	0	1	3	0	4
Simplicidade	0	4	0	0	4
Controle	0	0	3	0	3
Amplitude	0	0	0	1	1
Consistência	0	0	0	1	1
Eficácia	0	0	1	0	1
Elucidativo	1	0	0	0	1
Rastreabilidade	0	0	1	0	1
Solidez	0	1	0	0	1
TOTAL	2	20	22	30	74

Fonte: Elaborado pelo autor

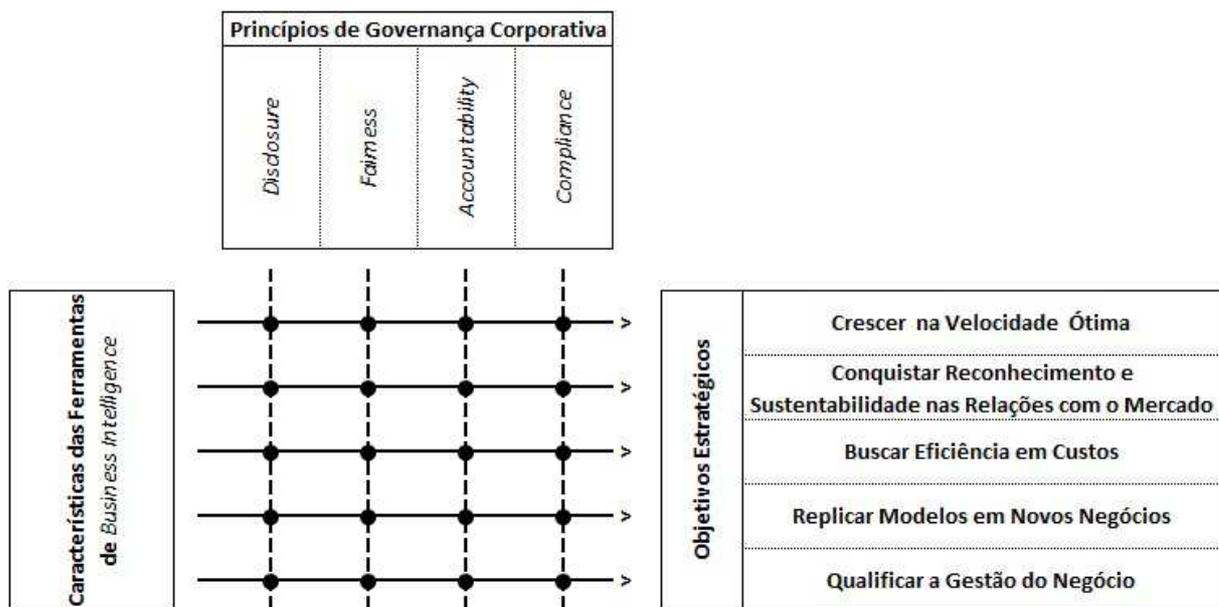
A tabela 2 mostra que quando perguntados objetivamente sobre a relação entre os princípios de GC e as características das ferramentas de BI, Transparência (em sua relação com *Disclosure*) e Segurança (em sua relação com *Compliance*) tiveram um destaque maior, em grande parte pelo fato de que ambas também são princípios de Governança Corporativa. Também merecem destaque as características de Confiabilidade, Disponibilidade e a Projeção de Cenários, características essas que já haviam sido mencionados pelos entrevistados em uma questão anterior.

A tabela 2 mostra também que os gestores quando perguntados sobre características das Ferramentas de BI que poderiam ter relação com os Princípios de Governança Corporativa, algumas características já citadas anteriormente não foram elencadas (por exemplo, a utilidade, a velocidade etc.), assim como características que não haviam sido citadas, acabaram por ser objeto de citação nesta segunda parte (por exemplo, a segurança, transparência etc.).

4.2.4 Características das Ferramentas de BI que Contribuem com os Objetivos Estratégicos

Esta seção visa atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa que é apurar quais características das ferramentas de BI, relacionadas a Princípios de Governança Corporativa, buscam atender os objetivos estratégicos da organização. Esse objetivo é representado na figura 1 e ampliado para a figura 5 como expansão dos objetivos de pesquisa.

Figura 6: Expansão dos Objetivos da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente se tornou necessário buscar entre os gestores a identificação da relação entre as características das ferramentas de BI encontradas e os objetivos estratégicos da organização.

Para a confecção da tabela 3 foi utilizada a análise léxica das respostas às perguntas 3.4 e 4.2 do instrumento de pesquisa (apêndice A) para realizar um cruzamento (análise de conteúdo) entre as respostas convertidas da origem gerada via *software* SPHINX.

Tabela 3: Relação Objetivos Estratégicos X Características das Ferramentas de BI

Objetivos Estratégicos X Características das Ferramentas de BI	Crescer na Velocidade Ótima	Obter Reconhecimento e Sustentabilidade no Mercado	Qualificar a Gestão do Negócio	Buscar Eficiência em Custos	Replicar Modelo em Novos Negócios	TOTAL
Confiabilidade	8	5	2	0	0	15
Velocidade	3	2	0	1	0	6
Disponibilidade	4	1	0	0	0	5
Agilidade	2	1	0	0	0	3
Consistência	1	1	1	0	0	3
Projeção de Cenários	2	1	0	0	0	3
Rapidez	1	1	1	0	0	3
Utilidade	1	1	1	0	0	3
Qualidade	0	0	0	0	0	0
TOTAL	22	13	5	1	0	41

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando perguntados objetivamente sobre quais características das ferramentas de BI poderiam ser relacionadas com os objetivos da organização, a confiabilidade, a disponibilidade e a velocidade tiveram um maior retorno de indicações segundo os gestores. Essas respostas estão bem caracterizadas nos objetivos estratégicos voltados a atender demandas comerciais e de marketing, o que sempre é o foco da organização.

Para a confecção da tabela 4 foi utilizada a análise léxica das respostas às perguntas constantes da Seção VI do instrumento de pesquisa (apêndice A) para realizar um cruzamento (análise de conteúdo) entre as respostas.

Nesses questionamentos o pesquisador perguntou individualmente sobre os princípios de Governança Corporativa que se relacionavam com cada um dos objetivos estratégicos, no que obteve o seguinte resultado convertido da origem gerada via *software* SPHINX:

Tabela 4: Relação Princípios de GC X Objetivos Estratégicos

Princípios de GC X Objetivos Estratégicos	Accountability	Fairness	Compliance	Disclosure	TOTAL
Buscar eficiência em custos	4	1	0	3	8
Crescer na velocidade ótima	5	1	0	2	8
Qualificar gestão do negócio	3	0	7	9	19
Obter reconhecimento e sustentabilidade no mercado	2	2	3	2	9
Replicar modelo em novos negócios	2	2	0	3	7
TOTAL	16	6	10	19	51

Fonte: Elaborado pelo autor

A relação existente entre os princípios de GC e os objetivos estratégicos da organização resultou, via *software*, prioritariamente em três princípios específicos (*Disclosure*, *Accountability* e *Compliance*) sustentados principalmente pelo objetivo de qualificar a gestão do negócio, que tem aspectos prioritariamente de apoio à operação.

4.3 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção os resultados obtidos foram consolidados e resumidos para que se possa visualizar de forma mais simplificada o cumprimento do último objetivo específico que eram apurar quais características das ferramentas de BI, relacionadas a Princípios de Governança Corporativa, buscavam melhor atender os objetivos estratégicos da organização.

Para isso, nos apêndices M, N, O, P e Q foram cruzadas as tabelas 2, 3 e 4, utilizando como fator que definiu ou excluiu a característica dos resultados a simples existência de relação ou não entre os temas princípios de governança corporativa, objetivos estratégicos e características de ferramentas de BI.

Na parte superior do Quadro 7, em relação ao primeiro objetivo estratégico da organização é extraído do anexo M o cruzamento com resultado positivo das características das ferramentas de BI com os Princípios de Governança Corporativa. Na parte inferior do Quadro 8, a complementação onde os princípios de GC foram verificados em relação ao objetivo estratégico.

Quadro 7: Resumo do anexo M

		Objetivos Estratégicos	É uma Característica da Ferramenta de BI ?	Accountability	Fairness	Compliance	Disclosure	Qual(is) Princípio(s) a Característica atende?
3	Confiabilidade	8	SIM	0	3	0	4	Fairness Disclosure
4	Consistência	1	SIM	0	0	0	1	Disclosure
6	Disponibilidade	4	SIM	0	0	0	6	Disclosure
10	Projeção de Cenários	2	SIM	1	4	1	0	Accountability Fairness Compliance
	TOTAL CVO	15		1	7	1	11	

		Accountability	Fairness	Compliance	Disclosure	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 1?	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 2?	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 3?	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 4?
3	Confiabilidade	5	1	0	2		Converge		Converge
4	Consistência	5	1	0	2				Converge
6	Disponibilidade	5	1	0	2				Converge
10	Projeção de Cenários	5	1	0	2	Converge	Converge		

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no Quadro 7, concluiu-se, portanto, que:

- Sob o conceito de *Fairness* e *Disclosure* a característica da Ferramenta de BI “Confiabilidade” contribui para o objetivo de Crescer na Velocidade Ótima;
- Sob o conceito de *Disclosure* a característica da Ferramenta de BI “Consistência” contribui para o objetivo de Crescer na Velocidade Ótima;
- Sob o conceito de *Disclosure* a característica da Ferramenta de BI “Disponibilidade” contribui para o objetivo de Crescer na Velocidade Ótima;
- Sob o conceito de *Accountability* e *Fairness* a característica da Ferramenta de BI “Projeção de Cenários” contribui para o objetivo de Crescer na Velocidade Ótima.

Quadro 8: Resumo do anexo N

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: OBTER RECONHECIMENTO E SUSTENTABILIDADE NAS RELAÇÕES COM O MERCADO		Objetivos Estratégicos	Característica	É uma Accountability	Fairness	Compliance	Disclosure	Qual(is) Princípio(s) a Característica atende?
3	Confiabilidade	5	SIM	0	3	0	4	Fairness Disclosure
4	Consistência	1	SIM	0	0	0	1	Disclosure
6	Disponibilidade	1	SIM	0	0	0	6	Disclosure
10	Projeção de Cenários	1	SIM	1	4	1	0	Accountability Fairness Compliance
TOTAL ORSM		8		1	7	1	11	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: OBTER RECONHECIMENTO E SUSTENTABILIDADE NAS RELAÇÕES COM O MERCADO	Accountability	Fairness	Compliance	Disclosure	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 1?	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 2?	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 3?	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 4?	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo Estratégico 5?
3 Confiabilidade	2	2	3	2		Converge		Converge	
4 Consistência	2	2	3	2				Converge	
6 Disponibilidade	2	2	3	2				Converge	
10 Projeção de Cenários	2	2	3	2	Converge	Converge	Converge		

Fonte: Elaborado pelo autor

Da mesma forma que o Quadro 7 aponta a relação existente entre os temas, o Quadro 8 o faz em relação ao segundo objetivo estratégico da organização como segue:

- Sob o conceito de *Fairness* e *Disclosure* a característica da Ferramenta de BI “Confiabilidade” contribui para o objetivo de Obter Reconhecimento e Sustentabilidade no Mercado;
- Sob o conceito de *Disclosure* a característica da Ferramenta de BI “Consistência” contribui para o objetivo de Obter Reconhecimento e Sustentabilidade no Mercado;
- Sob o conceito de *Disclosure* a característica da Ferramenta de BI “Disponibilidade” contribui para o objetivo de Obter Reconhecimento e Sustentabilidade no Mercado;
- Sob o conceito de *Accountability*, *Fairness* e *Compliance* a característica da Ferramenta de BI “Projeção de Cenários” contribui

para o objetivo de Obter Reconhecimento e Sustentabilidade no Mercado.

Quadro 9: Resumo do anexo O

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: QUALIFICAR A GESTÃO DO NEGÓCIO		Objetivos Estratégicos	É uma Característica	Accountability	Fairness	Compliance	Disclosure	Qual(is) Princípio(s) a Característica atende?	
3	Confiabilidade	2	SIM	0	3	0	4	Fairness	Disclosure
4	Consistência	1	SIM	0	0	0	1		Disclosure
TOTAL QGN		3		0	3	0	5		

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: QUALIFICAR A GESTÃO DO NEGÓCIO		Accountability	Fairness	Compliance	Disclosure	Estratégico 1? O Princípio de GC converge p/ o Objetivo	Estratégico 2? O Princípio de GC converge p/ o Objetivo	Estratégico 3? O Princípio de GC converge p/ o Objetivo	Estratégico 4? O Princípio de GC converge p/ o Objetivo	O Princípio de GC converge p/ o Objetivo
3	Confiabilidade	3	0	7	9					Converge
4	Consistência	3	0	7	9					Converge

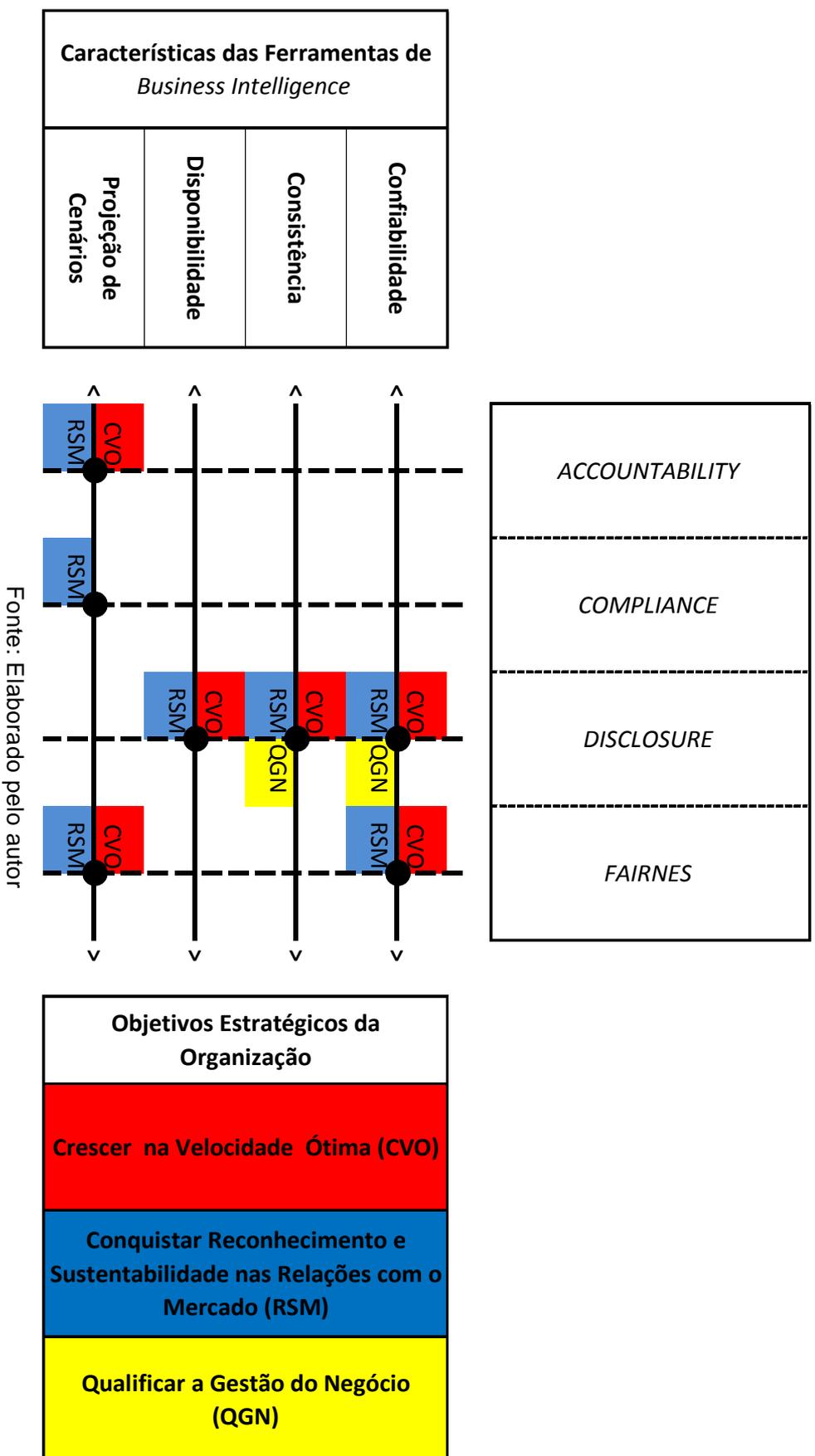
Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 9 o terceiro objetivo estratégico da organização é analisado da mesma forma que no Quadros 7 e 8 tendo os seguintes resultados:

- Sob o conceito de *Disclosure* a característica da Ferramenta de BI “Confiabilidade” contribui para o objetivo de Qualificar Gestão do Negócio;
- Sob o conceito de *Disclosure* a característica da Ferramenta de BI “Consistência” contribui para o objetivo de Qualificar Gestão do Negócio.

Concatenando os Quadros 7, 8 e 9, portanto, as características das ferramentas de BI quando analisadas sob os princípios de GC que mais contribuem para a obtenção dos objetivos estratégicos são as seguintes:

Figura 7: Características das Ferramentas de BI que contribuem para os Objetivos Estratégicos sob a Luz dos Princípios de GC



Como resultado final, chega-se a quatro características das Ferramentas de BI que efetivamente contribuem para os objetivos estratégicos da organização quando analisados à luz dos princípios de Governança Corporativa que são:

- Confiabilidade;
- Consistência;
- Disponibilidade; e
- Projeção de Cenários (Capacidade Preditiva).

Pode-se visualizar, também, que o objetivo que é mais atendido pelas ferramentas de BI é o de Obter Reconhecimento e Sustentabilidade nas Relações com o Mercado, além de ter o *Disclosure* como o Princípio de Governança Corporativa que está mais presente nas características.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos e as conclusões foram agrupados em três partes distintas: inicialmente foi retomada a questão problema, em seguida foi revisto o método de pesquisa e, por fim, os resultados encontrados com suas inferências e expansão de um conceito já definido na literatura.

A questão problema que norteou este trabalho foi verificar que características das ferramentas de *Business Intelligence* contribuem com os objetivos estratégicos da organização, quando analisadas à luz dos Princípios de Governança Corporativa.

A coleta de evidências se deu por meio de entrevistas e pesquisa documental. As entrevistas foram analisadas com o auxílio de um *software* específico de Análise de Conteúdo (SPHINX) onde inicialmente se realizou a Análise Léxica das respostas buscando a redução para palavras e expressões-chave, objetivando o entendimento do todo. Após a Análise Léxica, técnicas de cruzamento de dados e Análise de Discurso foram aplicadas para que se chegasse ao resultado.

O resultado final da pesquisa indicou que quatro características gerenciais (Disponibilidade, Confiabilidade, Consistência e Projeção de Cenários) das ferramentas de BI auxiliam a organização na obtenção de seus objetivos. É interessante salientar que as quatro características estão voltadas diretamente aos objetivos que tem caráter comercial, visto que esse é, notadamente, o foco principal da organização.

Dos cinco objetivos estratégicos da organização, três contam com o apoio destas características. Mais uma vez o foco comercial é salientado, os objetivos de “Buscar Eficiência em Custos” e “Replicar Modelos em Novos

Negócios”, que tem caráter industrial e de expansão em novos negócios, respectivamente, não tiveram características das ferramentas de BI que os auxiliassem na obtenção do objetivo.

Com relação aos quatro Princípios de Governança Corporativa, o *Disclosure* (transparência) é o princípio que aparece como tendo maior influência sobre as atividades da organização. Exceção se faz à característica de poder preditivo das ferramentas de BI, que acaba por ser a característica mais afetada pelos princípios de GC sendo o *Disclosure* a única exceção.

Acredita-se que mesmo a Governança Corporativa não sendo tratada abertamente entre todos os gestores, mecanismos como o Conselho de Administração e a Auditoria Independente induzem a organização a desenvolver mecanismos próprios de GC, como as características apuradas nas Ferramentas de *Business Intelligence*.

O fato de ser uma franqueada do sistema Coca-Cola também pode ser considerado um fator que exige transparência (*Disclosure*) nas operações e decisões tomadas, visto que as Ferramentas de BI podem ser acessadas pelos franqueadores, necessitando assim alto grau de Confiabilidade e Consistência nos números de suas atividades.

A definição das informações que são disponibilizadas aos gestores para o acompanhamento das atividades diárias, vem em muito do Planejamento Estratégico da Organização, e além de cada revisão de Planejamento, evoluem de acordo com as necessidades dos clientes e para prever cenários futuros (Capacidade Preditiva).

A infraestrutura das ferramentas de BI tem características de atualização constante, inovação e capacidade de expansão dos seus recursos, o que está contemplado no objetivo de Qualificar a Gestão do Negócio, onde está prevista a expansão “sustentável” das ferramentas de BI sendo a manutenção da ferramenta disponível e consistente um princípio básico.

Com relação à infraestrutura, notou-se, também, que a definição de “Ferramentas de *Business Intelligence*” não é entendida por todos os gestores da mesma forma. Erroneamente, alguns deles se referem apenas à ferramenta onde são visualizadas as informações como sendo o BI, não levando em consideração que essa definição abrange um leque bem maior de ferramentas que compõem o conjunto das ferramentas de BI.

Por fim, ressalta-se a importância do *software* utilizado na Análise Léxica e na Análise de Conteúdo das evidências coletadas. Com essa ferramenta, o trabalho foi simplificado, não tendo, por consequência, possibilidade de interferência do pesquisador nos resultados obtidos.

Como limitação do estudo, é importante salientar que a validação das características das ferramentas de BI encontradas nas respostas dadas pelos entrevistados, foi realizada dentro do próprio instrumento de pesquisa, onde depois de respondidas inicialmente sobre tais características, a informação foi colhida novamente de forma mais aberta em função de atingir os objetivos de pesquisa.

É necessário também comentar que por se tratar de uma pesquisa qualitativa, mesmo com a utilização de protocolo de estudo de caso e diversas formas de análise dos dados, os resultados podem conter vieses decorrentes do conhecimento e experiência do pesquisador e não podem ser generalizados.

Inclui-se no rol de limitações da presente pesquisa, informações relativas à formação acadêmica, tempo de empresa e idade dos respondentes. Em se tratando da primeira evidência, formações distintas criam viés nos resultados encontrados, bem como a combinação entre idade elevada e pequeno tempo de empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como sugestão de novas pesquisas, sugere-se realizar a mesma pesquisa com dados quantitativos, a fim de verificar o resultado obtido por esta pesquisa com o uso de instrumentos de coleta e formas de análise diferentes das adotadas neste estudo.

Pode-se também estender este estudo em outras organizações de segmentos diferentes, a fim de criar um histórico de pesquisa capaz de permitir a generalização dos resultados obtidos, o que contribuiria para o crescimento do tema e a respectiva aplicação prática pelas organizações.

Outro aspecto a salientar é a similaridade dos resultados obtidos neste trabalho com outro conceito conhecido na área da tecnologia da informação: o COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) que tem por missão explícita pesquisar, desenvolver, publicar e promover um conjunto atualizado de padrões internacionais de boas práticas referentes ao uso corporativo da TI para os gerentes e auditores de tecnologia (ISACA, 2000). Salienta-se que o foco do COBIT são as práticas do uso da TI para a padronização da área de tecnologia das empresas, incluindo qualidade de *software*, níveis de maturidade e segurança da informação.

Tuttle e Vandervelde (2007) afirmam que pelo modelo conceitual do COBIT, para satisfazer as exigências do negócio, a informação deve cumprir sete critérios: (1) eficácia, (2) eficiência, (3) confidencialidade, (4) integridade, (5) disponibilidade, (6) conformidade, e (7) confiabilidade.

Grembergen (2003) ainda separa esses critérios em decorrentes dos relatórios do *Committee of Sponsoring Organizations – COSO (1992)* – (eficácia e eficiência das operações; confiabilidade das informações; cumprimento das leis e regulamentos) e requisitos de segurança (confidencialidade, integridade, disponibilidade).

Recomenda-se, portanto, que em decorrência do resultado obtido por este estudo ter relação com a Disponibilidade e a Confiabilidade que são requisitos da informação para COBIT, se desenvolvam pesquisas no sentido de estudar um novo *Framework* conceitual expandindo os requisitos do COBIT para a capacidade preditiva e a consistência.

REFERÊNCIAS

AFFELDT, F. S.; VANTI, A. A.. Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **Journal of Information Systems and Technology Management** – JISTEM. São Paulo, v. 6, n. 2, 2009.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARIYACHANDRA, T.; FROLICK, M. Critical Success Factors in Business Performance Management - Striving for Success. **Information Systems Management**, v. 25, is. 2, p. 113-120, Spring 2008.

BARDIN, L. **L'analyse de Contenu**. 8. ed. Paris: PUF, 1996.

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Harcourt, 1932.

BEUREN, I. M. (org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BISPO, C. A. F. **Uma Análise da Nova Geração de Sistemas de Apoio à Decisão**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 1998.

BOLTON, P.; BECHT, M.; ROELL, A. Corporate Governance and Control. **The National Bureau of Economic Research**, Dec. 2002.

BRODBECK, A.; HOPPEN, N. Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: modelo operacional para implementação. **Anais do 26º Encontro da ANPAD**. Salvador, 2002.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**. Florianópolis, out. / dez. 2006.

CARVALHO, A. G. Corporate Governance in Brasil from a Retrospective Point of View (Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva). **Social Science Research Network**. Aug. 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations. **Internal Control an Integrated Framework**. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUBEUX, R. **O Novo Mercado da Bovespa e a Governança Corporativa**. Dissertação de mestrado. São Paulo: EAESP/FGV, 2001.

EISENHARDT, K. Agency Theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, jan. 1989.

ELBASHIR, M.; COLLIER, P.; DAVERN, M. Measuring the Effects of *Business Intelligence* systems: the relationship between business process and organizational performance. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 9, 2008.

FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, Jun. 1983.

FONTES, C.; LEITE, J. A Nova Sociologia Institucional e as Práticas de Gestão Orçamental: estudo em empresas de formação profissional. **XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica**: “Responsabilidade Social e Inovação nas Fases Recessivas do Ciclo”. Córdoba, 2 a 4 fev. 2011.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra, 2000.

GALLON, A.; BEUREN, I.; HEIN, N. Análise da Relação entre Evidenciação nos Relatórios da Administração e o Nível de Governança das Empresas na Bovespa. **Revista de Informação Contábil – RIC**, v. 1, n. 2, p. 18-41, out. / dez. 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREMBERGEN, W. V. **Strategies for Information Technology Governance**. Belgium: University of Antwerp, 2003.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, J. C; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, 1993.

HENDRIKSEN, E.; VAN BREDA, M. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009.

INMON, W.; TERDEMAN, R.; IMHOFF, C. **Data Warehousing**: como transformar informações em oportunidades de negócio. São Paulo: Berkeley, 2001.

ISACA – Information Systems Audit and Control Association. **COBIT – Control Objectives for Information Technology**. 3. ed. Rolling Meadows (IL) 7, 2000.

JENSEN, M.; MURPHY, K.; WRUCK, E. Remuneration: where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them. **Social Science Research Network**, Jul. 2004.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEAVITT, H. J. Applied Organizational Change in Industry: structural, technological, and humanistic approaches. In: MARCH, James G. **Handbook of Organizations**. Chicago: Rand McNally & Co., 1965.

LODI, J. B. **Governança Corporativa**: o governo da empresa e o Conselho de Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUFTMAN, J.; LEWIS, P.; OLDACH, S. Transforming the Enterprise: the alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, v. 32, ls. 1, Jan. 1993.

MACEDO, F. de Q.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F. Adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa e a Percepção de Risco e Retorno das Ações pelo Mercado. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, 2006.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, L.; MOSLEY, D.; PIETRI, P. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

O' BRIEN, J. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. **Principles of Corporate Governance**. France: OECD, 2004.

PECHUÁN, I. G. **Sistemas y Tecnologías de la Información para La Gestión**. Espanha: McGraw-Hill, 1997.

PELEIAS, I. R. et al. Percepções do Corpo Diretivo de uma Multinacional Oriental quanto à Implementação dos Requisitos da Lei Sarbanes-Oxley. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 15-40, jan. / mar. 2010.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E.; ZINS, M. **Recherché en Marketing: methods et decisions**, 1984.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUONIAM, L. et al. Inteligência Obtida pela Aplicação de Data Mining em base de teses Francesas sobre o Brasil. **Ci. Inf. Brasília**, v. 30, n. 2, maio / ago. 2001.

REICH, B.; BENBASAT, I. Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives. **Management Information Systems Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 55-81, mar. 1996.

ROCKART, J. F.; SCOTT MORTON, M. S. Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy. **Interfaces**, v. 14, 1984.

SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E. Alignment Between Business and IS Strategies: a study of prospectors, analyzers and defenders. **Information Systems Research**, v. 12, n. 1, p. 1-33, mar. 2001.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, Jun. 1997.

SILVEIRA, F. C. da S. **Construção de Modelo de Business Intelligence para a Controladoria Evidenciar Informações Estratégicas: o caso do SESI – Serviço Social da Indústria do Estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação de mestrado em Ciências Contábeis. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2007.

SIMITSIS, A.; VASSILIADIS, P. A Method for the Mapping of Conceptual Designs to Logical Blueprints for ETL Processes. **Decision Support Systems**, v. 45, Is. 1, Apr. 2008.

TEO, T.; ANG, J. Critical Success Factors in the Alignment of IS Plans With Business Plans. **International Journal of Information Management**, v. 19, p. 173-185, 1999.

TURBAN, E. et al. **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do Negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____; RAINER, R. K.; POTTER, R. **Administração de Tecnologia de Informação**: teoria & prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TUTTLE, B.; VANDERVELDE, S. An Empirical Examination of COBIT as an Internal Control Framework for Information Technology. **International Journal of Accounting Information Systems**, 2007.

VALLONE, G. Investimento Responsável Rende Mais. **Folha de São Paulo**, p. B1, Capa Folhainvest, 4 jul. 2011.

VANTI, A. A. Implantación de Sistemas de Información y la contribución de la Cultura Organizacional: análisis desde el punto de vista empresarial. **International Conference and Technology in the New Enterprise**. La Habana, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, Planejamento e Metodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZAMAN, M. **Business Intelligence**: its ins and outs. Disponível em: <www.technologyevaluationcenters.com>. Acesso em: 10 jan. 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO

1 IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

- 1.1 Nome do respondente (esta informação não vai para a dissertação)
- 1.2 Cargo
- 1.3 Tempo no Cargo
- 1.4 Tempo de empresa
- 1.5 Formação acadêmica
- 1.6 Idade
- 1.7 Principais responsabilidades

SEÇÃO II – DA ORGANIZAÇÃO

2 QUANTO A EMPRESA

- 2.1 Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação?
- 2.2 Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê?
- 2.3 Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores?
- 2.4 Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?
- 2.5 Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?
- 2.6 As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

SEÇÃO III – BUSINESS INTELLIGENCE

3 QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI

- 3.1 Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?
- 3.2 Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?
- 3.3 A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?
- 3.4 Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?
- 3.5 As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

SEÇÃO IV – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS X FERRAMENTAS DE BI

Objetivos (Empresa CVI Refrigerantes Ltda., Planejamento Estratégico, 2010)

- Crescer na velocidade ótima;
- Conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado;
- Buscar eficiência em custos;
- Replicar modelos em novos negócios;
- Qualificar a gestão do negócio

4 QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI

- 4.1 Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?
- 4.2 Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?
- 4.3 As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

- 4.4 Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

SEÇÃO V – PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA X FERRAMENTAS DE BI

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle, [...] alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBCG, 2009, p.19).

O exercício da Governança Corporativa baseia-se, inclusive, na aplicação de princípios que se pode resumir da seguinte forma (LODI, 2000, p.19):

1. **Fairness**, traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores;
2. **Disclosure**, usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados;
3. **Accountability**, ou responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões nos negócios;
4. **Compliance**, ou obediência às leis do país e cumprimento delas.

5 QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

- 5.1 A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

5.2 Se a resposta anterior for:

5.2.1 Positiva, quais mecanismos são adotados?

5.2.2 Negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

5.3 Accountability (Prestação de Contas)

5.3.1 Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

5.4 Fairness (Proteção aos Acionistas e Equidade)

5.4.1 Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

5.4.2 Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

5.4.3 Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

5.5 Compliance (Cumprimento de Normas)

5.5.1 Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

5.5.2 Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

5.6 Disclosure (Transparência)

5.6.1 Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

SEÇÃO VI – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS X PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

6 QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

6.1 Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

- 6.2 Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?
- 6.3 Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?
- 6.4 Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ANALISTA DE TI

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO

1 IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

- 1.1 Nome do respondente (esta informação não vai para a dissertação)
- 1.2 Cargo
- 1.3 Tempo no Cargo
- 1.4 Tempo de empresa
- 1.5 Formação acadêmica
- 1.6 Idade
- 1.7 Principais responsabilidades

SEÇÃO II – DA ORGANIZAÇÃO

2 QUANTO À ESTRUTURA DAS FERRAMENTAS DE BI

2.1 Data Warehouse

- 2.1.1 Data Mart (Repositório de Dados de um assunto ou departamento específico).

2.2 Ferramentas de Manipulação e Análise de Dados

- 2.2.1 ETL (Extract Transform Load – Extração Transformação Carga).
- 2.2.2 Relatórios e ferramentas de consulta.
- 2.2.3 Data Mining (Mineração de Dados).
- 2.2.4 OLAP (Online Analytical Processing – Processamento Analítico Online).

2.3 Monitoramento e Análise de Desempenho

- 2.3.1 BPM (Business Performance Management – Gestão da Performance dos Negócios).
- 2.3.2 BSC (Balanced Scorecard).

2.4 Interface de Usuário

- 2.4.1 Dashboards (Painel de Indicadores).

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM O GESTOR FINANCEIRO

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Gerente Financeiro
Tempo no Cargo: 4 anos no cargo de gerente financeiro
Tempo de empresa: 13 anos no setor financeiro da empresa
Formação acadêmica: Formado em administração, pós-graduação em finanças e mercado de capitais
Idade: 47 anos
Principais responsabilidades: Responsável por toda a parte financeira que envolve contas a receber e contas a pagar, caixa, fluxo de caixa, entrada e saída de mercadorias, responsabilidade administrativa pelos CD's de Santa Cruz, Passo Fundo e Gravataí e agora também a Fonte Ijuí e Águas Minerais da Fonte em Nova Santa Rita.
SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA
Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação? Constantemente estamos preocupados com essa questão de estar se atualizando e renovando, tanto é que se pegarmos os últimos 10 anos, tivemos duas mudanças de sistema de gestão. Nós tínhamos o SAIB antigamente e mais antigamente tinha outro e hoje estamos com o Datasul, desde 2006, faz 4 anos praticamente, então isso é uma preocupação constante. Fora isso tem alguns outros sistemas que não supre a área industrial, tem algumas coisas que estão se comprando um novo <i>software</i> de gestão para a parte da indústria, o próprio BI é Margin Minder, então dentro disso está sendo preocupada que nós tenhamos uma ferramenta atualizada, que nos atenda de acordo com as expectativas que realmente o mercado exija. A Coca Cola não faz exigência direta no que tange ao sistema, é um sistema funcional é uma decisão da empresa para mais ou menos moldar no que se adapta, tanto é que todos os outros franqueados, um tem Datasul, o outro continua com o SAIB, outro tem o SAP, então é variado dentro do sistema.

Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê?

É fundamental, hoje eu não viria se não tivesse um suporte de informação pela quantidade de notas que nós emitimos, hoje são basicamente 2500 notas diárias que são emitidas, então isso agregando a boleto bancário são mais de 350 mil boletos no ano. Então a gente não tem dimensão se não tivesse auxílio de um sistema integrado que nos desse suporte. Então isso são ferramentas que nos ajuda, nos detalha, o cliente liga e tu tem na hora toda a movimentação desse cliente, as últimas compras, as questões estatísticas dele, então é uma necessidade de extrema importância.

Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores?

Cada área tem de 5 a 8 indicadores de importância, que nós achamos de relevância, isso para a direção, que eu presto conta para 8 da direção e eu tenho os meus dentro do departamento que eu controlo de outra maneira diferente, por exemplo a inadimplência eles vêem a inadimplência de uma certa forma e eu controlo de outra forma além daquela, ou pode ser cumulativa, comparando o ano passado com agora, faturamento, etc... uma série de coisas que a gente traça diferente. Ou seja tem o acompanhamento institucional a nível de direção e também operacional, dentro do setor.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

Sem dúvida, sempre novas informações, isso é uma necessidade. A própria dinâmica aqui dentro de funcionamento te leva isso, o próprio mercado lá fora exige, tem coisas que vem de fora pra dentro que tu tem que ter controles adicionais.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Periodicamente, o sistema sempre está em melhoramento, sempre tem evolução, e quando não é feito aqui dentro as próprias solicitações parte de cada setor que tu pode fazer um projeto de melhoria, isso aqui o sistema não tem, aí temos que fazer uma adaptação em específico que venha a nos atender e isso já foi feitos vários e tem projetos aqui dentro rodando para se alterar.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

É distribuído. Tem alguns que é o financeiro que gera e outros a contabilidade. De 5, 4 são gerados pelo financeiro e 1 pela contabilidade. Nós fomentamos informações para a controladoria também, em cima dessas informações eles fazem os indicadores, mas isso nada impede do financeiro fazer indicador, é mais uma questão de designação para a controladoria fazer, mas não que não dê para fazer, pois a informação está lá dentro.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI

Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?

Não por que ainda nós temos algumas coisas envolvendo bastante BI's mais em módulo de volume, está mais específico comercial e marketing ainda. Então agora no segundo cubo iremos colocar mais algumas coisas que são a questão de rentabilidade de cliente, todos os empréstimos de ativo que ele tem, aí irá começar a agregar dentro desse módulo uma coisa mais funcional nossa.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

Sim, as ferramentas que tem, na prática são utilizadas.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

Num primeiro momento ainda não, mas depois que nós tivermos todo esse cubo elaborado com o financeiro, acredito que sim, não só para aumentar mas para decidir muitas coisas, questão de controles dos próprios ativos que eu tinha comentado, fazer um link com o que ele está devendo, se tem empréstimo ou não. Hoje tem tudo isso separado, tem que consultar o que tem ativo, o que deve. A hora que fizermos um quadrante desse cliente teremos todo histórico dele, o que comprou, o que não comprou, se costuma atrasar ou não, se tem bens ativos nossos (geladeira, freezer, vasilhame) emprestado, aí teremos uma dinâmica melhor disso, isso irá sair em resultado por que tem muitas coisas como por exemplo no caso do cliente ter 20 caixas de cerveja comodatada, analisa o histórico e verifica que faz um mês que não compra cerveja, com isso concluímos que o cliente está comprando do concorrente, isso é uma maneira de comunicar ele ou o coordenador que o cliente não está comprando, mas está com 20 caixa, vamos ver qual é a caixa e começa a comprar. Isso é um gerador de resultado, com certeza.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

Controle, para tu ter uma análise mais decisória e também são perspectivas de mercado que te levam a fazer um planejamento de produção, comercialização, a própria venda.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

Não, atualmente ainda não, ainda tem que fazer melhoria, mas já tem em projeto.

ADICIONAL. Muitas vezes as empresas têm foco em alguma direção, com relação às ferramentas de BI, poderia dizer que o foco da CVI começa pela área Comercial e Marketing e posteriormente em outras áreas?

Sim, começou praticamente na questão de marketing, se criou o Commercial Finance, que tem realmente a gestão disso, que irá alimentar a produção, captar a demanda em pesquisa de fora, vem pra lá, replica na produção para daí nós dar andamento. Mas no futuro é que esteja integrado com as finanças.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI**ADICIONAL. A área de gestão sob sua responsabilidade participa do processo de escolha de novas ferramentas de BI?**

Sim, participa. Na verdade é um colegiado que se faz para tomar decisão. Se reúne a área gerencial e a diretoria e em cima disso é feita uma apresentação para se tomar a decisão em conjunto, mas a gente participa até porque existe interesse próprio do próprio setor. A não ser que seja algo muito específico, como por exemplo trocar na área industrial uma questão de controle de automação aí é mais decisão a parte e se coloca na mesa o que foi decidido, agora quando envolve os demais o colegiado se reúne e toma as decisões em conjunto.

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

Sim, sem dúvida, se levanta a questão pensando sempre dentro dessa estratégia nossa aqui, que é crescer na velocidade ótima, ou seja, fazer pesquisa no mercado, alimentar aqui dentro, para atender/haver a condição de não haver ruptura de produto, para não ter uma demanda, alimentar suprimentos para comprar, para produzir, é uma cadeia, toda ela pensando nesse ponto

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

Sim, todos os sistemas estão voltados para alguma coisa específica dentro desses nossos objetivos, por exemplo, o Margin Minder objetiva crescer na velocidade ótima, que é o controle de volume, estatística, buscar eficiência em custos que é o novo TPI, que é a questão do industrial, replicar novos modelos de negócios, nós já temos hoje um sistema pronto que possa dar amparo para isso aqui, qualificar a gestão do negócio que é o ERP como um todo, buscar eficiência em custo, a própria mudança do Datasul do ERP também hoje é um sistema integrado, antes era fracionado a gente não tinha uma integração total, hoje é todo ele integrado. Então de certa maneira todos aqui têm alguma coisa que vai fazer dentro desses objetivos.

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

Eu tenho relação com o comercial, com a coordenação de vendas que é o comercial, suprimentos e com logística. Ou seja, entra o pedido na coordenação, passa para nós fazer a liberação de crédito, volta, encaminhamos para a logística, a logística manda a carga, vai para a remessa, passa para o financeiro que é onde se confere e aí sim se dá a saída.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

Dependo dessas áreas acima citadas, ou seja, faz a captação de pedidos, depende do financeiro para liberar o dinheiro, a mesma coisa que se o financeiro não liberar o crédito atrasa a outra área. Então hoje é tudo integrado, a mesma coisa o Suprimentos, se não lançar uma nota a pagar há um bloqueio, então é uma série. E disso aqui replica tudo para a contabilidade, para a controladoria, eles irão pegar para fazer o finalmente, todo o meu faturamento, processo, contabilizar, baixa de títulos, enfim todas essas rotinas que a gente mais integra. Controladoria, logística, vendas e suprimentos.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

Não, não discutimos governança corporativa, discutimos normalmente não especificamente, até porque temos a holding que talvez de uma forma geral, com os conselheiros se discuta alguma coisa, mas para nós diretamente não.

Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

Explicitamente não, se tem é na funcionalidade. Implicitamente se fala em censo de justiça, transparência, obediência as leis, ao meio-ambiente, a transparência e igualdade está entre os nossos valores.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

São os caminhos que eu posso ou a maneira formal de eu tomar a decisão e dizer que eu to tomando por que esse números estão mostrando para isso, é a prova da decisão. 90% das tomadas de decisões são em cima de informação que se tem, muita pouca coisa é no feeling digamos. Porque hoje desde operações em derivativos que a gente faz é baseado nas informações que agente tem, informação de mercado, aqui a gente fala muito de hedge de dólar, de açúcar, é uma necessidade. Então é em cima de informação que a gente está captando de corretores e assessorias que nos prestam que nos dão base nessa decisão para ti fazer ou não, se é o momento ou não, é em base disso que a gente faz.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

É a transparência, isso é muito bem claro nos números que se apresenta aqui. Essa certeza é a transparência, é os números que realmente são a realidade.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

Tem um modelo que está desenvolvido, que ainda não está no BI, mas é um modelo que deve vir para o BI, para se tomar decisões de futuros novos negócios, até investimentos que se faça fora do orçamento normal.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

Sim, por exemplo, se tu pegar o que está dentro do BI, são as informações que tem, por exemplo, hoje volume, rentabilidade, hoje consegue se apurar antes mesmo de ter o resultado final aqui na controladoria, consegue-se fazer uma estimativa de resultado. Então já tem mais ou menos uma noção antecedendo os fatos concretos que vai existir lá, já tem algumas idéias.

Existe uma reunião de análise onde o presidente participa, diretoria e gerentes e depois cada trimestre é feito a apresentação do trimestre para o conselho. Aí o conselho, são pessoas, acionistas e conselheiros que participam disso, aí os gerentes e diretores vão lá e fazem a apresentação disso, de resultados em cada área, objetivos, o que traçou ou não traçou e a expectativa para o próximo trimestre.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

Não saberia te dizer em que desenvolvimento que está, se já está digamos interligado na questão de leis, por exemplo ambiental, dentro do SGI acredito que ainda não esteja integrado. Em qualquer projeto que venha a fazer se isso irá dar ou não impacto, tem essa lei, não sei, não sou eu que fico direto nessa parte, mas pode ser que tenha, mas não tenho plena certeza em te dizer, mas é um dos fatores que se não tiver é bem possível que seja integrado isso.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

Isso é possível, está dentro, por exemplo, de uma integração do STIF que eu estava te falando, o STIF o que é, é tudo aquilo que foi vendido ou produzido para a Coca-cola fazer um cálculo depois de concentrado para controlar preço de venda nosso, o concentrado que saiu, já tem uma integração dentro disso aí, isso é uma norma própria deles, ou seja, tem que estar integrado dentro dessa ferramenta, dessa forma, então todos os dias tem que ter essa informação, passado automaticamente para a CCL. Ou seja, de madrugada processa e no outro dia de manhã já está a informação dentro da CCL, não chega a ser online, mas é um processamento, tudo o enredo que aconteceu hoje, a CCL na primeira hora da manhã do dia seguinte já tem essa informação. Todos os franqueados são assim, esse procedimento já faz um bom tempo que foi implantado, sendo aperfeiçoado ao longo do tempo.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

Essa informação que está lá dentro é nua e crua, não tem distorção, não tem absolutamente nada. Ela contribui em tomada de decisão, ela contribui em formação de preços, em contribui de toda maneira.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, praticamente tudo é voltado para um objetivo.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Igual a anterior.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Consigo, por exemplo, cumprimento de normas está dentro de qualificar gestão de negócios.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Transparência está dentro de qualificar gestão de negócios, qualificar gestão é bem amplo, porque se tu pegar crescer em velocidade ótima é questão marketing, conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercados é comercial, buscar eficiência em custos abrange todos, mas é mais a parte industrial, produção, replicar novos negócios está bem focado no interesse de uns dos acionistas que cuida, ai traz para dentro do colegiado para discutir e qualificar gestão de negócios como um todo, é amplo.

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O GESTOR DE CONTOLADORIA

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Gerente de Controladoria
Tempo no Cargo: Desde junho de 2006
Tempo de empresa: O mesmo tempo de empresa
Formação acadêmica: Formado em Contábeis em 1998 pela São Judas Tadeu em Porto Alegre, tenho uma especialização em controladoria pelo La Salle em Canoas, e outra especialização em Finanças e Governança Corporativa pela UNIFIN em Porto Alegre, e agora sou um colega mestrando também, mestrando não acadêmico como você, mas profissional pela UFRGS.
Idade: 34 anos
Principais responsabilidades: Tenho a liderança frente a área de controladoria, que envolve as atividades de contabilidade societária, contabilidade gerencial, custos, custo integrado, custo de reposição, orçamento, execução orçamentária e a própria área fiscal com suas inúmeras obrigações acessórias e principais que são as próprias apurações de impostos. A gente tem uma atividade que está em transição pra voltar para o RH que é a de pagadoria, isso veio a cerca de três anos, dois anos atrás pra ser mais exato, tinha uma certa deficiência técnica nessa área de pagadoria no RH e o trabalho não era bem desenvolvido até por essa carência técnica de pessoal, e primeiramente foi o nosso coordenador contábil passou a ser coordenador de pagadoria e foi trabalhar dentro do RH e houve uma divisão no RH entre a coordenação de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas e a parte de pagadoria, folha e obrigações de folha, passou-se um tempo, esse coordenador de pagadoria voltou pra contabilidade e trouxe também as atividades de cálculo de folha de pagamento e desde então permaneceu. Mas com a revisão de processos dentro da empresa, na ideologia, o RH deveria assumir essa atividade. Não assumiu porque não tem a condição técnica pra isso. Ai voltou-se a pensar novamente a transferir-se para o RH. Então vai acontecer a partir de primeiro de janeiro, as duas funcionárias que eu tenho trabalhando em cálculo de folha, férias , rescisões, alteração de carteira de trabalho, alteração de dados do funcionário perante a caixa federal. A folha e as obrigações da folha vão migrar toda pra dentro do RH.

SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA

Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação?

Eu diria assim, têm duas maneiras de olhar isso, olhando dentro da empresa, do portão pra dentro, a empresa evoluiu muito nos últimos anos, mas olhando do portão pra fora a empresa tem muita oportunidade ainda na questão de sistematizar a informação e conceituar realmente o que é *Business Intelligence* e deixar de assumir determinadas coisas como por exemplo uma verdade absoluta o *software* que a gente diz como sendo informações gerenciais que é o Margin Minder, um produto da Coca-cola. Então são essas duas maneiras, evoluiu muito, mas se sair daqui do portão pra fora o caminho a percorrer é extremamente longo. Tem técnicas simples como, por exemplo, o Time Driven que é uma que eu tenho estudado bastante é um que a empresa sequer consegue imaginar utilizando isso, ela diz que o custo de produto hoje é por absorção e pronto. O que a empresa evoluiu muito, sendo mais criterioso nisso, ela evoluiu muito na forma de mostrar os seus números, mas não na essência deles, pra se dizer o custo de um produto, pra se dizer o custo de uma determinada operação. Veja bem, eu digo que o custo da caixa produzida é X, mas ali ta a ociosidade e eu não consigo separar a ociosidade daquilo ali, num mês é alto, num mês é baixo e o efeito da ociosidade não está separado disso tudo. O custo da caixa transportada é a mesma coisa, é uma média do custo da caixa transportada, mas eu não sei se aquele cliente custou mais ou aquele cliente custou menos, e ai eu utilizo determinados números como verdade absoluta e penso só numa maneira de demonstrar ele e a preocupação da empresa quanto a informação nos últimos anos ela evoluiu muito na questão de como mostrar isso, como eu enxergar lá no Margin Minder e não interessa o jeito como vai entrar lá dentro. Mas na essência dele ela ta um pouco mais do que zero na essência dos números.

Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê?

Nós somos uma área de suporte, então nos trabalhamos muito com os indicadores estratégicos da empresa, indicadores operacionais, e a importância na nossa atividade em si são com a consistência deles sabendo o quanto ele vai ser útil e o que cada pessoa vai fazer com aqueles indicadores. No que diz respeito a nossa atividade em si, nós temos indicadores em níveis mais operacionais, esses sim, nos acompanhamos e são importantes para as atividades específicas de controladoria como, por exemplo, ali na atividade fiscal que, por exemplo, uma delas é recebimento, a gente sabe que se um processo de lançamento de notas, um simples processo de lançamento de notas não for feito de maneira eficiente, nós não temos uma correta execução orçamentária, pode ter uma porção de notas lá por lançar, que não ocorreu ainda a efetivação delas, nós não temos a correta apuração dos impostos, nós não temos um contas a pagar eficaz, pode começar a pagar títulos com atraso, gerar algum encargo para nós. Então um simples indicador, notas fiscais pendentes de lançamento ao final de cada dia nos diz com que eficácia eu consigo controlar as verbas da empresa, a execução orçamentária, com que eficácia eu tenho um nível de pagamentos em atraso na empresa, uma vez que a empresa não tem problema de liquidez, podem ser só problemas internos mesmo pra adquirir isso. Então, esse tipo de indicador num nível um pouco mais operacional, ele nos

ajuda nas atividades, só que nós somos uma área que também gera muita informação, que também compila informação, que também consiste e procura ter a responsabilidade de passar isso e é onde é o alvo da nossa maior preocupação. A importância do recurso informação é total porque mesmo que eu não tome a decisão com base na informação eu vou levar e a nossa responsabilidade tá baseada no seguinte conceito, ninguém de posse de alguma informação permanece na inércia, a pessoa reage em relação àquilo, então se eu levo uma informação correta onde a pessoa interpreta que há uma oportunidade a ser aproveitada, a pessoa vai buscar aquela oportunidade, se eu levo de maneira errada é a mesma coisa, ela vai aproveitar do mesmo jeito e o resultado vai ser péssimo, então ela é importantíssima e relevante para nós.

Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores?

Nós temos um grupo de indicadores definidos como estratégicos na empresa e esse conjunto de indicadores se atingidos nos levam a concluir que cada um dos cinco objetivos do planejamento estratégico da empresa será atingido. E esses indicadores são congruentes com a visão da empresa que também é um indicador de um Ebitda de cem milhões ao final de 2015 e mais dez milhões em novos negócios. Então esse conjunto de indicadores, eles foram definidos durante o processo de planejamento estratégico da empresa. Então esses têm acompanhamento mensal, tem acompanhamento sistemático e são colocados em relatório mensal pra acompanhamento de todos os gestores, nós temos reuniões de apresentação mensal aqui, e alguns departamentos também há reuniões para análises mais detalhadas ainda de sub-indicadores de um indicador estratégico e as reuniões trimestrais também com o conselho de administração da empresa também são observados esses indicadores e estratégias, então, é nesse nível que eles são definidos. Existem outros referenciais que são mais questão de alguma oportunidade ou outra que nós temos. Mas há um conjunto específico que será acompanhado pelo menos até 2015 e claro, naturalmente muitos indicadores se repetem ao longo do ano que a empresa nunca vai abandonar, são definidos no planejamento estratégico e são recontratados, por assim dizer, nos planejamentos estratégicos. Tudo que vem num nível mais abaixo são detalhamentos daquele planejamento, daquele indicador macro.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

Isso tem crescido bastante, é um ponto positivo, a CVI já tem uma característica, como comentei pra ti a pouco, o formato, a maneira de olhar pras informações é uma coisa que evoluiu bastante o que tá faltando pra nós é olhar um pouquinho mais pra essência daquilo, e fazer críticas diferentes daquilo que a gente tá acostumado a ver à dez, vinte, trinta anos aqui dentro da empresa como sendo custo hora, pra fazer custo de produto, pra dizer quanto é que é aquele produto e aquilo é uma verdade absoluta. Mas a empresa em si, desconsiderando essa oportunidade que ela tem hoje a gente não compra nenhum ativo relevante sem um estudo de viabilidade por trás. Então se eu tenho uma frota de distribuição terceirizada como foi um dos investimentos relevantes que nós fizemos a pouco, pra trocar por uma frota própria eu tenho que entender que gastos adicionais eu terei, o que vou ter que investir, o que eu vou ganhar, o que vai ser o custo do frete dali pra frente, e isso ao longo do tempo vai se pagar quando, e essa taxa

de retorno que vai ter uma saída aqui, que vai ter um ganho lá na frente, então como é que vai ser. Tivemos alguns bons casos esse ano, assumimos a rota de uma região de um distribuidor, lá naquela região o distribuidor só compra o produto de nós e lá ele vai nos pontos de venda e vende pra todo mundo e a gente nem sabe quem são os clientes e nós fizemos um estudo pra assumir aquela região, pagar um valor X pra ele, assumir aquela região, colocar uma estrutura de vendedor, colocar mais veículos pra atender e tudo mais, só que em vez de vender para o distribuidor que é um preço que tem que ser mais baixo, vendemos ao preço direto pro cliente, e isso vai compensar toda essa bagunça aqui que eu vou fazer? Vai. Então nesse aspecto a empresa evoluiu muito, estudo de viabilidade econômica é o marco que a gente pode definir numa palavra como que evoluiu a empresa na informação pra tomada de decisão são os estudos de viabilidade.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Ao longo do tempo a gente tem trabalhado pra isso. Logo que saiu o planejamento estratégico na metade de 2009 nós tivemos algumas metas dentro do objetivo de qualificar a gestão do negócio que é sistematizar um pouco mais as coisas. Porque aquele trabalho artesanal tu faz, é bonito, é bacana, eu gosto de me aparecer entre os colegas que sou bom em Excel, o outro colega também mostra, aprendi isso e aquilo, mas para o negócio não é muito bom, porque o trabalho artesanal toma tempo, tu pode errar tranquilamente, o *software* pode trancar, pode te deixar empenhado, então a gente tem ido muito pra questão da sistematização, e essa reestruturação teve, nós tínhamos um *software*, o Margin Minder, que era somente pra volume e preço, hoje tu tem lá custo, tem despesas variáveis, tem despesas fixas, ou seja, tu tem um DRE lá que tu pode chegar a níveis mais detalhados que o consolidado da empresa, foi uma boa evolução e ainda tem coisas que podem evoluir ainda mais lá. A profissionalização da informação é o caminho que se precisa tomar cada vez mais. Ainda há algumas resistências regionalizadas, por assim dizer, daquelas pessoas que dizem: eu tiro um arquivo texto direto do ERP da empresa e faço importar pra cá e sai a minha planilha aqui direitinho, tem sempre integrada, ainda tem essas veias resistentes, mas isso é uma coisa prejudicial, é uma coisa a longo prazo prejudicial. Com o apoio de TI que tem que responder a altura, tem que ter gente capacitada pra isso, nós estamos migrando a galope pra ter isso cada vez de maneira mais consistente e a construção da informação não é o que deve ser o poder do negócio, o que fazer com a informação é o que é importante. Então a gente quer tirar muito esse negócio de quem constrói a informação é que são os melhores profissionais pra aquela visão que o seguinte: o que fazer, ler, e interpretar e tomar a decisão com a informação sim, é aí que é a inteligência do negócio deve estar.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

É aquela coisa, a contabilidade centraliza, e tudo começa na contabilidade que a gente chama de societária, contabilidade de base pra gente entender o que nós queremos pra fins gerenciais. Começa pelo custo integrado, o nome já diz. A lei que criou o custo integrado já diz, tem que ser com movimentos reais do que acontece dentro da empresa. Se gastou essa matéria prima com esse produto, tem que estar lá registrado, esse tempo nessa linha de produção com esse

produto, o tempo tem que tá lá, essas pessoas que estão trabalhando nessa linha de produção eu tenho que ter uma maneira organizada de ter salários, encargos e benefícios dessas pessoas tudo lá, as máquinas que estão nessa linha de produção nesses mesmos centros de custos, os gastos com manutenção dessa máquina também ali, é o esquema da departamentalização. Mas de onde vem as informações? Lá na fábrica eles tão trabalhando, tão produzindo, tão dizendo o que produziram, quanto tempo gastaram, e que material gastaram e o que desperdiçou e o que refugou e vão largando tudo dentro de uma ordem. A gente vai lá capta isso, e isso é um apontamento que a gente faz diariamente, do que eles tão movimentando quanto a nível produzido, comparando sempre com o referencial padrão da empresa. Porque? Custo integrado é uma coisa muito nevrálgica na empresa, então, o acompanhamento dele diário o que ele ta movimentando em cada ordem e níveis de desperdício é o fundamental porá nós, então esse é um dos níveis relevantes no qual nós trabalhamos. Nós temos o contas a pagar, pagando e recebendo durante o mês inteiro e nós puxamos para lá para saber qual é a posição patrimonial da empresa, tanto de disponibilidades, quanto de pagamentos, temos o próprio recebimento que é feito por nós, mas a área fiscal é uma que contribui com os créditos de impostos, com uma parte que vai pro contas a pagar e depois volta para nós, ou seja, de onde tiver alguma informação que impacte com o patrimônio da empresa a gente está recebendo, tem na fábrica, tem na remessa com níveis de transporte que nos leva a calcular no final do mês quanto de fretes que iremos pagar para cada transportador e tudo ali é sistematizado e controlado e revisado pela controladoria.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI

Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?

Aqui é o caminho que a empresa precisa percorrer bastante. As ferramentas de BI necessárias, considerando que nós gostaríamos de compilar, testar e entregar uma informação confiável as pessoas, nós precisaríamos de um BI que ao invés do que o que a gente tem hoje de que eu vou lá gero um arquivo texto e gero um arquivão e largo dentro do outro e aquele BI ta lá congelado, no outro dia quando eu alimentar vai colocar lá novamente. O Ideal é uma ferramenta de meta dados que tivesse diretamente linkada com o banco de dados da empresa mesmo que fosse D +1, que o banco de dados de BI estivesse linkado com o banco de dados da empresa, que é o que se tem em grandes empresas, o que nós temos hoje é justamente um quebra galho aqui, eu não consigo saber quanto estou perdendo com clientes, com perdas dedutíveis, não dedutíveis, não consigo sistematizar a forma de pagamento de RAPEL aos meus clientes, nas grandes redes de supermercados, que é um ponto importante da empresa, tudo porque? Porque eu gero um arquivo, coloco aqui, importo e lá dentro eu olho o que tem. Ele busca dados diariamente do ERP e leva para dentro desse outro *software*, mas ele não tem uma integração efetiva dos movimentos que tem lá dentro, a gente cada vez mais tenta deixar essa geração desse arquivo para a base, cada vez mais robusta, mas a própria maneira como é elaborada desse jeito cria um monstro de um arquivo para importar, é onde está o problema, ele tem que ser algo totalmente linkado, e essas são as limitações, a gente tem uma DRE perto daquilo que seria a posição real da empresa, de resultado, e vamos sofrer cada vez mais, estamos querendo chegar nos 100%, mas iremos sofrer cada vez mais

pelo método que nós temos, o método que está partindo é tirando leite de pedra, entendendo que o que nós temos é um método, mas na verdade é só um *software* com informações de volume e preço que a gente ta embutindo alguns outros dados que perfazem uma demonstração de resultados. Simulação de cenários não tem, é zero, esse é um outro detalhe o BI além de ser integrado de maneira cada vez mais transparente, mais sistematizado e abandonar essa heresia de gerar arquivo e importar e também ele tem que te possibilitar lá tu simular algum cenário, isso não temos de forma alguma.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

Na nossa área sim, nós utilizamos até porque nós temos a responsabilidade de aperfeiçoar ferramentas e sistematizar cada vez mais, pois temos que ter a preocupação quanto aos números que estão lá e sabemos das limitações deles também, então utilizamos sim o DRE, o DRE que nós temos no nosso Margin Minder, margem de contribuição nos níveis mais detalhados de produto, produto canal cliente nos níveis mais granulares possíveis, sim nós utilizamos e entendendo as limitações a gente usa para qualquer estudo e simulação que precisa, mas tudo daquela maneira, tira de lá e começa a trabalhar no excelsinho aqui.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

Sim, sem dúvidas. Aqui tem um coisa muito importante, tu desce no nível mais granular de uma informação, tu olha para o todo da empresa, uma empresa com faturamento anual de 300 milhões, tu ganhar 10, 20 ou 30 mil é uma coisa que talvez não enxerga, mas tu desce um pouco mais no nível de informação tu enxerga uma performance num canal ou até mesmo de um produto e aí tu consegue ver o resultado de uma pequena atividade num determinado ponto de venda ou numa região, uma boa execução numa região e tu consegue cruzar que a performance ao longo do tempo é melhor, cruzando elas, por exemplo, as regiões onde a execução de área está na ponta dos cascos, está sempre boa, eu cruzo com a performance delas perante o objetivo também, são coisas boas, que estão com uma execução diária ou com RED um pouco mais baixas, como é a performance daquela região também, melhorou o RED como está indo o próprio desempenho dela e assim por diante. Nesse negócio até é bem mais simples, num pequeno aumento de preços como é que se reduziu o volume, aumenta um pouquinho de produto promocional como se mexeu o volume, isso é bom de se ver.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

Dentro das limitações que tem nessa própria ferramenta, entendendo elas e sabendo de nossa relevância nos podemos trabalhar com elas, nós podemos confiar nos números que estão ali, porque é a forma que temos hoje de ver, não posso hoje entrar num nível de paranóia e dizer que não consigo informar o nível de ociosidade, porque a minha metodologia de custeio não é boa, entendendo essas limitações entendo o seguinte, temos um custo integrado e estamos trabalhando com isso neste momento, há confiabilidade, eu posso pegar um custo de um produto e olhar dentro do meu RP, direto na base que gerou, é exatamente o mesmo número, se catar NF por NF irá fechar com o volume e o

preço praticado que estão ali, todas as demais coisas que foram sistematizadas em 100% realmente a confiabilidade é uma coisa, é uma característica boa desse *software*, outras características que ele tem, ao mesmo tempo de confiabilidade é a rapidez e eu consigo montar o alguns cubos com 1% dele, descendo num nível mais granular, consigo partir de outra forma de mostrar, dentro daquela empresa, estabelecimento, canal, cliente, produto. Então essa abertura de informações em si também é uma característica boa e no que diz respeito ao lado negativo são as limitações de não ter ligação direta com o RP da empresa, é uma limitação que em a empresa definindo que essa é a ferramenta que a empresa irá utilizar e não venha com uma melhor, entendendo isso temos que trabalhar ela e aproveitar ela até o seu limite.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

Não todas as decisões, nós temos trabalhado muito ainda em planilhas, mas das decisões do dia a dia, da base operacional da empresa de vendas, por exemplo, tem ajudado bastante, ta lá com o objetivo/meta dele, onde não ta bom o cara percebe, faz uma ação, aciona o marketing para ajudar, se não está indo bem com um produto como queriam, esse controle é quase diário, é um D+1, com segurança é olhado diariamente, claro que cada coordenador de vendas olha diariamente, como são muitas rotas específicas, ele olha a decisão talvez possa se passar num período onde para se tomar uma ação eficaz, demore um período um pouco maior ou até mesmo assumir em perder aqui porque estamos ganhando com outra coisa, mas são olhadas dessa forma. Mas eu não consigo fazer, por exemplo, um estudo de viabilidade de negócios, projetar salários futuros diretamente pegando o BI, é pensar um pouco de maneira utópica, mas na abrangência do dia a dia, para o negócio operar, na parte comercial ele é muito bom, operacionalmente ele atende todas as necessidades, mas num nível mais estratégicos ele precisa de um complemento, ele olha muito a empresa pra fora, empresa mercado, performance de vendas, performance produto canal cliente, empresa para dentro ta precisando ser trabalhado. Isso tudo já vem sendo discutido para procurar uma medida, a um bom tempo.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI

ADICIONAL. A área de gestão sob sua responsabilidade participa do processo de escolha de novas ferramentas de BI?

A controladoria é participante, durante o meu mestrado já procuramos trazer uma coisa mais integrada, mais estruturada, como solução de BI para a empresa e a decisão foi que a metodologia que tu tens pode ser aceita, mas tu vai ter que vai funcionar no que se tem aqui, então traz a injeção eletrônica, o câmbio automático e coloca no fusca aqui e pronto, é mais ou menos assim, mas nós participamos dentro do que nos compete entendendo que algumas definições macros já vem para serem seguidas.

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

É muito subjetivo esse link, a presidência da empresa tem a convicção de que com o Margin Minder a gente consegue ter todas as informações que um BI moderno de uma empresa poderia ter, mas na verdade tem coisas que tem que amadurecer com o tempo e a empresa mesmo perceber o quanto de dinheiro

nessa caminhada toda e infelizmente é o que o processo de aprendizado vai nos dar, mas com segurança posso dizer isso, não foi levado com a verdadeira, observando com critério todos os objetivos estratégicos da empresa, na verdade o que se busca muito aqui dentro é quanto eu vou gastar para se ter uma ferramenta e não quanto eu vou ganhar com ela, é difícil uma empresa aceitar que se possa gastar com BI, investir mais num BI do que num ERP, num ERP que ela gastou 2 ou 3 milhões e para um BI funcionar se ela gastasse nesse mesmo nível seria um absurdo, não gastaria nem 10% disso, então se o objetivo de quanto eu vou gastar para investir nisso, sem pensar no que vou ter de retorno nisso, se o objetivo é o que eu vou gastar, certamente não estou olhando para os objetivos do planejamento estratégico.

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

É sobre, por exemplo, crescer na velocidade ótima, conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado também, não, com certeza não buscar a eficiência em custos, nisso o BI não nos dá esse suporte, está se pensando em trabalhos completamente paralelos, não busca como se chegou naquele custo, só diz quanto é. Replicar modelos e novos negócios, não exatamente como BI, mas tem sim no que diz respeito a rotas, a clientes a execução no ponto de vendas, sim, e qualificar a gestão de negócios é o grande desafio, temos que fazer esse BI funcionar de maneira eficaz dentro da empresa, ou de maneira eficiente no mínimo, então o objetivo que ficou desatendido em quase sua totalidade é buscar eficiência em custo, nos demais a gente pode entender que o BI está inserido em cada um deles. Hoje o que temos mais perto do BI é o Margin Minder.

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

Se tu for separar em departamentos, ou em áreas, crescer na velocidade ótima é um objetivo assumido pela área de marketing da empresa, conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado é um objetivo da área comercial da empresa, buscar eficiência em custos é da indústria, replicar modelo de novos negócios é uma divisão dos nossos negócios que surgiu, e qualificar gestão de negócios é um suporte como um todo, envolve RH, TI, financeiro, todos. Então nós somos envolvidos com esses objetivos estratégicos, crescer na velocidade ótima nós, por exemplo, elaboramos cenários mensais de forecasting, nós mostramos essas alterações, esses novos produtos, esses entrando, esses saindo, nós vamos fechar o ano com esse resultado, o cenário futuro é assim, e assim é a mesma coisa na área comercial, onde quer ter consistência dentro dos sub-objetivos, ganhar um pouco mais de rentabilidade nos auto-serviços, vender um pouco mais de embalagens individuais e da onde veio a informação de que um produto de cujo volume é 18% ele responde por 40% da margem da empresa, é tudo com interveniências nossa, a gente vai lá compila custos, preços, carga tributária, sobra isso, a margem é tanto comparada com esse outro produto, então a interatividade é total, é pra se acolher esses objetivos que existe a controladoria, para ajudar nessa construção.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

É uma dependência mútua, por assim dizer, porque a área comercial precisa saber como é que está o desempenho dela e a gente precisa saber como é que estão as vendas. A área de marketing precisa saber como é que tá o desempenho de cada produto e nós precisamos saber quais são as estratégias futuras para isso e como é que tá o desempenho de cada produto dentro de cada canal. A área de custos, a área industrial, precisa saber o custo do produto para buscar essa eficiência em custo que é tão perseguida e nós precisamos que eles nos passem de maneira organizada, atendam determinados requisitos para que a gente consiga fazer isso, não me produza nada dentro dessa fábrica sem uma ordem de produção, não me faça nem um movimento nessa fábrica, nem uma hora trabalhada, não se faz sem informar em que ordem trabalhou, todo o desperdício deve ser apontado para dentro de uma ordem e isso feito de maneira diária, se não é feita diariamente a cada turno a gente perde o controle disso no final do mês, então para a tomada de decisão tu precisa da informação e com a responsabilidade de ser confiável e para que isso aconteça tu precisa ter ela de maneira organizada e é essa a nossa responsabilidade de dizer como que é, como deve ser, que é onde a empresa está estruturada hoje e aí sim com a informação confiável pode se tomar a decisão, então a dependência é mútua porque ao mesmo tempo que a gente precisa dessa informação num estado mais aberto, de lá vem imposto, de lá vem movimento de ordem, daqui vem desperdício, vem tempo despendido, lá vem o que foi carregado nesse mês, lá diz quanto trabalhou de hora extra para aqui a gente calcular a folha e tudo mais, fazer as provisões que precisa, e aí sim voltar com a informação, a performance foi essa aqui. Essa transformação de dados em informação é o coração do nosso trabalho.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

Sim, é tanto explícito quanto tácito, nesse aspecto o grupo tem uma boa prática, vamos começar pelas informações prestadas mensalmente, então desde o momento que nós definimos os indicadores estratégicos da empresa, há o compromisso de se apurar, de se entregar e de se responder sobre eles e a maneira, cada vez mais, voltada para a sistematização, para isso tem a menor intervenção possível na construção do indicador, eu trabalho com o dado porque o dado é reflexo do que eu to operando, mas na construção do indicador de maneira que ele saia do dado para o indicador, de maneira cada vez mais sistematizada mostra o caminho que a gente quer de transparência, de confiabilidade total naquilo que tu mostra. Entre um dos objetivos estratégicos da empresa, que é qualificar a gestão do negócio, o qualificar a gestão do negócio está baseado nos princípios de governança corporativa, ele tem que seguir assim, eu quero qualificar a gestão do negócio atendendo valores da empresa, simplicidade e transparência é um deles, então ainda que o caminho está meio torto, naquilo que não estou na melhor metodologia para mostrar a rentabilidade custos, não estou atendendo o objetivo de buscar a eficiência em custos ainda para o meu BI, mas a maneira que eu estou construindo ele, eu quero chegar na maneira mais confiável possível nisso, então sobre isso sim, está se adotando explicitamente práticas de governança.

Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

Respondida na questão anterior.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

Sim, vamos para os eventos, para como ocorre essas prestações de contas, além das nossas prestações de contas internas que a gente mensalmente fala da performance da empresa e cada área responde sobre a sua performance em custos, sobre logística, sobre marketing, sobre vendas, volume e preço. A ferramenta que eu utilizo para mostrar a performance e que eu gosto também de qual objetivo que nós tínhamos e esse objetivo linkado com planejamento estratégico da empresa sempre, a ferramenta que eu utilizo para isso é o próprio BI, se eu saio do BI em determinado momento é porque ele não está atendendo 100% daquilo que eu quero, mas ainda assim eu tenho um mecanismo que é o que nós queremos que seja o BI da empresa, mas onde ele já pode ser atendido hoje, ele é instrumento total de prestação de contas. A prestação de contas hoje é baseada em indicadores, ela se baseia em indicadores e com estratégias para o futuro, sempre quando nós formos prestar contas é mostrando o mínimo de tempo como chegamos naquele objetivo e um grande espaço de tempo quais são as estratégias para melhorar isso daí para frente, e quando eu mostro aquilo que eu trabalhei é sempre com base em indicadores, indicadores onde o meu BI hoje já consegue atender, ele é amplamente utilizado.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

A gente tem sócios minoritários aqui na empresa, mas isso seria mais fácil de perceber numa companhia aberta, daí é natural por que tem um pequeno grupo de pessoas que monopolizam o capital inteiro e um grande grupo com parcela muito pequena, aqui é uma família, então os acionistas não mudam a um bom tempo. O que o BI tem ajudado nisso? O BI tem levado para 100% dos acionistas da empresa e conselheiros, não interessa qual, com frequência regular e com uma transparência padronizada e cada vez mais preocupada com a simplicidade para que as pessoas entendam, nós não temos contadores e experts como acionistas, acionista tem uma especialidade que é investir, e nem sempre, mesmo que seja necessário, ele tem a capacidade de conseguir avaliar o negócio para projetar cenários futuros, mas cada vez mais temos trabalhado com a simplicidade da informação, extraída de um BI para entregar, no mínimo, um relatório mensal para eles, para que consigam enxergar o objetivo, se atendeu ou não e ainda um pequeno comentário, de maneira simples do responsável pelo aquele objetivo macro e o que vai ser feito para que os objetivos atendam futuramente. Então se levamos a informação para todos, e para essas informações dentro do que é possível extrair do BI, elas são pegadas diretamente de lá, eu posso concluir sim que se eu tenho uma boa prática de levar informação a todos e essa informação eu me avalio de uma inteligência de negócios boa, eu posso concluir que realmente o BI tem me ajudado a atender todos os acionistas.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

Como eu comentei, pra projetar cenários futuros, a ferramenta que nós temos hoje ela é muito limitada, tem uma boa base pra nos ajudar a entender o histórico da empresa e projetar o futuro, mas dentro da ferramenta de BI em si eu conseguir simular cenários ainda ta um pouquinho longe, ta muito travado ainda esse processo. Mas é uma base, é uma base boa pra se trabalhar nisso.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

Já está assegurado pela amplitude, padronização e simplicidade das informações. Simplicidade é uma coisa que agente tem prezado cada vez mais, tu imagina entregar um relatório 20F para um acionista minoritário, que é um relatório quando resumido de 200 ou 300 páginas, ta certo que os caras criaram isso lá nos EUA porque era uma maneira de proteger tudo que é falcatruagem e trazer mais confiabilidade, e isso para trazer para o acionista hoje é muito difícil, até porque o acionista ao se deparar com isso não irá ler nada, essa é a grande realidade, então o nosso relatório de conselho, quando eu assumi aqui em 2009 a atividade de relatório mensal de conselho, era algo com 30 páginas mensais e sempre entregue com atraso, lá pelo dia 12, 20, as vezes 25, e por ai vai. Hoje o que nós temos? Reduzimos, e essa é uma preocupação que faz parte da governança corporativa também, que cada vez se funde mais, não poluir as pessoas com informações irrelevantes, levar informações importantes, os indicadores estratégicos são informações relevantes, então a gente tem condensado e levado aquilo que realmente é essencial e com a segurança de que é realmente relevante para o negócio, e uma página ou mais ou outra com alguma coisa pontual mas igualmente relevante para eles.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

Legislação, principalmente para uma empresa como nós aqui, vamos partir para o ponto tributário primeiro, a legislação tem que ser algo que ser cumprido, então essa é a premissa básica da empresa, a empresa não tem práticas de descumprimento e todo o estudo e todas as análises que são feitas o BI a gente já disponibiliza as informações do BI como uma missão cumprida, então eu não tenho uma nota assim impostos calculados, eu não me permito largar informações sem que um cenário projete a legislação sendo cumprida, assim como para atender determinadas legislações/gastos ambientais, que é tratamento de afluentes e de efluentes, um é antes de colocar na bebida e o outro é depois do processo produtivo antes de largar no rio, eu sei também que preciso de um número x de gastos para que eu atenda essa legislação e o que eu trago para o BI já é um reflexo desse trabalho, desse investimento todo feito e ai não me permito, e ai não é no BI que eu encontro isso, e sim é na minha retaguarda, de que isso é uma premissa se eu quero trabalhar no negócio não é descumprindo determinada regra, nem é tanto no BI e sim pelos valores.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

A Coca-Cola trabalha muito em três coisas em termos de regra direta: um é qualidade de produto, segurança de alimentos, então tem uma série de regras pesadíssimas aqui nisso e com acompanhamento sistemático, outra é região geográfica de atuação, que tu tem que obedecer como qualquer franquia que tu deve fazer e a terceira e não menos importante, inclusive é a segurança financeira, é o concentrado. Então essas três grandes regras estabelecidas pela Coca-Cola, são algo que está embutido dentro da operação, então eu tenho uma estrutura trabalhando para atender a qualidade de produto, de embalagem, uma série de regras na segurança de alimentos, e isso me custa alguma coisa, tudo é monitorado, por exemplo, uma das coisas que a Coca-Cola trabalha muito e ela tem como segurança que é aqui que está a chave do negócio para só crescer e não deixar a concorrência tomar espaço que é o RED – Execução Diária Correta, o RED, ele tem se sistematizado cada vez mais que um pesquisador vai num ponto de vendas com um check-list de tudo o que se deve observar, se aquele ponto de venda está perfeito, em termos de propaganda, de geladeira, de produto e de preço também, preço ao consumidor final por que se nos descuidar desse item também o cara vende ao preço que quer, o produto não gira e também não vendemos mais para ele, isso tudo está dentro do BI, o cara vai lá fazer a pesquisa entra dentro do BI, de um dia para outro a gente vê como está a execução diária, e isso para atender uma norma lá da Coca-Cola, é um dos itens de extrema relevância, por que? Região geográfica, não tem como pensar em trabalhar fora da região, tu paga uma multa ferrenha para cada caixa de produto fora da região, qualidade de produto tem que trabalhar o tempo inteiro, com segurança de alimentos, rastreabilidade e tudo mais, concentrado é o negócio da Coca-Cola, ela não recebe royalties mensal, anual, ela vende um concentrado e com base numa parcela do preço de vendas que tu faz com teu cliente ele te cobra pelo concentrado. Então são coisas que já estão institucionalizados, agora, por exemplo, o RED é algo que tem que acompanhar diariamente e como vou fazer isso de maneira eficaz, que todo mundo vai poder olhar e dizer que a minha região está ruim, um cara tá lá na região da fronteira, e eu sou coordenador que hoje estou aqui, por que tenho a região da fronteira e tenho outra, mas eu quero saber se lá está indo bem, se eu não tiver uma maneira sistematizada de chegar essa informação para mim do BI, eu não consigo ver com aquela eficiência que eu gostaria, e eu fico com uma ou duas semanas com uma execução incorreta, não vendo bem, e aí quando eu vou ver que a venda não está indo bem, o processo para reverter isso é mais uma ou duas semana para reverter, até entrar nos eixos de novo, então o BI tem ajudado nisso e é uma regra direta.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

Nós caminhamos hoje para a amplitude da informação, para a sistematização de deixar ela a disposição e também sabemos das limitações que as pessoas têm para o acesso das informações, não é limitação da operação, é dificuldade própria mesmo, então a gente sabe o seguinte: o que o vendedor dessa região quer ver? O vendedor quer ver a performance dele de produto e de cliente, então

para aquele vendedor, apesar dele ter acesso a tudo, eu posso dizer a ele se ele quer ver a rota de atuação só entra nessa convenção pronta aqui que tu irá ver ela aqui, o teu objetivo, o teu rendimento, o que está bom e o que está ruim para trabalhar. E a principal coisa, antes mesmo de um BI, o BI é uma ferramenta que atende qualquer princípio de governança, a maneira como tu disponibiliza ele é a tua decisão que vem antes, e a decisão da empresa aqui é colocar a informação a disposição das pessoas, colocar o *software* a disposição, todas as pessoas com acesso, e buscar a motivar as pessoas a buscarem aquilo, e ele tem ajudado nisso, se eu trabalho na retaguarda uma controladoria junto com uma área de Commercial Finance, e TI dando um apoio, nós nos preocupamos com a consistência daquilo que está sendo disponibilizado, por outro lado deixo acesso a essas informações de maneira sistematizada para as pessoas e a ainda disparo e-mail diariamente com as principais informações para que as pessoas, que pode ter não só aqui, como em qualquer empresa, que não tem o hábito de olhar diariamente, mas a gente mandar para ele e ele olhar naquilo principal, então a ferramenta está ali para ajudar nesse aspecto, te facilita em disparar a informação de maneira sistematizada e também te dar o acesso de tu olhar aquilo diferente daquilo que tu recebe de maneira padronizada.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sem dúvida que sim, em cada um dos objetivos estratégicos eu tenho, por exemplo, uma série de indicadores, indicadores de maneira técnica, que vai me levar a conclusão de que eu atingi esse objetivo, e isso é fácil, os indicadores, eu não sei por que isso não é amplamente utilizado em outras empresas também, uma coisa é tu definir os indicadores e outra é acompanhar ele sistematicamente, são coisas bem diferentes, e realmente trabalhar eles a teu favor. Então no momento que eu definir uma série de indicadores, dizendo o seguinte: que se eu atendê-los eu atingi esse objetivo, fica fácil de eu fazer uma prestação de contas, e para chegar nesses indicadores eu tenho que ter uma plataforma consistente para mim gerar dados e transformar dados em informações dentro de um BI, então esse mecanismo nos possibilitou a prestação de contas bem consistente.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, por quê? Tanto no minoritário, quanto no majoritário, todos os objetivos estão ligados com ideais de qualidade, produtividade, rentabilidade e perpetuidade do negócio. Todos eles, quanto qualitativa, quanto quantitativamente, sinalizam uma visão de prosperidade do negócio, e na proporção de cada sócio, cada um deles vai participar de maneira igual, numa riqueza ainda maior do que a que tem hoje, dessa forma que a gente entende a proteção aos sócios, uma proteção ao negócio antes mesmo disso, protege o seu negócio e aí por consequência o capital que o sócio investiu estará sendo cada vez mais remunerado.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, dentro desses objetivos, tem sub-projetos e dentro do objetivos também tem os indicadores tudo isso numa pagina só, bem fácil de ter isso, e ali detalhando eles um pouquinho mais, a gente tem a evidência, como por exemplo: RED de embalagens, RED de produtos, participação do PGQP, a gente sabendo o que significa cada um deles, tu vai entender que se queremos participar o PGQP tem oito requisitos lá dentro do PGQP que tem uma série de regras e referenciais em excelência que tenho que ter, RED em embalagens, RED de produtos, significa que a Coca-Cola vem aqui ver como a empresa está. A Coca-Cola tem um sistema de qualidade acima de qualquer regra de ISSO 9000, ISO 14000, qualquer uma que tu pegar aqui, coloca um pouquinho mais tu tem o sistema de qualidade da Coca-Cola, qualquer uma das regras de qualidade tem também atendimento as normas ambientais e tudo mais e a Coca-Cola é acima de qualquer um deles em nível de exigência. Então tenho assegurado normas ambientais tranquilamente.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Exatamente, a chave do planejamento estratégico da empresa é associar ele a indicadores e diversificar os indicadores, tanto qualitativos, quanto quantitativos, então se eu disser o seguinte: eu quero o crescimento no lucro operacional, estou perpetuando a empresa, que quero o crescimento do Ebitda da empresa, estou melhorando a capacidade de geração de caixa da empresa, estou valorizando ainda mais o negócio, para que isso aconteça eu tenho que ter tido uma rentabilidade acima do que eu já tenho atualmente e acima do custo de capital, tenho que agregar valor. Mas tá tudo bem, como vou conseguir perceber isso? Cria uma plataforma, uma sistemática para que eu consiga acompanhar isso periodicamente em períodos curtos para mostrar que estou caminhando em cima sob esse objetivo, então desde a maneira como ele foi construído até para esse período no qual ele está acontecendo, que começou agora em 2010 e vai até 2015, eu sistematicamente estou acompanhando todos os indicadores e levando eles a conhecimento de todos os acionistas, de todos os funcionários, pois tem remuneração fixa, remuneração variável associado a isso, tô divulgando mensalmente, colocando nos murais, estou sempre de maneira formal ou informalmente passando o conhecimento de como foi feito o indicador, de como a remuneração variável é calculada, como a participação dos lucros é feita, deixando ninguém sem nenhuma dúvida sobre isso, independente do nível de dificuldade de cada um, essas são as características, esse é o caminho da transparência. E a transparência não só aqui dentro da empresa, a pouco tempo nós tivemos um trabalho de Due Diligence que foi para negociar a Fonte Ijuí com a Coca-Cola que ela ia entrar com 50% e nesse trabalho a Coca-Cola contratou uma auditoria para fazer uma Due Diligence, um pente fino. A entrega das informações foi de uma maneira surpreendente ao que normalmente se faz a um processo de Due Diligence. Os caras chegaram aqui e estavam com informações para trabalhar a empresa e não aquele negócio marrento e totalmente arcaico, ultrapassado de não entregar a informação, de falar do trabalho daquele cara. Então a transparência é algo que a controladoria tem, que nossa área tem e que faz parte do todo da empresa.

APÊNDICE E – ENTREVISTA COM O GESTOR DE TI

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Gerente de TI
Tempo no Cargo: 5 anos no cargo
Tempo de empresa: 5 anos na empresa
Formação acadêmica: Graduado em Sistema de Informação
Idade: 53 anos
Principais responsabilidades: Fazer toda a gestão da área de TI, me envolvendo com a área de definição de <i>software</i> e definição de infra-estrutura, fazendo a gestão de custo de TI, ou seja toda a gestão do departamento de TI alinhado ao negócio, olhando para todas as áreas tentando equalizar todas as áreas no uso dos processos de informação, basicamente as responsabilidades são essas.
SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA
Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação? A gente procura usar tudo o que é de mais novo no mercado, usando simplicidade para isso, não se viaja. A gente usa exatamente aquilo que é novo é, qual é a produtividade que eu ganho usando isso ai, o que eu tenho de ganhos financeiros e de processos por usar essa renovação. Vai dar ganho? Vai, então se implementa, não se fica na mesmice de sempre, é uma empresa que inova de acordo com esses critérios.
Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê? É um diamante, porque sem informação empresa nenhuma consegue crescer, pode sobreviver muito tempo, mas crescer, se desenvolver, se manter no mercado, principalmente num mercado competitivo que nem hoje, então se fosse qualificar, para mim é um diamante.

Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores?

Normalmente isso aí a gente define em reunião dos próprios gestores aquilo que dá um norte para o negócio, então se trabalha com muita informação comercial, claro é um core do negócio, e as definições são através de reuniões de gerentes, atualmente a gente fez toda uma revisão de processos e nessa revisão de processos realmente a gente conseguiu definir algumas metas e algumas informações úteis para os gestores para a tomada de decisão, algumas de curto prazo, outras de médio prazo, outras de longo prazo, se vão chegar ao nosso BI lá, tem muitas coisas que temos que lapidar, dados tem de montão.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

Nós temos que olhar a CVI 5 anos atrás e 5 anos depois, antes se tinha as informações, tanto que a empresa sobreviveu até então, mas as informações eram muito trabalhosas para se chegar a informação final. Então nós tínhamos basicamente, lá no BI, informações da área comercial, somente. De 5 anos para cá que a gente fez, trocou o ERP, começou a se mudar a cultura de algumas coisas, se mudar os processos de algumas coisas e começou a se trazer informação mais qualificada e em conjunto, e ai hoje no BI a gente já mantém além de informações somente comerciais um outra série de informações que ajudam na tomada de decisão, antes eu tinha basicamente volume e preço dentro do BI, hoje eu consigo saber se para quem eu mais vendo ele é um cliente especial nosso ou não é especial, qual a zona que está vendendo mais, qual que está vendendo menos e ai eu começo a atrelar uma série de outras coisas, assim como informações de área industrial e assim por diante.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Sim, é importante falar isso, logo que a gente trocou o ERP a gente achou que as informações estavam ali, vamos implantar um BI, e começamos a implantar o BI e ficamos uma ano tentando implantar o BI e não conseguimos nada porque a base da informação tinha muito lixo junto, então por exemplo eu tinha a cidade de Santa Maria cadastrada como Santa Maria, no outro cliente Sta Maria, no outro cliente S. Maria, no outro cliente S. M., entendeu. E isso faz com que eu não consigo ter uma qualificação e poder gerar uma informação com qualidade. Esse foi, digamos, as maiores adaptações de reestruturação que nós tivemos que fazer. Nós chegamos a devolver o BI pro fornecedor, não quero mais, não funciona, mas aí quando a gente se deu conta que estava pegando em outro lugar. Ai o que a gente fez, reestruturou de que maneira, voltou para trás e começou a se desenhar principalmente a entrada de dados, basicamente cadastros.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

São geradas por nós, por exemplo, nós temos dois indicadores que é exclusivamente nosso, claro que a gente abastece informação da contabilidade, para poder gerar ela, mas é em cima dela que eu trabalho, tenho um indicador, por exemplo, que a gente chama de CAPT, que é Custo Anual por Teclado, ou seja, se eu colocar um funcionário novo aqui quanto ele custa para TI esse cara, por que vou ter que dar um computador para ele, ele está acessando o ERP, preciso de um antivírus para a máquina dele, preciso de um sistema operacional, preciso de um Excel, etc. Então esses rateios todos me dão um número, e esse é o indicador, então conforme esse indicador tá eu estou mais ou menos informatizado. Se eu tiver 100 computadores na empresa e ratear por todo custo de TI que eu tenho esse computadores vão me custar 4 ou 5 mil cada um, se eu tenho 500, vão me custar 1mil reais por mês, então esse é o número que a gente faz.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI

Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?

Basicamente não uso ferramenta nenhuma de BI, uso o Excel normal para controlar os indicadores, alguma coisa é extraída do próprio ERP que são informações de custos que a gente tem, informações financeiras de despesa de TI, investimentos em TI que a gente migra para dentro de uma montagem no Excel. Nós temos 5 indicadores que a gente controla, tem toda uma outra série de custos que a gente administra, mas a gente administra em cima do BI da companhia.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

Ou tu tens que prestar informação ou utilizar a informação dela. A que a gente começou a ver que não ia usar, a gente devolveu. Tira fora logo, se vê livre.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

Sim, consigo ver sim, por que o que acontece, na verdade tem as informações e a gente monitora no dia a dia, aquelas informações da área de TI agente acompanha pau a pau, na verdade depois da área industrial a TI é quem gera o maior custo, claro dadas as devidas proporções, por que nós mantemos todos os *softwares*, *hardware*, tudo isso tem custo para ser administrado, então diariamente a gente vem acompanhando esses números e se eles afetam ou não o resultado, com certeza, porque em cima deles nós tomamos decisões de alguma coisa, nós via, por exemplo, a conta do telefone lá nas alturas, quando eu cheguei aqui nossas contas de telefone chegavam em torno de 80, 90 mil por mês, estou falando em telefonia como um todo, telecom. Hoje estamos por volta de 45, 48 mil, nós conseguimos baixar esses valores porque estamos administrando esses números e colocando um projeto de tecnologia em cima para poder baixar, fizemos uma central telefônica para poder cobrir onde o dinheiro estava escorrendo pelos dedos.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

A ferramenta que nós usamos como BI não existe no mercado, ela é uma ferramenta que foi desenvolvida especificamente para Coca-Cola, e que a gente adotou ela como ferramenta de BI, na verdade é uma ferramenta matemática, o nome dela é Margin Minder, e ela não tem nem banco de dados, tu simplesmente joga as informações para lá e ela trabalha com essas informações, então por isso é matemática, puramente matemática, trabalha exclusivamente memória, ela é muito veloz, muito mesmo, claro porque ela não depende de acesso a nada, tá tudo com ela lá, tem uma característica de ser cara, muito cara por sinal, tudo o que é bom é caro, sem dúvida. É de fácil manuseio eu não vejo dificuldade nenhuma, aliás, para mim não há dificuldade nenhuma em ferramenta de TI, o problema está no usuário, quer aprender ou não quer. Totalmente confiável, é um produto que a gente não perde informação, principalmente pela característica dela, é muito seguro, tu nunca vê um erro da ferramenta, nem quando a gente atualiza a versão tu chega a ter algum problema, pelo menos no ERP acontece isso, se atualiza uma versão está sujeito a algum problema.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

Sim, diante daquilo que a gente elegeu, hoje está se falando muito em BA, Business Analytics, que é fazer análise do negócio, a gente não tá nesse momento ainda, gostaria muito, mas não está nesse momento ainda. Então essas ferramentas mais avançadas elas tendem a te dar outras análises, a gente deve seguir para lá, mas com esse produto aqui a gente tem certeza que hoje toma as decisões tranquilamente por que a gente consegue enxergar rapidamente os diversos momentos e tomar as decisões, bom o custo médio está bom, não está bom, o preço médio tá bom, não está bom, então no meu ponto de vista atende tranquilamente, e está bem disseminada por que está há 8 anos na empresa, o pessoal tem um bom domínio dela, fica muito mais fácil de trabalhar.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI**ADICIONAL. A área de gestão sob sua responsabilidade participa do processo de escolha de novas ferramentas de BI?**

Qualquer ferramenta de TI é nós que... o pessoal as vezes pede, mas nós estamos sempre alinhados ao negócio. Uma das coisas que a gente conseguiu implementar aqui dentro, é alinhar a TI ao negócio da empresa, ou seja, o nosso core é vender Coca-Cola, fabricar e vender Coca-Cola, distribuir cerveja e chá. Então, a gente tá sempre alinhado a isso, e procura buscar coisas para a tomada de decisão. Nós compramos o BI da Datasul quando se implantou o ERP, devolvemos o BI porque não servia para o que nós queríamos, já analisamos uma outra série de BI's, assim, BI's fantásticos, mas por enquanto chegamos a conclusão que o Margin Minder que a gente tem aí é o que mais, por enquanto, se adapta aquilo que a gente quer, dentro de uma análise de custo-benefício. Tu sabes que tu bota uma ferramenta aí e paga o que tu pode pagar e tu vai ter talvez um plus de 20% a mais daquilo que tu tem hoje.

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

É pena que tu fala especificamente de BI, é BI é uma coisa que pra nós já ta sacramentado, é aquele que ta ali. Nada nos impede de buscar um futuramente. Mas, sim, quando nós decidimos por manter o Margin Minder, por que a gente teve que decidir? Porque existia uma proposta da CCIL, nós tínhamos o Margin Minder e a Salient que é a produtora do Margin Minder fez um pacote novo com eles que podia comprar não sei quantos campos a mais que permitiria a gente fazer muito mais coisas com ele, e aí foi onde nós decidimos, se a gente continua com o bicho ou não e aí a gente olhou, o que nós queremos pra frente? Crescer na velocidade ótima, pra crescer nós temos que economizar. Então a gente sim olha para os objetivos, hoje mais ainda porque a gente está com um projeto de uma revisão toda de um processo que determinou várias ações e que totalmente aliada ao planejamento estratégico, não adianta eu não fazer nada que não esteja aqui, tanto que se nós abrir esse item de qualificar a gestão de negócio tem uma série de coisas de TI aqui, como qualificar a informação, transformar dados em informação, melhorar a segurança de informação, que é uma coisa crítica dentro de qualquer companhia, por exemplo, eu gasto babilônia lá para não deixar ninguém invadir nosso site, ninguém invadir o nosso servidor, ai tu passa nos corredores e todos os armários tem chave, e a chave ta ali para fora, então são coisas meio, o cara de TI pensa em tudo, a segurança física está toda aberta, desprotegida, isso é um crescimento, e isso está escrito lá no planejamento, inclusive cuidar da segurança física, só para te dar um exemplo do alinhamento.

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

Da TI, propriamente dita, basicamente seria a controladoria, as informações de gestão. Se nós falar em geração de informação hoje nós temos, eu não saberia te dizer qual é a área que nós não temos informações aqui dentro, financeiro nem se fala, controladoria, RH, comercial, marketing, descendo para a indústria, quase todos os departamentos, é raro a área que não estamos presente.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

Sim, por que veja bem, eu preciso informatizar uma área, está no planejamento estratégico, se eu não tiver a cooparticipação lá da outra área, a gente não consegue tocar nada, sempre a tomada de decisão é nossa, mas baseado em que? Naquilo que diz respeito a tecnologia, no que depender de habilidades, ao melhor resultado para o departamento ou não, vai depender do usuário, então isso ai é uma via de mão dupla, então a gente participa ativamente, mas depende muito do que vem do outro lado, e quando o usuário não quer, ninguém planta nada. A área de TI é o prestador de serviço, assim como controladoria, para todas as áreas, na verdade a área de suporte acaba sempre suportando todo mundo né, por exemplo, agora vamos informatizar e colocar uma tecnologia

nos caminhões para controlar a rastreabilidade, vamos tratar diretamente com a logística, para melhorar o negócio da entrega, para que isso baixe o preço do frete, para que se ganhe mais, ou seja, qualquer coisa está relacionada a gente.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

Não, para usar ferramentas, a gente tem as nossas ferramentas, unificadas, por exemplo, se nós vamos analisar os resultados, tem lá um documento onde a gente posta os indicadores, por exemplo, todo mundo enxerga no mesmo lugar, então se usa uma ferramenta, chamada GVE, que a gente desenvolveu exatamente por isso, para que seja corporativo, para tomar a decisão exatamente, não se adota a governança, explicitamente.

Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

Não lembro de ser discutido o tema, pois isso é muito cultural, a gente falar assim em por exemplo em aculturar a segurança da informação é uma coisa, é um tabu, tu não tem noção o que eu sofri quando eu tirei o fato do pessoal poder gravar informações em pen drive, foi muito conversado, muito discutido, então tu imagina se tu tem uma dificuldade para um ponto isolado desses que garante a segurança de informações e de dados da empresa, tu imagina falar num assunto desses, a gente tem evoluído muito, mas muito mesmo, acho que o último planejamento estratégico que definiu esses objetivos aqui, ele foi construído olhando para uma coisa mais a frente, tanto que se mudou a maneira a forma organizacional da empresa, saímos do organograma padrão e fomos para o organograma matriz, então quer dizer que alguma coisa a gente está evoluindo, mas realmente se discute muito pouco isso.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

Não, entendo que não, por que veja bem, to tentando enxergar o todo, e também olhando para a minha área a ferramenta de BI que nós usamos hoje não está nesse nível de maturação ainda, mas deve chegar, por exemplo nós já temos o DRE dentro do BI, então consigo chegar num nível de detalhe de enxergar o DRE de um cliente, consigo enxergar nesse nível de detalhe de um produto, mas tem uma série de coisas que ainda não estão lá, então quer dizer que se o gerente financeiro vai prestar conta, por exemplo, do nível de inadimplência que ele tem, não está lá no BI, está numa outra ferramenta, mas não é no BI. Mas a idéia é chegar lá, estamos construindo um avião em vôo, como nunca deixou de ser em TI, o que a gente definiu? A gente definiu cinco grandes cubos, um cubo comercial em marketing, um cubo industrial, um cubo de recursos humanos, um cubo financeiro e cubo contábil. Hoje estamos com o cubo comercial basicamente pronto e com alguma coisa do industrial já encaminhado e alguma coisa do contábil que é o caso do DRE, o DRE to conseguindo chegar a 92% do real, tem um problema de despesa, de custo, uma série de coisa que a gente não consegue completar, então a gente está construindo isso.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

Como eu te disse, como a gente não temos tudo lá, não consigo extrair tudo de lá, mas por exemplo, a gente nota os acionistas muito tranquilo, por que a ferramenta de BI que nós temos hoje, dia trinta, fechou dia trinta, na manhã do dia primeiro, a ferramenta do BI já dá qual é o faturamento, qual a margem de contribuição, que nós tivemos no último mês que fechou, então ele enxerga isso, imediatamente, mas depois pra ele realmente saber se o dinheiro que ele ta colocando aqui dentro ta voltando, ainda essa ferramenta não está entregando, usa-se outros recursos. A gente usa outra ferramenta de BI, aquela chamada "Excel". Todos os diretores e acionistas tem acesso as ferramentas. Não sei se eles usam, acesso é pedido, se eles realmente são usuários da ferramenta, eu acho que não, porque eles recebem muito de mão beijada, os conselheiros, o Emerson, acho que meia-noite fechou o BI o Emerson já ta montando a planilhazinha pra mandar pros acionistas, entendeu, ele já extraia de lá, já tem um extrator pronto que ele já puxa e manda direto para os acionistas, então com certeza não utilizam.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

Ainda hoje não. Na mesma linha da resposta anterior.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

Também, porque hoje ela ta focada muito na área comercial, então ela não tem outras informações a não ser comercial, então, por exemplo, desempenho financeiro, alguma coisa até tem lá, mas não tem que possa realmente assegurar a igualdade entre os sócios, o assegura a igualdade entre os sócios são outras responsabilidades, mas não dadas por uma ferramenta de BI.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

Nesse ponto sim, porque é feito um fechamento na montagem de todos os Data Warehouses que complementam depois do BI, existe um fechamento, existe uma segurança muito grande para que essas informações não vá..., então se tu puxar pelo BI quanto tem que pagar de imposto de renda ta lá, quanto tem que pagar de ICM ta lá, lá tu consegue enxergar isso aí, então quanto a parte legal sim, porque na verdade a parte legal sai do faturamento, e o faturamento ta todo lá dentro, que vem da parte comercial.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

Sim, não todas, digamos as de qualidade ainda não, porque tem uma série de informações de qualidade ali que essas ainda não estão lá dentro. Qualidade de alimentos, as ISO que nós acabamos pertencendo e a Coca-Cola faz exigência, mas, por exemplo, a Coca-cola tem acesso a essa ferramenta para acompanhar todos os nossos dados, porque é em cima dessa ferramenta de BI que ela nos cobra o concentrado, então com esses dados gerados aqui que a Coca-Cola vê que nos estamos cumprindo as determinações deles, por aqui que eles

enxergam tudo. Até mesmo aqui, por exemplo, as próprias estratégias da Coca-Cola eles enxergam aqui, então, por exemplo, tu tem uma estratégia de vender mais Kuat esse mês, por exemplo, aqui ela vai enxergar, porque ela vai ter os números aqui, aqui ela tem as metas e o que foi realizado, então ela consegue, eu tenho todos os objetivos e o realizado aqui dentro, seja por canal de venda, seja por produto, seja por vendedor, seja por estabelecimentos, ou seja, como quiser.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

Como eu te disse, por ser uma informação muito segura, e a gente tratar informações aqui com muito mimo, digamos assim, ela dá uma transparência violenta, o pessoal pode confiar fielmente, a gente chegou num critério de adotar um reprocessamento dos ETL's todos, até quatro dias atrás sempre, porque pra tu ter o mais próximo da realidade durante o mês e no final do mês então tu fechar ela, porque tu sempre tem correções, mas quatro dias porque, uma nota que era pra um cliente e foi para o outro, isso acontece, então nós estimamos, que tu não pode cancelar nota pra mais de três dias pra trás, aquelas frescuras de lei, isso é transparência, não pode fazer então não faz, aquilo que pode fazer então o que a gente faz, olha, volta os três dias, pra evitar que tu tenha dentro do teu ERP uma informação e no BI outra, então a gente chegou num nível de que quatro dias é suficiente e não ocorre mais. Mas as vezes passa? Passa. Mas sempre olhando naquele modelo de entidade que tu tem que corrigir a base pra ter o resultado perfeito e eu acho que isso é um modelo de dar transparência pras coisas e não ficar ajeitando.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Eu acho que o primeiro, já mostra alguma coisa, crescer na velocidade ótima, quer dizer, se eu acompanho através de um modelo contábil, olhando num Rolling que a gente sempre ta fazendo pra ver como é que a gente está daqui a dois anos, daqui a cinco anos, eu consigo crescer na velocidade ótima, eu estou vendo se eu estou crescendo ou se eu não estou crescendo, então a ferramenta me ajuda nisso, mas eu não consigo visualizar de forma bem clara, mas tu vê que ela está por dentro. Quando tu tem um objetivo que é buscar eficiência em custos e quando tu analisa o teu DRE no final do mês e tu vê que naquela área, isso aqui é basicamente na indústria, e tu vê que aquela área conseguiu melhorar os seus indicadores de Rating, conseguiu melhorar os seus indicadores de performance de horas trabalhados, então tu vê que tu ta prestando contas em cima daqueles objetivos que tu traçou, usando aqueles objetivos pra isso.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Por exemplo, eu vou sair dos objetivos e ir pro macro, não sei se vai ajudar, lá nós dissemos no nosso negócio, que é sustentar marcas de valor, e pra sustentar marcas de valor a gente desenvolveu esses objetivos aqui, e com isso eu to garantindo o sócio, o retorno do investimento do sócio, porque eu escrevi um planejamento pra sustentar marcas de valor, quando tu pega e olha e vê que tu é Share de Kaiser, que é uma cerveja que muitos detestam, e a gente é Share

no Rio Grande do Sul, é sinal de que alguma coisa a gente faz pra garantir o sócio. Porque a gente escreveu isso aqui, pra dar valor a missão, pra dar valor ao negócio, aquilo que nós entendemos como sendo o negócio. Porque que eu escrevi lá que eu tenho que me preocupar com segurança da informação, com isso eu to garantindo os sócios também, a informação daqui de dentro não ta saindo, ninguém ta sabendo lá na rua como é que são os nossos processos, então quer dizer, eu acho que a construção ta focada nisso.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Eu vou voltar na minha área, nós estamos tentando nos certificar, a previsão pra daqui a três anos é nos certificar na ISO focada para a área de tecnologia, a gente vai tentar se qualificar pra isso, até por exigência da própria Coca-cola, e aqui também tu vê associado aqui o desejo do majoritário que é a Coca-Cola, que é o franqueador.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Eu acho que a maior transparência que a gente vê ai não só nos objetivos, mas foi quando a gente construiu a matriz da empresa, o modelo de matriz que a gente criou, e incluindo não só gestores lá dentro, mas também como pessoas até não operacionais, mas gestores também, hoje a matriz tem quase quarenta pessoas, quer dizer, é uma maneira de tu trabalhar transparente, as decisões não são tomados por um pequeno grupo, são tomadas por um grupo maior e que foram escritas aqui dentro, elas estão escritas dentro dos objetivos da empresa, quando a área de marketing vai olhar pra isso aqui, a área comercial, elas tão envolvendo uma série de pessoas e eles estão sendo muito transparentes naquilo que eles tão fazendo, eu posso vencer, eu não posso vencer, eu vou cumprir eu não vou cumprir, eu vou conseguir construir essa marca de valor ou não vou construir, no primeiro impulso que eles deram lá eles conseguiram fazer o Kwat virar o mercado, ganharam até uma passagem pra copa, os caras se puxam mesmo, mas assim, porque isso, eu pelo menos vejo, eu acho que nós estamos num nível de empresa, vai ter um período que tu entrar aqui e enxergar um painel lá na entrada com todos os salários, no nível de transparência que nós estamos caminhando, o analista contábil ganha tanto, pronto ta lá, sem frescura, e isso muito coisa ta escrito aqui dentro, e quando a gente aqui em qualificar a gestão de negócios, a gente fala em unidade de gestão, é um item que tem aqui dentro, a gente fala em reter pessoas capacitadas, reter recursos humanos, fazer com que a pessoa evolua, ou seja, tu acompanhar e investir nas pessoas, tu fazer acessos para essas pessoas pra ver se elas crescem ou se não crescem, eu acho que tudo isso tu ta mostrando transparência, ou seja, eu sei, por exemplo, ta escrito aqui dentro no vetor cinco, que eu tenho que preparar o sucessor pra mim, isso é transparência, senão eu fico frio na minha, seguro a onda no meu barco aqui, então eu tenho que preparar alguém pra minha sucessão, assim como os outros também.

APÊNDICE F – ENTREVISTA COM O GESTOR DE COMMERCIAL FINANCE

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Gerente de Divisão de Commercial Finance e Fonte Ijuí
Tempo no Cargo: Nesse cargo, eu assumi em março deste ano
Tempo de empresa: Tempo de empresa eu estou fazendo agora início do ano que vem 20 anos.
Formação acadêmica: Graduação em Ciências Contábeis, Pós Graduação em Finanças, Controladoria, Avaliação de Empresas e Mestrado em Engenharia de Produção.
Idade: Vou fazer 41 anos.
Principais responsabilidades: Na verdade o cargo, ele tem a responsabilidade de munir tanto marketing quanto comercial com informação de mercado, inteligência de mercado, compor o objetivo de demanda, veracidade de preço, pesquisa execução de mercado, pesquisa de oportunidades de mercado, informação dos objetivos e acompanhamento dos objetivos para todos os vendedores, supervisores, promotores de vendas, tem toda a parte de composição de preços, toda a parte de informação e propriamente dita de acompanhamento da nossa informação do Margin Minder Enterprise que é o <i>software</i> que nós utilizamos como recurso para nossas informações comerciais, isso dentro do Commercial Finance. E dentro da Operação da Fonte Ijuí, eu sou o responsável por todo o acompanhamento de uma visão geral da Fonte Ijuí e propriamente dito, do acompanhamento da execução comercial fora do território da CVI.
SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA
Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação? A empresa sempre tenta estar buscando inovar e se aperfeiçoar em termos de informação. Seja ela através de aperfeiçoamento de <i>software</i> como de <i>hardware</i> e propriamente dito do entendimento da combinação destas duas ferramentas que são investimento nas pessoas, na interpretação destas pessoas. A empresa tem investido pesado nos últimos anos e é necessário cada vez mais pela dinâmica que o mercado exige das empresas.

Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê?

Ela é fundamental, porque através do recurso eu faço a leitura da informação e propicio tanto para o marketing quanto para o comercial uma leitura dessa informação das oportunidades que estão sendo propiciadas em diversos níveis de hierarquia e estrutura para buscar o crescimento como um todo dos objetivos estratégicos.

Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores?

Isso, nos temos a nossa revisão constante do planejamento estratégico aonde a gente define as estratégias, os acompanhamentos, as medições e isso esporadicamente se tem reuniões para redefinição das prioridades e, além disso, a gente acompanha em reuniões semanais através do comitê gerencial dessas estratégias, uma vês por mês através da reunião com todos os gestores pra acompanhar os resultados e os indicadores, e trimestral nos prestamos conta para o conselho do andamento das estratégias e reunimos a matriz que são os principais pessoas que tocam o negócio pra revisar essas estratégias.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

Acho que ela vem evoluindo gradativamente. Nos últimos anos ela evoluiu bastante, demos um salto considerável em termos de informação, hoje a gente tem um nível muito bom de dados e informações e a gente está focando na interpretação e análise destas informações e com isso a gente vem montando ferramentas que possibilitem menos tempo em elaboração e mais tempo em análise dessas informações.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Tem, em outubro de 2005, sendo mais preciso nos trocamos todo o nosso ERP, nos passamos a utilizar o ERP Datasul depois disso nos optamos em utilizar o *software* Margin Minder, que é um *software* de *Business Intelligence* como ferramenta para leitura. Nesse ano fizemos um passo muito importante em termos de informação, onde a companhia investiu na revisão de todos os processos, avaliou como estavam sendo feito os processos dentro da empresa, qual eram as desconexões desses processos, como eles estavam sendo executados, como deveriam ser executados e agora nós estamos na fase de término desse projeto que é a adaptação de como deveriam funcionar todos os níveis de informações e dos processos macros e micros.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

Não, na verdade é assim, existe um híbrido, tem informações que são geradas pelo Commercial Finance que servem informações tanto para marketing quanto para comercial, tem outras informações que vem do marketing que são as estratégias para gerar essas informações e outras informações elas estão espalhadas em diversos setores da organização e elas vem através do ERP pra nos trabalharmos com essas informações.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI**Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?**

Na verdade hoje nos podemos dizer que nos temos duas ferramentas de BI. Uma que é o Margin Minder e outra que é o GVE (Gestão de Visão Estratégica), onde que esse GVE são as informações mais macro, mais estratégicas, mais históricas e o Margin Minder são as informações de onde a gente vai do macro ao micro. Essa ferramenta que nos utilizamos ela toda já está sistematizada, toda ela está interligada e interagida com o nosso ERP e a cada dia ela vem sendo aperfeiçoada, a cada dia nos incluímos novos cubos, novas informações e ai que vem uma quebra de paradigma que esse ano nos trabalhado muito forte, nos conseguimos consolidar uma boa base de informações, agora o que fazer com essas informações, nos temos trabalhado com essas informações trazido essas informações para um produto que nos possa dar um caminho do que fazer com essas informações e esse é o papel que o Commercial Finance tem feito basicamente voltado às informações de mercado e de marketing.

Nós estamos aproveitando esse leque de informações consistentes que já estão no banco de dados para focar em tempo menor possível para a elaboração da informação e mais tempo para análise e interpretação e o que fazer com essa informação, não adianta você dizer que está bom ou está ruim se você está caminhando para suas estratégias ou não, mas não dizer como que você irá poder mudar um cenário ou como você vai manter o cenário.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

Sim, as duas, as pessoas que tem vínculo com a necessidade de informação utilizam e dominam.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

Sem dúvida, ela afeta diretamente e quando você começa a interpretar, eu vão dar um exemplo, o RED, que é uma pesquisa que a gente faz pra ver como que esta a execução, ela tem uma fotografia de sucesso por traz disso, como deveria ser a execução em diversos canais de execução e os pesquisadores medem se o time comercial e marketing estão executando essa fotografia como deveria la no ponto de venda especifico e quando a gente começou a trabalhar e começou a medir e começou a acompanhar diariamente e as pessoas começaram a receber o feedback de aonde não estavam bem, a nota saltou consideravelmente, aumentou consideravelmente porque que hoje, um exemplo, nos temos uma fotografia de sucesso que ela é como deveria, que é revisada a cada quatro meses, e tem o pesquisador que vai lá ver se essa fotografia esta sendo executada, as não conformidades, vamos dizer que o pesquisador fez hoje a pesquisa no ponto de venda, amanhã quando o vendedor entrar no ponto de venda, antes de abrir o pedido, já abre pra ele quais são as não conformidades que tem na sua execução, então ele interage, melhora e executa e com isso a gente saiu de uma nota pra outra consideravelmente em ascendente. No resultado, o que acontece, se você tem uma boa execução, você melhora a execução lá no mercado, como deveria ser, automaticamente ela ta influenciando diretamente no resultado.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

Hoje o Margin Minder, a gente pode dizer que é um ferramenta simples de se trabalhar, é uma ferramenta ágil, muito rápida de se trabalhar, é uma ferramenta que você pode visualizar em diversas dimensões em apenas um click, ela é uma ferramenta que é segura, que ela ta bem alinhada com os dados reais, não tem distorções, dificilmente ela aparece uma divergência, e quando aparece ela é facilmente identificada e que os usuários já estão acostumados a utilizar.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

Eu acho que assim, a questão atende ou não atende, hoje por dinâmica do mercado você sempre tem que estar buscando novas informações ou maneiras novas de olhar a informação e pela ferramenta ser fácil e dinâmica no seu uso a gente a cada dia tem a possibilidade de aprimorar essa ferramenta, mas nesse ano de 2010 essa ferramenta evoluiu muito atendendo as principais necessidades para as estratégias estipuladas pela organização. Dizer que, a gente sempre tem 100% de todas as informações necessárias, isso é difícil a gente dizer, como gestor, porque o mercado é dinâmico, o negócio é dinâmico e você tem que estar toda hora inovando principalmente com a tua relação com o teu cliente e é essa inovação que vai te dar a perpetuidade de crescimento e solidez nos teus negócios.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI

ADICIONAL. A área de gestão sob sua responsabilidade participa do processo de escolha de novas ferramentas de BI?

Sim, sem dúvida. Eu acho que toda a matriz, que é como está distribuído nosso novo organograma, participa dessa decisão, essa ferramenta que hoje nós utilizamos como BI, ela foi muito discutida antes de ser adotada, porque ela era um ferramenta que já vinha sendo trabalhada, mais voltada pra informação comercial e não para outras informações, nós saímos no mercado, avaliamos várias ferramentas, inclusive da própria Datasul, e voltamos a escolher o Margin Minder Enterprise como ferramenta de utilização com todas as informações da nossa organização e por disso que eu disse antes que ela foi uma ferramenta que foi muito desenvolvida no ano de 2010 porque nós escolhemos ela no início e estamos trabalhando e estamos chegando ao nível de lucratividade por cliente.

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

Na verdade, esse planejamento estratégico foi revisto agora e tinham outros objetivos porque de tempo em tempo a gente revisa todos os objetivos estratégicos e na escolha delas foi levado esse item em consideração e eu acho que é acertado porque ela possibilita ter as principais informações dessa nova revisão do planejamento estratégico que foi feita no decorrer da utilização.

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

Eu acho que ela está extremamente ligada, porque quando você consegue olhar e ter a informação numa velocidade ótima pra suprir as necessidades que você não precise, a maioria das informações, você não precise ficar imputando dados ou correndo atrás por um longo tempo pra executar a informação pra tomada de decisão, ela pode dizer que esta alinhada com as estratégias porque eu preciso de tal informação, você vai lá na ferramenta, molda, faz um cubo novo, faz uma visão nova e disponibiliza pra equipe poder, a partir daquele momento, poder acompanhar, supomos, eu vou começar a fazer uma análise em determinado seguimento, em determinado canal, pra ver se nós estamos crescendo numa velocidade ótima, que é o primeiro item estratégico do nosso planejamento, você molda isso e automaticamente isso começa a alimentar, tanto é que tem uma parte da remuneração variável da nossa equipe comercial que a gente diz “espelho ênfase” que você enfatiza algo e ela muda todo mês, e como que é isso? Você define como é essa ênfase, parametriza isso, e diariamente as informações chegam até o nosso vendedor pra ver como que está a performance dele em cima do nosso objetivo.

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

Basicamente nós somos prestadores de serviços bem direcionados para marketing e para comercial, inteligência de mercado, que é qualificar a gestão do negócio, claro que servem e isso reflete o trabalho que nós estamos fazendo na lucratividade da empresa que é medida pela controladoria, interfere na eficiência e na busca pela eficiência em custos porque nós que elaboramos a demanda, junto com o marketing que dá a estratégia dos produtos, nós fizemos a projeção de demanda, onde vai pra produção buscando a melhor eficiência lá, pra produzir o melhor lote pra se produzido, então o nosso trabalho também reflete para o industrial, reflete na área financeira, tanto no fluxo de caixa como no resultado econômico, mas nós somos, vamos dizer assim, 85% o serviço é prestado para o marketing e comercial.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

Eu dependo da área de produção, exatamente para equalizar toda essa demanda pra buscar a melhor eficiência no atendimento dessa construção de demanda, nos temos dependência na parte financeira por causa que ela que emite as notas fiscais que vão ser oriundas de todas as informações mercadológicas como canal, produto, volume e entre outras num universo muito grande, nós dependemos também da informação da controladoria porque a controladoria que trabalha com informações econômicas, que está atrelado, como a gente vê e mede qual o produto que ta tendo maior lucratividade, qual o produto que ta tendo menor lucratividade, qual o canal que ta tendo maior lucratividade, então eles trabalham com toda essa parte de construção dos cenários econômicos e propriamente dito a gente está muito atrelado com a área de TI porque ela que trabalha com todos esses bancos de dados, toda a centralização dos processos da informação.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

Sim.

Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

Na questão, traduzido na igualdade para os acionistas, primeiramente a organização, todos os gestores, prestam conta através da reunião do conselho, onde estão todos os acionistas e conselheiros da organização trimestralmente, mensalmente vai relatórios da gestão onde contemplam todas as estratégias que nós trabalhamos, os principais resultados econômicos, a parte de transparência, a organização ela é totalmente transparente, tanto é que nossos resultados econômicos, nossos resultados de caixa fazem parte de nossa participação de resultados de todos os colaboradores e estão expostas em todos os murais da organização e estão disponibilizados para todos os funcionários, hoje a parte contábil ela é toda auditada por empresas independentes, nos temos auditorias internas, nós temos todo aparato do sistema de qualidade bem definido, certificado de acompanhamento, em termos de obediência de leis a empresa é um exemplo em incentivar a fazer as coisas corretas e que está dentro das normas que ela está obrigada por todos os órgãos, independente de governamental ou não governamental. A empresa tem conselho de administração, que trimestralmente se presta contas pra esse conselho.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

Eu acho que quando ela te ajuda na tua gestão do dia a dia e não simplesmente você olha ela como uma ferramenta de prestação de contas, mas sim uma ferramenta de gestão do negócio e te auxilia a você fazer a tua gestão e melhorar e fazer a empresa crescer na velocidade ótima e estar atingindo as estratégias estabelecidas e aprovadas pelos acionistas e pelos conselheiros ela é uma ferramenta que ta servindo para isso, porque assim, você pode pegar uma ferramenta, você pode pegar, vamos dizer, um exemplo, você pode pegar um PowerPoint da Microsoft e fazer telas maravilhosas e telas bonitas e ir lá e fazer uma apresentação mas ela está te ajudando efetivamente na tua gestão do dia a dia? Provavelmente não, então, o que é um BI? Um BI é aquela ferramenta que ela não serve simplesmente pra ti fazer uma apresentação, e sim que ela te ajude na tua gestão do dia a dia da tua organização.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

Eu vejo que sim, porque quando, eu volto a repetir, quando ela te ajuda a você fazer a tua gestão e você tem uma solidez nas informações, onde as pessoas que fazem uso dessas informações, acreditam nessas informações, utilizam essas informações, e elas podem te dar segurança, isso a gente pode dizer que ela utiliza pra trazer o retorno do capital investido na organização.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

Ajudam porque quando você faz uma análise de um novo negócio, você pode utilizar sinergias parecidas ou você pode usar dados históricos como um princípio e não só isso, quando você trabalha com essas informações focadas e interligadas eu acho que ela te trás um componente que eu julgo dos mais importantes, você trás a proximidade da interação entre as pessoas de diversas áreas, e quando você trás isso, as pessoas se aproximam e os seus conhecimentos se aproximam e a tomada de decisão se aproxima, então, a ferramenta de BI ela tem um componente que eu julgo que é primordial para o sucesso que é a aproximação das pessoas, e através da aproximação das pessoas você aproxima a qualificação, o conhecimento, a inteligência que as pessoas tem individual, tornando ela coletiva e com isso quando você faz uma análise de um novo negocio tem a interação de diversas pessoas pra fazer uma análise e chegar a uma conclusão na sua efetiva execução ou na rejeição da execução desse novo projeto.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

Sim, até mesmo porque eu volto a ser insistente quando você trabalha com informações para a tomada de decisões da sua gestão você ta não demonstrando uma paisagem e sim você ta mostrando a realidade.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

Tenho certeza que sim, porque uma ferramenta de BI que ta integrada com todos os outros sistemas ela serve até mesmo para auditar e cruzar informações contábeis, informações financeiras, informações de custos dentro da organização, porque ela vem do ERP, as informações, e elas são de fácil utilização mas tem os dados contábeis também e daí você começa a cruzar as informações que você trabalha no dia a dia com as informações que são geradas pela contabilidade e pela controladoria, e quando ela se fecha e caminha pro mesmo horizonte é porque ela serve também de uma forma de auditar o cumprimento das normas.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

Tanto é que hoje, tanto a Coca-Cola quanto a Heineken tem acesso a essa ferramenta, eles acompanham também a performance da empresa através disso e isso fica de uma forma seja ela governamental ou seja ela não governamental, a informação pode contribuir e sendo transparente e sendo encaminhada para ser uma ferramenta para auxilio a tomada de decisão no dia a dia através dos gestores e ela sendo uma ferramenta não para apresentar na reunião e sim para fazer a gestão do nosso negócio.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

Na verdade assim, a empresa tem uma característica dentro dos seus valores que é a transparência, isso é uma característica muito forte, é um valor que faz parte da cultura da organização ter transparência em tudo aquilo que ela faz, seja em qual atividade for, e não poderia ser diferente com uma ferramenta de BI, se ela é transparente perante a sociedade, perante o governo, perante aos acionistas, perante aos seus colaboradores, perante aos seus fornecedores, enfim, todas as pessoas que se relacionam com a organização ela é transparente, ela não poderia utilizar uma ferramenta diferente a esse princípio, a esse valor que ta aculturado dentro da nossa organização.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, porque se a gente olhar lá, crescimento na velocidade ótima, você faz uma prestação de contas de como você ta atuando perante o mercado, como você ta crescendo, como você ta tendo a relação com o cliente, como você esta botando toda nossa gama de produtos, como você ta trabalhando com esses produtos, como você esta crescendo com esses produtos e tudo o mais. Quando você bota, conquistar reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado, também, é essa relação forte que você precisa ter para perpetuar o teu negócio, a relação com o cliente, o princípio básico, se a gente olhar qual é a primeira linha numa demonstração de resultado a gente vai perceber que a primeira linha é a receita, e a receita ela vem de onde? Da relação com o cliente. Busca em eficiência de custos está relacionada toda a parte de produção, toda a parte do processo produtivo, toda parte do processo de logística, e tudo mais. Qualificar a gestão do negócio esta preocupada com a informação, que ela possa servir pra gestão do dia a dia e tudo isso é utilizada pra replicar em novos negócios.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Exatamente dentro do crescer na velocidade ótima a gente tem uma super meta que é bem claro a continuidade no crescimento que vai dar a sustentabilidade do retorno para os sócios, a gente tem os objetivos e todos os gestores são cobrados por aquele retorno que é um dos indicadores que estão dentro das super metas da organização.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Na verdade assim, dentro dos objetivos, dentro das ações estratégicas, todos eles estão ligados a cumprimento de normas e dentro dos padrões de ética e eficiência, então não tem um específico, todos eles levam em consideração a transparência e o cumprimento de normas e regras, sejam elas do governo ou não do governo.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

É como eu coloquei agora, todos os objetivos eles tem super metas, todos os objetivos eles tem plano de curto, médio e longo prazo, todos objetivos tem indicadores, todos objetivos tem uma abertura do plano de ação, onde são acompanhados, onde são medidos e onde são trabalhados e isso na verdade todas as pessoas envolvidas dentro da organização tem acesso a isso, podem acompanhar, podem estar medindo, podem estar olhando e acompanhando todas as performances do andamento destas estratégias, e se nos estamos caminhando para o atingimento dessas super metas ou não e quando não, ou quando sim, o porque que nós estamos trabalhando e como nós estamos trabalhando isso fica claro dentro de todos os *softwares* que medem essas ações e esses indicadores.

APÊNDICE G – ENTREVISTA COM O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Gerente de Recursos Humanos
Tempo no Cargo: 26 anos no cargo
Tempo de empresa: 28 anos na empresa
Formação acadêmica: Tenho graduação em Administração de empresas e pós graduação em recursos humanos
Idade: 57 anos
Principais responsabilidades: Gerenciamento de todos os subsistemas de recursos humanos dentro da CVI
SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA
Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação? A empresa está bem evoluída, está acompanhando o que tem de bem novo no mercado, sempre buscando novas tecnologias, novas ferramentas.
Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê? Bom, o recurso informação é imprescindível, pois como a gente trata com pessoas, então a gente precisa, parece que muitas vezes a área de RH não precisaria de informação de gerenciamento de indicadores, então muitas vezes não tem essa cultura de que o RH precise de determinadas informações que são importantes para o estratégico da empresa, então a informação para nós é tão importante quanto qualquer informação para as demais áreas.
Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores? Esse aí dentro do planejamento estratégico a gente tem as metas, os objetivos e em cima dessas metas e dos objetivos são traçados os KPI's, então dentro de recursos humanos existe os KPI's, os indicadores que são controlados pelo diretor, ele tem ali determinadas informação mais macros que ele trabalha com elas, dentro da minha gestão tenho indicadores que são mais operacionais, até para mim poder analisar o macro e passar para eles e são definidos dentro do planejamento estratégico.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

Está cada vez mais, facilita mais o acesso a essas informações, cada vez a gente tem as informações praticamente online, muito difícil antigamente se medir alguma coisa fora do prazo de 30 dias, hoje praticamente pode calcular tudo na hora.

Desde que começamos a trabalhar com planejamento estratégico essa parte de informação também foi evoluindo, que a gente foi precisando buscar informação e isso aí nos trouxe essa necessidade de estar constantemente evoluindo e exigindo informações para a gente poder conduzir as ações.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Eu vejo assim, não sei o que tu entende por recentemente, pelo tempo de empresa que eu tenho, tenho acompanhado a evolução assim de um salto drástico e totalmente inovadora e mais ainda que criam assim uma mudança radical. Por exemplo, a gente trabalhava com um sistema de gestão muito descentralizado, cada um tinha os seus controles e a planilha de Excel reinava, e aí implantamos o Datasul que ficou um negócio bem diferente, começamos a trabalhar com o ERP, os processos ficaram mais interligados.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

Sim, geramos as informações e encaminhamos para praticamente todos os gestores.

A gente vê, a gente tem uma reunião semanal onde todos conseguem enxergar as informações de todas as áreas, principalmente como está a evolução de mercado, a evolução de vendas, evolução de resultado. Dentro do RH mesmo a gente tem trabalhado muito com rotatividade, turn over, necessidade de pessoal, depende do momento, mas toda a semana tem essa revisão.

Na realidade por ser uma franquia da Coca-Cola, eles tem um foco muito forte no mercado, o trabalho é muito voltado para o mercado, então isso aí influencia diretamente as atividades dentro da empresa, realmente a área de marketing, a área comercial são as áreas carros chefe, mas hoje não tem mais lugar para isso, como a gente teve quase um mito da área comercial, mas na realidade com a evolução até da própria tecnologia não tem mais como trabalhar sozinho, um vai depender do outro.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI

Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?

Eu uso o GVE, que é uma ferramenta interna nossa, uso as próprias ferramentas do Datasul que me fornecem informações que eu preciso para condensar e agora a gente tá criando um módulo de recursos humanos dentro do Margin Minder, vai dar para fazer bastante interação. Esse módulo irá nos dar mais subsídio para poder, por exemplo, eu dou treinamento para um vendedor, ele fica em treinamento 30 dias, aí no RH faço a avaliação de treinamento, como foi o pré-teste e o pós-teste, tudo isso aí. Eu ligando lá dentro do Margin Minder vou saber se esse treinamento serviu para aumentar as metas de volume que ele tinha, ver o RED na região dele como que tá funcionando como está funcionando, então fica mais integrado.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

Eu utilizo mais o GVE, o Margin Minder eu ainda não utilizo muito, só para consulta, para ver volume, etc.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

Sim, afeta por que tu pode ser pró-ativo, reativo a determinados resultados que tu está conseguindo enxergar, então quanto mais essas informações forem consistentes em tempo real, as ações que tu vai tomar e as definições que tu vai ter que fazer afetam o resultado.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

A gente nem usa assim o termo BI, eu tô falando da área de RH, a gente nem diz assim eu vou lá no BI, acho que até isso tem que evoluir, não tem um conceito definido de BI, o que a gente sente é que tem algumas ferramentas caseiras tipo o GVE que nos ajuda nessas informações, mas o BI mesmo Margin Minder que é o que a gente está evoluindo esse tá muito voltado para a área comercial, ali tem informações que tu pode usar, mas eu não vejo as outras áreas se utilizando dessa ferramenta Margin Minder de uma forma mais consistente como a área comercial usa. Embora o Margin Minder esteja se expandindo, estamos tentando criar cubos de outras áreas.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

Sim, as ferramentas que temos hoje atende, não sei no futuro.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI

ADICIONAL. A área de gestão sob sua responsabilidade participa do processo de escolha de novas ferramentas de BI?

Não, a área de RH até hoje não participou.

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

Eu acredito que sim. É que o Margin Minder na realidade é uma ferramenta utilizada pela Coca-Cola, enfim ela é quase uma obrigação ter essa ferramenta por que ela fecha com as ferramentas que a Coca-Cola usa para poder acompanhar a evolução do negócio de cada franquia. Então assim o que eu vejo é a empresa buscando evoluir dentro dessa ferramenta, a própria Coca-Cola está enxergando, a gente participa das reuniões de recursos humanos lá, que não pode ficar tão restrita, pois tem muita informação valiosa lá dentro que pode chegar assim a venda, por exemplo, para o bar da esquina, quanto eles estão vendendo. Então essas informações elas podem ser melhor aproveitada, então acho que a empresa está buscando dentro desta ferramenta, que é o Margin Minder, buscando aprimorar realmente como uma ferramenta de toda a empresa. Mas eu não vejo ainda assim principalmente mais nos níveis de coordenação, operacionais entendendo isso ai como tal.

ADICIONAL. As melhorias e aprimoramentos que estão sendo feitos nessa ferramenta estão voltados para os objetivos da organização?

Sim, acredito que sim, pelo menos dentro daqui da área de RH que tem esse objetivo de qualificar gestão de negócios, muitas coisas nós vamos poder buscar nessas ferramentas para enxergar como é que o negócio está se comportando através das pessoas, seja lá quando está de treinamento, avaliação de desempenho e assim por diante.

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

Eu acho que essa busca de eficiência em custos é importante, se bem que eu não sei se a área industrial usa o Margin Minder, mas tá dentro de crescer na velocidade ótima e conquistar reconhecimento de sustentabilidade, ela tá ligada porque esses objetivos na realidade são muito subjetivo, são muito amplos, tu vai conseguir enxergar a utilização dessa ferramenta quando tu abre eles nos projetos, nas ações, nas metas, que vão levar a atingir isso aqui.

Acho que toda a parte de volume, de DRE, a gente pode retirar de lá, resultados, VPL, Ebitda, tudo pode ser calculado através dessa ferramenta, com os recursos que ela oferece.

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

Com a área de controladoria, com a folha de pagamento, informações de pessoal.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

Dependo direto de todas as áreas, para eu calcular por exemplo desde indicadores tipo de lucro operacional por colaborador, lucro líquido por colaborador, a gente tem o HCROI que é o retorno de investimentos sobre investimento em recursos humanos, que é um indicador nosso, folha de pagamento sobre a receita líquida que é outro indicador, então para mim tomar a decisão de contratar muitas vezes ou de segurar uma contratação ou de ver como está oscilando o número de funcionários em relação ao nosso resultado, eu preciso ter esse conhecimento de todas as áreas, receber informações de todo mundo, na realidade dependo de todos e acabo repassando informações para todos.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

Explicitamente não adotamos.

Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

Não, eu acredito que a gente tem dentro da visão da empresa os valores, esses valores muitas vezes a gente busca neles algum respaldo para decisões que a gente tem que tomar, mas eu não vejo assim um hábito da empresa, pelo menos nas nossas reuniões não vejo, fazemos bem de forma implícita, até poderia ser chamado de governança como está definido aqui, mas não é uma coisa que está presente. Esses princípios estão dentro dos valores da empresa e são bem seguidos, bem trabalhados, mas de repente dentro das próprias reuniões do conselho apareça alguma coisa relacionada com isso, até porque tem conselheiros externos. Mas no nosso nível de gerência não visualizo a governança explícita.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

Não, no RH ainda não é possível, quem sabe no futuro.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

Só tendo como ferramenta acredito que não, conforme a utilização dessa ferramenta, conforme o output dela, o que sai de informação, por que a informação está ali, tu vai utilizar, mas é claro que da forma como a gente conduz ela gera resultados que são bastante confiáveis e bastante seguros, até porque se contesta quando tu não está muito seguro, se a informação está dentro de um legal ou não se contesta pra ver o que está acontecendo, inclusive tem outras ferramentas como o orçamento para ir balizando.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

Ai eu entendo que seja direto usando essas informações, essas ferramentas, se faz sempre um estudo do que isso irá trazer para a comunidade, usa-se o VPL, então eu acredito que ela contribui diretamente para a tomada de decisão.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

Não consigo visualizar alguma ferramenta que assegura a igualdade.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

Eu acredito que sim, se a gente tem como visão trabalhar com transparência, ética e responsabilidade em relação a isso, a gente adota uma ferramenta que nos dê essa segurança de que o que está sendo gerado ali tá dentro e tanto é que se a gente não consegue isso dentro das ferramentas, não se utiliza.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

Essa direto também, até por que o Margin Minder veio da Coca-Cola e contribui para que essas normas sejam cumpridas. Os próprios resultados da empresa que levam uma avaliação da franquia, da solidez do negócio avaliado para se poder renovar o contrato de franquia, são avaliados todos os números, então tem uma renovação de contrato não sei se é anual, bi-anual ou de 5 em 5 anos, então essas ferramentas realmente contribuem para se enxergar essa consistência, onde está tudo ligado de como eles querem que tudo funcione.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

Eu acredito que elas contribuem direto, mas depende muito da abertura que tu escolhe para que essas ferramentas sejam democratizadas dentro da empresa, então, acho que a gente evoluiu muito nisso, hoje temos o PPR em que os funcionários conseguem enxergar os resultados da empresa mais macros, agora ela tem essa contribuição, mas depende muito da forma como a gente trabalha com elas né, até que ponto se deva partir essas informações. Inclusive se algum colaborador tiver a pró-atividade de querer entender como funciona, a gente abre tranquilamente.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, inclusive a minha parte variável de salário é em cima desses objetivos.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

A própria visão da empresa de longo prazo que busca principalmente a proteção de continuidade do negócio, então se tem como medir isso e como enxergar no futuro e ir projetando sempre como nós fizemos para 5 anos essa projeção, a gente tá protegendo a continuidade do negócio e isso também está indo de encontro com a proteção, ao que os sócios estão buscando.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Dentro dos objetivos não, mas dentro das metas, dentro do próprio planejamento estratégico tá claro lá que não pode se fugir das normas, mas isso já é cultural da empresa.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, por que isso aí é tudo aberto, está lá dentro de um sistema de informação que a gente pode enxergar toda a hora, então não tem nada assim esse objetivo aqui é restrito a tal área, tanto é que a gente discuti isso em grupos bem heterogêneos até para mim poder entender e ter uma visão macro do negócio, não tem nada assim que seja não essa informação é sigilosa, é bem discutido e apesar de ser uma idéia que sai de dentro da tua área e tu consegue visualizar o que tu tem que fazer para contribuir para que o negócio evolua.

ADICIONAL - A definição do Planejamento Estratégico é feita por uma comissão, conselho, como é feita?

É bem participativa, temos que fazer essa revisão geralmente a cada 5 anos, tem uma consultoria que nos ajuda a trabalhar em cima e ela é bem assim de baixo para cima, a gente se reúne, propõe, estuda, analisa, é claro que tem uma diretriz do próprio conselho, da própria presidência, aonde gostaria de chegar e a gente tem autonomia para ir buscando esses caminhos e ir negociando, é bem negociável, bem trabalhado assim em grupos representantes de todas as áreas. Todo mundo acaba contribuindo de alguma forma para esse planejamento.

APÊNDICE H – ENTREVISTA COM O GESTOR DE MARKETING

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Gerente de Divisão de Marketing
Tempo no Cargo: No cargo tem 10 anos, 12 anos
Tempo de empresa: 26 anos
Formação acadêmica: Sou formado em Contábeis e tenho MBA em Marketing e Gestão pela FGV
Idade: 44 anos
Principais responsabilidades: Da gerência de marketing as principais responsabilidades são fazer o desenvolvimento das nossas marcas e junto com a área comercial implementar as nossas estratégias de desenvolvimento do negócio, de fidelização de clientes, de implementação de políticas comerciais e de geração de Ebitda, que essa é a principal que tanto eu quanto a área comercial temos, de juntos gerar o Ebitda necessário para o negócio.
SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA
Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação? A empresa procura estar mais atualizada possível, com relação aos sistemas que permitam uma melhor gestão do dia a dia da empresa que faça com que os principais indicadores, necessários ao desenvolvimento do negócio, sejam monitorados full time para que a gente possa estar acompanhando o rumo do negócio e fazendo os ajustes necessários.
Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê? A informação para marketing é crucial. A gente não consegue marketing sem informação, e temos que ter acima de tudo, porque a informação tem um pressuposto básico que ela tem por trás dela já qualidade, por que se não é uma informação com qualidade, que te permita, com essa informação, você tomar uma boa decisão, ela é simplesmente um apanhado de dados, então o que nós buscamos aqui é ter um sistema que reúna dados, mas que transforme isso em informação para que a gente possa tomar uma boa decisão.

Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores?

A partir do nosso planejamento estratégico, nós definimos quais as informações são relevantes pra que a gente possa fazer uma boa gestão do negócio e fazer com que a implementação do nosso planejamento estratégico atinja os resultados que nós nos propusemos, então é a partir do planejamento estratégico que nós definimos quais as informações que nós vamos precisar pra fazer a gestão do dia a dia do negócio. O planejamento estratégico já é um primeiro filtro daquilo que é mais crucial pro negócio e aquelas outras informações que são mais operacionais do dia a dia que tu precisa pra tocar mas aquelas informações que são decisivas pra que a gente possa acompanhar se aquilo que a gente pensou está atingindo, e para que a gente possa fazer as correções de rumo, porque quando a gente faz o planejamento, você tem uma intenção, você tem uma idéia, você tem um desejo, eu tenho um ponto de chegada, agora, e você desenha como você quer chegar lá, mas nem sempre o caminho é esse que vai acontecer, então você precisa fazer as correções de rumo e as informações é que nos ajudam nesse quesito.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

A gente vem dando saltos na verdade ao longo do tempo e hoje as vezes até a gente discute se a gente não tem uma overdose de informação. Eu acho que isso as vezes, a gente acaba até querendo controlar tudo e você perde a essência daquilo que realmente é crucial pro negócio. Mas o que nós estamos fazendo? De acordo com o nível de comando, de liderança, a gente seleciona aquelas informações que são cruciais para cada nível, por exemplo, no nível de gerencia de marketing comercial, nós monitoramos volume, preço, faturamento, margem de contribuição, despesa, investimento e Ebitda. Esses são basicamente os principais indicadores, share de mercado também é uma outra informação que a gente monitora, então essas são as informações que nós monitoramos e aí conforme for descendo vai mudando um pouco, vai se abrindo de acordo com o nível de liderança que se tem.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Acho que a principal decisão que nós tomamos é dar, principalmente na área de negócios, nós criamos uma área que antes já existia, mas nós damos um reforço para essa área que nós chamamos aqui de Commercial Finance que é uma área propriamente de informações que suportam as decisões de marketing e comercial, onde a gente colocou uma gerência de divisão pra essa área de informações onde essa área nos ajuda principalmente na previsão de demanda, armazenamento dos dados e análise desses dados de volume, preço e tudo mais, pesquisa de mercado, pesquisa de preço, pesquisa de satisfação de cliente, pesquisa de conformidade de execução das estratégias, então essa área reúne essas informações, analisa e transforma pra gente em relatórios que a gente possa analisar e tomar as decisões. Então essa eu imagino que seja a principal evolução do ultimo ano.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

É a área de Commercial Finance, que trabalha essa informação, o que o marketing faz, ele define o que ele quer enxergar, e aí essa área vai lá, busca essa informação e nos municia daquilo que a gente pediu e aí em cima disso nós tomamos as nossas decisões.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI**Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?**

Hoje, a principal que nós temos na área de marketing e comercial é o Margin Minder. O Margin Minder é uma ferramenta que nos mostra, principalmente, volume de venda cliente a cliente, produto a produto, embalagem a embalagem, ou seja, categoria de produto por embalagem e por marca dá toda essa abertura, ela nos dá a noção de preço que é comercializado, ela nos dá uma noção de margem, ela nos dá uma noção de margem de contribuição e nós estamos evoluindo para que ela chegue até lucro operacional, é claro que ainda precisa de alguns ajustes, mas isso é o que nós estamos trabalhando. Por exemplo, ela vai também nos municiar de toda parte de equipamentos que nós temos nos nossos clientes também vai vir dessa ferramenta. Nós temos também informações de níveis de execução, ou seja, eu tenho desenhado qual é o nível de execução que eu quero pra clientes de uma determinada amostra e a partir do momento que eu faço essa pesquisa esses dados são disponibilizados dentro do Margin Minder, que é o nosso principal BI, e ali a gente recebe e faz todo o tratamento da informação pra disparar novamente de volta para a área comercial pra fazer as correções necessárias no dia a dia. Como que funciona, a área de marketing pensa as estratégias que serão implementadas em cada canal de comercialização ou clientes específicos, esse pensamento que é compartilhado com a área comercial é transformado, em como chamamos aqui, numa fotografia de sucesso, que nada mais é, o que precisa ser feito em cada tipo de cliente de acordo com as ocasiões de consumo que acontecem nos diversos clientes, então isso tudo é transformado numa fotografia de sucesso que vai para a equipe comercial, a equipe comercial é treinada pra executar essa estratégia em cada cliente e depois, de tempos em tempos, nós vamos verificar se aquelas estratégias estão implementadas de forma correta e aquelas estratégias que não foram ainda implementadas geram não conformidades que voltam pra área comercial num círculo de melhoria contínua.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

São, como eu te falei, nós utilizamos muito o Margin Minder que é o nosso dia a dia e agora também nós temos uma outra ferramenta que é um acompanhamento de projetos estratégicos que é Dot Project que é uma ferramenta que nós usamos pra acompanhar todos os planos de ação em curso de acordo com as nossas estratégias, isso é válido tanto para a área de marketing quanto para as demais áreas da companhia, então todos os projetos nossos que estão linkados ao nosso planejamento estratégico, estão dentro desse programa e ali nos temos o status de como cada projeto anda, ou seja, se ele já foi concluído, se ele está com 50% de implementação, quem é o responsável pelo projeto, qual é a data de início, qual é a data de fim, então isso nós podemos acompanhar como é que tá o andamento de todos os projetos.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

Sem dúvida, porque se você tem a informação rápida você consegue tomar as decisões pra mudar o curso dos negócios, o negócio de bebidas ele é extremamente dinâmico e se você não toma uma medida no momento certo com certeza você pode perder dinheiro ou perder mercado porque você não ta acompanhando aquela decisão, então pra mim, realmente você ter um BI com uma boa definição do que você quer ver e com informações que sejam seguras para a tomada de decisão é crucial pra o desempenho do negócio.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

Primeira delas tem que ser amigável, essa é a primeira de todas, ou seja, é uma ferramenta em que o usuário se sinta confortável em estar usando a ferramenta, e ela (Margin Minder) é, com certeza é, ela tem que ser rápida, tem que ser ágil a informação, ela tem que ser extremamente confiável, porque eu posso ter uma grande ferramenta, mas se eu tenho duvidas se aquela informação que ela ta me dando é a mais correta vai deixar no gestor um sentimento de que ele pode estar tomando uma decisão em cima de um dado que não é confiável, então, amigável, ágil e confiável, pra mim são essas três principais. E quanto mais simples melhor, e outro ponto que eu também defendo é que as companhias devem se esforçar para definir um número mínimo de indicadores, ou seja, conseguir com poucos indicadores consiga mapear todos os processos da companhia e as metas para que elas possam realmente se guiar por aqueles poucos, porque quando você tem muitos indicadores pulveriza demais o negócio e você não consegue olhar, é a mesma coisa que um carro, o carro diz a velocidade, diz o combustível, diz a temperatura, ou seja, aquelas questões que são cruciais pra que você possa seguir no teu caminho e eu acho que uma ferramenta de BI tem que ser assim. Mas isso não é a ferramenta que diz, são os gestores que definem os indicadores que vão estar olhando.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

No nosso caso sim, as ferramentas atendem, mas nós temos ainda necessidades de colocar em prática algumas pesquisas que nós depois vamos trazer pra dentro dessas ferramentas mas aí não é uma questão da ferramenta que a gente não tem conseguido implementar, é uma questão mais estrutural de pessoas e tudo mais que nós estamos tentando prover, mas a ferramenta que nós temos com certeza ela atende aquela necessidade do negócio atual, daquilo que a gente precisa.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI

ADICIONAL. A área de gestão sob sua responsabilidade participa do processo de escolha de novas ferramentas de BI?

Sim, nós sempre que temos uma evolução de ferramenta, ou até mesmo a ferramenta que nós temos hoje que ela pode receber um Upgrade, nós participamos ativamente das decisões, de como ou de qual ferramenta nós vamos escolher, ou qual é o passo seguinte que nós vamos dar numa determinada ferramenta que nós por ventura já tenhamos.

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

Nós temos esse BI dentro da companhia já a um bom tempo, no mínimo a seis, sete anos, dez anos até, e nós revisamos o nosso planejamento estratégico tem um ano e meio, então eu não poderia dizer que foi pensado exatamente nisso, mas quando nós definimos as nossas estratégias e a gente definiu como iria acompanhar essas estratégias a gente sempre procurou saber, mas nós temos mecanismos, nós temos ferramentas que no dia a dia vão nos dar aquelas informações, que permitirão saber se nós estamos evoluindo dentro do que projetamos, sim, isso a gente pode saber naquele momento que estava definindo as estratégias que teria um mecanismo de poder acompanhar isso, claro, teve uma que outra que não tinha no momento que a gente então fez com que fizéssemos os ajustes necessários.

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

Eu nunca tinha pensado nessa correlação, mas, por exemplo, nós temos um objetivo de crescer na velocidade ótima e como eu falei antes uma ferramenta de BI tem que ser ágil, o que tem por trás disso? Crescer na velocidade ótima pra nós, o conceito disso é: tirar o máximo proveito daquilo que está disponível pra ser capturado naquele momento. Então eu também vejo que as ferramentas de BI, quanto mais velozes elas forem, mais rápido a gente consegue enxergar as oportunidades e colher os frutos dessa oportunidade, porque se eu enxergo essa oportunidade lá em março, algo que eu poderia estar enxergando agora, é três meses a menos que eu tenho condições de estar podendo agir e colher frutos dessa oportunidade, então essa seria uma das correlações que eu poderia fazer entre os objetivos estratégicos e também as ferramentas. Outra coisa que eu comentei antes, por exemplo, conquistar reconhecimento e sustentabilidade, aquilo eu acho que tem um pouco a ver de realmente uma ferramenta ser confiável, a relação que nós temos hoje com os nossos clientes, queremos estabelecer uma relação de confiança e assim que eu tenho que me relacionar com a minha ferramenta, ou seja, se eu não tenho confiança na ferramenta eu fico sempre em dúvidas se eu aposto as minhas decisões em cima dessas informações que estão sendo oferecidas naquele momento.

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

As minhas com certeza com a área comercial, porque marketing e comercial estão dentro da área de negócios propriamente dita, nós funcionamos numa matriz, então com certeza hoje as minhas áreas mais a fim é a área comercial, porém a gente tem uma grande inter-relação também com a área de suprimento que é a área industrial, marketing pensa as premissas, por exemplo, de volume, de venda que é depois na seqüência transformado em plano de produção, então essa interação existe a todo o momento.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

Tem dependência e grande dependência. Por exemplo, se eu não conseguir que a área comercial traga pra mim as estratégias, as ações da concorrência que estão fazendo no mercado com preço ou algum outro tipo de atividade, eu não teria como ir lá no mercado, cliente a cliente buscar isso, essa é uma só informação, eu não tenho como pensar numa forma de engajamento dos clientes se eu não venho lá da área comercial trazendo inputs de como o cliente me vê, o que ele valoriza, quais são as coisas que ele gostaria que nós apoiássemos, então se eu tomar uma decisão sem levar em consideração isso eu vou estar só me baseando pelo meu mundo e a chance de errar é muito grande, então existe sim essa grande dependência.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

Não, eu não enxergo assim tão explicitamente, mas a gente sente toda essa governança existindo, não é tratada assim “isso aqui é um processo de governança corporativa”, não, nós não tratamos assim, mas eu sinto que pelo que é governança, que a gente vive num estado, num processo onde a governança corporativa existe, mas ela não é tratada assim de forma tão explícita.

Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

Sem dúvida. Por exemplo, transparência, é um dos nossos valores aqui, então todas as nossas decisões que nós tomamos, nós tornamos ela mais transparente possível, seja no trato entre os próprios gestores ou com todo corpo da organização, então transparência sem dúvida nenhuma é. Quanto a responsabilidade pela prestação de contas, ou seja, todo gestor tem lá suas metas a serem cumpridas, e ele todo mês presta contas perante o nosso conselho de gestores da nossa organização de como vai a sua área, então nós prestamos contas mensalmente e semanalmente nos reunimos pra colocar todos a par do que está acontecendo em cada área, compartilhando oportunidades, compartilhando problemas, para que em conjunto a gente possa estar tomando a melhor decisão, então, tem o princípio de responsabilidade, ou seja, obediência as leis, esse aqui também uma coisa extremamente presente dentro do nosso negócio, nós somos uma empresa que primamos pela lei, em nenhum momento a gente aceita de nenhum ente nosso qualquer descumprimento, então isso ta presente no dia a dia do nosso negócio, o senso de justiça e equidade entre os próprios gestores, ou seja, o nível de oportunidade que cada um tem também de colocar os seus pontos de vista, de trazer suas angustias para compartilhamento, pra solicitar ajuda numa tomada de decisão, então realmente a gente se esforça pra ser realmente um corpo que toma uma decisão geralmente conjunta, eu vejo que a gente vivencia no dia a dia, implicitamente existe muito forte.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

Total, porque assim, no dia a dia, nós fizemos planos de marketing ou comercial, e esses planos tem um objetivo, ou geração de volume, ou geração de receita, ou melhoria de margem de contribuição e tudo mais, e as ferramentas de BI nos dizem se aquela decisão que nós tomamos trouxe o resultado que nós previamente tínhamos estipulado como sendo aquilo que iria acontecer. Então, como te falei, mensalmente nós temos uma reunião onde as decisões que nós planejamos e que tomamos são colocadas a prova perante a ferramenta que vai nos dar lá o resultado de uma decisão de, por exemplo, movimentação de preço: movimentamos o preço porque sentimos uma oportunidade numa determinada embalagem, bom, o que isso resultou? Afetou o volume? Afetou a demanda? Afetou a demanda numa proporção que o aumento de preço compensou? Então esse nível de elucidação a ferramenta de BI nos trás pra balizar se foi uma boa decisão ou não. A ferramenta que faz o resumo da ópera.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

O ROI é um indicador que nós olhamos ele mensalmente, numa avaliação do corpo de gestores da CVI e também é um indicador que colocamos a apreciação também do grupo de conselheiros, mensalmente geramos um relatório que presta contas para os conselheiros do negócio e acionistas dando conta daquilo que fizemos e os resultados que geramos, então imagino que isso no dia a dia dá bem para visualizar.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

Todo e qualquer investimento que nós fizemos, nós temos aí uma análise de VPL, uma análise de retorno, um cálculo de quando esse investimento vai se pagar, ou também, por exemplo, vamos instalar uma linha nova, então em quanto tempo essa linha vai se pagar? Ou vamos lançar um novo molde, então as ferramentas de BI são responsáveis por nos ajudar a visualizar em quanto tempo o nosso investimento vai retornar então nós tivemos casos aqui de que investimentos que nós num primeiro momento colocamos para apreciação e chegamos a conclusão que não estava na hora ainda de fazer, aguardamos mais um tempo e depois, com o passar do tempo rodamos novamente e agora é viável por uma série de circunstâncias, então a ferramenta de BI está presente sempre que a gente precisa confirmar uma idéia de investimento, olha, é o momento certo de fazer, a gente inputa as variáveis que a gente entende e ela nos dá como resposta o cálculo pra gente seguir ou não seguir nessa decisão.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

Eu acho que assim, as ferramentas de BI asseguram que todos os sócios tenham o mesmo nível de informação, ou seja, a informação que a gente manda pra um é a mesma que a gente manda para o outro, então ela assegura o mesmo nível de informação, isso sim, isso é certo. O nível de informação que um sócio recebe tanto do passado como do que a gente ta planejando fazer é o mesmo e como te falei lá no nosso conselho, tem vários sócios e eles também

recebem os nossos relatórios que são extraídos dos nossos BI e também das nossas reuniões periódicas com o conselho, nós também através de ferramentas de BI, que nós mostramos os nossos números, então o acesso a informação e o nível de informação que nós entregamos para todos é igual.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

Nós temos a área de controladoria que é quem mais cuida dessas normas, eu não saberia te dizer se nós temos dentro do nosso BI, ou seja, o sentido que eu entendi é que é a nossa ferramenta de BI ela é atualizada com todas as normas e isso de certa forma assegura que a gente esteja permanentemente atualizado e com isso, podendo respeitar as leis. Eu não saberia te dizer se o nosso BI tem esse nível de acompanhamento, mas que o nosso BI recebe todas as premissas legais para que depois gere a informação necessária, isso sim. A empresa tem o princípio de sempre querer cumprir as normas e leis estabelecidas no país.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

Sem dúvida, assim, a Coca-cola é a nossa franqueadora e nós temos que seguir as normas estabelecidas, principalmente no que tange a qualidade, segurança, todas essas normas, e hoje as nossas ferramentas de BI abrigam toda a normatização da Coca-Cola e nos auxiliam no dia a dia a gente possa demonstrar pro franqueador que nós estamos cumprindo com todas, por exemplo, nós periodicamente recebemos auditorias, seja na área de qualidade, segurança, meio ambiente e hoje o nosso BI tem todas as normas estabelecidas com tudo que precisamos fazer, os projetos e tudo mais, pra atender a toda essa demanda do franqueador, então ela é fundamental hoje pro nosso negócio, pro acompanhamento do nosso negócio.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

As nossas ferramentas de BI tem níveis de acesso de acordo com o que é determinado em cada função, pode acessar diversas áreas do BI, então ela fica disponível e com o mesmo nível de informação para cada gestor que tem acesso aquela informação, então ela é totalmente transparente para aquele grupo, e os resultados das decisões que nós tomamos no dia a dia a gente consegue verificar isso, mensalmente ou toda semana nas nossas reuniões, quando também via ferramentas de BI nos analisamos os nossos resultados, ou seja, é uma informação que fica comum à todos os gestores da companhia.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

É total, porque na minha opinião é assim, a partir do momento que nós temos objetivos, primeiro, de longo prazo e de curto prazo, nós temos uma grande meta de chegar lá em 2015 com Ebitda estabelecido, e nós temos metas de curto prazo que nós vamos permanentemente prestando contas para que a gente chegue no objetivo maior que é a nossa super meta, e cada meta estabelecida foi uma meta estudada e pensada e validada por cada gestor, então cada gestor

que estabeleceu a sua meta, seja de longo prazo ou de curto prazo, ele vai permanentemente prestar conta se aquela meta que ele estabeleceu como é que está o atingimento daquela meta, e isso, todo esse trabalho é feito via as nossas ferramentas de BI.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Eu estou tendo uma certa dificuldade em fazer uma certa correlação, mas assim o que eu poderia dizer, nós temos aqui, principalmente, nos nossos objetivos, muito claro o objetivo de sustentabilidade do negócio, ou seja, nós queremos que esse negócio dure, todas as nossas estratégias são montadas no sentido de ter o crescimento necessário, de ter o gasto necessário, os investimentos necessários, para que esse negócio seja sustentável ao longo do tempo, pra mim isso é uma forma de dar equidade aos sócios, ou seja, nós aqui estamos pensando em como esse negócio vai seguir gerando resultados superiores ao longo do tempo, e como nós também temos aqui um dos objetivos que é replicar esse modelo em novos negócios, faz com que a gente também visualize a oportunidade de os sócios estarem investindo em novos negócios com esse mesmo nível de gestão que a gente tem nesse negócio “mãe” aqui, então essa seria a correlação que eu poderia fazer nesse quesito aqui.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sem dúvida, aqui principalmente em qualificar a gestão do negócio, tem muitos planos e metas que tem a ver com sustentabilidade, seja sustentabilidade legal, ambiental, então isso tudo é levado em consideração dentro aqui da qualificação da gestão do negócio, então aqui é plenamente possível de ser visualizado isso.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Eu acho que também, dentro da qualificação da gestão do negócio, que assim, aqui, qualificar a gestão é tornar a gestão o mais clara possível, ou seja, todas as minhas decisões que eu tomo, todo o corpo de gestão ele de alguma forma fica sabendo quais foram as decisões que nós tomamos e quais foram os resultados que essas decisões geraram, então pra mim isso é uma forma ser transparente com toda a organização e isso ta dentro aqui do principio de qualificação de gestão, do desenvolvimento de pessoas, de como nós tratamos as pessoas também, de como nós disponibilizamos a informação para que todos tenham acesso ao mesmo nível de conhecimento.

APÊNDICE I – ENTREVISTA COM O GESTOR INDUSTRIAL

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Gerencia de Divisão Industrial
Tempo no Cargo: 2 anos no cargo
Tempo de empresa: 15 anos na empresa
Formação acadêmica: Me formei primeiro em matemática, depois me formei em engenharia mecânica industrial, depois especialização em engenharia de segurança, MBA em gestão empresarial e mestrado em engenharia de produção.
Idade: 46 anos
Principais responsabilidades: A principal responsabilidade minha é no módulo 3 do planejamento estratégico ta relacionado a eficiência de custos, na gestão de custos, porque a área industrial trabalha com suprimentos, logística e técnica. Então no planejamento estratégico, no item 3 é eficiência em custos, então o principal foco meu é direcionar todo o esforço para entender o melhor custo para tudo dentro da empresa, não só a parte industrial.
SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA
Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação? Nós somos, de inicio agente está no setor de fábrica, a gente produz com algumas estratégias já da Coca Cola Company e outras estratégias do grupo CVI, então temos muita inovação na gestão, a gente procura não usar os nomes das ferramentas como algo, por exemplo, vamos supor, lá no inicio do sistema de qualidade temos o 5S, nós não chamamos de 5S, nós simplesmente adotamos as idéias/conceitos do 5S, por exemplo, naquela época e colocamos aqui na CVI, mas eu considero a CVI, por exemplo em termos de inovação, a gente vem num crescimento, numa aprendizagem, mas volto a te dizer, todas as ferramentas que existem lá fora que eu citei lá no inicio do sistema de qualidade, quando a gente começou lá em 1996 aqui, a gente pegou muitas ferramentas de fora mas não chamamos as ferramentas com tal nome, nós procuramos ter um conceito e um jeito nosso mesmo de inovar aqui dentro. Nota que relacionado ao produto, a participação de inovações a gente traz do mercado e leva dentro do comitê industrial, porque tem um comitê industrial da Coca-Cola do Brasil, esse comitê é formado de 14 diretores de grupos e discutem todo o tipo de inovação que dá pra se trazer para o mundo de fábrica de Coca-Cola. Com relação a sistemas de informações, a empresa inova, o que acontece é que na verdade

teve um gapzinho aí em mudança de sistema, que nós tínhamos um sistema arcaico no passado que se adaptou para o Datasul e mudou muito a gestão da área do suporte, a área do suporte começou a trazer mais profissionais, a área do suporte estava muito caseira, então a área do suporte que nos embasa com tecnologia de informação ela veio de uns 4 a 5 anos pra cá evoluindo, nos últimos 2 anos muitas ferramentas a gente comprou e se consegue hoje não só a nível de CVI, como a nível de Coca Cola.

Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê?

Eu tenho, pelo fato de vir do conceito de qualidade lá do início, eu tenho muito apegado comigo a parte de informações, eu não consigo dizer que tenho qualidade na minha gestão se não tiver informações de como as coisas vem acontecendo no histórico, se ano passado fui melhor, pior do que esse ano, como que eu me movimento com relação a cada ano, eu acredito muito que informação é a base da gestão, não tem outra forma de se trabalhar.

Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores?

Tem que pensar que aqui na CVI são quatro áreas: suporte, marketing, comercial e industrial. Tudo que tá relacionado a industrial, custos, por exemplo definição, é eu e o Emerson que é presidente da companhia que definimos as metas e isso é consolidado no conselho, e também recebemos as metas e as informações da própria Coca-Cola, recebemos uma carta da Coca-Cola com “go” para meio-ambiente, “go” para segurança, “go” para qualidade de produto, “go” para produtividade. Eu tenho uma carta que a (CCIL) Coca-Cola faz para mim e uma carta que eu faço para o conselho, e casamos as duas cartas.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

A operação que é industria, comercial e marketing precisam de informações geradas pela área de suporte. A coisa anos atrás era mais lenta, hoje leva-se uns 6 meses para montar um projeto e trabalhar o projeto, então preciso de informações da industria, agora eles estão montando um *software* para controle de produção online, ficamos 2 meses estudando o *software*, aprovamos junto a área de suporte e agora está em implementação, vai levar uns 5 ou 6 meses para isso acontecer, não tem como descobrir o *software* e já sair em funcionamento, isso historicamente, não só dentro da CVI, como dentro do sistema Coca-Cola, por exemplo, a gente observa, por exemplo para ti ter uma idéia para programa de planejamento de produção, programa para MRP e programa para controle de produção, a gente primeiro chama os fornecedores de *software*, faz uma reunião lá na CCIL, não faz separado por grupo, lá agente define quais os melhores.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Sim, hoje está muito mais automatizado, hoje consegue online muitas coisas, só que como eu te falei, por exemplo, eu vejo como lento isso, mas o que acontece a carga, quando nós descobrimos aonde a gente está falhando em termos de informações a gente descobriu, por exemplo, trocamos gerente de TI, trocamos gente do TI, quase todo mundo, então só isso aí se perdeu 1 ano. O importante é que a gente entende que a velocidade da informação para tomada de decisões,

por exemplo hoje o pessoal das compras já sabem automaticamente o que está faltando de produto, o que estão cortando do mercado, tudo automático. A venda, por exemplo, as sete horas da manhã eu recebo no telefone a venda, o percentual de venda em relação ao ano passado, tudo, como produziu, como vendeu, como faturou, isso a gente já consegue. Logicamente a relação venda e produção está sempre abraçada, é a nossa estratégia D+1, vende hoje e entrega amanhã.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

Não, nós temos a controladoria, nós pegamos dados que a controladoria elabora, pegamos um relatório de informações no final do mês, no quinto dia útil que é quando a controladoria fechou os números, e a Eliane que é a gerente técnica, o Jairo que é o cara da logística e o Daniel que é o cara dos suprimentos, eles montam um relatório e passam para mim no sexto dia útil, um dia depois da controladoria, esse relatório é em pdf, com todas as informações, o que produziu, qual custo, o que vendeu, tudo, etc. montado pela própria gestão da indústria.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI

Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?

Por exemplo assim, tu tem informações como a rapidez do que produziu, do que perdeu, essas informações antes era montado no Datasul, do Datasul saia para um planilha de Excel e se perdia um tempo enorme para se montar a informação, era manual. O primeiro computador que colocamos aqui na fábrica foi em 1995, de lá para cá as evoluções que vieram acontecendo a gente começou, por exemplo, toda a parte de inteligência da indústria, por exemplo dividindo o custo da caixa, o custo da distribuição, o custo da entrega, hoje eu não tenho como te dizer o custo da caixa agora não, essa é uma das ferramentas que a Eliane está juntamente com o Franken elaborando, essa que eu te disse que irá sair a produção, eu consigo ver a produção online, as paradas online, a utilização da fábrica online, mas ele não forma um relatório, um painel de indicadores rápidos, hoje eu consigo ver rápido o que faturou, o fluxo de caixa isso é importante para nós da indústria, mas a informação da fábrica ainda tá lenta, é um dia para ti ter idéia. Quem faz a minha função do passado é a Eliane, a minha função hoje eu tenho que estar entendendo o que a empresa está faturando, como é o fluxo de caixa dela, por que a partir do momento que vou aprovando as informações de compra, de matéria-prima, todos esses detalhes, isso está levando um dia para pegar essa informação, o que acontece hoje eu pego amanhã, e da fábrica, o que a Eliane está fazendo agora é que a gente consegue pegar as inteligências online, por exemplo, eu recebo aqui as informações de quatro em quatro horas, eu tenho relatório industrial diário da produção, com faturamento e custo de produção, diário. Eles fecham a indústria uma vez por dia dia, e de quatro em quatro horas eu percebo as informações de fábrica.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

O que acontece é que as ferramentas que saem do Datasul eram bem utilizadas, só que como a gente viu que não estava dando o resultado que a gente quer, por que a gente quer velocidade, então precisa modificar, então a Eliane está nesse processo de modificação.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

100%, só pra ti ter idéia, como nós recebemos a informação num dia de parada de máquinas, de perdas, de quantidade de caixas produzidas, quantidade de caixas distribuídas, toda a parte de logística, é incrível, sem exageros, a visualização tua de como está ocorrendo, tu entra no circuito com aquela informação e tu verifica que após ações do grupo e ações da fábrica tu vê a mudança, é incrível. Ou seja, em relação as informações o que a gente está procurando é automatizar elas, para ter tiro rápido, elas existem, tu vê tem o relatório de quatro em quatro horas que é enviado pra nós, eles tem na linha de produção a linha que atingiu a meta de hora em hora, eles vão colocando a bandeirinha da CVI, se tu for no almirante agora tu sabe qual a linha que está atingindo a meta, eles tem esse controle, então o que a gente está querendo não é de quatro em quatro hora, queremos no instante. E nota bem essas entradas que eu te disse que é interessante, que se tu pegar um grupo, tu pega a engenheira química, a engenheira de manutenção, tu pega a Eliana, junta o grupo e diz olha pessoal a nossa parada vamos supor de envolvente está sendo tanto por cento, a nossa perda de rotuladora está tanto por cento, o que nós temos que fazer, com isso verificamos no sistema o hoje qual o melhor benchmarking em rotuladora, daí nos trouxemos o que estão fazendo lá fora, essa é a jogada, tu pode levar 15 dias analisando uma performance ruim da linha, mas quando tu entra e modifica, tu nota o quanto é importante a informação.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

Tu conseguir adaptar ela para a tua prática de operação, por que as vezes ela é ótima mas se tu deixar para estruturar uma ferramenta dessas sem tu participar forte, a gestão tem que participar muito forte, para ela dizer o que ela quer, por que as vezes o gestor não diz o que quer e a ferramenta dá muito pouco, mas a partir do momento que tu monta a informação, como a gente ta montando agora, com tudo, o que queremos que informação e para que. A montagem dela deve ser feita pela fábrica que irá utilizar ela, de nada adianta comprar um *software* pronto, tem que desenvolver, a necessidade somos nós que temos. Uma coisa que aprendi muito, por exemplo, a quantidade de informações que tu tem que olhar para tomar a decisão, cuidar a quantidade, por que uma coisa é tu cuidar o dia a dia, outra coisa é cuidar o mês e outra coisa é cuidar indicadores que é pros próximos 10 anos, que é o que fizemos.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

Não, estamos trabalhando para isso. Estamos procurando ferramentas de BI para curto, médio e longo prazo, é isso que a gente está montando. A princípio já temos para médio e longo prazo, estamos trabalhando para curto prazo. Por exemplo, já temos modelos que planeja a fabrica para os próximos 10 anos, não fazemos uma ampliação como fizemos no passado aqui olhando o curto prazo.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI

ADICIONAL. A área de gestão sob sua responsabilidade participa do processo de escolha de novas ferramentas de BI?

A área industrial busca a eficiência em custos e por isso participa da escolha, diretamente.

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

É que antes a gente faz uma análise de onde são as fragilidades nossas em relação a custos, então, por exemplo, as vezes tu pode pensar assim, eu tinha uma visão errônea disso, um programa baratinho aqui que vai me resolver o problema. Então a gente procura entender qual é o tamanho do investimento para nós que vai realmente resolver o nosso problema para entender cada vez melhor o custo, na real o meu foco ta ai.

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

Velocidade da informação, qualidade da informação. Como te falei não é muitos dados, a gente não fica olhando 300 coisas, chega de manhã, por exemplo, eu saio da minha casa, eu puxo aqui, já cai o faturamento, já cai a venda, se eu vejo que a venda está muito baixa já entro em contato com o pessoal, já vejo a eficiência e acabou, só para ter uma idéia, em dois minutos que é da saída da minha porta a descer o elevador eu vejo a fabrica como foi num dia.

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

Área de vendas. Poderia ser a área de suprimentos, mas como suprimentos está dentro da área industrial. Hoje a industria é a divisão industrial, dentro da divisão industrial tem a fabrica, tem o suprimentos e tem a logística, essas áreas se relacionam mais com a área comercial.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

Dependo diretamente da área financeira, da controladoria e comercial. Qualquer decisão que eu vá tomar, eu tomo em conjunto sempre, nunca tomo sozinho a decisão. Por exemplo, no comercial, todo o movimento que vai ocorrer essa semana eu e o Cesar já conversamos.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

Como te falei, na CVI a gente tem muito um hábito, pelo fato de simplicidade que a gente adota, a gente sabe, mas não fala. Adotamos em alguns aspectos, mas não é explícito. O que a gente quer com essa simplicidade é conseguir com essa linguagem trafegar tanto no conselho quanto no pessoal que ta na operação da fábrica.

Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

A gente sabe o que envolve os clientes, a gente sabe o que envolve os fornecedores, o que envolve o próprio conselho e o que envolve os próprios funcionários.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

Sim, a gente tem uma reunião do conselho de 3 em 3 meses, e como é corporativo o negócio, não só para o conselho, prestamos conta também para os funcionários, todos os dias fechamos os números, estamos entendendo e prestando conta para todo mundo, não teria como hoje trabalhar sem isso, não consigo enxergar uma empresa sem trabalhar dessa forma.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

Sim, a gente observa isso porque a gente tem tomado decisões de altos investimentos pelo VPL, a gente demonstra tudo através de retorno de investimento enxergando o que vai dar no Ebitda da empresa, no lucro, então o VPL é uma forma da gente demonstrar, mas ele tá sempre enxergando o Ebitda da empresa.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

Sim, a gente ta avançando num hábito de não só utilizar ferramentas, mas a gente ter um comitê, não tomamos decisões aqui na CVI sozinhos, é o grupo, não é poder, poder a gente pode ter, uma coisa é o poder só que quando tem todo um grupo envolvido nisso o resultado é muito mais bonito, a gente não tinha esse hábito, isso é uma coisa que vem amadurecendo na CVI através do planejamento estratégico desde 1999/2000, por que as pessoas, todo mundo tem necessidade de mostrar o seu trabalho, e quando tu faz trabalho em grupo, é difícil alguém dizer esse grupo está evoluindo, então os lideres aparecem naturalmente, e as pessoas tem vontade de dizer “eu” descobri determinada coisa, e isso está caindo meio em moda, para nós não existe isso, para nós valorizamos o trabalho em grupo por que é o trabalho menos errado.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

Sim porque nós temos uma cultura financeira muito forte dentro da CVI, então a gente sabe o que a gente quer, a gente sabe o que é importante o volume, a margem, o preço médio, por que é importante essas coisas, por que é importante fazer o VPL, o resultado do Ebitda vai mudar, não vai mudar, todos eles estão em equilíbrio e cada vez a gente está evoluindo mais nisso, tanto é que nosso foco é a companhia Vontobel de investimentos.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

Sim, essa é uma preocupação nossa, tem algumas pessoas que tem autonomia e outras não tem autonomia para mexer, depois que entra o dado, acabou, nós temos também auditoria externa para controle.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

A coca-cola, de Atlanta, ela joga para os países, por exemplo, as normas que são trazidas pela CCIL (Coca-Coca Indústria limitada do Brasil) e todos os dados de percentual de açúcar, concentrado, tudo isso padronizado dentro do sistema, isso ai é excelente, isso é controlado, tem um *software* somente dos padrões de Coca-Cola, dentro da fábrica tem um *software* só de padrão, hoje eu te digo o volume de gás nosso do pet tá 4,3, ta ali no *software* e ninguém pode desarmar isso ai. A gente tem controle disso, lá na máquina acerta isso e bate com as informações do computador, e daí tu quer ver os três últimos meses como a maquina se comportou, ela imprime pra ti o resultado de gás, de quantidade de açúcar, torque da tampa, etc.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

Um dos focos nossos é ser transparente, as vezes tu é transparente demais e cria um tumulto dentro da tua fabrica, tá acontecendo uma venda de determinada coisa, as pessoas enlouquecem, então temos que saber como isso acontece, agora com relação aos números a transparência é 100%, porque as pessoas tem participação nos resultados, tem remuneração variável, então tem alguém que controla isso de cada área, por exemplo assim o cara que aponta os dados hoje reporta para o coordenador de produção, não reporta pra mim, não posso chegar nele e pedir pra mudar os dados, nem é digno fazer isso. Transparência é valor nosso.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

De 3 em 3 meses a gente presta contas do planejamento estratégico e presta conta dos objetivos, por exemplo segunda-feira agora teremos uma reunião com toda a matriz, eu vou prestar contas de tudo o que estiver relacionado com eficiência em custos.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Eu vejo assim, qualquer decisão nossa, nós discutimos dentro da reunião de conselho, por exemplo, agora mudamos a nossa marca da CVI, para mudar a marca fizemos uma reunião de conselho.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Não é tomado decisão, sem chegar no conselho.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, todos os dados aqui, somos bem aberto a lucratividade, ao Ebitda, em relação a receita, aos dados de custo, por exemplo se hoje um funcionário da limpeza quiser saber o custo nosso, está aberto para ele. A gente acredita que a transparência, tudo é evolução.

APÊNDICE J – ENTREVISTA COM O GESTOR ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Diretor Financeiro
Tempo no Cargo: Tempo no cargo 7 anos
Tempo de empresa: 29 anos de tempo na empresa
Formação acadêmica: Contador e pós-graduado em finanças empresariais
Idade: 49 anos
Principais responsabilidades: Qualificar a gestão de negócio, que faz parte do planejamento estratégico, participar das decisões do planejamento estratégico, buscar operações que agreguem valor ao negócio, definir políticas financeiras e outro ponto importante é buscar a motivação da equipe.
SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA
Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação? A empresa está novamente reintroduzindo, buscando nova cultura, que se preocupa em dar condições a empresa e constantemente disponibilizar ferramentas para inovar, ou seja, atender necessidades dos clientes. Com relação à utilização, nosso TI tem como objetivo principal ser um aliado ao negócio da empresa, buscando a simplificação e facilidade dos usuários, simplificação da informação e que ela seja realmente importante e decisiva para os negócios da empresa, mas o TI tem que se preocupar com que o usuário realmente aproveite aquela informação ou aquele <i>software</i> , não se preocupe só em disponibilizar o <i>software</i> , o <i>software</i> realmente precisa ter uma utilidade.
Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê? A informação atualizada e útil é imprescindível para antecipação de decisões, precisa chegar no momento exato para que realmente sirva como alavanca para decisões do dia, por que? Por que nós precisamos antecipar as atividades da concorrência, e para atender sempre as necessidades dos clientes.

Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores?

Primeiro você define os objetivos, no planejamento estratégico, com base nesses objetivos precisamos criar indicadores de desempenho, e para esses indicadores de desempenhos nós precisamos definir as principais informações, então essa é a seqüência da definição.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

A evolução sempre segue de acordo com os objetivos traçados ou com os novos que são introduzidos. De acordo com novos objetivos, novas inovações, você precisa de novas informações, acontece ao natural.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Sim, nós buscamos sempre a cada novo ciclo do planejamento estratégico nós voltamos para informações que realmente nos indica inovação do negócio, a última, por exemplo, nós vínhamos voltados até 2008, 2009, nosso principal indicador de evolução de negócio era o VPL agora estamos mais voltado para o Ebitda, talvez esse seja um exemplo de mudança de informação, e também abrimos mais a nossa informação, buscamos informações mais detalhadas, que vão até por canal, por rota, por cliente, por coordenador, buscando sempre a informação do lucro operacional e do Ebitda, então houve uma abertura maior da informação e voltamos mais para o Ebitda em vez do VPL.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

Eu tenho de cada área, dentro da área financeira, a área financeira é dividida em TI, controladoria, financeira, jurídico, RH e o SGI (Sistema de Gestão Integrada), cada uma dessas áreas definidas em conjunto tem quatro ou cinco KPI's, que são indicadores chaves, e cada área gerencia suas informações.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI

Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?

O que eu preciso dentro da minha área, dentro da área financeira o que controlamos hoje é o nível de eficiência da cobrança, prazos concedidos, ciclos financeiros, ciclos operacionais, fechamento dos estoques, de produto pronto, matéria-prima, informações de custos, isso basicamente dentro da área financeira. Dentro da área jurídica é acompanhamento dos processos, as pendências de reclamações trabalhistas, processos tributários, cíveis. Dentro da área de TI nós acompanhamos o nível de investimento em TI em relação a receita líquida, acompanhamos as informações de quantidade de teclados por usuários, tempo disponível da rede, isso são meus KPI's chaves que eu acompanho com eles e que fazem parte do BI, todos eles estão dentro do Margin Minder, se ainda não está o objetivo é colocar, pois hoje temos dentro do nosso Margin Minder mais a nível de informações de resultado e comerciais, de RH ainda não tenho dentro do Margin Minder, controlamos através de outros KPI's.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

São, dentro do BI hoje são utilizadas diariamente, são informações de resultado e comercial, preço médio comparado sempre com o ano anterior e com o ano atual. Recentemente fizemos uma revisão de processos, em 2009, então já eliminamos toda informação não útil.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

Sem dúvida, por exemplo só o preço médio, se tivermos um preço médio abaixo do nosso BP (Business Plan) algum problema certamente existe, ou é uma tabela que não foi corrigida ou algum imposto que não está sendo calculado, algum problema existe, então ela é extremamente importante analisar diariamente preço médio, volume e resultado.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

Acho que o principal é a informação recente, tem que ser do dia anterior, tempestividade, informação confiável, informação que nos aponte o caminho, você não pode enxergar para trás, tem que enxergar para frente, são essas três principais.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

Atende, com certeza atende, as informações importantes para qualquer negócio é: volume, preço, custo, imposto e despesa. E isso elas atendem, sem dúvida.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

Sem dúvida, isso que eu falei lá no início quando tu me perguntou como é que nós escolhemos as informações, BI são informações, são exatamente as que se encaixam aqui nesses cinco objetivos. Essa é a forma de acompanharmos a evolução ao atingimento desses objetivos, então tudo o que está aqui eu preciso saber. O BI, aqui tem que se entender que não é o Margin Minder, é uma parte, o BI são informações de negócio.

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

Sim porque crescer na velocidade ótima eu preciso de velocidade da informação para poder direcionar o meu marketing, conquistar reconhecimento eu preciso de informações até para saber a satisfação dos clientes, para saber se estou crescendo em relação ao mercado, então eu preciso de informações rápidas, consistentes e confiáveis, eficiência em custos eu preciso sempre, de forma constante, informações úteis e que realmente me dêem informação eu não posso ter informação com problema eu preciso de informação confiável, e qualificar gestão de negócio da mesma forma, então tem que estar diretamente ligada com os objetivos da organização, não tenha dúvidas.

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

Nós buscamos, de forma, uma gestão totalmente integrada, não tem uma informação que hoje não tenha relação, se eu tiver uma informação menor ela certamente não tem uma importância, se não tiver importância tem a tendência de escapar ela, então eu preciso trabalhar com informações que tenham só relação de grandeza com as demais áreas, não posso trabalhar com dimensão diferenciada.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

Trabalhamos de uma forma muito integrada, não há porque a minha área buscar informações que já existem em outras áreas, então há uma interligação muito grande entre as áreas, e precisam estar interligadas, não existe uma informação isolada somente para uma área, todas as áreas se convergem para a demonstração de resultado, é lógico que existe informações específicas em cada área, mas se eu preciso de uma informação de outra área é justamente para eu devolver uma informação útil, então estão sempre interligadas.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI

A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?

Ela é tratada, mas a nível de conselho, e o conselho adota uma técnica de governança corporativa, e o conselho passa a influenciar a diretoria ou o grupo de gestores da empresa, ela adota sim, ela fala em governança corporativa, ela diz olha de acordo com a nossa governança corporativa nós vamos por esse caminho aqui, vocês nos dão essas informações aqui, nós precisamos disto, então na prática é tratado governança corporativa.

Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?

Sim, a própria formação do conselho já é uma governança corporativa, esse conselho tem reuniões quadrimestrais, há uma forma de acontecer dessas reuniões de acordo com a governança corporativa, ou seja, a sociedade, nós gestores vamos até essa reunião onde a gente presta conta, ai existe toda uma técnica, existe a definição de indicadores estratégicos que o conselho define como estratégico, a forma do conselho se relacionar com esses gestores é de acordo com a governança corporativa, por exemplo assim, a auditoria externa é definida pelo conselho, o conselho aprova o balanço, aprova o nosso relatório, aprova o nosso BP (Business Plan) do ano seguinte. São tudo mecanismos definido pela boa gestão que é transparência, como tu falaste aqui nesses autores aqui de cima, transparência, censo de justiça e equidade, todos os acionistas anualmente participam dessas reuniões de conselho, então existe a questão da equidade.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?

Sim, vou te dar um exemplo assim, por exemplo, aquisições, existe alçadas de aquisições, o gestor tem uma alçada, o diretor tem uma alçada, o presidente tem uma alçada e a cima da alçada do presidente, só o conselho, e isso quem nos dá essas limitações é o BI, é um *software* de compras. Existe definições de um ROI, existe definições de um Ebitda, nós precisamos atingir um Ebitda, então são ferramentas, esse Ebitda, esse ROI estão dentro do planejamento estratégico, aprovados pelo conselho, então o conselho quer, vai nos exigir o cumprimento daquele planejamento estratégico, e de que forma nós acompanhamos isso? De que forma temos a prestação de contas? Através de um relatório mensal que é entregue todos os meses para o conselho aonde tem todas essas informações que nós extraímos do nosso BI.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?

Sem dúvidas ajuda, por que o ROI é a margem de contribuição do produto, onde tu tem aberto dentro do BI por rota, por canal, por produto, tu tem abertura do que tu precisa acompanhar as margens do produto estabelecidas e as que tu está buscando. O ROI é a margem vezes o giro, como é que tu tem o giro? Tu tem o giro através da informação do ciclo operacional e da eficiência das máquinas, e também temos isso dentro do BI vezes a alavancagem. Então ROI é margem x giro x alavancagem. Alavancagem também tenho dentro do BI que são meus empréstimos que tenho tomado, então o BI é o coração do negócio.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?

Sem dúvida, por que dentro do BI, por que para novos investimentos o que decide em investir ou não em um negócio é o nosso VPL. Para eu ter o VPL preciso ter uma série de informações, onde vou buscar essas informações? Lá no BI, é o passado, a questão de visão de faturamento, impostos, DRE de novo vou me valer de informações existentes ou equivalentes/semelhantes do BI.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?

Os sócios aqui, estou entendendo como o conselho que representa os sócios, então esses sócios eles tem as informações desde que esse investimento, ou essa decisão implique em valores aonde a alçada define que seja o conselho, quando fizemos esse investimento de 35 milhões, é acima da alçada do presidente, nessa decisão colocamos lá todas as informações do VPL, olha vai trazer tanto de receita, tanto de custo, tanto de depreciação, o DRE desse investimento vai ter um retorno em tantos anos, onde eu tenho essas informações? No BI, então os sócios tem todas as informações através do relatório do conselho.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?

É, nós temos aqui, dentro do negócio da Coca-Cola, dentro da franquia Coca-Cola, nós somos certificados pelas ISO, ISO 9000, 14000, 18000, 22000 e outras normas que existem, então essas normas estão dentro de um BI, controla várias etapas, várias ferramentas, e para você ser certificado de uma ISO você tem que cumprir várias normas, e de novo o BI nos diz se essas normas estão sendo cumpridas ou não, então posso afirmar que o BI me contribui também para o cumprimento de normas, tenho que ter a certificação do cumprimento de normas.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

A Coca-Cola tem dentro de sua gestão de governança corporativa várias regras institucionais, que são, qualidade no líquido, da embalagem, qualidade da garrafa, atendimento, da água, uma infinidade de informações que são institucionais da Coca-Cola Corporation, sem dúvida o BI de novo é uma forma que eu tenho de acompanhar.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

Sim, as decisões são tomadas com base, muitas delas, ou da grande maioria, com base em informações, informações são obtidas através do BI, elas ajudam pois dão transparência através da confiabilidade entre as áreas, talvez esse seja o grande ponto de um BI, o BI precisa ser confiável, precisa ser focado, e uma vez eu tomando decisões em cima de uma informação eu tenho como criar uma transparência e uma segurança interna aqui, entre as áreas praticamente, eu to dizendo para a área industrial, não vamos comprar/investir neste equipamento aqui pois a informação do VPL está me dando um VPL negativo, e o VPL está com base nas informações do BI, então isso cria transparência entre as áreas e em toda a organização.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, cada um desses objetivos é de um gestor basicamente, o primeiro objetivo, crescer na velocidade ótima significa crescer constantemente, que eu não faça loucura, que nós em determinado ano a gente invista duas vezes mais do que investimos nos anos anteriores e duas vezes mais do que comporta o orçamento da empresa, então de certa forma eu to dizendo que to investindo por que quero crescer numa velocidade ótima, não quero crescer nem muito rápido, nem muito devagar, eu quero crescer no mínimo igual aos meus concorrentes, mas com um plus a mais, então estou prestando conta, pois quando mostro meus objetivos, essa nossa prestação de contas, eu to dizendo que a CVI cresceu nessa velocidade, os meus concorrentes cresceram nessa velocidade, e meus pares cresceram nessa velocidade, eu sempre to mostrando a minha performance, a da CVI, a da concorrência e a dos meus pares, que são outros fabricantes de Coca-Cola. E isso que eu te falei aqui serve basicamente para todos, que quando eu to dizendo que quero reconhecimento e sustentabilidade nas relações com o mercado, eu to dizendo aqui que eu não quero chegar aqui no mercado em

2011, fazer crescer, ter um resultado e a partir de 2011 começar a ter prejuízo e não ter responsabilidade com o futuro do negócio, então eu tô prestando conta aqui também. Quando eu quero buscar eficiência em custo, eu quero ser eficiente, mas quando eu dou essa resposta eu tenho que dizer olha eu estou com essa eficiência aqui e quero buscar essa outra, e essa outra que eu estou buscando certamente é melhor que a que eu tenho hoje, então esse objetivo também busca prestar conta. Replicar modelos e novos negócios é crescimento de outros negócios, foge um pouquinho, mas qualificar a gestão de negócios, eu to buscando qualificação e meus próprios pares, se eu não estiver qualificando o negócio, estou sendo cobrando, e quando eu falo em qualificar gestão de negócios eu tenho que mostrar que éramos assim, passamos a fazer isso, fizemos toda uma reestrutura interna em todos os processos, fizemos a previsão de processos internos, estamos agora entrando no PGQP, isso também é uma forma de fazer prestação de contas e qualificação do negócio, está tudo relacionado.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Os objetivos em si talvez eles não deixem isso muito claro com relação a proteção de negócios, mas quando eu mostro o meu BP (Business Plan), quando eu mostro o meu Ebitda, quando eu mostro o ROI, quando eu mostro a minha participação no mercado, que são os indicadores estratégicos que estão relacionados a esse objetivos, eu quero saber qual o meu share do mercado, eu quero saber qual o Ebitda que eu estou conquistando, quero saber o Ebitda que meus os concorrentes ou meus pares estão conquistando, de certa forma estou dando uma tranquilidade aos sócios que o negócio está evoluindo, está crescendo.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Isso talvez esteja aqui relacionado diretamente com o objetivo qualificar gestão do negócio, quando eu falo em qualificar gestão do negócio, estou to dando aqui também uma prestação de contas do meu resultado do negócio, resultado do negócio feito mensalmente que no final do ano tenho um balanço que é aprovado por uma auditoria externa, estamos hoje com a Ernest Yung, ela emite um parecer, uma carta que a sociedade está cumprindo todas as exigências legais e atestando que meus números estão corretos, com isso estou dando um cumprimento de normas legais, se eu não estivesse cumprindo essas normas certamente a auditoria tem a obrigação de dizer que estamos falhando aqui ou lá, e um dos exemplos é que nossos últimos balanços, não temos nenhum balanço com ressalvas, nenhum parecer com ressalvas.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Essa pergunta é quase que um resumo das anteriores pois se eu dou uma informação no meu relatório mensal para o conselho, para a governança corporativa, e, quando vem a auditoria atesta meus números, através do parecer que estão ok, estão exatos e quando eu digo que estou crescendo na velocidade ótima, que estou tendo reconhecimento e sustentabilidade, to dizendo que sou eficiente em custos, não tem como eu mostrar um resultado diferente, então ele se fecha aqui, não tem como mostrar bons resultados nos dois ou três primeiros objetivos se a qualificação do negócio, que vai mostrar o resultado do negócio não estiver no mesmo plano, eles precisam estarem integrados mostrando a mesma coisa, senão tem alguma coisa errada.

ADICIONAL – Considerações finais:

Uma coisa sobre BI, o BI não pode se limitar a ser um banco de informações do passado, ele precisa indicar caminhos a serem tomados no futuro.

APÊNDICE K – ENTREVISTA COM O GESTOR COMERCIAL

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Gerente de Divisão Comercial
Tempo no Cargo: No cargo 14 anos
Tempo de empresa: 34 anos
Formação acadêmica: Graduado em Administração e Comércio Exterior, MBA em Gestão Empresarial e Mestrado em Engenharia de Produção
Idade: 50 anos
Principais responsabilidades: Responsável por toda a parte comercial de todo o território de venda da CVI Refrigerantes
SEÇÃO II – QUANTO A EMPRESA
Como se pode definir a empresa, em relação à inovação e utilização dos sistemas de informação? Com relação a sistemas de informação eu vejo a empresa como uma empresa que ta em busca de estar na dianteira da tecnologia, sempre procurando ferramentas que possibilitem nos dar mais informações, de forma mais rápida.
Qual o grau de importância do recurso “informação” para o desempenho específico da sua atividade? E por quê? A informação no comercial é importantíssima porque toda ação que a gente toma é em função da informação, pra isso essa informação tem que ser confiável, ela tem que ser contundente, ela tem que ser precisa e ela não pode dar margem para dupla interpretação sob pena da gente tomar a decisão errada em função da informação errada.
Como são definidas as principais informações a serem disponibilizadas pela organização para a análise dos gestores? A maioria delas já vem definidas lá do planejamento estratégico da companhia. E por lá já sabemos quais serão as principais informações que precisamos pra atingir as metas definidas nele. As outras acabam surgindo no meio do caminho conforme tenha alguma necessidade.

Como é a evolução do nível de informações disponibilizadas pela empresa para a tomada de decisão?

Com a troca pro sistema Datasul e o Margin Minder o nível de informações melhorou muito. O planejamento de marketing pode buscar novas informações do mercado e a controladoria pode abrir mais as informações internas. Pra nós, do comercial, as informações dos clientes estão melhores e vem melhorando, com projetos de busca de informações dos clientes do nosso distribuidor, inclusive.

Houve modificações/reestruturações/adaptações relevantes nos sistemas de informações voltados a tomada de decisão?

Houveram modificações e substituição de sistemas, onde podemos ter mais informações, e algumas foram melhor estruturadas, controladas e analisadas. As informações que vem das pontas, do cliente, do concorrente, agora tem uma divisão especial para cuidar delas, o Commercial Finance. As informações de lá são nosso suporte.

As informações decorrentes da sua atividade são geradas e gerenciadas por que área e de que forma?

É mais em função do marketing, pelo Commercial Finance, definindo quais informações, muito embora, tenha uma interação muito grande, as definições vem do marketing quanto a busca delas no mercado. Junto com as informações da controladoria, podemos trabalhar melhor nossas ações, só pra tu entender, temos informações que vem do comercial, que são definidas pelo marketing, e a controladoria tem as informações internas que nos ajudam.

SEÇÃO III – QUANTO ÀS FERRAMENTAS DE BI

Quais são as ferramentas de BI necessárias para o bom andamento de sua área de gestão e quais efetivamente são utilizadas?

No comercial nos utilizamos basicamente o Margin Minder, onde as informações estão mais atualizadas, temos lá o dia anterior, do cliente, produto, preço, canal de venda. Lá tem a margem de contribuição do produto, e podemos ver ela no cliente. As informação da execução das ações que são definidas pelo marketing também estão lá, temos idéia do andamento delas lá no cliente.

Em sua área de gestão, as ferramentas de BI disponíveis na organização são amplamente utilizadas?

Sim, utilizamos o Margin Minder já logo de manhã, as informações estão lá atualizadas, eu uso, o pessoal do comercial utiliza muito. É nossa base de consulta.

A utilização destas ferramentas informacionais afeta o resultado da empresa? De que forma?

Sim, por elas podemos tomar as melhores ações, planejar as ações nos clientes, ver os problemas, desvios, enxergar o cliente, o concorrente, e agir sobre isso. A gente ganha agilidade e em certeza sobre as decisões.

Quais são as principais características das ferramentas de *Business Intelligence*?

A acessibilidade, a maneira prática de se usar a ferramenta, não a nada que cause desgaste, cause estresse, aquilo que tu quiser enxergar, tu formata daquela maneira, temos visões prontas, fica simples pro acesso diário, contínuo. Temos confiança na informação que tá no Margin Minder e mesmo tendo muita informação, definidos a prioritárias pra acompanhar, o que é importante.

As ferramentas de *Business Intelligence* atendem as necessidades de informações para tomada de decisões atualmente?

Atualmente eu entendo que atenda. A gente sempre tem aquela ansiedade de saber se a ferramenta que a gente tem é a mais apropriada, é a mais ideal. Hoje eu vejo como a ferramenta ideal, ela oferece os recursos necessários, temos algumas informações para aprimorar, implementar, mas a ferramenta atende.

SEÇÃO IV – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X BI

Na escolha das ferramentas de *Business Intelligence* que seriam utilizadas pela empresa foram levados em consideração os objetivos estratégicos da organização? E por quê?

O Margin Minder está na companhia a mais tempo que o último planejamento estratégico. Mas os objetivos estratégicos foram definidos e a estrutura das informações foi adaptada, mesmo porque muitas informações já estavam prontas. O pessoal vem trabalhando na melhoria das informações sempre, pra adequar a estrutura aos objetivos.

Que características das ferramentas de *Business Intelligence*, podemos relacionar com os objetivos da organização?

É mais no sentido de disponibilizar a informação mesmo, eu não consigo enxergar algo que se não tivesse isso não poderia ver aquilo, porque tu consegue ver uma série histórica ali, tu consegue ver quadrante, tu consegue ver cliente, evolução de produto, tendência, a relação que eu vejo é essa, porque os objetivos são de longo prazo.

As informações oriundas da sua área de gestão têm relação maior com quais outras áreas? E Por quê?

Com o marketing, no Commercial Finance inclusive. As informações do comercial influenciam no planejamento de marketing, e as informações deles interferem na nossa execução, na ação tomada no mercado.

Para a tomada de decisão rumo aos objetivos estratégicos da empresa, qual a dependência informacional que a sua área de gestão tem de outras áreas?

A dependência está na controladoria, no marketing, no Commercial Finance. O comercial pega muitas informações do mercado e devolve pra essas áreas, depois de lá vem as informações organizadas pra podermos agir no cliente, vendo o comportamento da concorrência, dos clientes.

SEÇÃO V – QUANTO À RELAÇÃO: PRINCÍPIOS X BI
<p>A organização adota explicitamente a Governança Corporativa como mecanismo de monitoramento da gestão e do desempenho?</p> <p>Explicitamente não.</p>
<p>Se a resposta anterior for positiva, quais mecanismos são adotados? Se for negativa, implicitamente, a Governança Corporativa é um tema discutido pelos gestores?</p> <p>Acho que a governança na companhia acontece naturalmente, não é tratado de forma explícita, como se algo existe por necessidade de governança. Mas na prática existe. O conselho é um exemplo disso.</p>
<p>Qual é a real contribuição das Ferramentas de <i>Business Intelligence</i> (BI) para assegurar a prestação de contas das decisões tomadas pelos gestores? E por quê?</p> <p>Sim, se pensar pelo Margin Minder, as decisões dos gestores são aplicadas no mercado e as informações vão pra ele e podem ser acompanhadas. Tem o reflexo do planejamento que o marketing e o comercial fazem.</p>
<p>Qual é a real contribuição das Ferramentas de <i>Business Intelligence</i> (BI) para a segurança na obtenção do ROI (Retorno sobre Investimento)? E por quê?</p> <p>Com as informações que as ferramentas tem e que podemos usar, podemos decidir melhor e isso contribui para o ROI.</p>
<p>Qual é a real contribuição das Ferramentas de <i>Business Intelligence</i> (BI) para a discussão de novos investimentos para empresa? E por quê?</p> <p>Nos novos investimentos temos a análise do VPL deles, quanto tempo isso será recuperado. Pelas ferramentas conseguimos as informações que vamos utilizar nesses cálculos. Utilizamos isso pra aquisição de um território de um distribuidor e pra outros investimentos, como na produção.</p>
<p>Qual é a real contribuição das Ferramentas de <i>Business Intelligence</i> (BI) para que esteja assegurada a igualdade entre os sócios? E por quê?</p> <p>Ai não to pensando necessariamente só em Margin Minder, mas nos demais sistemas da companhia. E eu acredito que sim, eu acho que os sistemas que a companhia usa hoje ele inspira uma confiança que não dá margem em momento algum imaginar que alguém possa estar se valendo de uma falha na ferramenta aí para que ocorra essa desigualdade.</p>
<p>Qual é a real contribuição das Ferramentas de <i>Business Intelligence</i> (BI) para que se assegure o cumprimento das normas? E por quê?</p> <p>Eu acho que elas contribuem no sentido de se ter segurança de que todas as informações que a gente traz das operações, realmente são o espelho do que aconteceu na prática, isso quer dizer, por exemplo, que nada do que é vendido deixa de ser registrado e essa segurança da ponta, junto com a filosofia que a empresa tem de cumprir normas, levam a crer que as ferramentas contribuíram pra isso.</p>

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para assegurar que as regras institucionais estabelecidas (Coca-Cola Inc.) sejam cumpridas dentro da organização? E por quê?

Com certeza porque as normativas da Coca-Cola são bases para nosso negócio, e isto está refletido nas ferramentas. E por estas ferramentas podemos demonstrar a Coca-Cola de que estamos cumprindo as regras, inclusive passamos por auditorias do sistema e não tivemos problemas.

Qual é a real contribuição das Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para alcançar a transparência na empresa, tanto no que diz respeito a decisões quanto às Informações? E por quê?

A informação está disponível na ferramenta e ela tá disponível pra todos que precisam dela. Já no planejamento estratégico as informações são abertas a todos, há transparência em todas as etapas. No Margin Minder, todos que possuem e precisam das informações, podem consultar. Há uma única informação, e isso traz confiabilidade.

SEÇÃO VI – QUANTO À RELAÇÃO: OBJETIVOS X PRINCÍPIOS

Existem características de prestação de contas que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Com certeza, na verdade os objetivos estratégicos são definidos por nós gestores e prestamos contas deles. As ferramentas nos ajudam a ver se estamos no caminho, se precisamos corrigir algum rumo. O Margin Minder tem nosso volume de vendas e ele está no planejamento estratégico como objetivo.

Existem características de proteção aos sócios e equidade que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Eu acredito que sim, a própria questão de eficiência em custos, eu acho que seria uma forma de tu ta enxergando isso aí, de tu ta acompanhando periodicamente.

Existem características de cumprimento de normas legais e normas institucionais que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Sim, há inclusive um objetivo estratégico para isto, vejo bem a relação com o objetivo de qualificar a gestão do negócio. E na gestão do negócio está o cumprimento das normas da CVI e as normas legais.

Existem características que indicam a transparência das informações que possam ser visualizadas nos objetivos estratégicos da organização?

Eu vejo o negócio da CVI com total transparência, eu não sei se eu conseguiria elencar aqui, mas a questão de buscar eficiência em custos, tu consegue visualizar se tu ta vendendo produto com margem ou não, o que tu ta fazendo pra reduzir custos ou não, replicar modelos de negócios é tranquilo, aquilo que tu enxerga como um bom negócio tu replica, o que não é futuro tu já descarta e qualificação da gestão do negócio.

APÊNDICE L – ENTREVISTA COM ANALISTA DE TI

SEÇÃO I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE
Nome do respondente:
Cargo: Analista de Sistemas
Tempo no Cargo: 2 anos
Tempo de empresa: 11 anos
Formação acadêmica: Bacharel em Sistemas de Informação
Idade: 38 anos
Principais responsabilidades: As principais responsabilidades são manter o sistema de <i>Business Intelligence</i> da companhia e expandir ele conforme a necessidade.
SEÇÃO II – DA ORGANIZAÇÃO
Como é a estrutura da empresa com relação à Data Warehouse? É extremamente recente isso, tem pouco mais de trinta dias, na verdade a gente pesquisou no mercado, porque a gente conseguia atender a necessidade da companhia sem um Data Warehouse, mas chegou num momento que a gente chegou no limite disso, e esse limite chegou mais ou menos na metade de 2010, então da metade até o fim de 2010, nos últimos seis meses de 2010, a gente procurou no mercado, e principalmente nos outros franqueados da coca-cola, como é que eles estavam vendo essa solução e uma das referencias pra nós foi a Vonpar de Porto Alegre, onde a gente tem um diálogo relativamente próximo deles e eles já tinham implementado um Data Warehouse, e a gente foi lá, e não vou dizer que a gente copiou, mas a gente projetou uma idéia de onde a gente quer chegar baseado no modelo deles que pelo que eles nos contaram, tem dado muito certo.
Como é a estrutura da empresa com relação à Data Mart? Não temos Data Mart, é o Data Warehouse. Até porque essa questão da centralização, um dos motivos pra tu ter o Data Warehouse, a consulta no ERP é demorada, é demorado tu ficar competindo com outros usuários pra tu extrair informação, o Data Warehouse como ele é focado, é mais rápido de tu extrair. E outra questão pra tu ter o Data Warehouse, é o controle de licenças, tudo que tu conecta no ERP tu ta pagando uma licença e no Data Warehouse não, então se a gente centralizar no Data Warehouse melhor, tu vai num lugar só, agora se tu tiver um Data Mart, eu já teria que conectar em mais de um lugar e o que a gente quer é fugir disso, centralizar tudo num lugar só.

Como é a estrutura da empresa com relação à ETL?

Não, a gente constrói conforme a necessidade. Mas existe um processo de elaboração do conceito da identificação da necessidade e a gente desenvolve um produto que atenda especificamente cada caso. Pode ser feito internamente, se for simples, e pode ser que a gente tenha que contratar um fornecedor se for algo mais complexo como o próprio fornecedor de ERP da Datasul.

Como é a estrutura da empresa com relação a relatórios e ferramentas de consulta?

Ainda não, como ele é muito recente a gente não chegou ao ponto de ter uma ferramenta de visualização do Data Warehouse.

Como é a estrutura da empresa com relação à Data Mining?

Não

Como é a estrutura da empresa com relação à OLAP?

Não

Como é a estrutura da empresa com relação à BPM (Business Performance Management)?

O problema é que o GVE é totalmente desconectado do restante dos sistemas da companhia, não tem nenhum tipo de conexão com o Data Warehouse e nem com nenhum outro, nem com o ERP nem coisa nenhuma. Ele é baseado naquilo que o usuário informa pra ele, o usuário entra lá e alimenta manualmente o indicador, é assim que funciona o GVE. Alguém abre o Margin Minder, o Margin Minder por sua vez, puxa do Data Warehouse, e as pessoas informam no GVE, porém o processo é totalmente manual e cada setor é responsável pelos seus indicadores.

Como é a estrutura da empresa com relação à BSC (Balanced Scorecard)?

O GVE tem a mesma idéia do Balance Scorecard.

Como é a estrutura da empresa com relação à Dashboards?

Uma forma extremamente sumarizada, um Cockpit de comando, algumas empresas chamam dessa forma. Na verdade o Margin Minder oferece isso mas nós não chegamos nesse nível “espíritual” ainda. O que o Margin Minder oferece é Data Mining que a gente não explora na totalidade, alguma coisa sim, cinquenta por cento, e o restante, como por exemplo, os próprios indicadores, gráficos de desempenho, se tu quiser alguma ferramenta de projeção tu consegue isso. Uma das coisas que a gente incorporou ao Margin Minder recentemente é o posicionamento geocodificado, tipo mapas do Google. Então tu consegue ter uma visão espacial do negócio, como que ele está distribuído geograficamente. Tu já tem essas coordenadas, de um outro sistema que é o Roadnet que a empresa adquiriu recentemente, então por causa do Roadnet foi identificada a latitude e longitude de cada cliente em particular, como foi identificado a gente puxou essa informação pra dentro do Margin Minder, então tu consegue ter integrado, nos sistemas da companhia, o geoposicionamento do cliente, então isso te permite abrir um mapa do Rio Grande do Sul e ver em que lugar tu tem a maior concentração de clientes, quantidade de clientes, e tu também consegue ter o maior volume de vendas, e tendo esses dois números, quantidade de clientes e volume de vendas tu consegue ver qual é a performance de venda por zona, ou região, ou área, etc.

PERGUNTA ADICIONAL - E o Roadnet, está conectado a esse banco de dados do Margin Minder? Ele se atualiza automaticamente com os Clientes?

Funciona assim: o centro de tudo é o Data Warehouse e existem programas, que nós construímos na maioria, que conectam nos diversos sistemas da companhia como o Roadnet e trazem essa informação do Roadnet pra dentro do Data Warehouse, lá fica guardado o geoposicionamento do cliente. Existem outros programas que se conectam no ERP e trazem o faturamento do cliente pra dentro do Data Warehouse, a reunião de toda essa informação sobe pro Margin Minder diariamente.

PERGUNTA ADICIONAL - E tem alguns outros sistemas que se conectam ao Data Warehouse?

Tem um sistema chamado SFCoke, Sales Force Coke, força de vendas, é um sistema de emissão de pedidos, ele serve pra capturar o pedido que o vendedor digitou na mão, quando o vendedor transmite o pedido cai no SFCoke, o que é pedido, é uma intenção de venda, não aconteceu ainda, tu não pode contar que tu vai receber aquilo ali, porque é só um pedido, mas é uma bússola importante, é uma expectativa de venda. E a gente construiu um sistema chamado Bússola da Pré-Venda que te permite monitorar, por que esse é online, o Margin Minder, por exemplo, tu só vai ter aquele número no dia seguinte, ele trabalha sempre com D-1, mas essa bússola da Pré-Venda ele te permite ver a qualquer momento, se eu entrar lá agora, às dez e meia da manhã, eu vou conseguir ver o que os meus vendedores tiraram de pedidos até esse instante, se tu entrar no final do dia, ele vai te dar a posição no final do dia.

ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO

Organograma Matricial

